



Impact of Talent Management in Strategic Agility: Mediating Role of Innovative Work behavior

تأثير إدارة الموهبة في الرشاقة الاستراتيجية: الدور الوسيط لسلوك العمل الإبداعي

*م. علاء حسين فاضل **د. كريمة بوزقندة *د. احمد عبد الله امانه الشمري

Abstract - The aim of the research is to explore the role of talent management processes in achieving strategic agility through the mediating role of innovative work behaviors for employees, by applying it within the private education environment in Iraq represented by the management of private universities and Faculties in the governorates of the Middle Euphrates (Karbala, Najaf and Babylon). In order to achieve this, the dimensions of the research variables were adopted according to ready-made and solid foreign standards, as the research problem is manifested through the following main question: (What is the extent of the impact of talent management on strategic agility through the innovative work behavior of employees) As for its importance lies in an attempt to bridge the knowledge gap Related to its variables and its inclusion of three contents that gave it special advantages over the rest of the corresponding studies in the same jurisdiction in that it is a renewable administrative content. As private universities and Faculties were selected within the three cities of the Middle Euphrates in Iraq, which numbered (16) private universities and Faculties to test the field of research through a questionnaire

*جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد .
**جامعة صفاقس- كلية العلوم الاقتصادية والتصرف .

form that included (337) respondents from university / college councils, academic department rapporteurs, division directors and unit officials in those educational institutions , through a questionnaire prepared for this purpose according to the five-point Likert scale, as the analytical descriptive approach was adopted, and to analyze the research data and test its hypotheses, a set of statistical methods were used such as the normal distribution test, confirmatory factor analysis, validity and reliability tests, some descriptive statistics, correlation coefficient (Pearson), regression analysis using structural equation modeling, and path analysis. One of the most important conclusions reached is that the innovative work behavior of the research sample reinforced the positive and significant relationship to the impact of talent management processes in achieving the strategic agility of the private education sector in Iraq. Among the most prominent recommendations that the research came out with is the need to enhance both innovative work behaviors and talent management processes and include them in all aspects of administrative, educational and advisory work in this important sector, which is artery of Iraqi government education in order to achieve agility at the strategic level that enables it to excel in its business sector. Key Words: Talent Management, Strategic Agility, Innovative Work Behavior, Al-Furat Al-Awsat Private Universities.

المستخلص: هدف البحث الى استكشاف دور عمليات إدارة الموهبة في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية عن طريق الدور الوسيط لسلوكيات العمل الإبداعي للعاملين، وذلك بتطبيقه ضمن بيئة التعليم الاهلي في العراق والمتمثلة بأدارة الجامعات والكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط (كربلاء والنجف وبابل). ومن اجل تحقيق ذلك تم اعتماد ابعاد متغيرات البحث وفق مقاييس اجنبية جاهزة رصينة، اذ تتجلى اشكالية البحث عن طريق التساؤل الرئيس الاتي: (ما هو مدى تأثير إدارة الموهبة في الرشاقة الاستراتيجية عن طريق سلوك العمل الإبداعي للعاملين)

اما أهميته تكمن في محاولة ردم الفجوة المعرفية المتعلقة بمتغيراته وشموله لثلاث مضامين اكسبته مميزات خاصة عن بقية الدراسات المناظرة في ذات الاختصاص في كونها مضامين ادارية متجددة. اذ تم اختيار الجامعات والكليات الاهلية ضمن المدن الثلاثة للفرات الاوسط في العراق والتي بلغ عددها (١٦) جامعة وكلية اهلية لاختبار ميدان البحث عن طريق استمارة استبانة شملت (٣٣٧) مستجيباً من مجالس الجامعات /الكليات ومقرري الأقسام العلمية ومديري الشعب ومسؤولي الوحدات في تلك المؤسسات التعليمية، من خلال استمارة استبيان اعدت لهذا الغرض وفق مقياس لكرت الخماسي، اذ تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتحليل بيانات البحث واختبار فرضياته تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية كأختبار التوزيع الطبيعي، التحليل العاملي التوكيدي، اختبارات الصدق والثبات، بعض الاحصاءات الوصفية، معامل الارتباط (Pearson)، تحليل الانحدار باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، وتحليل المسار. ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها ان سلوكيات العمل الابداعية لعينة البحث عززت العلاقة الايجابية وبشكل معنوي لتأثير عمليات ادارة الموهبة في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية لقطاع التعليم الاهلي في العراق. ومن ابرز التوصيات التي خرج بها البحث ضرورة تعزيز كلاً من سلوكيات العمل الابداعية وعمليات ادارة الموهبة وتضمينها في جميع مفاصل العمل الاداري والتعليمي والاستشاري في هذا القطاع المهم الذي يعد الشريان الرادف للتعليم الحكومي العراقي بما يحقق الرشاقة على المستوى الاستراتيجي الذي يمكنها من التميز في قطاع اعمالها.

المقدمة : لقد اصبح تسارع وتيرة التطور التكنولوجي والتغيير وشدة المنافسة سمة العصر الحالي في كافة المجالات المحيطة بالمنظمة وبشكل خاص في المجال الرقمي مما يفرض على المنظمات تحديات وصعوبات متنوعة وخاصة في البقاء والنمو والنجاح في اقتناص الفرص واستثمارها واستدامتها وبناء مركزها التنافسي بما تمتلكه المنظمات من استراتيجيات وموارد بشرية موهوبة وعمل ابداعي متميز هذا من جانب ومن جانب اخر اجبرت ضغوط جائحة فايروس Covid-19 تحديات خطيرة أخرى على بيئة التعليم الجامعي على مستوى العالم بشكل عام وبيئة التعليم الجامعي في العراق بشكل خاص في ضرورة توفير البنى التحتية في المجال التكنولوجي الرقمي والتحول من انموذج الاعمال للتعليم الجامعي التقليدي الى انموذج التعليم الالكتروني وفي ضوء هذه التغيرات السريعة فرضت على إدارة المنظمات الجامعية ان تواكب هذا التطور التكنولوجي والاستجابة السريعة لهذه التغيرات البيئية المتنوعة وادراكها واستثمارها في العمل الوظيفي والتنظيمي المبدع وان تبعد عن الطرق التقليدية واستشراف المستقبل وتطبيق الاستراتيجيات في خدماتها الابداعية والابتكارية مما يتطلب من المنظمات ان تمتلك ادارة

موهبة ذات موارد بشرية كفؤة ذو خبرة ومهارة ومعارف متنوعة وكذلك اساليب عمل مبدعة بالشكل الذي يكون قادر على يواكب هذا التطور المعرفي وضرورة تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات وخاصة فيما تمتلكه المنظمة من استراتيجيات تمتاز بالسرعة والمرونة العالية فضلاً عن انتقال تلك المنظمات التعليمية من الطرق الكلاسيكية الى الاساليب المتطورة في المجال الرقمي وقد جاءت فكرة البحث الحالية واهميتها لتسليط الضوء على هذه الجوانب المهمة المتمثلة بمتغيرات البحث الحالية في ادارة الموهبة وسلوك العمل الابداعي والرشاقة الاستراتيجية لما تشكله هذه القطاعات الاكاديمية العلمية من اهمية كبيرة في ردف سوق العمل بمتطلباته في ظل التطور التكنولوجي الرقمي الكبير الذي يشهده سوق الاعمال العالمي لذلك تم اختيار عينة البحث في الكليات الاهلية في محافظات (كربلاء والنجف وبابل) في الفرات الاوسط لتطبيق الجانب الميداني من البحث لكونها تمتلك افراد اكفاء قادرين على تحقيق اهداف هذه المنظمات التعليمية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

١. ادارة الموهبة (Talent Management (TM

١,١. مفهوم إدارة الموهبة - لقد بين كلاً من (Taamneh et al.,2021) بأنها العملية التي تسعى المنظمات إلى تلبية احتياجاتها لتأمين العاملين الموهوبين في المناصب الإستراتيجية. ويرى (Gandomani et al.,2021) بأنها استراتيجيات الادارة التنظيمية في تعيين الافراد الموهوبين وإدارتهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم. وضح كلاً من (Kaewnaknaew et al.,2022) انها استراتيجية للموارد البشرية مصممة لتعزيز قدرة المنظمة على جذب الأفراد وتطويرهم والاحتفاظ بهم لتمكين وتحقيق أهداف العمل الحالية والمستقبلية. بين كلاً من (Jooss et al.,2022) هي العملية التي في ضوئها تحصل المنظمات على احتياجاتها من الموهبة. وعن طريق المصطلحات السابقة يمكن صياغة تعريف اجرائي لمفهوم إدارة الموهبة بأنها (هي عملية تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية لإدارة وتطوير وتوظيف وجذب واكتشاف والاحتفاظ بالموهبة واشراكهم وإتاحة الفرص لهم والاستفادة من امكاناتهم ومعارفهم وقدراتهم الإبداعية لتلبية احتياجات العمل الحالية والمستقبلية وانجاز توجهها الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة).

٢,١. أهمية إدارة الموهبة - لقد بين كلاً من (Choudhary&Sarkhel,2021) ان أهميتها تنضج ليس لكونها خياراً للمنظمات بل تقوياً للمنظمات التي ترغب في النجاح والتفوق لكون العاملين الموهوبين يتمتعون بالامكانات الاستراتيجية التي يمكنها زيادة الإنتاجية والكفاءة والميزة التنافسية للمنظمات في جميع الصناعات. وضح كلاً من (Gandomani et al.,2021) انها

تؤدي دورًا استراتيجيًا في أعمال المنظمة وتؤثر بشدة على جودة المنتجات والقدرة التنافسية وانتاجية المنظمات وفي سد الفجوة بين الموهبة المطلوبة والموهبة الموجودة في المنظمة. ويرى كلاً من (Barkhuizen&Kasera,2021) أن أهمية استراتيجيات إدارة الموهبة ستمنح العاملين فطنة الموهبة اللازمة للمساهمة في النمو الاقتصادي والتنافسية على المدى الطويل. وبين كلاً من (Rahadi et al.,2022) أن أهميتها تهدف للحصول على الأشخاص المناسبين في الوقت والمكان المناسب وفقاً لخبراتهم واحتياجات المنظمة بحيث يمكنها من تحقيق أهدافها لكونها تدار من لدن أشخاص يمتلكون الموهبة. وأشار (Kumar,2022) أن أهمية إدارة الموهبة كاستراتيجية عالمية ظهرت لتحفيز العاملين وزيادة الأداء وكذلك تلعب دوراً مهماً في نجاح المنظمة من خلال المساهمة في تطوير وتنفيذ استراتيجيات الأعمال. وعن طريق ما تقدم يمكن أن نلخص أهمية إدارة الموهبة بالآتي: انها تمثل إدارة الأشخاص وتحسين أدائهم خاصة اذا كانت المنظمة قادرة على الاستقطاب والمحافظة على هذه الأصول المعرفية وتحفيز هذه الموهبة البشرية بشكل فاعل ومستمر وتطوير مهاراتهم واطهار مقدراتهم وامكانياتهم بحيث تكون قيمة ونادرة ويصعب تقليدها وتحديد الاهداف بشكل استباقي ومدرّك وان تتكامل استراتيجيتها بالرسالة والرؤية التنظيمية مما يؤدي الى استدامة وازدهار المنظمة وادائها التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

٣,١. ابعاد إدارة الموهبة - لقد اعتمد الباحثين في قياس إدارة الموهبة على الابعاد التي طرحها (Phillips&Roper,2009) والتي تتكون من خمسة ابعاد هي (استقطاب الموهبة، اختيار الموهبة، انغماس الموهبة، تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة). وقد اتفق عليها عديد من الكتاب والباحثين ومنهم (AlBattrikhi,2016)،(Shafieian,2014)

٢. سلوك العمل الإبداعي (Innovative Work Behavior (IWB

١,٢. مفهوم سلوك العمل الإبداعي - لقد أشار كلاً من (Khan et al.,2021) هو انشاء أو تبني الأفكار المفيدة وتنفيذها. وضح كلاً من (Khan et al.,2021) بأنه السلوك ذو القيمة العالية حيث تعمل المنظمات على الترويج له بين عامليها لكونه نافع للعاملين والمنظمة. وبين كلاً من (Al Wali et al.,2021) بأنه الإنتاج الهادف وتقديم وتنفيذ الأفكار الجديدة والتي تقتصر على وظيفة الفرد أو فريق العمل أو المنظمة المعنية والذي يهدف الى الوصول إلى النجاح وتحسين أدائهم الوظيفي الشخصي أو الأداء الوظيفي الإجمالي لفريق العمل أو المنظمة. ويرى كلاً من (Li et al.,2022) بأنه مجموعة من السلوكيات الإيجابية للعاملين في مكان العمل لتهيئة الافكار الجديدة واعتمادها وتنفيذها والتي تجدد المنتجات والخدمات عن طريق تغيير العمليات واساليب الإنتاج لتحقيق النجاح التنظيمي. وأشار كلاً من

(Ramdayana&Prasetyono,2022) بأنه عمل الفرد الموجه نحو المنتجات والعمليات والأساليب الخاصة بمنصبه الوظيفي أو وحدة القسم أو المنظمة. ووضح (Adam,2022) بأنه سلوك العاملين الموجه نحو تطوير وتبني تنفيذ الأفكار الجديدة والتي تتعلق بالمنتجات والتقنيات وأساليب العمل من أجل تحسين جودة وفاعلية العمل. وعرف كلاً من (Afrin et al.,2022) بأنه إمكانية تفكير شاملة بطرق إبداعية لتحقيق نتائج مستدامة نتيجة ثقة الأفراد بإمكانياتهم على إنجاز العمل. وبين كلاً من (Dong&Nghia,2022) هي عملية استكشاف الفكرة، إنتاج الفكرة، الدعوة إلى الفكرة، وتنفيذ الفكرة. ويرى كلاً من (Arsawan et al.,2022) هو اكتشافات العاملين وتوصياتهم وتنفيذ هذه الأفكار في المهام المفيدة للأداء التنظيمي. وبناءً على ما تقدم يمكن أن نعرف سلوك العمل الإبداعي اجرائياً بأنه (مجموعة واسعة من سلوكيات الأفراد المرتبطة بتوليد الأفكار الجديدة وتعزيزها وتنفيذها والتي يؤديونها في المنظمة والتي تنتج عن انشطتهم المادية والمعرفية والخبرة والمهارة وبالتالي تحقق القيمة وتحسين الأداء التنظيمي للمنظمة).

٢,٢. أهمية سلوك العمل الإبداعي - لقد وضح كلاً من (Al Wali et al.,2021) ان أهمية سلوك العمل الإبداعي تعمل كسلسلة سلوكية تحفز العاملين على تطوير التفكير الإبداعي والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الإجراءات ذات العلاقة بالأداء الوظيفي. وأشار (Khan et al.,2021) ان اهميته تتضح لكونه سلوك يتطلب دور إضافي من العاملين لتجاوز الروتين الذي يحدد عملهم اذ يبحث العاملون الذين ينغمسون في سلوك العمل الإبداعي عن التقنيات الجديدة ويطورون الأساليب الحديثة لتلبية الأهداف التنظيمية وتطبيق أساليب العمل الحالية والذي يتكون من إنشاء الفكرة وتنفيذها وكلاهما مختلفان ويتطلبان مهارات مختلفة من العاملين حيث يتطلب إنشاء الفكرة مهارات معرفية بينما يحتاج تنفيذ الفكرة إلى مهارات اجتماعية وسياسية. وضح (Adam,2022) ان اهمية سلوك العمل المبدع للعاملين تمكن في تحفيز المعرفة وتطويرها ونقلها اذ أن جميع مراحل الابداع من توليد الأفكار وحتى التنفيذ تشمل نقل المعرفة. وبين كلاً من (Afrin et al.,2022) تتضح اهميته لكونه لا يوجد خيار بديل للمنظمات في هذا العالم التنافسي سوى "الابداع أو الموت" اذ ستفقد المنظمات موقعها أمام المنافسين وللحصول على أفضل النتائج في ظل البيئة المتغيرة أصبحت مساهمة القوى العاملة في عملية الابداع الى جانب القدرات الإبداعية لتكون قوة مزدهرة في سلوك العمل المبدع. وأشار (Udin,2022) ان اهميته للمنظمات تكمن في تحسين المقدرة التنافسية والبقاء التنظيمي وكذلك الاعتماد على مهارات وإمكانات العاملين لتحقيق أفكارهم الجديدة في مكان العمل. ووضح كلاً من (Udin et al.,2022) ان اهميته تعد لكونه أحد الأصول القيمة التي تسمح

للمنظمة بالازدهار في الاسواق التنافسية. ولأنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالابتكار والأداء البارع لذلك هو منشئ مهم للمخرجات الابتكارية.

وبين كلاً من (Dong&Nghia,2022) أن الابداع ضروري للابتكار الفردي والتنظيمي لكونه أمر بالغ الأهمية في تحقيق نمو طويل الأجل وكذلك يعمل الأفراد المبتكرون والمبدعون بشكل أفضل عندما يكونون محاطين بدعم تنظيمي قوي وايضاً تساهم رؤى العاملين ومقترحاتهم في تنفيذ هذه الأفكار والمسؤوليات المتعلقة باداء الوظيفة في المنظمة. ويرى كلاً من (Arsawan et al.,2022) ان اهمية سلوك العمل المبدع تعد عامل نجاح تنظيمي وكذلك يوضح العديد من العمليات بما في ذلك تعزيز البراعة وتطبيقها للابتكار العمليات أو منتجات أفضل. وأشار كلاً من (Baig et al.,2022) تتضح اهميته لكونه سلوك مقصود ومفيد ليس فقط للأفراد ولكن أيضاً للمنظمات ولهذا السبب تسعى المنظمات بشغف إلى ايجاد طرق لتنمية هذا السلوك لدى العاملين كما انه يركز على مجموعة واسعة من السلوكيات المتعلقة بتوليد الأفكار وتعزيز الفكرة وجعل تنفيذها قابل للتطبيق. ووضح كلاً من (Putri&Etikariena,2022) ان أهميته تبرز لكونه يضمن وجود وظائف تنظيمية أفضل بكثير وزيادة الرضا الوظيفي وتواصل أفضل بين العاملين وكذلك يمكن الأفراد من التعامل مع المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تحدث في أي وقت سواء كانت بالبيئة أو ضغط العمل. وفي ضوء ما سبق يمكن ان نلخص أهمية سلوك العمل الإبداعي بأنه (سلوكيات عمل مبدعة ذات دافع شخصي من العاملين اذ تشجع وتحفز المنظمة افرادها على تنفيذ ودعم الأفكار الجديدة والمبدعة وهذا يمثل توجه تعليمي تنظيمي شامل لبناء القدرات الإبداعية وتحقيق التكامل والتواصل والرضا الوظيفي وتحسين الظروف الحالية او بناء ظروف عمل جديدة وتحقيق التعاون بين افرادها العاملين وبالتالي زيادة الفاعلية الفردية والتنظيمية لخلق مناخ ملائم يدعم الابداع في المنظمة والذي يعد احد اصول النجاح التنظيمي والذي يلبي أهدافها التنظيمية ويعد امر حيوي لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة).

٣,٢. ابعاد سلوك العمل الابداعي - لقد تم اعتماد ابعاد (Janssen,2000) (توليد وترويج وتنفيذ الافكار الابداعية) لقياس سلوك العمل الإبداعي وقد اتفق على هذه الابعاد كل من (Janssen,2004) (Agarwal et al.,2012)،(Pukienè,2016)،(Vandavasi et al.,2020)،(Bannay et al.,2020)،(Caniëls et al.,2022)،(Grobbsen,2022) وغيرهم

٣. الرشاقة الاستراتيجية (SA) Strategic Agility

١,٣. مفهوم الرشاقة الاستراتيجية - لقد بين كلاً من (Kurniawan et al.,2020) بأنها استجابة المنظمة لمعالجة التغييرات في طلب العملاء ومتطلبات تطوير المنتجات الجديدة والتغيير في مزيج المنتجات وعمل المنافسين وتسعير المنتج والتوسع في السوق واختيار الموردين والشركاء التجاريين واعتماد التكنولوجيا ونشرها. وأشار (Elali,2021) الى انها نموذج إداري مبدع مطور حديثاً تتبناه المنظمات المعاصرة لتحقيق التميز والتفوق على المنافسين في ظل ظروف عدم الاستقرار البيئي وعدم اليقين. وضح كلاً من (Shams et al.,2021) بأنها قدرة وصفية تسمح للمنظمات بتنفيذ ثلاث قدرات ديناميكية تتمثل بتحديد الفرص المحلية وتحقيق التكامل العالمي وتخصص القيمة المحلية . ويرى كلاً من (Shanmugam et al.,2022) بأنها سرعة استجابة المنظمة للتغيرات التكنولوجية السريعة (مثل البيئة الداخلية) مدعومة بنظرية القدرة الديناميكية. وعرف كلاً من (Eilers et al.,2022) هي إمكانية المنظمات على البقاء في بيئة السوق الديناميكية. مما تقدم من اراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الرشاقة الاستراتيجية يتضح انها (قدرة المنظمة على سرعة التنبؤ بالتغيير بشكل استباقي والتكيف والتجديد والبقاء مرنة وادراكها لمتغيرات البيئة الشديدة المنافسة واستثمارها للفرص الداخلية والخارجية بالاعتماد على قدراتها الاستراتيجية المتمثلة بالحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وانسيابية الموارد بصورة فاعلة وكفاءة وبالتالي تحقيق التفوق التنافسي).

٢,٣. أهمية الرشاقة الاستراتيجية - لقد وضح كلاً من (Hameed et al.,2022) انها تعد مفتاح نجاح المنظمات في بيئة سريعة التغير وتتمثل في امكانية تقديم الدعم والاستجابة للتغيرات المفاجئة والاستفادة من الفرص المتاحة في الاسواق المتغيرة وكذلك الامكانية على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تعمل على إعطاء المنظمة الرشاقة أمام التطورات الخارجية اضافة إلى منح المنظمة (التنوع والسرعة) حيث يضمن التنوع أن يكون لدى المنظمة مجموعة واسعة من الإجراءات القابلة للتطبيق لمواجهة الضغوط البيئية المختلفة أما السرعة فهي تعطي امكانية للمنظمة ومقدرة على تلبية احتياجات التغيير في البيئة حيث ان السرعة العالية تشير الى أقل وقت مطلوب لإنجاز عمل معين. وبين كلاً من (Eilers et al.,2022) تتجلى اهميتها في كونها تعد عامل نجاح للمنظمات في البيئة المتقلبة وعديمة اليقين والمعقدة والغامضة والموجهة رقمياً والتي تؤدي دورها في زيادة اداء المنظمات كما تعزز من تطوير وتنفيذ نماذج الاعمال الرقمية والتكنولوجيا الجديدة. ويرى كلاً من (Shanmugam et al.,2022) ان اهميتها تكمن من جهة اولى هي قدرة المنظمة ومدى سرعتها التي تمكنها من قبول التغييرات في الصناعة وتلبية احتياجات الزبائن لذلك اذا لم تكن المنظمة رشيقة قد تفقد زبائنهم ولا يمكنها

المنافسة في الصناعة ومن جهة ثانية هي رشاقة امكانيات التوسع وتكون أكثر فاعلية من قدرات الأعمال وان المنظمات التي يمكنها تغيير أساليب عملها برشاقة استجابة للتغيرات ستغير أيضاً استراتيجيات أعمالها. وأشار كلاً من (Chan&Muthuveloo,2022) ان أهميتها تتضح في بيئة الأعمال المضطربة اذ تمكن المنظمات من توقع التغييرات بدلاً من الاستجابة لها واتخاذ القرارات الاستراتيجية السريعة مع التنفيذ الفوري لإدارة التغييرات الديناميكية الصعبة لذلك تؤثر السرعة الاستراتيجية بشكل إيجابي على أداء المنظمات العاملة في بيئة الأعمال التي لا يمكن التنبؤ بها. ويرى كلاً من (Robert et al.,2022) تكمن أهميتها لكونها تسمح للمنظمات بالاستجابة الى حالة اللاتأكد والاضطراب الخارجي في ضوء السعي لاغتنام الفرص الجديدة ومواجهة التغيرات الكبيرة وعدم الاستقرار اذ يكون لها الاثر في عملية التجديد التنظيمي والابداع. وبناءً على ما تم ذكره يمكن ان نلخص أهمية الرشاقة الاستراتيجية في ضوء كونها تمثل القدرة على الادراك السريع لاحداث التغيرات السريعة والرؤية والتكيف والمرونة وتحقيق التكامل في انشطتها والاستجابة للفرص والتهديدات في البيئة الشديدة المنافسة بصورة فاعلة وكفاءة وتلبية الاحتياجات المتغيرة للزبائن وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

٣,٣. ابعاد الرشاقة الاستراتيجية - لقد اتفق عدد من الباحثين ومنهم

(Oventhal,2016), (Doz&Kosonen,2010),(Doz&Kosonen,2008)

(Liang et (Lvory&Brooks,2018) (Vagnoni&Khoddami,2016)

(Reed,2020) al.,2018)

Wirahadi&Pasaribu,2022)و(Sahasranamam&Soundararajan,2022),

(على انموذج (Doz,2020) في تحديد ابعاد الرشاقة الاستراتيجية والتي تتكون من (الحساسية

الاستراتيجية وحدة القيادة وانسيابية الموارد) لذلك اتفق الباحثين على اعتماد هذه الابعاد.

المبحث الثاني / الاطار المنهجي للدراسة

اولاً : اشكالية البحث - تتعلق مشكلة هذه البحث في كونها لم تنل الاهتمام المطلوب في البيئة

العراقية بشكل عام ومن قبل المنظمات التعليمية عينة مجتمع البحث بشكل خاص اضافة الى

ذلك انه لا يوجد اتفاق بين الباحثين والكتاب حول مفهوم وابعاد هذه المتغيرات رغم اهمية

متغيرات البحث من لدن المنظمات التعليمية العالمية وما تمثله هذه المتغيرات وابعادها في الفكر

الاداري والتي يمكن تأطيرها في المتغيرات الثلاثة الاتية (ادارة الموهبة ، سلوك العمل

الابداعي ، الرشاقة الاستراتيجية) هذا من جانب اما الجانب الاخر المتمثل في مشكلة البحث من

الجانب العملي الذي يتضمن مدى حاجة المنظمات التعليمية الى تطبيق هذه المتغيرات وابعادها

عملياً ما يستوجب دراستها وتقديم الحلول لها وفي ضوء الاطلاع على الادبيات الادارية والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث اذ انها تناولت قضية معاصرة في الادبيات الادارية تمثلت في دور تبني مدخل إدارة الموهبة في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية عن طريق الدور الوسيط لسلوك العمل الإبداعي للعاملين والتي تعد من القضايا المهمة لبقاء المنظمات التعليمية واستمرارها وكذلك النقص الكبير في الادبيات الادارية التي تصدت الى هذا المشكلة في البيئة التعليمية العراقية اضافة الى الجانب الميداني الذي يمكن ان تستفيد منه المنظمات التعليمية في مجتمع البحث اضافة الى تنوع واختلاف البيئة التي اجريت عليها البحث ميدانياً ما يحقق نتائج علمية (نظرية وعملية) متكاملة في ضوء ربط الجانب النظري والعملية معاً. اذ يمكن ان تتجلى اشكالية البحث عن طريق التساؤل الرئيس الاتي:(ما هو مدى دور ادارة الموهبة في الرشاقة الاستراتيجية عن طريق سلوك العمل الابداعي للعاملين) ويتفرع عن هذا التساؤل الاسئلة الاتية:

- ما مدى ادراك عينة البحث لتطبيق متغيرات البحث في مجتمع البحث وما هو مستواه؟
- ما هو نوع العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسة على مستوى مجتمع عينة البحث؟
- ما مدى التأثير المباشر لإدارة الموهبة بأبعادها في الرشاقة الاستراتيجية على مستوى الكليات عينة البحث؟
- ما مدى التأثير غير المباشر لإدارة الموهبة بأبعادها في الرشاقة الاستراتيجية عن طريق سلوك العمل الابداعي للعاملين على مستوى الكليات عينة البحث؟

ثانياً : اهمية البحث

١.مضمون متجدد : تستمد اهمية هذا البحث من حداثة متغيراتها اذ تبنت هذه البحث ثلاث متغيرات جديدة تمثلت بـ (ادارة الموهبة ، سلوك العمل الابداعي ، الرشاقة الاستراتيجية) اذ لاحظ الباحثين انه لا توجد أي دراسة او جهد علمي يجمع بين هذه المتغيرات سابقاً في بيئة المنظمات العربية بشكل عام وبيئة المنظمات العراقية على وجه الخصوص حسب معرفة الباحثين لذلك تعد هذه البحث امتداد علمي بحثي كذلك تعد رافد مهم في تبني المنظمات للعلوم الادارية الحديثة ومواكبة التطور العلمي والمعرفي من اجل تكيفها واستمرارها في ظل بيئة يسودها الغموض وعدم التأكد وبالتالي استمراريتها وبقائها .

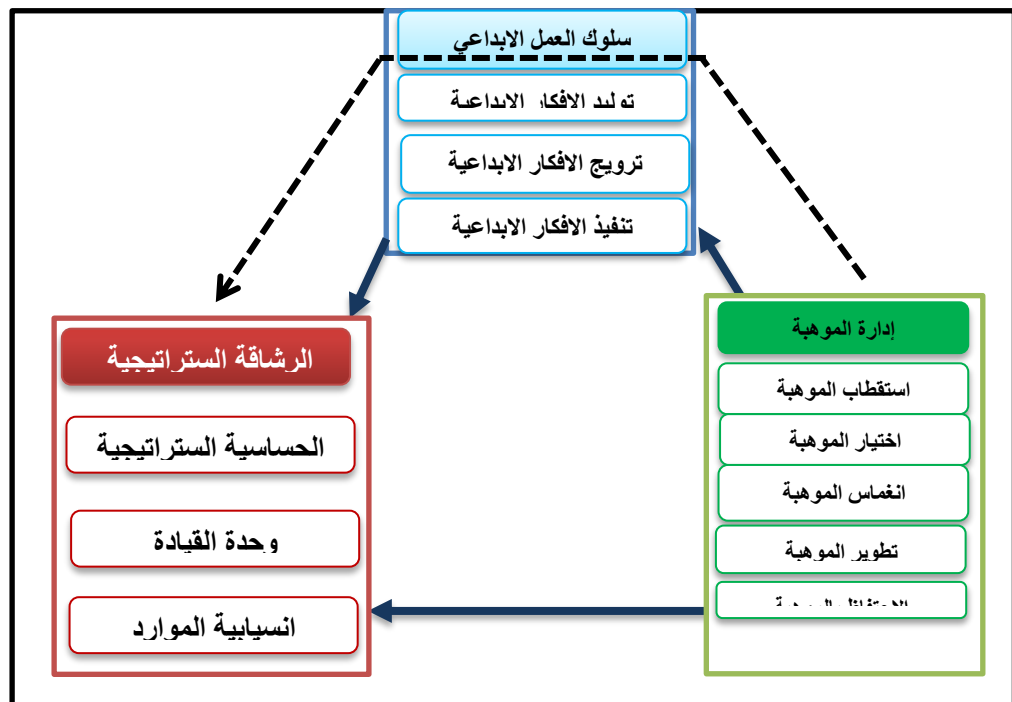
٢.مضمون معرفي : سوف يتم تحديده في ضوء البناء المفاهيمي الذي سوف تخرج به هذه البحث اذ ان متغيرات البحث ترجع الى ثلاث مجالات في حقول ادارة الاعمال هما (ادارة الموارد البشرية ، الادارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي) اذ يشكل التفاعل والتكامل الفكري بين مقاييس البحث وابعادها الفرعية مما اكسبها اهمية علمية في المجال الاداري.

٣. مضمون ميداني : يستمد البحث اهميته من خلال الميدان العملي الذي سوف تنفرد البحث في تطبيق انموذجها الفرضي في البيئة التعليمية للجامعات والكليات الاهلية والذي يمثل عينة البحث وما تشكله هذه المنظمات التعليمية من اهمية في العراق وكذلك استخدام اهم البرامج الاحصائية ذات الدقة العالية في قياس علاقة الارتباط والتأثير بين فرضيات البحث الرئيسية والفرعية .

ثالثاً : اهداف البحث

- تحديد مستوى تطبيق متغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية في عينة مجتمع البحث واسبقيات اعتمادها من لدن عينة البحث.
- فحص مستوى علاقة الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية احصائياً على مستوى عينة مجتمع البحث.
- فحص مستوى علاقة التأثير لادارة الموهبة في الرشاقة الاستراتيجية احصائياً على مستوى عينة مجتمع البحث.
- فحص الدور الوسيط (التأثير غير المباشر) لسلوك العمل الابداعي في تعزيز العلاقة بين ادارة الموهبة والرشاقة الاستراتيجية.

رابعاً : انموذج البحث - يعد انموذج البحث بناء فكري لمجموعه من الحقائق التي تقدم تمثيلاً مبسطاً ومختصراً افتراضياً للظاهرة قيد البحث المتمثلة بالمتغيرات الرئيسية الثلاث (ادارة الموهبة، سلوك العمل الابداعي، الرشاقة الاستراتيجية) وابعادها الفرعية والتي تم تحديدها في ضوء الادبيات الادارية المتعلقة بموضوع البحث.



المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات الادارية

خامساً : فرضيات البحث

١. الفرضية الرئيسة ١ : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لادارة الموهبة بأبعادها في سلوك العمل الابداعي.
 ٢. الفرضية الرئيسة ٢ : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لادارة الموهبة بأبعادها في الرشاقة الاستراتيجية.
 ٣. الفرضية الرئيسة ٣ : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لسلوك العمل الابداعي بأبعادها في الرشاقة الاستراتيجية.
 ٤. الفرضية الرئيسة ٤: توجد علاقة تأثير غير مباشر ذات دلالة معنوية لادارة الموهبة بأبعادها في الرشاقة الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط لسلوك العمل الابداعي.
- سادساً: منهج البحث - ان منهج البحث يعد الهدف الأساسي الذي يبين الطريقة او الأسلوب الذي يصبو اليه الباحثين لتحقيق الأهداف الفكرية والعملية لذلك اعتمدت البحث الحالية على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Approach Analytical) لكونه المنهج الأفضل لانجاز هذا البحث.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

- ١- وصف مجتمع البحث: وقع الاختيار لمجتمع البحث ليشمل كل من الجامعات والكليات الاهلية في كل من محافظات (كربلاء والنجف وبابل) في الفرات الاوسط ويبلغ عددها (١٦) منظمة تعليمية:.
- ٢- وصف عينة البحث: لقد تم تحديد العينة بصورة (قصدية) فقد شملت عينة البحث (٣٣٧) من اعضاء مجالس الجامعات ومجالس الكليات ومقرري الاقسام العلمية ومدراء الشعب ومسؤولي الوحدات في المنظمات العلمية عينة البحث وتحمل العينة معلومات واسعة وذات صلة بمتغيرات البحث واهداف المنظمات التعليمية.

المبحث الثالث / الاختبارات البنائية لأداة القياس

اولاً : اختبار معامل الثبات والصدق الهيكلي لأداة القياس - يتعلق الصدق والثبات بمدى توفير المقياس نتيجة مستقرة ومتسقة ويُقال أن المقياس أو الاختبار يمكن الاعتماد عليه إذا كان تكرار القياس الذي تم اجرائه في ظل ظروف ثابتة سيعطي نفس النتيجة، ويتمتع المقياس بمصدقية عالية في الاتساق إذا كانت عناصره تقيس البنية نفسها، ويعد معامل كرونباخ ألفا المقياس الأكثر استخداماً في هذا الجانب (Taherdoost, 2016). وللتحقق من ثبات اداة القياس اعتمدت البحث اكثر الاساليب شيوعاً وهو معامل كرونباخ الفاء، الذي تعد قيمته معتمدة كلما تجاوز نسبة (٠,٧٠) على مستوى البحوث السلوكية (Tavakol&Dennick, 2011). كما

تم اعتماد معامل الصدق الهيكلي لتحديد نسبة صدق اداة القياس بالنسبة للمتغيرات والابعاد الفرعية اعتماداً على اجابات افراد العينة. اذ يتضح من الجدول (١) ان جميع قيم معاملات الفا كرونباخ للمتغيرات الرئيسية والفرعية قد تراوحت بين (0.725-0.964). اما بالنسبة الى معاملات الصدق الهيكلي فانها قد تراوحت بين (0.851-0.982)، وهذا يشير الى ان جميع هذه المعاملات مقبولة احصائياً ما يثبت مدى دقة وثبات أداة القياس وصدقها الهيكلي العالي المستخدم في البحث الحالية وقدرتها على قياس متغيراتها وابعادها الفرعية بوضوح وبدون تعقيد.

الجدول (١) / معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات البحث وابعادها الفرعية

ت	المتغيرات والابعاد	معامل كرونباخ الفا	معامل الصدق الهيكلي
١	ادارة الموهبة	٠.964	0.982
٢	سلوك العمل الابداعي	٠.872	0.934
٣	الرشاقة الاستراتيجية	٠.860	0.927

ثانياً: وصف وتشخيص واقع متغيرات الدراسة - يوضح الجدول (٢) الاحصاءات الوصفية والترتيب العام لأبعاد متغير ادارة الموهبة ميدانيا والذي يعكس مدى اهتمام افراد العينة المبحوثة بهذه الابعاد، اذ جاء ترتيبها كما يلي (بعد تطوير الموهبة، بعد الاحتفاظ بالموهبة، بعد استقطاب الموهبة، بعد اختيار الموهبة، بعد انغماس الموهبة) على التوالي. اما بالنسبة لمتغير ادارة الموهبة الرئيس فقد حقق متوسط حسابي موزون عام قدره (٣,٧٨٧) وقيمة الانحراف المعياري له (٠,٥٦٤) الذي يشير الى تشتت اجابات العينة عن وسطها الحسابي، ومعامل اختلاف نسبي قدره (١٤,٨٩%) وكانت الاهمية النسبية المتحققة قد بلغت (٧٥,٧٣%) وبذلك فانه حقق مستوى اجابة "مرتفع" وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على درجة اهمية مرتفعة حسب اجابات افراد العينة. كما يوضح الاحصاءات الوصفية والترتيب العام لأبعاد متغير سلوك العمل الابداعي ميدانيا والذي يعكس مدى اهتمام افراد العينة المبحوثة بهذه الابعاد، اذ جاء ترتيبها كما يلي (بعد ترويج الافكار الابداعية، بعد تنفيذ الافكار الابداعية، وبعد توليد الافكار الابداعية) على التوالي. اما بالنسبة لمتغير سلوك العمل الابداعي فقد حقق متوسط حسابي موزون عام قدره (٣,٨٤٩) وقيمة الانحراف المعياري له (٠,٧٢٣) الذي يشير الى تشتت اجابات العينة عن وسطها الحسابي، ومعامل اختلاف نسبي قدره (١٨,٧٧%) وكانت الاهمية النسبية المتحققة قد بلغت (٧٦,٩٧%) وبذلك فانه حقق مستوى اجابة "مرتفع" وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على درجة اهمية مرتفعة حسب اجابات افراد العينة.

كما يوضح الاحصاءات الوصفية والترتيب العام لأبعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية ميدانيا والذي يعكس مدى اهتمام افراد العينة المبحوثة بهذه الابعاد، اذ جاء ترتيبها كما يلي (بعد

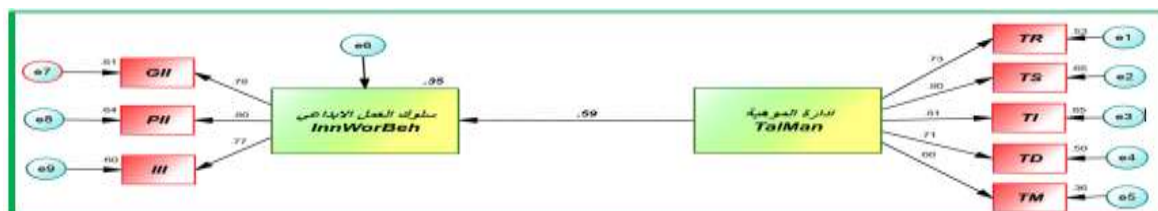
انسيابية الموارد، بعد الحساسية الاستراتيجية، وبعد وحدة القيادة) على التوالي. اما بالنسبة لمتغير الرشاقة الاستراتيجية فقد حقق متوسط حسابي موزون عام قدره (٤,٠٢٩) وقيمة الانحراف المعياري له (٠,٣٠٢) الذي يشير الى تشتت اجابات العينة عن وسطها الحسابي، ومعامل اختلاف نسبي قدره (٧,٤٩%) وكانت الاهمية النسبية المتحققة قد بلغت (٨٠,٥٩%) وبذلك فانه حقق مستوى اجابة "مرتفع" وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على درجة اهمية مرتفعة حسب اجابات افراد العينة.

الجدول (٢) / الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة الرئيسية

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	مستوى الاجابة
المعدل العام لإدارة الموهبة	3.787	0.564	14.89	75.73	مرتفع
المعدل العام لمتغير سلوك العمل الابداعي	3.849	0.723	18.77	76.97	مرتفع
المعدل العام للرشاقة الاستراتيجية	4.029	0.302	7.49	80.59	مرتفع

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث وتفسير نتائجها

١. اختبار الفرضية الرئيسية ١: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة الموهبة بأبعادها في سلوك العمل الابداعي) يوضح الشكل (٢) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير إدارة الموهبة بأبعادها في سلوك العمل الابداعي، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.59) وهذا يعني ان متغير إدارة الموهبة يؤثر في متغير سلوك العمل الابداعي بنسبة (٥٩%) على مستوى الجامعات والكليات عينة البحث. وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) بلغت (١٣,٣٨٥) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (٥) ان قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.35) وهذا يعني بأن متغير إدارة الموهبة قادر على تفسير ما نسبته (35%) من التغيرات التي تطرأ على سلوك العمل الابداعي، أما النسبة المتبقية والبالغة (65%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في الأنموذج. وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية ١.



الشكل (٢) تأثير ادارة الموهبة في سلوك العمل الابداعي

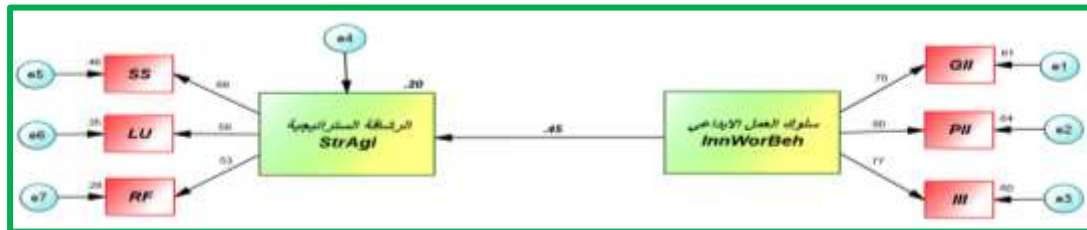
٢. اختبار الفرضية الرئيسية ٢: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة الموهبة بأبعادها في الرشاقة الاستراتيجية) يوضح الشكل (٣) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير إدارة الموهبة بأبعادها في الرشاقة الاستراتيجية، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.55) وهذا يعني ان متغير إدارة الموهبة يؤثر في متغير الرشاقة الاستراتيجية بنسبة

(٥٥%) على مستوى الجامعات والكليات عينة البحث. وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) بلغت (١١,٩٦٢) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. كما يتضح ان قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.30) وهذا يعني بأن متغير إدارة الموهبة قادر على تفسير ما نسبته (30%) من التغيرات التي تطرأ على الرشاقة الاستراتيجية، أما النسبة المتبقية والبالغة (70%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في الأنموذج. وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية ٢.



الشكل (٣) تأثير ادارة الموهبة في الرشاقة الاستراتيجية

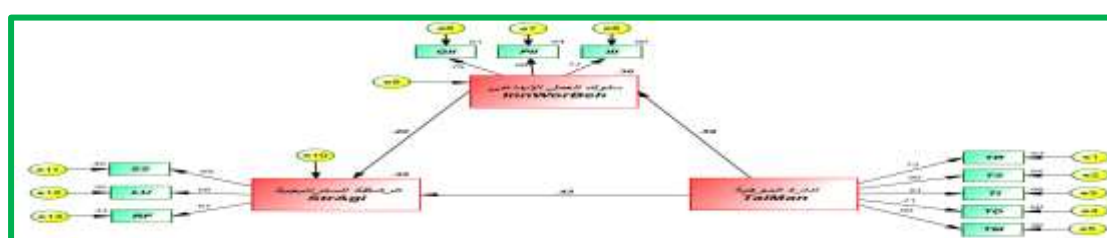
٣. اختبار الفرضية الرئيسية ٣: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لسلوك العمل الابداعي بأبعاده في الرشاقة الاستراتيجية) يوضح الشكل (٤) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير سلوك العمل الابداعي بأبعاده في الرشاقة الاستراتيجية، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.45) وهذا يعني ان متغير سلوك العمل الابداعي يؤثر في متغير الرشاقة الاستراتيجية بنسبة (٤٥%) على مستوى الجامعات والكليات عينة البحث. وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) بلغت (٩,٢٣١) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. كما يتضح ان قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.20) وهذا يعني بأن متغير سلوك العمل الابداعي قادر على تفسير ما نسبته (20%) من التغيرات التي تطرأ على الرشاقة الاستراتيجية، أما النسبة المتبقية والبالغة (80%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في الأنموذج. وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية ٣.



الشكل (٤) تأثير سلوك العمل الابداعي في الرشاقة الاستراتيجية

٤. الفرضية الرئيسية ٤: يوجد تأثير غير مباشر ذات دلالة معنوية لإدارة الموهبة في الرشاقة الاستراتيجية من خلال توسيط سلوك العمل الابداعي. يتضح من الشكل (٥) مسارات الانحدار المعيارية ونسب (R^2) الخاصة بتقييم العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات أي

عرض تفسير التأثير المباشر بين المتغير المستقل (ادارة الموهبة) وبين المتغير التابع (الرشاقة الاستراتيجية) والتأثير غير المباشر من خلال المتغير الوسيط (سلوك العمل الابداعي). كما يتضح وجود تأثير ايجابي مباشر لادارة الموهبة في سلوك العمل الابداعي إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (0.59) كما اتضح وجود تأثير مباشر لسلوك العمل الابداعي في الرشاقة الاستراتيجية، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (0.20)، في حين اتضح وجود تأثير مباشر لادارة الموهبة في الرشاقة الاستراتيجية، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (0.43)، وكانت جميع هذه التأثيرات نسب معنوية وذلك لأن قيم النسبة الحرجة (C.R.) والبالغة (١٣,٣٨٥)، (٣,٥١٨، ٧,٧٦٢) على التوالي هي قيم معنوية.



الشكل (٥) تأثير ادارة الموهبة في الرشاقة الاستراتيجية من خلال توسيط سلوك العمل الابداعي وبالتالي نلاحظ أن قيمة التأثير غير المباشر تستنتج من خلال المسارين التي يتوسط فيهما المتغير الوسيط سلوك العمل الابداعي بين المتغير المستقل ادارة الموهبة والمتغير التابع الرشاقة الاستراتيجية وبذلك بلغ التأثير غير المباشر (0.115) وهذا ما ظهر في الجدول (٣) وبالتالي يتضح أن التأثير الكلي المباشر وغير المباشر قد بلغ (0.793). كما يتضح من الشكل (٥) والجدول (٣) أن قيمة معامل التفسير (R^2) الخاصة بالرشاقة الاستراتيجية قد بلغت (0.32) وهي تعني أنَّ التغيرات التي تحصل في الرشاقة الاستراتيجية تعود إلى التغير في قيمة ادارة الموهبة وسلوك العمل الابداعي بنسبة (٣٢%) اما النسبة المتبقية والبالغة (٦٨%) فإنها تعود الى تأثير متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

الجدول (٣) / مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسية السابعة

المسارات	تأثير مباشر	تأثير غير مباشر	التأثير الكلي	R^2
ادارة الموهبة - الرشاقة الاستراتيجية	٠.431			
ادارة الموهبة - سلوك العمل الابداعي - الرشاقة الاستراتيجية		0.115		
			٠.546	٠.32

ولاختبار الدلالة المعنوية لنتائج التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (ادارة الموهبة) في المتغير التابع (الرشاقة الاستراتيجية) من خلال المتغير الوسيط (سلوك العمل الابداعي) فقد تم الاعتماد على اختبار (Sobel) الذي يمكن من خلاله التأكد من معنوية التأثير غير المباشر الذي يدخله المتغير الوسيط. ويمكن التوصل الى قيمة (Sobel Test) من خلال برنامج حاسوبي يعتمد على قيمة اربع معلومات اساسية وكما يتضح في الجدول (٤):

الجدول (٤) : نتائج اختبار (Sobel)

الانموذج	المدخلات	قيمة اختبار Sobel	P-value
ادارة الموهبة -> الرشاقة الاستراتيجية	a = 0.691	3.403	0.0006
	b = 0.169		
	Sa = 0.052		
ادارة الموهبة -> سلوك العمل الابداعي -> الرشاقة الاستراتيجية	Sb = 0.048		

اذ يتضح من الجدول (٤) ان قيمة (p-value) كانت قيمة معنوية وهذا يؤكد الدلالة المعنوية لنتائج اختبار التأثير غير المباشر لادارة الموهبة في الرشاقة الاستراتيجية من خلال المتغير الوسيط سلوك العمل الابداعي. وتأسيساً على ما سبق، يمكن قبول الفرضية الرئيسة السابعة.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

اولاً : الاستنتاجات

١. يعد المورد البشري الموهوب لا سيما في العصر الرقمي والمعرفي ثروة المستقبل بما يمتلكونه من مخزوناً ابداعياً متجدد من رأس المال الفكري لرفع مستوى أداء المنظمات التعليمية وتحقيق أعلى مستوى من الرشاقة.
٢. تسهم الموارد البشرية الموهوبة برفد الإدارة العليا بالقيادات الموهوبة بما يعزز الابداع وتحقيق الميزة التنافسية.
٣. وجود سياسة الباب المفتوح والاخذ بالآراء والأفكار بما يدعم الموهبة والابتكار والرشاقة العالية في المنظمة.
٤. تبين لسلوك العمل الإبداعي في ضوء توسطه بين ادارة الموهبة والرشاقة الاستراتيجية على ان المنظمات التعليمية لديها مستوى من سلوك العمل الإبداعي الذي يؤثر على إدارة الموهبة في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية
٥. تعد الرشاقة الاستراتيجية مصدر أساس لتحقيق المقدرات الجوهرية للمنظمات التعليمية في ظل البيئة السريعة التغير.
٦. تحقق الرشاقة الاستراتيجية سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية بالوقت المناسب بما تمتلكه من افراد موهوبين وأفكار إبداعية مميزة في نشاط اعمالها.

ثانياً : التوصيات

١. توفير الاهتمام والدعم اللازم للأفراد الموهوبين بالشكل الذي يؤدي الى استثمار طاقاتهم وجعلها جزء من ثقافة المنظمات التعليمية مما يشكل دعم لقرار المنظمات الاستراتيجية.
٢. العمل على استقطاب الافراد الموهوبين من المنظمات التعليمية المنافسة بالشكل الذي يطور الملاك الوظيفي وضمان عملية الابداع والابتكار وتحقيق اتفوق التنظيمي للمنظمة.

٣. عقد الاجتماعات واللقاءات الدورية مع الافراد الموهوبين للاطلاع على الصعوبات التي تعترضهم وايجاد الحلول المناسبة لها وتقديم كافة التسهيلات التي تدعم جودة حياتهم الوظيفية.
٤. ضرورة وضع المعايير المناسبة والدقيقة لتحديد وتمييز الافراد الموهوبين بشكل مهني وبعيداً عن المحاباة والعلاقات الشخصية مما يعزز التوافق الوظيفي في المنظمات.
٥. الاستعانة بالأكاديميين والخبراء العالمين والمغتربين الموهوبين في دعم الخبرات والمهارات الإبداعية مما يعزز الذكاء التنافسي والبراعة والتفوق في الأداء.
٦. ضرورة منح كافة الحوافز المادية والمعنوية للاحتفاظ بالموهبة وبالشكل الذي يرفع من ولائهم التنظيمي.

المصادر

1. Aaron,Agbeche ., Onyema,Lawrence Damiete ; Jumbo,Okechukwu Prince & Chime,Elechi, Bobby, 2021, “Strategic Sensitivity and Innovative Capabilities of Software Development Companies in South-South, Nigeria”, International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD), Vol 5, Issue 6.
2. Adam,Nawal Abdalla, 2022, “Employees’ Innovative Work Behavior and Change Management Phases in Government Institutions: The Mediating Role of Knowledge Sharing”, Administrative Sciences, Vol 12, Issue 1.
3. Afrin, Samina ., Raihan,Tarik ., Uddin, Ahmed Ishmum & Uddin,Md. Aftab, 2022, “Predicting InnovativeWork Behaviour in an InteractiveMechanism”, Behavioral Sciences, Vol 12, Issue 2.
4. Al Wali,Joather ., Muthuveloo,Rajendran ., Ping,Teoh Ai & Bataineh,Mohammad, 2021, “The Impact of HR Practices and Innovative Work Behavior on Job Performance in Physicians”, International Journal of Human Resource Studies, Vol 11, No 3.
5. Allal-Chèrif,Oihab ., Aranega,Alba Yela & Sanchez,Rafael Castano, 2021, “Intelligent recruitment: How to identify, select,

and retain talents from around the world using artificial intelligence”, *Technological Forecasting & Social Change*, Vol 169.

6. Ambituuni,Ambisisi ., Azizsafaei,Farzaneh & Keegan,Anne, 2021, “HRM operational models and practices to enable strategic agility in PBOs: Managing paradoxical tensions”, *Journal of Business Research*, Vol 133, P: 170–182.
7. Arsawan,I Wayan Edi ., kariati,Ni Made ., Shchokina,Yevheniia ., Prayustika,Putu Adriani ., Rustiarini,Ni Wayan & Koval,Viktor, 2022, “Invigorating Employee’s Innovative Work Behavior: Exploring the Sequential Mediating role of Organizational Commitment and Knowledge Sharing”, *Business: Theory and Practice*, Vol 23, Issue 1, P: 117–130.
8. Baig,Lubaina D ., Azeem,Malik F & Paracha,Adil, 2022, “Cultivating Innovative Work Behavior of Nurses Through Diversity Climate: The Mediating Role of Job Crafting”, *SAGE Open Nursing*, Vol 8, P: 1–13
9. Caniëls,Marjolein C. J ., Hatak,Isabella ., Kuijpers,Koen J. C & Weerd-Nederhof,Petra C. de, 2022, “Trait resilience instigates innovative behaviour at work? A cross-lagged study”, *Creativity and Innovation Management*, Vol 31, Issue 2, P: 274 – 293.
10. Chan,Josephine Ie Lyn & Muthuveloo,Rajendran, 2022, “Strategic agility: linking people and Organisational performance of private Higher learning institutions in Malaysia”, *International Journal of Business and Society*, Vol 23, No 1, P: 342-358.
11. Choudhary,Nita & Sarkhel,Deblina, 2021, “A conceptual model for talent management in indian hospitality industry – HR analytics for recruitment/ employee attrition”, *Perspectives on Business Management & Economics*, Vol 4.

12. Diete-Spiff, Margaret & Nwuche, Christine A, 2021, "Strategic Sensitivity and Organizational Competitiveness of Deposit Money Banks in Nigeria", Research Journal of Management Practice, Vol 1, Issue 2.
13. Dong, Do Thi & Nghia, Nguyen Ke, 2022, "The Relationships Between Online Knowledge Sharing, Innovative Work Behavior, And Academic Performance: Evidence From Vietnam", International Journal of eBusiness and eGovernment Studies, Vol 14, No 1.
14. Doz, Yves, 2020, "Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute", Human Resource Management Review, Vol 30.
15. Eilers, Karen ., Peters, Christoph & Leimeister, Jan Marco, 2022, "Why the agile mindset matters", Technological Forecasting & Social Change, Vol 179.
16. Elali, Wajeeh, 2021, "The Importance of Strategic Agility to Business Survival During Corona Crisis and Beyond", International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG), Vol 4, No 2.
17. Hameed, Luma Majid ., Taher, Majeed Hameed & Hussein, Abbas Mohammed, 2022, "The Impact of Job Satisfaction in Achieving Strategic Agility through the Mediating Role of Knowledge Sharing", Webology, Vol 19, No 1.
18. Janssen, Onne, 2000, "Job demands, perceptions of eVort reward fairness and innovative work 203frican203", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol 73, P: 287–302.
19. Kaewnaknaew, Chirapat ., Siripipatthanakul, Supaprawat ., Phayaprom, Bordin & Limna, Pongsakorn, 2022, "Modelling of

Talent Management on Construction Companies' Performance : A Model of Business Analytics in Bangkok", International Journal of Behavioral Analytics, Vol 2 (1), No 14, P:1-17.

20. Khan,Muhammad Mumtaz ., Mubarak,Shujaat & Islam,Tahir, 2021, "Leading the innovation: role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant leadership and innovative work behavior", European Journal of Innovation Management, Vol 24, Issue 5.
21. Khan,Muhammad Mumtaz ., Mubarik,Muhammad Shujaat & Islam,Tahir, 2021, "How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting", European Journal of Innovation Management, Vol 25, Issue 4.
22. Kumar,Sourabh, 2022, "The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions", John Wiley and Sons,Ltd, Vol 41, Issue 2.
23. Li,Mingxing ., Khan,Hira Salah ud din ., Chughtai,Muhammad Salman & Le,Thanh Tiep, 2022, "Innovation Onset: A Moderated Mediation Model of High-Involvement Work Practices and Employees' Innovative Work Behavior", Psychology Research and Behavior Management, Vol 15.
24. Mascareño,Jesus ., Rietzschel,Eric F & Wisse,Barbara, 2021, "Ambidextrous leadership: opening and closing leader behaviours to facilitate idea generation, idea promotion and idea realization", European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol 30, No 4, P: 530–540.
25. Oventhal,David G, 2016, "Stuck in neutral: the effect of strategic agility within the u.s. Powersports industry", A

Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administration, Capella University.

26. Peter,Ben Isaiah, 2022, "Gender and Innovative Behaviors of Male and Female Entrepreneurs in Akwa Ibom State", European Journal of Business and Innovation Research, Vol 10, No 2, P: 60-78.
27. Phillips,Deborah R & Roper, Kathy O, 2009, "A framework for talent management in real estate", Journal of Corporate Real Estate, Vol 11, No 1, P 7-16.
28. Putri,Deviyanti Anggini & Etikariena,Arum, 2022, "The Relationship between Knowledge Sharing Behavior and Innovative Work Behavior through Innovation Self Efficacy as Mediator", Jurnal Humaniora dan Ilmu Pendidikan (Jahidik), Vol 1, No 2, P: 97-108.
29. Rahadi,Dedi Rianto ., Iskak,Jamaludin ., Wijonarko & Muslih,Mochamad, 2022, "Developing the Human Resources Talent of Small Medium Enterprises (SME) in Bandung City of Indonesia", International Journal of Science and Society, Vol 4, Issue 2.
30. Ramdayana,Ira Pratiwi & Prasetyono,Hendro, 2022, "Innovative Work Behavior Guru Sekolah Menengah Kejuruan", JUPEIS: Jurnal Pendidikan dan Ilmu Sosial, Vol 1, No 1.
31. Robert ,Papla ., Dana,Yeltayeva & Dmitriy,Pak, 2022, "Strategic agility or resilience: what should smes focus on during the crisis?", InterConf, Vol 95, P: 82-91.
32. Sahasranamam,Sreevas & Soundararajan,Vivek, 2022, "Innovation Ecosystems: What Makes them Responsive during

Emergencies?”, British Journal of Management, Vol 33, P: 369–389.

33. Sarkosi,Oci ., Mire,M. Saleh & Tricahyadinata,Irsan, 2022, “The Effects of Entrepreneur Orientation and Strategic Agility on SMEs Business Performance during the Recession”, American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR), Vol 6, Issue 3,P: 169-174.
34. Shahid,Muhammad ., Chaudhry,Shafaq ., Bilal,Muhammad ., Amber,Hina ., Aslam,Shoaib ., Malik, Shumaila & Shahzad,Khuras, 2022, “The Link Between Team Identification, Entrepreneurial Orientation, and Innovative Work Behavior and Its Dimensions in the Context of Pakistan”, SAGE Open, Vol 12, Issue 1.
35. Shams,Riad ., Vrontis,Demetris ., Belyaeva,Zhanna ., Ferraris,Alberto & Czinkota,Michael R, 2021, “Strategic agility in international business: A conceptual framework for “agile” multinationals”, Journal of International Management, Vol 27, Issue 1.
36. Shanmugam,Jaya Kumar ., Ping,Teoh Ai & Thuraishamy,Ramayah, 2022, “Business-To-Business E-Commerce Adoption Amongst the Malaysian Manufacturing Small and Medium-Sized Enterprises: Strategic Agility as Moderator”, East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR), Vol 1, No 4, P: 485 – 510.
37. Udin,Udin ., Dananjoyo,Radyan & Isalman,Isalman, 2022, “Transactional Leadership and Innovative Work Behavior: Testing the Mediation Role of Knowledge Sharing in Distribution Market”, Journal of Distribution Science, Vol 20, Issue1, P: 41-53.