

Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.17.55.1.16

مدى إسهام المرونة التنظيمية في إدارة المواهب البشرية  
دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المديرين  
في المديرية العامة لتربية نينوى

م.م. حسون هيثم حسون  
المديرية العامة لتربية نينوى  
hasoonhaitham2@gmail.com

**المستخلص:**

ان اقرار الإدارات التربوية والتعليمية بضرورة توافر المرونة في بيئة العمل يسهم في احتواء معطيات الظاهرة التنظيمية من جميع جوانبها وبالذات ما يتعلق بكيفية ادارة المواهب البشرية فيها، لذا تحددت مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس الاتي: (ما درجة الإسهام التي يمكن ان تحققها المرونة التنظيمية في ادارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة؟)، عليه سعى البحث الحالي لتأشير مستوى إسهام المتغير المستقل في المتغير المعتمد عن طريق تشخيص مستوى العلاقة والاثر بينهما، ولتحقيق ذلك اختيرت المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى ميداناً للبحث الحالي، اذ جمعت البيانات باعتماد استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للبحث، وبعينة قصدية تمثلت بالمديرين في المنظمة المبحوثة والتي بلغت (47) شخصاً، وباعتماد عدداً من الأدوات الاحصائية في الحزمة البرمجية (SPSS V26)، حيث تؤكد النتائج وجود درجة من الإسهام للمرونة التنظيمية في ادارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة على المستوى الكلي على الرغم من عدم وجود اثر للمرونة الموقعية منفردة في ادارة المواهب البشرية مجتمعةً، وبناءً على ذلك قدمت عدداً من المقترحات منها يتوجب ان تعمل الادارة في المنظمة المبحوثة على الاهتمام بالمرونة وتعزيز مستوى توافرها، وبما يسهم في توجيهها نحو ادارة المواهب البشرية عبر اعتمادها منهجاً واسلوباً يمكنها من تقوية مستوى العلاقة والاثر بينهما، وبما ينعكس ذلك ايجاباً على الفرد والمنظمة والمجتمع.

**الكلمات المفتاحية:** المرونة التنظيمية، ادارة المواهب البشرية.

**The Extent to Which Organizational Flexibility Contributes to  
Human Talents Management  
An Exploratory Analytical Study of the Opinions of a Sample of  
Managers in the General Directorate of Education in Nineveh**

Assist. Lecturer: Hasoon Haitham Hasoon  
General Directorate of Education in Nineveh

**Abstract:**

The educational managements recognize the need for flexibility in the work environment that contributes to all aspects of organizational phenomenon, especially with regard to how to manage human talents. Thus, the problem of the current research was stated through the following main question: What is the degree of contribution of

organizational flexibility to the management of human talents in the investigated organization?

The current research sought to expound the level of contribution of the independent variable to the dependent variable by diagnosing the level of relationship and the impact between them, and to achieve this, the General Directorate of Education in Nineveh Governorate was chosen as a field for the current research. Data were collected by adopting the questionnaire as the main tool of the research that was distributed among an intentional sample of (47) managers in investigated organization and by adopting a number of statistical tools in the (SPSS V26) software package. The results confirm the existence of a degree of contribution of organizational flexibility to the management of human talents in the investigated organization at the total level in spite of the absence of an impact of locational flexibility individually in overall human talents management. Accordingly, a number of recommendations were recommended to the management in the investigated organization including its need to pay attention to flexibility and enhance the level of its availability, in a way that contributes to human talents management by adopting an approach and method that can strengthen the level of the relationship and the impact between the two variables as it will reflect positively on the individual, the organization and society.

**Keywords:** Organizational Flexibility, Human Talent Management.

## المقدمة

تتطلب الظاهرة التنظيمية احتواء كافة معطياتها ومرد ذلك حالة المنافسة الشديدة بين المنظمات وبالذات ما يتعلق بمدى توافر المواهب البشرية فيها وكيفية ادارتها واستثمارها على نحو يحقق لها الميزة التنافسية، الأمر الذي تتطلب من القائمين على هذه المنظمات اعادة النظر في كل ما يحقق ذلك وخصوصاً ما يتمحور في استحضار المرونة التنظيمية وبما يمكنها من دمج وتعديل وتغيير انشطتها وذلك لتلبية متطلبات البيئة الشديدة التغيير بشكل عام وادارة المواهب البشرية بشكل خاص، عليه تبرز أهمية البحث الحالي في تشخيص واقع المرونة التنظيمية وادارة المواهب البشرية في القطاع التربوي والتعليمي وتحديداً في المديرية العامة لتربية نينوى ، فضلاً عن قياس درجة الإسهام التي يمكن ان تحققها المرونة التنظيمية في ادارة المواهب البشرية، وبما يسهم في امكانية الارتقاء بالمنظومة التربوية والتعليمية وعلى قدر الامكان، وبهذا عمد الباحث الى تقسيم البحث الحالي الى أربعة محاور تضمن الاول منها الاطار المنهجي، واختص الثاني في الإطار النظري، وتم التركيز في الثالث على الإطار التطبيقي، واخيراً تم التركيز في الرابع على الاستنتاجات والمقترحات، وكالاتي:

## المحور الأول: الإطار المنهجي

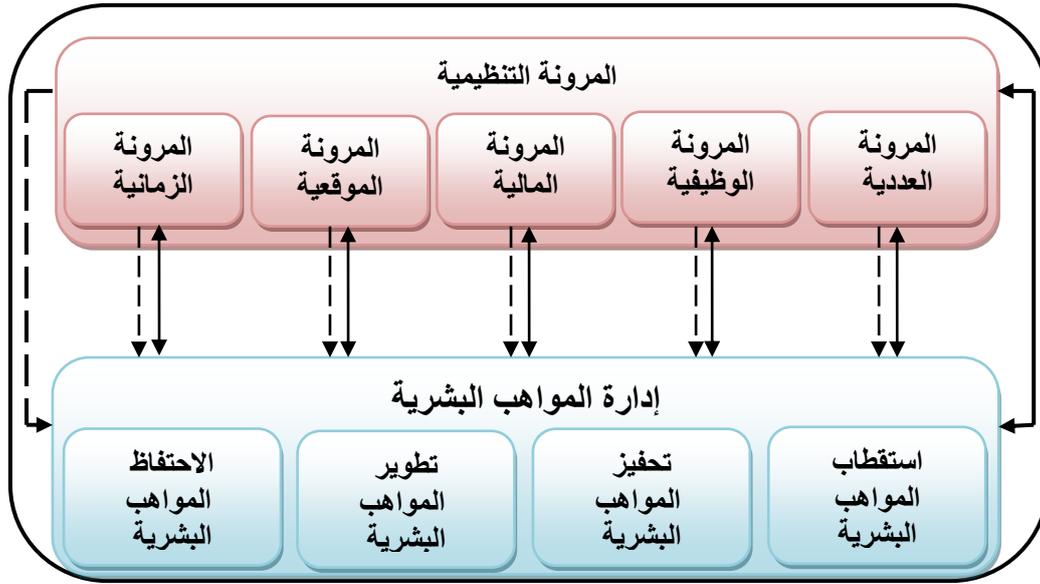
تمهيداً للإطار التطبيقي يركز المحور الحالي على المنهجية التي اعتمدت في البحث الحالي في ضوء تأشير العديد من الفقرات، وكالاتي:  
أولاً. مشكلة البحث: تواجه بعض الادارات في القطاع التربوي والتعليمي ومنها المديرية العامة لتربية نينوى مسؤولياتها التأثيرية والفاعلة في مواكبة الحالة الديناميكية للبيئة وحالة التعقيد

المنظمي، الامر الذي دفع القائمين عليها الى ضرورة استحضار الامكانيات والقدرات الموجهة نحو تعزيز مستوى المرونة التنظيمية بأبعادها كافة، وذلك لتحقيق الاضافة الفعلية لها وبالذات في إدارة المواهب البشرية، وبما يسهم في الوصول الى حالة التوازن النسبي بين ما متاح من مرونة في بيئة العمل وما مطلوب تأديته وفعله وتحقيقه، عليه تجلت مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس الآتي: (ما درجة الإسهام التي يمكن ان تحققها المرونة التنظيمية في ادارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة؟) وعن طريق هذا يمكن عرض التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما مستوى توافر المرونة التنظيمية وادارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة؟
  ٢. ما علاقة الارتباط بين المرونة التنظيمية وادارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة؟
  ٣. هل تؤثر المرونة التنظيمية تأثيراً معنوياً في ادارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة؟
- ثانياً. أهمية البحث:** انبثقت أهمية البحث الحالي من أهمية المتغيرات التي اعتمدها وتحديداً في القطاع التربوي والتعليمي (المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى)، حيث ان الوقوف على هذا النوع من المتغيرات والعمل على قياسها تسهم في استحضار المرونة التنظيمية في بيئة العمل ومواكبة التغيرات والتطورات البيئية وبالتالي تحسين قدرتها في شتى الاتجاهات ومنها ادارة المواهب البشرية فيها واستثمارها بكفاءة وفاعلية، فضلاً عن تحقيق اهداف جميع الاطراف سواء كانت للفرد او المنظمة او حتى المجتمع برمته وبالتالي امكانية المساهمة الفعلية في التنمية المستدامة.

**ثالثاً. اهداف البحث:** تلخصت أهداف البحث في العديد من التوجهات وكالاتي:

١. تقديم تغطية نظرية عبر استحضار العديد من الطروحات ذات العلاقة بالمرونة التنظيمية وادارة المواهب البشرية، وبما يسهم في اثراء هذه المتغيرات وعلى قدر الامكان.
  ٢. بيان اهمية توافر المرونة التنظيمية وادارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة، وتأشير اسهامهما في تحسين قدرتها على ادارة انشطتها ومواكبتها لحالة التغيير والتطوير البيئية.
  ٣. تشخيص مستوى توافر متغيرات البحث الحالي، وبما يسهم في تشخيص اوجه الفاعلية والقصور في عملية تطبيق هذه المتغيرات في المنظمة المبحوثة وبالتالي تعزيز بعضها ومعالجة البعض الاخر منها.
  ٤. قياس مستوى اسهام المرونة التنظيمية في ادارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة عن طريق تحديد مستوى العلاقة والاثر بين المتغيرين.
  ٥. عرض العديد من المقترحات بهدف مساعدة الادارة في المنظمة المبحوثة نحو تعزيز مستوى الوعي المنظمي في استحضار المرونة التنظيمية وكيفية توجيهها نحو ادارة المواهب البشرية.
- رابعاً. مخطط البحث الفرضي:** تماشياً مع توجهات البحث الحالي تم تصميم مخططاً فرضياً شاملاً لمتغيرات البحث الرئيسة والأبعاد الفرعية لهما لقياس مستوى الاسهام الفعلي للمتغير المستقل (المرونة التنظيمية) في المتغير المعتمد (ادارة المواهب البشرية)، كما في الشكل (١) الاتي:



← سهم يشير إلى العلاقة      سهم يشير إلى التأثير

الشكل (١): مخطط البحث الفرضي

الشكل من إعداد الباحث.

**خامساً. فرضيات البحث:** قدمت العديد من الفرضيات بوصفها حلول مؤقتة توجه الباحث، وكالاتي:

١. **الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ايجابية بدلالة احصائية معنوية بين ابعاد المرونة التنظيمية وادارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة، وتدرج ضمنها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. توجد علاقة ارتباط بين المرونة العددية وادارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة.

ب. توجد علاقة ارتباط بين المرونة الوظيفية وادارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة.

ج. توجد علاقة ارتباط بين المرونة المالية وادارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة.

د. توجد علاقة ارتباط بين المرونة الموقعية وادارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة.

هـ. توجد علاقة ارتباط بين المرونة الزمانية وادارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة.

٢. **الفرضية الرئيسية الثانية:** تؤثر ابعاد المرونة التنظيمية تأثيراً ايجابياً بدلالة احصائية معنوية في

ادارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة، وتدرج ضمنها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. تؤثر المرونة العددية تأثيراً معنوياً في ادارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة.

ب. تؤثر المرونة الوظيفية تأثيراً معنوياً في ادارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة.

ج. تؤثر المرونة المالية تأثيراً معنوياً في ادارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة.

د. تؤثر المرونة الموقعية تأثيراً معنوياً في ادارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة.

هـ. تؤثر المرونة الزمانية تأثيراً معنوياً في ادارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة.

**سادساً. مجتمع البحث وعينته:** تمثل مجتمع البحث الحالي في القطاع التربوي والتعليمي وتحديداً

في المديرية العامة لتربية نينوى، وبعينة قصدية تحددت بالمديرين فيها (المدير، معاونين،

رؤساء الاقسام والشعب والوحدات الادارية) والتي بلغت (106) شخصاً، اذ تم توزيع (60)

استمارة بنسبة (57%) من العينة المبحوثة وبعد الاسترداد بلغت عدد الاستمارات (47) استمارة

بنسبة (44%) من العينة المبحوثة، لتشخيص واقع هذه المتغيرات في المنظمة المبحوثة.

سابعاً. **منهج البحث:** استخدام البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي واعتماد مضامينه وادواته التي تركز على استطلاع آراء عينة البحث ومن ثم تجميع البيانات وتبويبها بهدف تحليلها، فضلاً عن استخدام بعض ادوات التحليل والمعالجة الاحصائية، وبما يسهم في وصف متغيرات البحث الحالي وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بينهما في المنظمة المبحوثة.

**ثامناً. حدود البحث:** تمحورت حدود البحث الحالي في الآتي:

١. الحدود الزمنية: تم انجاز البحث ضمن الفترة من 2020/11/1 ولغاية 2021/6/14.
٢. الحدود المكانية: تم إجراء الإطار التطبيقي في (المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى).
٣. الحدود البشرية: تمثلت بعينة من المديرين في المنظمة المبحوثة.
٤. الحدود العلمية: اقتصرت على متغيرات البحث (المرونة التنظيمية، إدارة المواهب البشرية).

**تاسعاً. أساليب جمع البيانات:** تمثلت اساليب جمع البيانات في البحث الحالي بالآتي:

١. **الإطار النظري:** تم تغطية الإطار النظري للبحث الحالي وتحقيق متطلباته عبر استعراض اهم ما متوافر من المراجع العلمية (العربية والأجنبية) وذلك للوقوف على طروحات الكتاب والباحثين في هذا المجال، وبما يمكن الباحث من اثراء هذه المتغيرات وعلى قدر الامكان.

٢. **الإطار التطبيقي:** تم اتمام الإطار التطبيقي عبر اسلوب الملاحظة الميدانية للمنظمة المبحوثة، فضلاً عن الاعتماد على استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، والتي تم تطويرها عن طريق استخدام مقاييس علمية شاملة وموضوعية مع اجراء بعض التعديلات عليها لتناسب مع طبيعة المنظمة المبحوثة، وبما يمكن من تحقيق اهداف البحث الحالي، وباستخدام مقياس (Likert) الثلاثي (اتفق، اتفق نوعاً ما، لا اتفق)، وقد حددت البدائل (1,2,3) للإجابة على التوالي، والجدول (١) يؤشر مضامين أداة البحث، وكالآتي:

الجدول (١): مضامين أداة البحث

ت	المتغيرات	الابعاد الفرعية	تسلسل الفقرات	المصادر
١	البيانات الشخصية للأفراد المبحوثين	الجنس	-	الباحث
		العمر		
		التحصيل الدراسي		
		العنوان الوظيفي		
٢	المرونة التنظيمية	سنوات الخدمة في الوظيفة	(X1-X4) (X5-X8) (X9-X12) (X13-X16) (X17-X20)	(Ramendran, et al, 2013) (Kozjek & Ferjan, 2015)
		المرونة العددية		
		المرونة الوظيفية		
		المرونة المالية		
		المرونة الموقعية		
٣	ادارة المواهب البشرية	استقطاب المواهب البشرية	(X21-X24) (X25-X28) (X29-X32) (X33-X36)	(Chee, 2017) (Humaid, 2018)
		تحفيز المواهب البشرية		
		تطوير المواهب البشرية		
		الاحتفاظ بالمواهب البشرية		

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على اداة البحث.

عاشراً. اختبار أداة البحث: للتأكد من صلاحية أداة البحث وقدرتها على تحقيق اهدافه اعتمدت الاختبارات الآتية:

١. اختبار الشمولية والصدق الظاهري: تم عرض أداة البحث على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في العلوم الإدارية والاقتصادية لبيان صلاحية مضامينها وقدرتها على تحقيق اهداف البحث الحالي، حيث تم التأكيد على صلاحية بعض الفقرات وتعديل البعض الآخر منها في ضوء ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين المبينة اسماؤهم وكالاتي: (أ.د. سلطان احمد خليف، الكلية التقنية الادارية، الجامعة التقنية الشمالية)، (أ.م.د. سمير عبدالرزاق العبدلي، كلية الحدباء الجامعة)، (أ.م.د. يونس محمد خضر، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة)، ولتكون في صيغتها الحالية.

٢. الحيادية: عمد الباحث عند توزيع أداة البحث إلى استحضار الحيادية تجاه الافراد المبحوثين من حيث عدم التدخل في إجاباتهم وعدم التأثير في توجهاتهم، فضلاً عن إتاحة الوقت الكافي للتعبير عن آراءهم نحو متغيرات أداة البحث الحالي والفقرات المعبرة عنها وذلك بهدف الوقوف واقع هذه المتغيرات وتشخيصها ومن ثم العمل على تعزيز بعضها ومعالجة البعض الآخر منها.

الحادي عشر. أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية: تم الاعتماد على عددا من ادوات التحليل والمعالجة الإحصائية وبالتركيز على الجزمة البرمجية (SPSS V26)، وهي:

١. (التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، نسبة الاستجابة) لوصف المتغيرات والوقوف على مستوى توافرها في المنظمة المبحوثة.

٢. معامل الارتباط لإيجاد العلاقة بين المتغيرين في المنظمة المبحوثة.

٣. الانحدار الخطي لقياس أثر المتغير المستقل (المرونة التنظيمية) في المتغير المعتمد (إدارة المواهب البشرية) في المنظمة المبحوثة.

### المحور الثاني: الإطار النظري

يمكن تقديم تغطية نظرية لمتغيرات البحث الحالي (المرونة التنظيمية، إدارة المواهب البشرية)، وبما يمكن الباحث من اثراء هذه المتغيرات وعلى قدر الامكان، وكالاتي:

#### أولاً. المرونة التنظيمية:

١. مفهوم المرونة التنظيمية: تعكس المرونة مدى قدرة المنظمة على تحقيق اقصى استجابة ممكنة للتغيرات والتطورات البيئية حيث تعد المرونة في الوقت الحاضر الاساس في تمكين المنظمة من البقاء في المنافسة، لذلك اثبتت الدراسات النظرية والتطبيقية ان المنظمات ذات الامكانيات الاقتصادية الجيدة، فضلاً عن قدرتها في احداث النقلات النوعية ضمن اطار التطوير المشترك في جميع أنشطة العمل التنظيمي ذات الإنتاجية الكفوة والفاعلة هي المنظمات التي تتصف بكونها منظمات مرنة (Philips & Tuiadhar, 2000: 24)، كما يشير في هذا الصدد ان المرونة التنظيمية تتعلق بمسألة امكانية المنظمة على توفير خيارات تمكنها من الدخول في مضمار المنافسة عبر التركيز على منطلقين اساسيين يتمثل الاول بالمنطلق التنظيمي والمتعلق بما متاح امام المنظمة بشأن التكيف السريع مع متطلبات البيئة التنظيمية الا ان هذا المنطلق يتجاهل المورد البشري ويعتبره ثانوياً ولذا ظهرت المطالبات بشأن زيادة الاهتمام بالمورد البشري عن طريق جداول العمل المرنة والعمل عن بعد، اما المنطلق الثاني يركز على المورد البشري بوصفه اهم الموارد المنظمة عن طريق إتاحة قدرأ من المرونة لهم في ترتيب عملهم بما يحقق حالة من التوازن بين متطلبات العمل التنظيمي والحياة خارج حدود العمل (Yadav, et al., 2016: 2)،

ولكي تتمكن المنظمات من توفير المرونة يتطلب ذلك العمل بأسلوب اللامركزية مع وجود الاشراف وتوفير موارد بشرية تتمتع بقدرات ومواهب ابداعية ولديهم الرغبة في احداث تغيرات بعيدة عن الروتين وبما يمكنها من تحقيق الاستجابة السريعة للمحددات وتقليل التكلفة والمخاطر والتعامل مع الاضطرابات التي تواجهها (الزبيدي، ٢٠١٦: ٥٥-٥٦)، لذا تتطلب الامر من المنظمات للوصول الى المرونة التنظيمية الخروج عن التقليدية والابتعاد عن الهياكل البيروقراطية والعمل على استحضار الهياكل المرنة من حيث التمكين وتطبيق اساليب الادارة بالمشاركة القادرة على معالجة حالات التنوع والتعقيد البيئي وتلبية حاجات ورغبات الزبون، فضلاً عن مواكبة التطور التكنولوجي، وصولاً الى امكانية تحقيق التوازن الداخلي والخارجي (Fioretti, 2011: 958)، ويمكن عرض بعض توجهات الكتاب والباحثين بشأن تعريف المرونة التنظيمية، وحسب التسلسل الزمني لها، وكالاتي:

الجدول (٢): بعض توجهات الكتاب والباحثين بشأن تعريف المرونة التنظيمية

ت	الكاتب او الباحث	التعريف
١.	(Sharma, et al., 2010: 51)	مجموعة متنوعة من الامكانيات الداعمة لإدارة المنظمة في تلبية متطلبات العمل.
٢.	(Sopelana, et al., 2012: 2)	مواكبة المنظمة لحالات التكيف مع البيئة المتغيرة وبما يمكنها من احداث الاستقرار المنظمي.
٣.	(Broekaert, et al., 2016: 4)	التوجهات التنظيمية الهادفة لتقليل التعقيد المنظمي والاجراءات الرسمية لمواجهة الضغوط البيئية ومواكبة التكيف البيئي.
٤.	(Al Rashidi, 2019: 119)	امكانية المنظمة في اعادة تكوين مواردها بما يمكنها من مواجهة البيئة المتغيرة.
٥.	(Koçyiğit & Akkaya, 2020: 112)	نظام يمكن الادارة من تحقيق اعلى استجابة ممكنة لمتطلبات الانتاج المتغيرة مواكبة الظروف البيئية عبر التركيز على اللامركزية والتطوير والابتكار
٦.	(Ekweozor & Obipi, 2020: 5)	استراتيجية ابتكارية تتمحور في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها المتغيرة لتحقيق الميزة التنافسية

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه.

مما سبق في طروحات الكتاب والباحثين يمكن تعرف المرونة التنظيمية (Organizational Flexibility) بانها مدى جاهزية المنظمة لتحقيق التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، وبما يمكنها من توفير بيئة تنظيمية مرنة تنعكس اثارها على المواقف التنظيمية وبالذات في ادارة المواهب البشرية بكفاءة وفاعلية.

٢. اهمية المرونة التنظيمية: اثبتت معظم الدراسات في العلوم الادارية ان المنطلق الفاعل في البيئة التنظيمية يتمثل بقدرة المنظمة على المنافسة حيث ان الكثير من المنظمات انحدرت

وتراجعت بسبب عدم قدرتها على مواجهة متطلبات المنافسة ولكي تتمكن المنظمات من البقاء والنمو يتطلب ذلك الوقوف على مرتكزات التطوير والديناميكية وهذا يتم عن طريق مفاعلة مرتكزات المرونة مع مجالات العمل التنظيمي كافة، ومن هنا دعت الاسباب الى ضرورة توافر المزيد من الاهتمام بالمرونة التنظيمية (Weerdt, 2009: 1-2)، كما ان معظم المنظمات بدأت تدرك اهمية وجود التنظيمات المرنة وذلك لأنها تعمل على مساعدة الإدارات في تعزيز القدرة المعرفية والابداعية نحو فهم المواقف التنظيمية المتغيرة والمتطورة، وبما يسهم في نضوج موقفها التكيفي من حيث استشعار الفرص واستثمارها واعادة تكوين الموارد لتلبية متطلبات البيئة التنظيمية (Fioretti, 2008: 2)، كما تعد احدى المكونات الرئيسية لإدارة المنظمات البارعة والتي تتمحور اهميتها في التنسيق بين الوظائف والسيطرة على المخاطر، فضلاً عن تقليل الضياع للموارد وزيادة الفرص التسويقية، وتنامي امكانياتها في السرعة والتنوع (النعيمي، والشكر، ٢٠١٦: ٣٢١-٣٢٢).

عليه يمكن الإشارة الى ان التعقيد المنظمي وبالذات في ظل تنامي التنظيمات البيروقراطية والاجراءات الرسمية والمركزية حددت إمكانيات المنظمة في التحرك على سلم الاولويات التنافسية وهذا أسهم في تغيير التوجهات المنظمة نحو استحضار المرونة التنظيمية وتوفيرها في المستويات الادارية كافة وذلك لأنها تسهم في الاتي: (القدرة التنافسية، تخفيض التكاليف، الانتاجية، الاداء المنظمي، موارد بشرية مرنة، الرضا الوظيفي، الابداع، التكيف).

٣. ابعاد المرونة التنظيمية: عن طريق مراجعة العديد من الطروحات المتعلقة بالمرونة التنظيمية وبالذات انواعها عمد الباحث الى اختيار مقاييس تتمتع بالشمولية والموضوعية، اذ يمكن من خلالها تحقيق توجهات البحث الحالي واهدافه، فضلاً ان انسجامها مع طبيعة البيئة العراقية وتحديداً في المنظمة المبحوثة، لذا تم التركيز على طروحات (Ramendran, et al., 2013: 302-305)، (Kozjek & Ferjan, 2015: 7-8) وكالاتي:

أ. المرونة العددية: تتمحور بمدى قدرة الادارة على اعادة ترتيب اعداد الموارد البشرية في المنظمة لتكون أكثر مرونة بما يتناسب مع متطلبات الظاهرة التنظيمية من حيث استقطاب الموارد لتلبية التوسع في العمل، فضلاً عن التسريح تماشياً مع حالات العمل، مع ضرورة وجود العدالة النسبية في التطبيق.

ب. المرونة الوظيفية: تتعلق المرونة الوظيفية بما متاح امام المنظمة من امكانيات تمكنها من التعديل المستمر على المهام والواجبات والمسؤوليات وبما يسهم في ايجاد حالة من التنوع والذي يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها والتغلب على المنافسين.

ج. المرونة المالية: الممارسات التنظيمية المرنة القادرة على مساعدة الادارة بالتغيير في اولوياتها المالية حيث الرواتب والاجور والمكافآت بما يتناسب مع الجهود التنظيمية والانتاجية، وتعزيز قدرتها في مواكبة التغيير في السياسية المالية والنقدية للحكومة وتقلبات سوق المال.

د. المرونة الموقعية: قدرة الادارة على نقل الموارد البشرية بين الوظائف بما يتماشى مع متطلبات العمل، فضلاً عن امكانية نقلهم الى خارج المنظمة لمواكبة الحالة الديناميكية للبيئة التنظيمية.

هـ. المرونة الزمانية: إمكانية الادارة بالتغيير في اوقات بدء الدوام وانتهائه بما يتماشى مع طبيعة العمل واستحضار الاساليب المرنة ومنها (العمل عن بعد، تقاسم العمل، ضغط العمل).

## ثانياً. إدارة المواهب البشرية:

١. مفهوم إدارة المواهب البشرية: ان ادارة المواهب البشرية ومضامينها من المفاهيم والموضوعات الحديثة والتي اثارت اهتمام الكتاب والباحثين والمنظمات كافة وهذا ما اكدته مؤشرات الدراسات النظرية والتطبيقية، ومرد ذلك بفعل اسهاماتها التأثيرية في اداء المنظمة وتعزيز امكانياتها في تحقيق الافضلية على المنافسين ضمن اطار الاستدامة وهذا يكون عن طريق استقطاب افضل المواهب ومن ثم التركيز على كيفية ادارة ادائهم، فضلاً عن توافر فرص التطوير، وصولاً الى اهمية الاحتفاظ بهم في المنظمة (Vos & Dries, 2013: 1817)، وتسهم ادارة المواهب البشرية بشكل فاعل في ضمان استمرارية حصول المنظمة على احتياجاتها من المواهب البشرية التي تتمكن من انجاز المهام وتحقيق الاهداف (Haerizadeh & Moradpour, 2018: 18)، وهناك الكثير من الخلط بين الكتاب والباحثين بشأن ادارة الموارد البشرية وادارة المواهب البشرية حيث ان هناك فرق جوهري مهم وهو ان ادارة الموارد البشرية هي نشاطات تكتيكية واما نشاطات ادارة المواهب البشرية هي استراتيجية، ولهذا فان الاولى هي ادارة عاملة بينما الثانية هي عملية متواصلة ومتكاملة للوصول بالموارد البشرية المثلى الى مكان العمل الحقيقي (عنانى، ٢٠١٩: ١٧).

اما مسألة وضع مفهوم محدد لإدارة المواهب البشرية مسألة صعبة وذلك بسبب تباين توجهات الكتاب والباحثين لهذه الادارة فان هناك من يقول انها ادارة ثابتة، بينما اوضح اخرون انها ادارة حركية او ديناميكية، ويؤكد فريق ثالث انها استراتيجية، ويؤشر فريق رابع انها أحد عناصر نظام ادارة الاداء، (ابراهيم، وسعد، ٢٠١٥: ٥٥٢)، عليه يمكن عرض بعض تعاريف ادارة المواهب البشرية، وحسب التسلسل الزمني لها، والجدول (٣) يعكس الاتي:

الجدول (٣): بعض توجهات الكتاب والباحثين بشأن تعريف ادارة المواهب البشرية

ت	الكاتب او الباحث	التعريف
١.	(Khatri, et al., 2010: 39-40)	عملية استقطاب المواهب البشرية وادارتهم من حيث (التطوير، الاحتفاظ بهم، التقييم) وبما تسهم في تعزيز الاداء المنظمي.
٢.	(Langenegger, et al., 2011: 527)	عملية ادارية تستهدف الموارد البشرية القادرة على اضافة القيمة وبما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية.
٣.	(Donald, 2014: 1012)	استراتيجيات وانظمة متكاملة تهدف لزيادة انتاجية المنظمة عن طريق تطوير عمليات استقطاب الموارد وتطويرهم والاحتفاظ بهم وبما يسهم في الوصول الى الميزة التنافسية المستدامة.
٤.	(Thunnissen, 2016: 59)	ادارة الموارد البشرية ذات الامكانيات الموجهة نحو استدامة الميزة التنافسية.
٥.	(Ansar & Baloch, 2018: 223)	ادارة القدرات البشرية بما يمكنها من تلبية متطلبات العمل التنظيمي استراتيجياً

ت	الكاتب او الباحث	التعريف
٦.	(Arocas & Lara, 2020: 2)	ممارسات ادارية تركز على كيفية استثمار الموارد البشرية النادرة وذات القيمة العالية بكفاءة وفاعلية وبما يؤدي الى استدامة الميزة التنافسية
٧.	(Al Aina & Atan, 2020: 1)	ادارة (المعرفة، القدرة، الخبرة، الذكاء، المؤهلات) البشرية وبما يسهم في توجيهها نحو استدامة الاداء المنظمي

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه.

مما سبق يمكن ان تعرف ادارة المواهب البشرية (Human Talent Management) بانها عملية ادارية هادفة لتحقيق الاستثمار الامثل للقدرات البشرية من حيث الاستقطاب وادارة الاداء، فضلاً عن التطوير والاحتفاظ بهم، وبما يسهم في توفير مواهب بشرية مرنة ونادرة وقادرة على تعزيز امكانيات المنظمة في استدامة اعمالها وانشطتها.

٢. **اهمية إدارة المواهب البشرية:** ازدادت اوجه الاهتمام من معظم المنظمات بخصوص ضرورة الانتقال من الطرق التقليدية في ادارة الموارد البشرية الى الطرق الحديثة والعمل على اتباع اساليب حديثة تسهم في تحقيق الاضافة في العمل ومنها ادارة المواهب البشرية حيث ان توافر انشطتها وممارساتها وابعادها والتي تعد مصدر من مصادر توافر الموارد البشري ذات الصفات الايجابية القادرة للوصول الى فرص التطوير المنظمي وتعزيز مستويات الاداء المنظمي، فضلاً عن تحقيق بعض التوجهات الاستراتيجية والفرص التنافسية (Baqutayan, 2014: 2291-2292)، كما يمكن تأشير اهمية ادارة المواهب البشرية في طبيعة اعمال وانشطة المنظمة من خلال الاتي: (AIMannai, et al., 2017: 2-3)

أ. استثمار الموارد الموهوبين في المنظمة يحقق الوصول الامثل للميزة التنافسية.

ب. المساهمة الفعلية في استقطاب أفضل المواهب الى بيئة العمل.

ج. المواهب البشرية تعمل على تعزيز امكانياتها وبمختلف التوجهات.

د. تعمل ادارة المواهب البشرية على توفير بيئة عمل ايجابية من حيث الابتكار والابداع.

هـ. ضمان استمرارية عمل أنشطة المنظمة وتطورها والاهتمام بالمواهب البشرية.

٣. **ابعاد ادارة المواهب البشرية:** تتطلب عملية استكمال الاطر التطبيقية للدراسات والبحوث ضرورة توافر مقاييس تمكن الكتاب والباحثين من اتمام دراساتهم من حيث ربط الاطر النظرية بالتطبيقية، لذا عمد الباحث الى استعراض بعض المصادر ذات العلاقة بهدف تأشير توجهاتهم نحو كيفية قياس ادارة المواهب البشرية، وبما يتماشى مع توجهات البحث الحالي واهدافه، لذا تم التركيز على طروحات (Humaid, 2018: 14-17)، لكونها تتماشى مع طبيعة عمل المنظمة المبحوثة، وكالاتي:

أ. استقطاب المواهب البشرية: مداخل متكاملة تعتمد بشأن اختيار وتعيين أفضل المتقدمين ومن تتلاءم مواصفاتهم مع حاجات المنظمة، او من يشغلون مواقع مهمة في منظمات اخرى وبوصفهم موارد بشرية ذات كفاءة متمكنة من تحقيق الاهداف التنظيمية، وتتضمن الاجراءات الاتية:

- (الوظائف الشاغرة، المصادر الداخلية والخارجية، سياسة التوظيف، نشر المعلومات، تقييم الطلبات، اشعار الافراد المقبولين في المنظمة).
- ب. تحفيز المواهب البشرية: تبدأ هذه العملية بالخطوة الاولى وهي فهم الدوافع التي توجه المواهب نحو العمل المنظمي، ولكي تبدأ الخطوة الثانية يطلب تحديد أثر التحفيز على دوافع المواهب في تعزيز الاداء المنظمي والانتاجية والاهداف التنظيمية.
- ج. تطوير المواهب البشرية: تعتمد عملية تطوير المواهب البشرية في العمل المنظمي على التطوير ولهذا تعد بمثابة عملية ديناميكية مستمرة تعمل على اتاحة الفرصة للمواهب بضرورة استمرارية التطور المعرفي وذلك عن طريق الالتحاق بالدورات التدريبية التي تعزز من امكانية تنمية قدراتهم ومهاراتهم في العمل المنظمي وهذا يتم عن طريق اعتماد الإجراءات الاتية: (التعلم، التعليم، التنمية، التدريب).
- د. الاحتفاظ بالمواهب البشرية: تعد أحد مرتكزات القيم والاتجاهات التي تتمتع بها المنظمة حيث من الضرورة ان تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالمواهب البشرية وبالذات التي لديها اضافة فعلية ذات قيمة في العمل، وهذا عن طريق الاجراءات الاتية: (توافر العوامل الادارية والتنظيمية، علاقات العمل، التوازن بين متطلبات العمل والحياة خارج المنظمة، فرص النمو الوظيفي، سياسات وممارسات الادارة).

### المحور الثالث: الإطار التطبيقي

- أولاً. وصف الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين: بناءً على اجابات الافراد المبحوثين حول الجزء الاول لأداة البحث الحالي يمكن تأشير بعض الخصائص الشخصية لهم، وكالاتي:
1. توزيع الأفراد المبحوثين من حيث الجنس: ان غالبية الافراد المبحوثين من الذكور وبنسبة (83%) قياساً بالإناث والتي بلغت نسبتهم (17%)، وهذا يعني الاعتماد بشكل أكبر على فئة الذكور وهذا يتطلب استحضار حالة التوازن بين الفئتين وعلى قدر الامكان.
  2. توزيع الأفراد المبحوثين من حيث العمر: أن (34%) من الأفراد المبحوثين ضمن الفئة العمرية (30-39) وهي النسبة الاكبر من بين نسب الأفراد المبحوثين، اما الفئة العمرية الاقل جاءت في (اقل من 30 سنة)، بينما حققت الفئات العمرية الاخرى حالة من الوسطية، وهذا يؤشر ان التقدم في العمر والوظيفة يؤشر احتمالية زيادة خبرة الافراد في الادارة.
  3. توزيع الأفراد المبحوثين من حيث التحصيل الدراسي: ان (70%) من الافراد المبحوثين من حاملي شهادة البكالوريوس، تليها شهادة دبلوم فني وبنسبة (11%)، ومن بعدها شهادة الماجستير بنسبة (9%)، واما حاملي شهادة الدكتوراه بلغت نسبتهم (6%)، في حين حققت شهادات دبلوم عالي واعدادية نسبة بالتساوي وبلغت (2%)، وهذا يؤشر ان الافراد المبحوثين يحملون شهادات جامعية توهمهم للإجابة عن فقرات استمارة الاستبانة.
  4. توزيع الأفراد المبحوثين من حيث العنوان الوظيفي: ان غالبية الافراد المبحوثين في البحث الحالي يشغلون منصب مسؤول شعبة وبنسبة (62%) تليها نسبة (21%) للأفراد المبحوثين ويشغلون منصب مسؤول وحدة، اما من يشغلون مدير قسم بلغت نسبتهم (15%) ونسبة (2%) لفئة منصب معاون المدير، ومن هذا يمكن ملاحظة مدى تنوع العينة.
  5. توزيع الأفراد المبحوثين من حيث سنوات الخدمة: أن (30%) من الأفراد المبحوثين لديهم سنوات خدمة وظيفية (15-19) سنة وهي النسبة الاكبر، اما النسبة الاقل هي (6%) ضمن سنوات الخدمة

الوظيفية (20-24) سنة، بينما حققت الاخرى حالة من الوسطية، وهذا يوشر ان الغالبية لديهم سنوات عديدة من العمل المنظمي وهذا يمكنهم من تنفيذ الادارة بفاعلية.  
الجدول (4): وصف الافراد المبحوثين

الجنس					
أنثى			ذكر		
% 17			% 83		
العمر					
-	-	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 39	من 40 إلى 49	50 سنة فأكثر
-	-	% 2	% 34	% 32	% 32
التحصيل الدراسي					
إعدادية	دبلوم فني	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
% 2	% 11	% 70	% 2	% 9	% 6
العنوان الوظيفي					
-	-	مسؤول وحدة	مسؤول شعبة	مسؤول قسم	معاون مدير
-	-	% 21	% 62	% 15	% 2
سنوات الخدمة في الوظيفة					
-	-	أقل من 10 سنوات	من 10 إلى 14	من 15 إلى 19	من 20 إلى 24
-	-	% 13	% 25.5	% 30	% 60

N = 47

الجدول: من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة.  
ثانياً. وصف وتشخيص ابعاد المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة: يمكن قياس واقع المرونة التنظيمية من خلال وصف وتشخيص ابعادها وكالاتي:  
1. وصف وتشخيص نتائج تحليل بعد المرونة العددية: تعكس نتائج الجدول (5) إلى ان بعد (المرونة العددية) تمثل بالفقرات (X1-X4) وبنسبة (اتفاق) بلغت (41%) وبوسط الحسابي (2.17) وانحراف معياري (0.77) ونسبة استجابة (72.17%)، وهذا يوشر بأن المنظمة المبحوثة تهتم بأعداد العاملين وذلك للإيفاء بمتطلبات العمل المنظمي، الا انها غير قادرة على تسريح بعض العاملين وذلك بسبب طبيعة الانظمة والقوانين في البيئة العراقية.  
الجدول (5): نتائج تحليل بعد المرونة العددية

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة							
			(1) لا اتفق		(2) اتفق الى حد ما		(3) اتفق			
			%	ت	%	ت	%	ت		
76.67	0.72	2.30	14.9	7	40.4	19	44.7	21	X1	المرونة العددية
78.67	0.70	2.36	12.8	6	38.3	18	48.9	23	X2	
75.33	0.79	2.26	21.3	10	31.9	15	46.8	22	X3	
58.00	0.85	1.74	51.1	24	23.4	11	25.5	12	X4	
72.17	0.77	2.17	25		34		41		المعدل العام	

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرمجية الجاهزة (SSPS) N = 47

٢. وصف وتشخيص نتائج تحليل بعد المرونة الوظيفية: يتضح من خلال نتائج الجدول (٦) إلى ان بعد (المرونة الوظيفية) تمثل بالفقرات (X5-X8) وبنسبة (اتفاق) بلغت (51%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (2.35) وبانحراف معياري قيمته (0.67) ونسبة استجابة قدرها (78.42%)، وهذا يعكس توجه الادارة نحو تكليف العاملين فيها ببعض المهام الاضافية وذلك لتنفيذ متطلبات العمل، فضلاً عن ضعف تركيزها نحو اتاحة الفرصة للعاملين فيها بإمكانية الاطلاع على مجريات عمل الآخرين بقصد زيادة المعرفة والتعلم في العمل.

الجدول (٦): نتائج تحليل بعد المرونة الوظيفية

الابعاد	الفقرات	مقياس الاستجابة						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
		اتفق (3)		لا اتفق (1)		اتفق الى حد ما (2)				
		ت	%	ت	%	ت	%			
المرونة الوظيفية	X5	18	38.3	23	48.9	6	12.8	2.26	0.67	75.33
	X6	39	83	7	14.9	1	2.1	2.81	0.45	93.67
	X7	23	48.9	14	29.8	10	21.3	2.28	0.80	76.00
	X8	15	31.9	20	42.6	12	25.5	2.06	0.76	68.67
المعدل العام		51		34		15		2.35	0.67	78.42

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرمجية الجاهزة (SSPS) N = 47

٣. وصف وتشخيص نتائج تحليل بعد المرونة المالية: اشرت نتائج الجدول (٧) إلى ان بعد (المرونة المالية) تمثل بالفقرات (X9-X12)، وان اتجاه الافراد المبحوثين كان نحو (عدم الاتفاق) بخصوص بعد (المرونة المالية)، إذ بلغت نسبة عدم الاتفاق (47%) ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغ قيمته (1.77) وبانحراف معياري قدره (0.69) ونسبة استجابة قيمتها (58.83%)، مما يعد ذلك منطلقاً لتأشير ضعف الجوانب المالية في المنظمة المبحوثة وتحديداً فيما يتعلق بسلم الرواتب والاجور، فضلاً عن المكافآت والقروض المالية.

الجدول (٧): نتائج تحليل بعد المرونة المالية

الابعاد	الفقرات	مقياس الاستجابة						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
		اتفق (3)		لا اتفق (1)		اتفق الى حد ما (2)				
		ت	%	ت	%	ت	%			
المرونة الوظيفية	X9	25	53.2	14	29.8	8	17	2.36	0.76	78.67
	X10	10	21.3	21	44.7	16	34	1.87	0.74	62.33
	X11	7	14.9	14	29.8	26	55.3	1.60	0.74	53.33
	X12	2	4.3	7	14.9	38	80.9	1.23	0.52	41.00
المعدل العام		23		30		47		1.77	0.69	58.83

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرمجية الجاهزة (SSPS) N = 47

٤. وصف وتشخيص نتائج تحليل بعد المرونة الموقعية: تتمحور نتائج الجدول (٨) بخصوص بعد (المرونة الموقعية) والذي تمثل بالفقرات (X13-X16) وبنسبة اتفاق ضعيفة بلغت (36%) ويؤكد ذلك قيمة الوسط الحسابي (2.07) والانحراف المعياري (0.73) ونسبة الاستجابة (68.92%)، هذا يعني ان الادارة لا تولي اهتمام تجاه المرونة الموقعية وبالذات فيما يتعلق بعدم امكانية نقل العاملين الى منظمات اخرى إذا تتطلب الامر ذلك، وضعف قدرتها على استقطاب العاملين المتميزين من المنظمات الاخرى.

الجدول (٨): نتائج تحليل بعد المرونة الموقعية

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة						الفقرات	الإبعاد
			لا اتفق (1)		اتفق الى حد ما (2)		اتفق (3)			
			%	ت	%	ت	%	ت		
83.00	0.72	2.49	12.8	6	25.5	12	61.7	29	X13	المرونة الوظيفية
56.67	0.75	1.70	46.8	22	36.2	17	17	8	X14	
56.67	0.72	1.70	44.7	21	40.4	19	14.9	7	X15	
79.33	0.71	2.38	12.8	6	36.2	17	51.1	24	X16	
68.92	0.73	2.07	29		35		36		المعدل العام	

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرمجية الجاهزة (SSPS)  $N = 47$   
**٥. وصف وتشخيص نتائج تحليل بعد المرونة الزمانية:** افرزت نتائج الجدول (٩) إلى ان بعد (المرونة الزمانية) تمثل بالفقرات (X17-X20) واتجهت نتائج التحليل الاحصائي لإجابات العينة المبحوثة نحو (الحياد) بخصوص بعد (المرونة الزمانية) إذ بلغت نسبة المحايدين (44%) ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (1.78) و بانحراف معياري (0.68) ونسبة استجابة (59.25%)، وهذا يؤكد عدم وجود توجهات لدى ادارة المنظمة المبحوثة بشأن المرونة الزمانية وعدم اعتماد اساليب العمل المرنة المعتمدة في معظم البيئات الاخرى.

الجدول (٩): نتائج تحليل بعد المرونة الزمانية

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة						الفقرات	الإبعاد
			لا اتفق (1)		اتفق الى حد ما (2)		اتفق (3)			
			%	ت	%	ت	%	ت		
54.67	0.70	1.64	48.9	23	38.3	18	12.8	6	X17	المرونة الوظيفية
66.67	0.66	2.00	21.3	10	57.4	27	21.3	10	X18	
48.33	0.69	1.45	66	31	23.4	11	10.6	5	X19	
67.33	0.68	2.02	21.3	10	55.3	26	23.4	11	X20	
59.25	0.68	1.78	39		44		17		المعدل العام	

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرمجية الجاهزة (SSPS)  $N = 47$   
**ثالثاً. وصف وتشخيص واقع ابعاد ادارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة:** تم تحديد واقع ادارة المواهب البشرية من خلال وصف وتشخيص ابعادها، وكالاتي:  
**١. وصف وتشخيص نتائج تحليل بعد استقطاب المواهب البشرية:** تعكس نتائج الجدول (١٠) (استقطاب المواهب البشرية) والتي تمثل الفقرات (Y1-Y4) حيث اتضح ان اتجاه العينة المبحوثة كان نحو (الحياد)، إذ بلغت نسبة المحايدين (50%) ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (2.05) و بانحراف معياري (0.69) ونسبة استجابة (68.17%)، وهذا يعني ان نصف العينة المبحوثة اتجهت نحو الاتفاق الى حد ما بخصوص مدى توافر هذا البعد حيث ان الادارة تهتم بعملية اشغال الوظائف الشاغرة الا انها يتوجب عليها ان تدرك مدى اهمية التركيز على استقطاب المواهب بشكل داخلي وخارجي وان تتم اجراءات التقييم المستمر لها وبسياسات دقيقة تمكنها من الحصول على الافضل منهم.

الجدول (١٠): نتائج تحليل بعد استقطاب المواهب البشرية

الابعاد	الفقرات	مقياس الاستجابة						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
		لا اتفق (1)		اتفق الى حد ما (2)		اتفق (3)				
		%	ت	%	ت	%	ت			
استقطاب المواهب البشرية	Y1	8.5	4	46.8	22	44.7	21	2.36	0.64	78.67
	Y2	29.8	14	46.8	22	23.4	11	1.94	0.73	64.67
	Y3	25.5	12	55.3	26	19.1	9	1.94	0.67	64.67
	Y4	27.7	13	51.1	24	21.3	10	1.94	0.70	64.67
المعدل العام		23		50		27		2.05	0.69	68.17

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرمجية الجاهزة (SSPS) N = 47  
 ٢. وصف وتشخيص نتائج تحليل بعد تحفيز المواهب البشرية: يتضح من نتائج الجدول (١١) ان (تحفيز المواهب البشرية) تمثل الفقرات (Y5-Y8) حيث اشترت نتائج التحليل الاحصائي ان اتجاه العينة المبحوثة كان نحو (الحياد)، اذ بلغت نسبة المحايدين (50%) ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (1.91) وانحراف معياري (0.70) ونسبة استجابة (63.50%)، وهذا يؤدي الى امكانية اعتبار ان هذا البعد حقق حالة من الوسطية وهذا ما اشترته اجابات الافراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة وبالتالي ضرورة اعادة النظر في توجهاتها نحو تحفيز المواهب البشرية وعده مدخلاً جوهرياً يمكنها من توجيه المواهب نحو تحقيق اهداف العمل.

الجدول (١١): نتائج تحليل بعد تحفيز المواهب البشرية

الابعاد	الفقرات	مقياس الاستجابة						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
		لا اتفق (1)		اتفق الى حد ما (2)		اتفق (3)				
		%	ت	%	ت	%	ت			
تحفيز المواهب البشرية	Y5	27.7	13	44.7	21	27.7	13	2.00	0.75	66.67
	Y6	19.1	9	63.8	30	17	8	1.98	0.61	66.00
	Y7	40.4	19	42.6	20	17	8	1.77	0.73	59.00
	Y8	31.9	15	48.9	23	19.1	9	1.87	0.71	62.33
المعدل العام		30		50		20		1.91	0.70	63.50

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرمجية الجاهزة (SSPS) N = 47  
 ٣. وصف وتشخيص نتائج تحليل بعد تطوير المواهب البشرية: افرزت نتائج الجدول (١٢) ان (تطوير المواهب البشرية) تمثل الفقرات (Y9-Y12) حيث ان اتجاه العينة المبحوثة كانت نحو (الحياد) حول هذا البعد، اذ بلغت نسبة المحايدين (56%) ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (2.19) وانحراف معياري (0.62) ونسبة استجابة (72.83%)، هذا يعني وجود بعض التوجهات نحو تطوير المواهب البشرية وبالذات ما يتعلق باتجاه الفرصة لاستكمال الدراسة والتعلم الا انها تتجاهل بعض الفقرات الأخرى ومنها ما يتعلق في ايفاد المواهب البشرية للتعرف على طبيعة العمل في المنظمات المتطورة وهذا ما اسهم في اتجاه تركيز العينة المبحوثة نحو الوسطية.

الجدول (١٢): نتائج تحليل بعد تطوير المواهب البشرية

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة						الفقرات	الإبعاد
			(1) لا اتفق		(2) اتفق الى حد ما		(3) اتفق			
			%	ت	%	ت	%	ت		
78.00	0.60	2.34	6.4	3	53.2	25	40.4	19	Y9	تطوير المواهب البشرية
76.00	0.65	2.28	10.6	5	51.1	24	38.3	18	Y10	
73.67	0.59	2.21	8.5	4	61.7	29	29.8	14	Y11	
63.67	0.65	1.91	25.5	12	57.4	27	17	8	Y12	
72.83	0.62	2.19	13		56		31		المعدل العام	

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرمجية الجاهزة (SSPS)  $N = 47$   
 ٤. وصف وتشخيص نتائج تحليل بعد الاحتفاظ بالمواهب البشرية: اشرت نتائج الجدول (١٣) ان (الاحتفاظ بالمواهب البشرية) تمثل الفقرات (Y13-Y16) وعبر نتائج التحليل الاحصائي تبين ان اتجاه العينة المبحوثة كان نحو (الحياد) بخصوص هذا البعد، إذ بلغت نسبة المحايدين (51%) ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (1.89) وانحراف معياري (0.68)، ونسبة استجابة (63.08)، مما يمكن القول ان ادارة المنظمة المبحوثة لا تهتم بتقديم المغريات المادية والمعنوية للمواهب البشرية بهدف الاحتفاظ بهم، فضلاً عن عدم منحهم الافضلية على غيرهم في العمل المنظمي.  
 الجدول (١٣): نتائج تحليل بعد الاحتفاظ بالمواهب البشرية

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة						الفقرات	الإبعاد
			(1) لا اتفق		(2) اتفق الى حد ما		(3) اتفق			
			%	ت	%	ت	%	ت		
68.00	0.69	2.04	21.3	10	53.2	25	25.5	12	Y13	الاحتفاظ بالمواهب البشرية
68.00	0.62	2.04	17	8	61.7	29	21.3	10	Y14	
54.00	0.68	1.62	48.9	23	40.4	19	10.6	5	Y15	
62.33	0.71	1.87	31.9	15	48.9	23	19.1	9	Y16	
63.08	0.68	1.89	30		51		19		المعدل العام	

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرمجية الجاهزة (SSPS)  $N = 47$   
 رابعاً. نتائج تحليل علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد في المنظمة المبحوثة: يمكن تأشير نتائج الارتباط بين المتغيرات عن طريق الاتي:  
 ١. نتائج تحليل علاقة الارتباط بين المتغيرات على المستوى الكلي: يمكن تشخيص طبيعة علاقات الارتباط بين المرونة التنظيمية كمتغير مستقل وإدارة المواهب البشرية بوصفها متغير معتمد من ملاحظة نتائج الجدول (١٤) نجد ان هناك علاقة ارتباط طردية معنوية بين المرونة التنظيمية وإدارة المواهب البشرية، بدلالة قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.784) وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي اقل بكثير من (0.05)، وهذا يؤشر ان كلما زاد مستوى تبني مفاهيم المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة كلما تحسنت ادارة المواهب البشرية وفاعلية ابعادها، وهذه النتيجة توضح مستوى التطابق مع المعطيات النظرية في البحث الحالي.

عليه تم التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الاولى وبالتالي قبولها والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية معنوية بين ابعاد المرونة التنظيمية وإدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة).

الجدول (١٤): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين المتغيرات على المستوى الكلي

Correlations		
		إدارة المواهب البشرية
المرونة التنظيمية	Pearson Correlation	0.784**
	P-value	0.000
	N	47

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرمجية الجاهزة (SSPS)  $N = 47$

٢. نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد المرونة التنظيمية منفردة وادارة المواهب البشرية مجتمعة: تعكس نتائج الجدول (١٥) علاقة الارتباط بين ابعاد المرونة التنظيمية بوصفها ابعاد فرعية منفردة وادارة المواهب البشرية مجتمعة، حيث اشترت نتائج التحليل الاحصائي لإجابات الافراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين كل من (المرونة العددية)، (المرونة الوظيفية)، (المرونة المالية)، (المرونة الموقعية)، (المرونة الزمانية) بدلالة قيمة معامل الارتباط لكل منهم وهي: (0.0547)، (0.658)، (0.662)، (0.381)، (0.381) على التوالي، وبقيمة احتمالية (0.010)، (0.000)، (0.000)، (0.041)، (0.012) لكل منهم على التوالي وهي قيم اقل من (0.05)، وهذه النتائج اسهمت في قبول جميع الفرضيات الفرعية الاولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى، ويعني ذلك امكانية اعتماد ابعاد المرونة التنظيمية بهدف ادارة المواهب البشرية بكفاءة وفاعلية.

الجدول (١٥): القيم العددية لعلاقات الارتباط بين ابعاد المرونة التنظيمية وادارة المواهب البشرية

Correlations						
		المرونة العددية	المرونة الوظيفية	المرونة المالية	المرونة الموقعية	المرونة الزمانية
ادارة المواهب البشرية	Pearson Correlation	.547*	.658**	.662**	.381*	.533*
	P-value	.010	.000	.000	.041	.012
	N	47	47	47	47	47

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرمجية الجاهزة (SSPS)  $N = 47$

خامساً. نتائج تحليل أثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد في المنظمة المبحوثة: يستكمل البحث الحالي تحقيق اهدافه عن طريق التعرف على مدى صحة المخطط الفرضي عبر توضيح طبيعة علاقات التأثير بين متغيراته والتعرف على مدى معنوية الفرضيات من عدمها، وكما يأتي:

١. نتائج تحليل اثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد على المستوى الكلي: تعكس نتائج الجدول (١٦) وجود علاقة أثر طردية معنوية للمرونة التنظيمية في ادارة الموارد البشرية بدلالة قيمة معامل الانحدار (0.933) وكذلك القيمة الاحتمالية (P-Value) وهي (0.004) وهي اقل من (0.05)، ومن خلال ملاحظة قيمة معامل التحديد (R-Square) يتضح أن (78%) من التغيرات

الحاصلة في إدارة المواهب البشرية يكون سببها ابعاد المرونة التنظيمية، كما ان (22%) من التغير في إدارة المواهب البشرية يكون سببه العديد من المتغيرات العشوائية الاخرى التي لم يتم ادخالها ضمن نموذج البحث الحالي.

لذا يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية ومفادها (تؤثر المرونة التنظيمية تأثيراً ايجابياً ذات دلالة احصائية معنوية في إدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة).

الجدول (١٦): نتائج تحليل أثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد على المستوى الكلي

تحليل الانحدار						
Regression analysis						
	المعاملات	تحليل التباين	معامل التحديد	متوسط مربعات الخطأ	قيمة (t <sub>Cal</sub> )	معنوية
	Coefficients	ANOVA	R-squared	MSE	المحسوبة	P-value
	B	F <sub>Cal</sub> ( P-value )				
المتغير المعتمد / إدارة الموارد البشرية						
(Constant)	0.174	18.45	0.78	0.133	0.422	0.470
المرونة التنظيمية	0.933	(0.000)			8.455	0.004

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرمجية الجاهزة (SSPS) N = 47  
 ٢. نتائج اثر ابعاد المرونة التنظيمية منفردة في إدارة المواهب البشرية مجتمعة: افرزت نتائج الجدول (١٧) جود علاقة أثر طردية بدلالة معنوية لكل من (المرونة العددية)، (المرونة الوظيفية)، (المرونة المالية)، (المرونة الزمانية) في إدارة المواهب البشرية بدلالة قيمة معامل الانحدار لكل بعد وهي: (0.247)، (0.332)، (0.488)، (0.369) على التوالي وان القيمة الاحتمالية (P-Value) لكل منهم (0.030)، (0.023)، (0.001)، (0.002) على التوالي وهي أقل من (0.05)، اما بالنسبة للبعد المتعلق بـ (المرونة الموقعية) لم يتضح وجود تأثير معنوي في إدارة المواهب البشرية، ومرد ذلك ان القيمة الاحتمالية له (0.359) وهي قيمة اكبر من (0.05)، في حين ان قيمة معامل التحديد (R-Square) بلغت (74%) وتمثل هذه النسبة مقدار ما تسببه ابعاد المرونة التنظيمية من تغيرات في إدارة المواهب البشرية.

عليه يتم قبول الفرضيات الفرعية الاولى والثانية والثالثة والخامسة للفرضية الرئيسة الثانية، فضلاً عن رفض الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية وهذا يعني قبول الفرضية البديلة وهي: (لا تؤثر المرونة الموقعية تأثيراً معنوياً في إدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة)، ومرد ذلك وجود جملة من الاسباب اهمها صعوبة تطابق درجة تأثير جميع ابعاد المرونة التنظيمية في إدارة المواهب البشرية وذلك لان كل بعد من هذه الابعاد يتمثل في فقرات معينة، فضلاً عن ان طبيعة التعليمات والاجراءات المتبعة في ميدان العمل تلعب دوراً كبيراً في فاعلية ابعاد المرونة التنظيمية وبالتالي يعني ذلك اختلاف درجة تأثير هذه الابعاد في إدارة المواهب البشرية.

الجدول (١٧): نتائج أثر ابعاد المرونة التنظيمية في إدارة المواهب البشرية

تحليل الانحدار						
Regression analysis						
	المعاملات	تحليل التباين	معامل التحديد	متوسط مربعات الخطأ	قيمة (t <sub>cal</sub> )	المعنوية
	Coefficients	ANOVA	R-squared	MSE	المحصوبة	P-value
	B	F <sub>cal</sub> ( P-value )				
المتغير المعتمد / إدارة المواهب البشرية						
(Constant)	0.015				0.052	0.959
المرونة العددية	0.274	15.068 (0.000)	0.74	0.099	2.342	0.030
المرونة الوظيفية	0.332				2.111	0.023
المرونة المالية	0.488				3.761	0.001
المرونة الموقعية	0.110				0.927	0.359
المرونة الزمانية	0.369				3.280	0.002

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرمجية الجاهزة (SSPS) N = 47 بناءً لما تقدم يمكن ملاحظة ان ادارة المنظمات بشتى انواعها وبالذات التربوية والتعليمية منها يتوجب ان تعمل باستمرار على التكيف مع بيئتها الديناميكية وذلك عن طريق استحضارها ابعاد المرونة وتفعيلها ومن ثم توجيه متضمناتها نحو اعمالها وانشطتها وتحديداً تجاه ادارة المواهب البشرية، حيث تعد هذه الفئة اكثر فئات العمل بحاجة الى المرونة والحرية في العمل، ومرد ذلك بسبب ما تتصف به من قدرات ومهارات تمكنها من الابتكار والابداع، لذا تبرز الحاجة الى التوازن النسبي بين ما متوافر من مرونة في بيئة العمل وبين ما مطلوب القيام به من المواهب البشرية، وبما يسهم في تحقيق اهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

بناءً على ما تم تضمينه الإطار النظري والتطبيقي للبحث الحالي يمكن تقديم بعض الاستنتاجات والمقترحات التي تسهم في تحقيق اهداف البحث الحالي، وكالاتي:

##### أولاً. الاستنتاجات:

١. اكدت معظم الدراسات النظرية والتطبيقية ان متغيرات البحث الحالي تعد من التوجهات الادارية المتجددة والمؤثرة في طبيعة عمل المنظمات بفعل اسهاماتها في تحقيق اقصى استجابة ممكنة للتغيرات والتطورات البيئية وبالتالي المساهمة في استدامة الاعمال.
٢. وجود عامل التنوع والاختلاف في مستوى توافر ابعاد المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة، وبما أسهم في تأشير بعض الحالات الايجابية ومنها (تهتم المنظمة المبحوثة بتوفير اعداد العاملين والمواهب البشرية فيها وذلك للإيفاء بمتطلبات العمل المنظمي، بالإضافة الى تكليف المواهب البشرية فيها بالمهام والواجبات الاضافية إذا تطلب العمل ذلك)، فضلاً عن بعض الحالات السلبية، وكالاتي:
  - أ. لا تتمكن ادارة المنظمة المبحوثة من تسريح غير الاكفاء من العاملين او المواهب البشرية وذلك بسبب طبيعة الانظمة المعتمدة في البيئة العراقية.
  - ب. لا تدعم ادارة المنظمة المبحوثة مسألة تطوير العاملين والمواهب البشرية من خلال اتاحة الفرصة للتعرف على بعض مجريات العمل المنظمي.

- ج. ضعف قدرة المنظمة المبحوثة على ادارة الجوانب المالية فيها وتحديدأ عدم قدرتها على احداث تغييرات فيما يتعلق بسلم الرواتب والاجور، فضلاً عن المكافآت والقروض المالية.
- د. لا تركز ادارة المنظمة المبحوثة على المرونة الموقعية ولا تتمكن من الاستفادة من تأثيراتها المباشرة وما يدعم ذلك عدم قدرتها على استقطاب الاكفاء منهم.
- هـ. انخفاض مستوى توجهات ادارة المنظمة المبحوثة بشأن المرونة الزمانية وعدم اعتماد اساليبها المعروفة والمعتمدة في معظم البيئات الاخرى.
٣. ضعف مستوى امتلاك المنظمة المبحوثة استراتيجية فاعلة متكاملة لإدارة للمواهب البشرية حيث على الرغم من وجود بعض الحالات الايجابية الا ان هناك حالات سلبية اخرى هي:
- أ. لا تهتم ادارة المنظمة المبحوثة باستقطاب المواهب بشكل داخلي وخارجي، فضلاً عن ضعف الجوانب التحفيزية التي توجه المواهب البشرية نحو الاهداف.
- ب. تتجاهل ادارة المنظمة المبحوثة موضوع ايفاد المواهب البشرية الى المنظمات الاخرى في البيئات المختلفة للتعرف على طبيعة العمل في المنظمات المتطورة، مع ضعف المغريات المادية والمعنوية الموجهة نحو الاحتفاظ بالمواهب البشرية فيها.
٤. وجود علاقة ارتباط معنوية بدلالة احصائية موجبة بين المرونة التنظيمية وادارة المواهب البشرية على المستوى الكلي والجزئي، وما يدعم ذلك اعلى نسبة ارتباط والتي تركزت في المرونة المالية وهذا يؤشر ان رصد المبالغ المالية يسهم في استقطاب المواهب البشرية، فضلاً عن تحفيزهم تطويرهم، وصولاً الى امكانية الاحتفاظ بهم في ميدان العمل.
٥. افرزت نتائج اختبار فرضيات البحث الحالي وجود أثر معنوي بدلالة احصائية موجبة بين ابعاد المرونة التنظيمية وادارة المواهب البشرية على المستوى الكلي، وما يدعم ذلك نتائج أثر ابعاد المرونة التنظيمية بشكل منفرد وهي: (العديدية، الوظيفية، المالية، الزمانية).
٦. عكست اجابات الافراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة عدم وجود أثر معنوي للمرونة الموقعية في ادارة المواهب البشرية على مستوى المنظمة المبحوثة، ومرد ذلك طبيعة التعليمات والاجراءات المتبعة في المنظمة المبحوثة.

#### ثانياً. المقترحات:

١. اهمية تركيز الادارة في المنظمة المبحوثة على التعاون مع المختصين في العلوم الادارية بهدف قياس متغيرات البحث الحالي بشكل مستمر وذلك لمواكبة حالة التغيير والتطوير.
٢. ضرورة استحضار المرونة وتفعيل ابعادها، وبما يؤدي الى تكوين مجتمع معرفي تربوي تعليمي يتمتع بوفرة المواهب البشرية المرنة، وبالتالي تحقيق الاهداف التربوية والتعليمية.
٣. يتوجب ان تعمل الادارة في المنظمة المبحوثة على الاهتمام بالمرونة وتعزيز مستوى توافرها، وبما يسهم في توجيهها نحو ادارة المواهب البشرية عبر اعتمادها منهجاً وسلوباً يمكنها من تقوية مستوى العلاقة والاثر بينهما، وهذا يكون عن طريق التركيز على الاتي:
- أ. تبسيط اجراءات العمل بالتحول نحو اللامركزية في بعض الاعمال بهدف جعل البيئة أكثر مرونة، فضلاً عن تعزيز واقع المرونة العديدية والوظيفية عبر دعم المواهب البشرية.
- ب. على الرغم من مركزية الرواتب في نطاق البيئة العراقية لكن من الضروري التوجه نحو دعم المواهب البشرية بالمكافآت والقروض وبالذات للمتميزين منهم.

- ج. التركيز على استحضار التعاون مع المديرية التربوية والمنظمات الاخرى على نطاق البيئة العراقية بشأن مناقلة المواهب البشرية بهدف خدمة العملية التربوية والتعليمية، مع ضرورة التوجه نحو اساليب العمل المرنة ومنها العمل المضغوط وتقاسم العمل.
٤. السعي الحثيث من ادارة المنظمة المبحوثة نحو التوجه نحو ابعاد ادارة المواهب وتفعيلها على نحو أفضل وذلك من خلال دعم المواهب البشرية بالآتي:
- أ. وضع التخصيصات المالية الداعمة لعملية ادارة المواهب البشرية، فضلاً عن الاهتداء بتجارب الاخرين في استقطاب المواهب البشرية وكيفية اقتناء الافضل منهم.
- ب. وضع نظام اداري تحفيزي برؤية استراتيجية تمكن المنظمة المبحوثة من تحريك المواهب البشرية نحو تحقيق اهدافها، مع اهمية اقامة الدورات والندوات المتمحورة حول تطوير العاملين والمواهب البشرية وتعريفهم بمجريات العمل المنظمي.
- ج. توفير الاحتياجات المادية والمعنوية الداعمة لعملية الاحتفاظ بالمواهب البشرية ذات الاداء الجيد والتمكنة من تحقيق اهداف العمل المنظمي.

#### المصادر

#### أولاً. المصادر العربية:

١. ابراهيم، نور خليل، وسعد، خالد سلمان، (٢٠١٥)، متطلبات ادارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العمل والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٢١)، العدد (٨٦).
٢. الزيدي، ناظم جواد، (٢٠١٦)، دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الاداء العالي: بحث ميداني في قطاع البلديات، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٢٢)، العدد (٩٤).
٣. النعيمي، فلاح تايه، الشكر، لؤي لطيف بطرس، (٢٠١٦)، ادارة التنوع وأثرها في المرونة التنظيمية: دراسة ميدانية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (١٠٦).
٤. عناني، مسعودة، (٢٠١٩)، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت-برانيس-بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة.

#### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Al Aina, Riham & Atan, Tarik, (2020), The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance, Sustainability.
2. Al Rashidi, Huda Saad, (2019), Organizational Flexibility and Its Impact on the Service Quality: A Survey Study on Communication and Information Technology Regulatory Authority in Kuwait, International Journal of Human Resource Studies, Vol. (9), No. (3).
3. AlMannai, Aysha Waheed, Arbab, Ahmed Mohammed & Darwish, Saad, (2017), the Impact of Talent Management Strategies on Enhancement of Competitive Advantage in Bahrain Post, International Journal of Core Engineering & Management, Vol. (4), No. (6).
4. Ansar, Novera, Baloch, Akhtar, (2018), Talent and Talent Management: Definition and Issues, IBT Journal of Business Studies, Vol. (14), No. (2).

5. Baqutayan, Shadiya Mohamed Saleh, (2014), Is Talent Management Important? An Overview of Talent Management and the Way to Optimize Employee Performance, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. (5), No. (23).
6. Arocas, Roberto Luna & Lara, Francisco J., (2020), Talent Management, Affective Organizational Commitment and Service Performance in Local Government, *International journal of Environmental Research and Public Health*.
7. Broekaert, Wouter, Andries, Petra, Debackere, Koenraad, (2016), *Innovation processes in family firms: the relevance of organizational flexibility*, Springer.
8. Chee, Yong Pui, (2017), the Role of Talent Management in Employee Retention, Master Thesis, Universiti Tunku Abdul Rahman.
9. Donald, Dennis Uba, (2014), Talent Management and Human Resource Practices, *International Journal of Innovation and Applied Studies*, Vol. (6), No. (4).
10. Ekweozor, Chizoba Uchenna & Obipi, Isaac Zeb, (2020), Worker Competence Management And Organizational Flexibility Of Deposit Money Banks In Rivers State, Nigeria, *International Journal of Business & Law Research*, Vol. (8), No. (1).
11. Fioretti, Guido, (2008), two measures of organizational flexibility, Munich Personal RePEc Archive.
12. Fioretti, Guido, (2011), two measures of organizational flexibility, Springer.
13. Haerizadeh, Milad & Moradpour, Omid, (2018), the Role of Talent Management in HR Development Processes and Optimized Implementation of Talent Management Strategy, *Specialty Journal of Knowledge Management*, Vol. (2), No. (3).
14. Humaid, Hazem Bashir, (2018), Talent Management and Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Engagement: A Case Study Bank of Palestine in the Gaza Strip, Master Thesis, Faculty of Commerce, The Islamic University, Gaza.
15. Khatri, Preeti, et al., (2010), Talent Management in HR, *Journal of Management and Strategy*, Vol. (1), No. (1).
16. Koçyiğit, Yeşim & Akkaya, Bülent, (2020), the Role of Organizational Flexibility in Organizational Agility: A Research on SMEs, *Business Management and Strategy*, Vol. (11), No. (1).
17. Kozjek, Tatjana & Ferjan, Marko, (2015), Organizational Flexibility, Employee Security, and Organizational Efficiency-a Case Study of Slovenian Public and Private Sector Organizations, *Organizacija*, Vol. (48), No. (1).
18. Langenegger, Pamela Bethke, Mahler, Philippe & Staffelbach, Bruno, (2011), Effectiveness of talent management strategies, *European J. International Management*, Vol. (5), No. (5).
19. Phillips, Fred & Tuladhar, Sugandha D., (2000), *Measuring Organizational Flexibility: An Exploration and General Model*, Elsevier Science Inc.
20. Ramendran, Charles SPR, Raman, Gopalan & Mohamed Ramesh Kumar Moona Haji, (2013), Organizational Flexibility and ITS Implications on Employees Productivity, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. (4), No. (10).

21. Sharma, Manoj Kumar, Sushil & Jain Pramod K., (2010), Revisiting Flexibility in Organizations: Exploring its Impact on Performance, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. (11), No. (3).
22. Sopelana, Amaia, Kunc Martin & Olga Rivera Herna´ez, (2012), Towards a Dynamic Model of Organisational Flexibility Health Research and Innovation Basque Government, Vitoria-Gasteiz, Spain.
23. Thunnissen, Marian, (2016), Talent management for what, how and how well, an empirical exploration of talent management in practice, Emerald Group Publishing Limited, Vol. (38), No. (1).
24. Vos, Ans De & Dries, Nicky, (2013), applying a talent management lens to career management: the role of human capital composition and continuity, The International Journal of Human Resource Management.
25. Weerdt, Niels Peter van der, (2009), Organizational Flexibility for Hypercompetitive Markets, PhD thesis, Erasmus Universiteit Rotterdam.
26. Yadav, Mohit, Santosh Rangnekar & Umesh Bamel, (2016), Workplace Flexibility Dimensions as Enablers of Organizational Citizenship Behavior, Global Journal of Flexible Systems Management.