IRAQI Academic Scientific Journals

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science (2025) 15 (4) Part (1): 46-59

UKJAES

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521
University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science

**Muhamed Tavga Hassan & Mahmood Shelan Fadhil. The Role of Talent Management in Achieving Organizational Adaptation: Organizational Ambidexterity as a Mediating Variable "An Analytical Study of the opinions of employees in Mobile Telecommunications Companies in Sulaymaniyah Governorate, Kurdistan Region-Iraq. "*University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (4) Part (1):46-59.**

# The Role of Talent Management in Achieving Organizational Adaptation: Organizational Ambidexterity as a Mediating Variable "An Analytical Study of the opinions of employees in Mobile Telecommunications Companies in Sulaymaniyah Governorate, Kurdistan Region-Iraq"

Tavga Hassan Muhamed [1], Shelan Fadhil Mahmood [2]

[1,2] *Project Management Department, College of Commerce, University of Sulaymaniyah, Sulaymmaniyah, Kurdistan Region of Iraq*

tavgaalbarznji@gmail.com [1]
Shelan.mahmood@univsul.edu.iq [2]

**Abstract:** The aim of the research is to investigate The Role of Talent Management in Achieving Organizational Adaptation: Organizational Ambidexterity as a Mediating Variable. Thus, mobile connection is used in our paper including the following question: does talent management have a role in achieving organizational adaptation in light of the mediating role of the organizational excellence? The descriptive analytical approach was adopted to achieve its objectives. The study variables were measured using three main axes. It is talent management as an independent variable with five dimensions (attracting talent, developing talent, retaining talent, managing talent performance, and sharing talent). Organizational adaptation as a dependent variable with two dimensions (internal adaptation and external adaptation), and organizational dexterity as a mediating variable with two dimensions (Exploitation ingenuity and Exploration prowess). For the purpose of testing hypotheses and constructing a hypothetical model that explains the correlation and influence relationships between variables, Data were collected by a questionnaire distributed to (122) individuals from the study community, Appropriate statistical analysis tools were used through the programs (SPSS V.28) and (AMOS V.28). The study reached a set of results, the most prominent of which is the presence of a positive, significant correlation between the research variables and their dimensions, Talent management has a significant direct impact on achieving organizational adaptation, and the positive role of organizational dexterity has been proven as an intervening variable in strengthening the influential relationship between talent management as a whole and organizational adaptation , Based on these findings, the study recommended the need to enhance attention to talent management practices, given their role in enhancing organizational adaptability, and adopt policies that support outstanding talent performance in line with a dynamic organizational environment characterized by constant change.

**Keywords:** managing the talents, Organizational adaptation, Organizational acuity, communication companies, Sulaymaniyah Governorate.

# دور إدارة المواهب في تحقيق التكيف التنظيمي: البراعة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة تحليلية لآراء عينّة من الأفراد العاملين في شركات الاتصالات المتنقلة في محافظة السليمانية

الباحثة: تافكه حسن محمد [١]، الباحثة: شيلان فاضل محمود [٢]

*[١،٢] قسم إدارة المشاريع، كلية التجارة-جامعة السليمانية، السليمانية، اقليم كوردستان العراق*

**المستخلص:** تهدف الدراسة الحالية إلى اختبار دور إدارة المواهب في تحقيق التكيف التنظيمي مع ادراج البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، وذلك ضمن مجتمع الدراسة المتمثل في شركات الاتصالات المتنقلة في محافظة السليمانية، انطلقت الدراسة بالاعتماد على عدد من التساؤلات البحثية مجتمعة في التساؤل الرئيسي (هل لإدارة المواهب دور في تحقيق التكيف التنظيمي في ظل الدور الوسيط البراعة التنظيمية؟)، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافه، تم قياس متغيرات الدراسة بثلاث محاور رئيسية، وهي إدارة المواهب كمتغير مستقل بخمسة ابعاد (جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة اداء المواهب، مشاركة المواهب)، والتكيف التنظيمي كمتغير معتمد ببعدين(التكيف الداخلي والتكيف الخارجي) ، والبراعة التنظيمية كمتغير وسيط ببعدين (براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف). ولغرض اختبار الفرضيات وبناء النموذج الفرضي الذي يوضح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات، تم جمع البيانات بواسطة استمارة الاستبيان وزعت على (١٢٢) فرداً من مجتمع الدراسة، وقد استخدمت أداوات التحليل الإحصائي المناسبة من خلال برنامجي (SPSS V.28) و (AMOS V.28). توصلت الدراسة الى مجموعة النتائج أبرزها، وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات البحث وابعادها، وان إدارة المواهب لها تاثير مباشر كبير على تحقيق التكيف التنظيمي، وثبوت الدور الإيجابي للبراعة التنظيمية كمتغير وسيط في تعزيز العلاقة التاثيرية بين إدارة المواهب ككل والتكيف التنظيمي، وعلى ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة، بضرورة تعزيز الأهتمام بممارسات إدارة المواهب، لدورها في تعزيز التكيف التنظيمي، وتبني سياسات تدعم الأداء المتميز للمواهب بما يتماشى مع بيئة تنظيمية ديناميكية تتسم بالتغير المستمر.

**الكلمات المفتاحية:** ادارة المواهب، التكيف التنظيمي، البراعة التنظيمية، شركات الاتصالات المتنقلة، محافظة السليمانية.

**Corresponding Author: E-mail:** tavgaalbarznji@gmail.com

## المقدمة

الآن وفي القرن الحادي والعشرين أصبحت القدرة على التكيف التنظيمي، ضرورة حتمية والقضية الأكثر أهتماماً للعديد من الشركات للتعامل مع التغيرات، إذ تواجه منظمات الاعمال تحدي كبير العمل من اجل تحقيق القدرة على التكيف في بيئة سريعة الخطى للتقدم التكنولوجي والاتصال العالمي أو الاحتياجات السوقية أو الظروف الاقتصادية (Kodama,2019: 366)، فأن القدرة على الاستجابة والتكيف مع التغيرات البيئية اصبحت ضرورة لتحقيق النجاح والازهار، ولمواجهة شركات الاعمال الضغوطات البيئية والتنافسية العالية، تعمل على الحصول على مصادر تمكنها من تحقيق التكيف الداخلي والخارجي وتحقيق النجاح والتفوق وذلك على موارد البشرية ذات مواهب متميزة قادرة على استخدام الموارد بكفاءة وتمكنها من تلبية متطلبات التكيف والموائمة مع التغيرات والتطورات المتسارعة على المدى الطويل، فالمواهب هي من الركائز الاساسية التي تساهم في نجاح الشركات والعنصر الحاسم في أثراء القيمة التنافسية، والاستثمار تعتبر من المصادر المهمة لتعزيز التكيف التنظيمي وتحقيق البراعة التنظيمية ضمن بيئتها عن طريق انشطتها الاستكشافية والاستغلالية للفرص المتاحة بشكل اسرع من الشركات المنافسة لها، وقد اكتسبت البراعة التنظيمية أهمية خاصة في الأدبيات المتعلقة بالتعلم التنظيمي في مجالات التكنولوجيا والابتكار بغرض تحقيق التوافق بين المنظمة وبين ما تشهده بيئة الأعمال من تغيير ومنافسة، وذلك من خلال قدرة المنظمة على المرونة والتكييف مع البيئة الخارجية من خلال اكتشاف الفرص والموارد وتحسين البيئة التنظيمية بما يمكنها من استغلال الفرص ( Swart & Kinnie,2010:68). وقد كان الغرض الرئيس للبحث هو بيان مدى اهمية العلاقة بين إدارة المواهب في تحقيق التكيف التنظيمي من خلال المتغير الوسيط البراعة التنظيمية، وفي ظل هذه المعطيات، ونظراً لعدم وجود دراسة تناولت هذه المتغيرات، حفز ذلك الباحثان إلى تناول هذا الموضوع واجرائها ميدانياً **في عدد من شركات الاتصالات المتنقلة في** محافظة السليمانية أقليم كوردستان العراق.

## المحور الأول. منهجية البحث

### اولاً: مشكلة البحث

في ظل سياق التطورات والتغييرات السريعة في بيئة عمل الشركات نتيجة العولمة والتطور التكنولوجي في مجال المعلومات والاتصالات والأدوات الرقمية الحديثة والذكاء الصناعي، التي انتشر استخدامها في الآونة الاخيرة في مختلف مجالات الحياة وقطاعاتها، شكلت تحديات لشركات الاتصالات بشكل غير مسبوق. واصبحت شركات الاتصالات وقادتها تواجه تحدياً كبيراً يتمثل في تطوير القدرة على التكيف في بيئات معقدة يسودها التغيير وعدم اليقين. مما يفرض على الشركات ان تعمل من اجل تحقيق تكييف استراتيجياتها للحفاظ على قدرتها التنافسية، ويعتبر الان الحصول على الافراد الموهوبين مهمة رئيسية لمديري الموارد البشرية، ومهمة بالغة التعقيد والحساسية، وبعد اطلاع الباحثان نرى هناك فجوة معرفية في فهم العلاقة بينهما، ويحاول الباحثان سد هذه الفجوة من خلال القيام بدراسة (دور إدارة المواهب في تحقيق التكيف التنظيمي: والبراعة التنظيمية كمتغير وسيط)، والاجابة على السؤال الرئيس الاتي للدراسة (هل لإدارة المواهب دور في تحقيق التكيف التنظيمي في ظل الدور الوسيط البراعة التنظيمية؟).

**وتنبثق من هذا التساؤل، التساؤلات الفرعية الآتية:**

١. مدى ادراك إدارة الشركات عينة البحث تصوراً واضحاً عن متغيرات البحث، (إدارة المواهب، التكيف التنظيمي، البراعة التنظيمية؟
٢. ما مستوى أهمية متغيرات البحث (إدارة المواهب، التكيف التنظيمي، البراعة التنظيمية)، بأبعادهم الفرعية على مستوى الشركة المبحوثة؟
٣. ما مدى علاقة الارتباط المعنوية ذات دلالة أحصائية بين متغيرات البحث الرئيسة وابعادها؟
٤. ما مدى التأثير المعنوي المباشر ذو الدلالة الأحصائية بين متغيرات البحث الرئيسة وابعادها؟

### ثانياً: أهداف البحث

١. تطوير مجال معرفي يوضح الادوات التي تربط متغيرات البحث (إدارة المواهب، التكيف لتنظيمي، البراعة التنظيمية)، وابعادها الفرعية، من خلال متابعة الأطر النظرية التي قدمت المفاهيم الدقيقة لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية.
٢. تلمس أهمية المتغيرات لكل من إدارة المواهب والتكيف التنظيمي والبراعة التنظيمية على مستوى الشركات عينة البحث.
٣. التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات البحث بالاعتماد على نتائج التحليل والمعطيات الميدانية
٤. تحديد طبيعة التأثير المعنوي المباشر بين متغيرات البحث بالاعتماد على نتائج التحليل والمعطيات الميدانية المستحصلة.

### ثالثاً: أهمية البحث:

يسعى البحث الى بيان دور إدارة المواهب في تحقيق التكيف التنظيمي مع التركيز على المتغير الوسيط البراعة التنظيمية وبيان أهمية هذا البحث ويمكن تلخيصه في الفقرات الآتية: -

*** الأهمية النظرية**

١- تطوير وتحديث النظريات الحالية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والمتمثلة في إدارة المواهب، والبراعة التنظيمية، والتكيف التنظيمي، حيث تسهم في اثراء الادبيات المحدودة التي تناولت العلاقة التي تربط بين هذه المتغيرات وتوسيع المعرفة الاكاديمية والميدانية الأفضل للقيادات والمدراء.

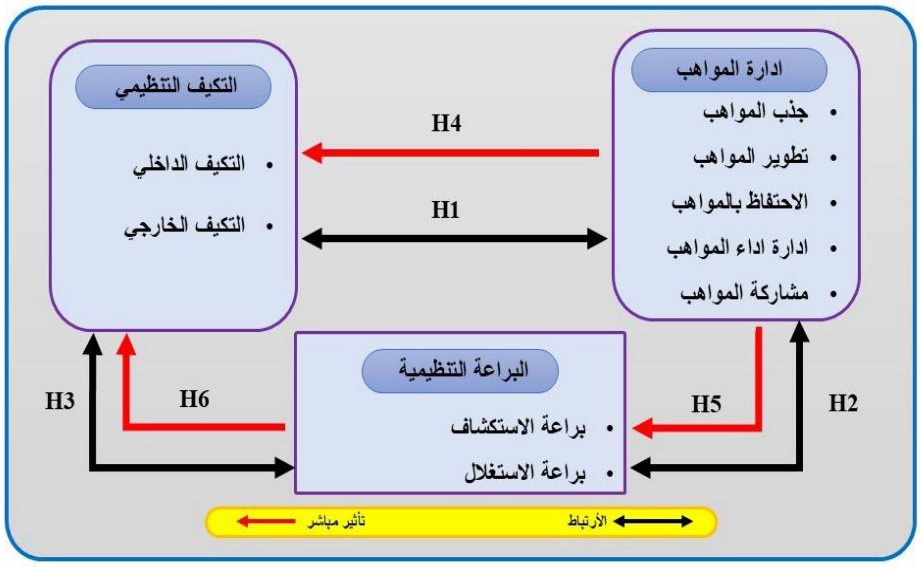
٢-تعتبر المواهب هي مفتاح التميز التنظيمي ومكان النجاح التنظيمي، ويمكن من خلال هذا البحث توفير المعلومات الدقيقة والثمنية التي تدعم صناع القرار في تطوير إستراتيجيات فعالة لإدارة المواهب مما يعزز من قدرة الشركة على تحقيق التكيف الداخلي والخارجي في البيئة الديناميكية.

*** الأهمية الميدانية:**

١. تعزيز ممارسات إدارة المواهب، من خلال تطوير استراتيجيات أفضل في جذب وتطوير وتنمية المواهب القائمة والحديثة في الشركة، وكيفية المحافظة على الموظفين الموهوبين من خلال توفير بيئة عمل مرنة ومتقدمة تكنولوجياً.
٢. تعزيز البراعة التنظيمية سيشارك في تحسين كفاءة العمليات الداخلية وتعزيز ثقافة استكشاف الفرص وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
٣. الارتقاء بمستوى شركات الاعمال وتحقيق التميز والريادة بين الشركات المختلفة من خلال التركيز على استغلال مواهبها بفاعلية، والاستجابة السريعة لتغيرات السوق، فوجود اشخاص موهوبين في فريق العمل يسمح بالقيام بأشياء يصعب تكرارها في سوق تنافسي.

### رابعاً: أنموذج البحث الافتراضي:

تهدف هذه الفقرة إلى عرض ومناقشة أنموذج البحث المقترح لطبيعة العلاقة بين متغيراته على وفق الافتراضات التي استنتجت ولمعالجة مشكلة البحث وتساؤلاته بما يتلاءم مع منهج البحث.




**الشكل (١):** أنموذج البحث الافتراضي

**المصدر:** من إعداد الباحثان

**خامساً: فرضيات البحث**

في ضوء نموذج الفرضي للبحث، فهي بمثابة الاجابة المؤقتة لمشكلة البحث، لذلك قدم البحث مجموعة من الفرضيات والمبينة ادناه:

١. **الفرضية الرئيسة الاولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة أحصائية بين ابعاد إدارة المواهب والتكيف التنظيمي.
٢. **الفرضية الرئيسة الثانية:** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة أحصائية بين ابعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية.
٣. **الفرضية الرئيسة الثالثة:** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة أحصائية بين ابعاد البراعة التنظيمية والتكيف التنظيمي.
٤. **الفرضية الرئيسة الرابعة:** يوجد تأثير معنوي مباشر ذي دلالة احصائية ابعاد إدارة المواهب والتكيف التنظيمي.
٥. **الفرضية الرئيسة الخامسة:** يوجد تأثير معنوي مباشر ذي دلالة احصائية ابعاد إدارة المواهب تجاه البراعة التنظيمية.
٦. **الفرضية الرئيسة السادسة:** يوجد تأثير معنوي مباشر ذي دلالة احصائية ابعاد البراعة التنظيمية تجاه التكيف التنظيمي.

**سادساً: منهجية البحث**

تم اعتماد الباحثان الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي وهو الطريقة الذي سلكه الباحثان للاجابة عن اسئلة البحث ومحققا فرضياته الرئيسة، حيث قدم الباحثان على قدر المستطاع بجمع عدد من المعلومات حول موضوع البحث وتحليله تحليلاً دقيق، وتم استخدام استمارة الاستبيان المعدة لهذا الغرض.

**سابعاً: حدود البحث:**

١- **الحدود الموضوعية:** تعد إدارة المواهب بابعادها (جذب المواهب، تطوير وتنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة اداء المواهب، مشاركة المواهب) متغيرا مستقلا، والتكيف التنظيمي بابعاده (التكيف الداخلي والتكيف الخارجي) متغير معتمد، أما البراعة التنظيمية بابعاده (براعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال) متغيروسيط، البحث الحالي يتمثل بالحقول المعرفية لكل من السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، وادارة المشاريع، يعدان من المواضيع الحديثة والمهمة.
٢- **الحدود المكانية:** تم اختيار (٤) شركات عاملة في قطاع الاتصالات المتنقلة وهي (آسياسيل، كورك تيلكوم، Seven net، IQ)، الشركات الواقعة ضمن محافظة السليمانية لغرض اجراء الجانب الميداني للبحث.
٣- **الحدود الزمانية:** تتمثل في الفترة الزمنية لجمع البيانات المتعلقة للجانب الميداني في القطاع المبحوث بداءً من (١-٣-٢٠٢٤) لغاية (١-٦-٢٠٢٥).

**ثامناً: أساليب جمع البيانات:**

**١- الجانب النظري والمنهجي:**

اعتمد الباحثان في جمع البيانات على المصادر العلمية العربية والأجنبية لاقدم والاحدث منها وذلك بالاعتماد على الكتب والمجلات والبحوث العلمية، والرسائل والاطاريح العلمية، فضلاً عن المقالات والبحوث والدراسات الذي حصل عليه الباحثان من مواقع التواصل الاجتماعي والشبكة العنكبوتية.

**٢- الجانب الميداني:**

ولغرض الحصول على البيانات والمعلومات ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية. اعتمد الباحثان في البحث الحالي على استمارة الاستبانة الورقية والإلكترونية كأداة رئيسة في جمع البيانات المطلوبة،

**تاسعاً: مجتمع البحث وعينة البحث**

**١- مجتمع البحث:**

تمثل **الشركات في قطاع الاتصالات المتنقلة المجتمع الذي يمكن التعرف علية مكانيا (لمجتمع المكاني) والبالغ عددها (٤) شركات اتصالات متنقلة وهي تتوزع وتنشر مواقعها الجغرافية ضمن محافظة السليمانية فقط.** فالمجتمع يمثل جميع المدراء والذي يقع على عاتقه تحمل والمسؤولية واتخاذ القرار في الشركات المبحوثة في محافظة السليمانية.

**٢- عينة البحث:**

لتحديد نوع وحجم العينة للبحث، إتجه البحث الحالي إلى إختيار عينة قصدية بلغت (١٢٢)، فرداً من الشركات عينة البحث إذ تمثلت بالمدراء ورؤساء الاقسام ومديرى الوحدات والشعب، وقد تم توزيع (١٣٥) استبانة على أفراد العينة المبحوثة جميعها. وتمكن الباحثان من استرداد (١٢٨) استبانة وهي تمثل نسبة (٩٥%) من الاستمارات الموزعة، وبعد استرداد إستمارات الاستبانة تبين أن (٦) إستمارة من الإستمارات المستردة غير صالحة للتحليل، وتم استبعاد تلك الاستمارات وإبقاء على (122) استبانة صالحة للتحليل والتي تمثل نسبة (٩٥%) من الاستمارات المستردة ونسبة (٩٠%) من الاستمارات الموزعة.

## المحور الثاني: الجانب النظري للبحث

**أولاً: إدارة المواهب:**

**١.مفهوم إدارة المواهب**

تحول مفهوم إدارة المواهب من مجرد وظيفة إدارية إلى فلسفة تنظيمية وإنسانية عميقة إلى جذب الموهوبين واصحاب الكفاءات العالية وتوفير البيئة التنظيمية التي تساعد على الحفاظ عليهم، وتطور هذا المفهوم وتم تطبيقه في أغلب إدارة الشركات إذ لم تعد إدارة المواهب مجرد آليات إدارية تهدف لجذب وتطوير الكفاءات والاحتفاظ بها، بل أصبحت منهجًا أخلاقيًا وإنسانيًا متكاملًا يتوافق مع الأهداف العليا للمنظمات.AL- Dalahmeh & Heder-Rima,2021:59. و يؤكد (المسعودي، ٢٠٢٣: ٥٩) أن إدارة المواهب استراتيجية تضمن توظيف الكفاءات المتميزة وتطويرها والاحتفاظ بها، ما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة ومن منظور اجتماعي . بينما يرى(AL-Hawary et al, 2017,:15) بسبب ندرة المواهب ، اغلبية المنظمات في جميع انحاء العالم، هناك منافسة شديدة لجذب المواهب حتى تتميز على منافسيها، بذلك يصبح إدارة المواهب المفتاح الأساسي لبقاء واستدامة كل منظمة لإنه تبين أن إدارة المواهب تؤثر على أداء الأفراد بشكل ايجابي في العديد من المنظمات خاصة عندما تقوم بإستقطاب المواهب وتدريبها وتنميتها والاحتفاظ بها. إن إدارة الموهبة هي عملية تحديد وتطوير الميزة التنافسية للمنظمات وتتضمن هذه العملية من خلال تحديد مجموعة من ممارسات أو أنشطة أو مجالات متخصصة التي تركز على الافراد ذوي الأداء العالي وتطوريهم والاحتفاظ بهم، لذا فإن إدارة الموهبة هي عملية التي يتنبأ أصحاب العمل من خلالها حاجاتهم من رأس المال البشري و يقدمونها من خلال جذب وإستقطاب المواهب، أي تأمين احتياجات التوظيف وضمان خط مواهب مناسبة ، وهو ما يؤدي الى تحسين الاداء التنظيمي من خلال تقديم المعرفة الاساس والاستراتيجيات للتحسين والتغيير،و الهدف من إدارة الموهبة ليس فقط التعرف على الموظفين الموهوبين و التوجيه عليهم بل تتضمن العملية أيضاً التعلق بإستراتيجيات التطوير والنمو والرسالة والرؤية التنظيمية مما يؤدي الى إزدهار و ستدامة المنظمة على المدى البعيد. (الزبيدي والعامري،٢٠٢٣:٤١٢)

**٢ - ابعاد إدارة المواهب: (Dimension of T Talent Management)**

أ – **جذب المواهب : (Talent Attraction)** جذب المواهب هي الوظيفة الرئيسية لعملية إدارة المواهب المستمرة التي تسعى الى الكشف عن الافراد الذين يمتلكون الكفاءات والمهارات واستقطابها واختيارها وتنميتها وترقيتها(Karuntathilaka,2018:146)، إذ أن قدرة المنظمة على التميز تبدأ من قدرتها على استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة العالية والقدرات النوعية لهم، ولم يعد هذا البعد يعتمد فقط على الإعلانات التقليدية أو شبكات العلاقات، بل أصبح اليوم يُدار وفقًا لنهج تسويقي استراتيجي، يعتمد على فهم عميق لتوقعات سوق العمل واحتياجات الأجيال الجديدة من الموظفين، خاصة جيل Z والجيل الألفي، الذين يركزون على قيم مثل المرونة، والمعنى الوظيفي، والتطور المهني (Radancy, 2025: 1).

**ب – تطوير المواهب: (Talent Development) إن** تطوير الموظفين لتحسين معرفة وقدرات ومهارات المواهب والذين يشغلون مناصب مهمة في المنظمة، ومنها التدريب، التمكين ومشاركة الموظف والتفويض، وان استراتيجيات تطوير وتنمية المواهب تؤثر على نوعية أداء الأفراد لذلك يتم اختيار الأفراد ذوي الكفاءة وذات الأداء العالي والاشخاص الموهوبين للحصول على ميزة تنافسية وتحقيق النجاح (الساعدي،٢٠٢١:٩٤٠).

ج - **الاحتفاظ بالمواهب: (Talent Retention)** : ان المؤسسات التي تُولي اهتمامًا بـ الاحتياجات النفسية والمهنية للموظف، وتُراعي التوازن بين حياته العملية والخاصة، تسجّل معدلات أعلى في الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالكوادر ذات الأداء العالي وقد

شدّد على أهمية اعتماد سياسات واضحة في الترقية والتحفيز، وتوفير بيئة عمل تتسم بالعدالة والثقة، لما لها من أثر مباشر على استمرارية الكفاءات داخل المؤسسة. (الصميدي،٢٠٢١:١٣٣).

**د – إدارة الاداء المواهب: (Talent performance Management)** إدارة الاداء المواهب هي العملية التي يضمن المديرون من خلالها معرفة الانشطة والمخرجات المرغوبة للعاملين ومراقبتها، وتقديم التغذية العكسية لمساعدة الموظفين في تلبية التوقعات، يمكن للمديرين والموظفين تحديد مشكلات الاداء ومحاولة ايجاد الحلول المناسبة وهناك من يرى إن إدارة الاداء هي عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير أداء الافراد والفرق وموائمة أدائهم مع أهداف المنظمة. (الزبيدي والعابدي,٢٠٢٣ : ٢٣٥)

**ه - مشاركة المواهب : (Talent Engagement)**

مشاركة الموظفين هو الدافع الرئيسي للفعالية والاداء التنظيمي ويجب أن يكون لدى الموظف الاحساس بالانتماء والمشاركة في رؤية المنظمة ثم تعزيز الموظف من العثور على دوره في المنظمة ومواظبة الموظف بالمنظمة ورضاه الوظيفي يعزز مستوى إنتاجيته وإسهامه في المنظمة وينبغي فدارة الشركات ان تسعى الى تهيئة بيئة عمل تسهم في شعور الموظفين بالانتماء والتقدير وفهم أن لديهم مساراً وظيفياً في مكان العمل.

( العكيدي، ٢٠١٨ : ١٠٠ )

**ثانياً: التكيف التنظيمي**

**١ - مفهوم التكيف التنظيمي** : وفي ضوء التحديات المتسارعة التي تواجه المنظمات المعاصرة، خاصة في بيئات الأعمال التي تتسم بالغموض والتعقيد، بات التكيف التنظيمي يتمثل أحد أبرز مظاهر الذكاء الاستراتيجي، حيث تسعى المنظمة إلى إحداث توافق ديناميكي بين متطلبات البيئة الخارجية وإمكاناتها الداخلية من خلال التكيف الاستباقي، القائم على توقع التغيرات قبل وقوعها والاستعداد لها بشكل منهجي (الخليفي، ٢٠٢٤: ٤٧)، كما أن التكيف التنظيمي في سياقه الفلسفي لا ينفصل عن مفاهيم المرونة التنظيمية، التعلم المؤسسي، وإدارة التغيير، حيث تتكامل هذه المفاهيم في تشكيل قدرة المنظمة على مواجهة التحولات، ليس فقط عبر التكيف مع الواقع، بل عبر إعادة صياغة هذا الواقع بما يخدم استراتيجيتها طويلة المدى (الرشيدي، ٢٠١٩: ١٢٢) .ويذهب بعض الباحثين إلى التأكيد على أن التكيف التنظيمي لا يقاس فقط بقدرة المنظمة على الاستجابة السريعة، بل أيضاً بمدى حفاظها على توازنها الداخلي، واستمرارية قيمها وثقافتها المؤسسية، وقدرتها على دمج الابتكار ضمن منظومة العمل دون الإخلال باستقرارها البنيوي (الخليفي، ٢٠٢٤: ٤٨)، وفي هذا السياق، أصبحت المنظمات الناجحة هي التي تنتهج فلسفة "التكيف المبدع"، أي تلك التي لا تنتظر وقوع الأزمات، بل توظف الذكاء التنظيمي والابتكار والتعلم المؤسسي للتنبؤ بالمخاطر واستثمار الفرص بشكل فعّال، وهو ما يُعزز استدامتها في بيئات متغيرة ومتقلبة (الرشيدي، ٢٠١٩: ١٢٣)

**٢ - ابعاد التكيف التنظيمي:**

**أ – التكيف الداخلي:** يمثل التكيف الداخلي أحد المرتكزات الجوهرية لتحقيق استقرار ومرونة المنظمة، ويمثل الأداة الابرز لبقاء توافق الهيكل والإجراءات والموارد مع التغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية، بما يضمن استدامة الأداء وتطويره (Nicolini & Monteiro, 2023: 280).

**ب – التكيف الخارجي:** يعتبر التكيف الخارجي حجر الزاوية في قدرة المنظمات على الاستمرار والنمو في بيئات الأعمال التي تتسم بالتقلب الشديد، المنافسة المتزايدة، والابتكارات السريعة. ويبرز التكيف الخارجي على قدرة المنظمة في التفاعل الإيجابي والاستباقي مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من أسواق، منافسين، تكنولوجيا، تشريعات، توقعات العملاء وغيرها (McCarthy et al., 2021: 9).

**ثالثاً: البراعة التنظيمية:**

**١.مفهوم البراعة التنظيمية:**

تعد البراعة التنظيمية قدرة فطرية على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة فهي تتجاوز قدرة المنظمة على التعامل مع التحديات الاقتصادية أو التقنية، تنظر الفلسفات الحديثة إلى البراعة التنظيمية كقدرة على استخدام الموارد المتاحة بشكل مبتكر ومرن، مما يسمح للمنظمات بالبقاء في صدارة المنافسة. (الغرباوي، ٢٠٢٠: ٥٥٩). ومن الناحية الاجتماعية، تعكس البراعة التنظيمية قدرة المنظمات على تلبية احتياجات الموظفين والمجتمع من خلال تبني سياسات عمل مرنة تدعم التنوع والشمولية، نرى اذن البراعة التنظيمية بمثابة استراتيجية طويلة المدى لضمان أن المنظمة ليست فقط ناجحة اقتصاديًا بل قادرة على تحقيق براعة استكشافية في الفرص المحيطة بها وبنفس الوقت براعة استغلال واستثمار الفرص(Cappelli, 2020: 79) .

**٢.ابعاد البراعة التنظيمية:**

**أ – براعة الاستكشاف:** ويشير الاستكشاف الى التعلم الانجاز من خلال عمليات التنوع المنظم والتجارب المخطط لها، عليه أن يأخذ في الاعتبار قوة المنافسين من المنظمات الأخرى، ويفترض بالمنظمة أن تكون متمكنة على استثمار الفرص والعمل على اغتنامها قبل المنافسين ينتمي استكشاف الفرص بمصطلحات مثل: البحث، والتباين، والمخاطر، والتجربة، والتشغيل، والتكيف، واكتشاف الإبداع، ويمكن النظر إلى الاستكشاف على أنه منهجية تعلم من القاعدة إلى القمة **(Tariq,*et al.*,2022:404).**

**ب – الاستغلال (الاستثمار):** يُعدّ الاستثمار أو الاستغلال (Exploitation) أحد الركائز الأساسية لمفهوم البراعة التنظيمية، إلى جانب بُعد الاستكشاف. ويمثل هذا البعد قدرة المنظمة على الاستفادة المثلى من مواردها المتاحة –مثل رأس المال البشري، والتكنولوجيا، والخبرات التراكمية – لتحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية بكفاءة (شرف الدين وإبراهيم، ٢٠٢٤: ٦٩٥) فهو لا

يركّز على "البحث عن الجديد" بقدر ما يعزز الاستخدام الأمثل لما هو قائم، بهدف تعظيم القيمة وتقليل الفاقد وتحقيق التميز التشغيلي.

## المحور الثالث: الجانب الميداني للبحث

### اولاً: وصف خصائص افراد العينة:

### أ. توزيع أفراد عينة البحث حسب مجال الشركة:

يوضح **الجدول (1)** توزيع أفراد عينة البحث حسب مجال الشركة التي ينتمون إليها. ويتبين أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يعملون في شركة **آسيا سيل**، حيث بلغت نسبتهم **73.0%** من إجمالي عدد العينة، ويعكس ذلك هيمنة هذه الشركة ضمن نطاق سوق العمل الذي يغطيه البحث. في المرتبة الثانية جاءت شركة **Seven net** بنسبة **9.8%**، تليها شركة **IQ** بنسبة **9.0%**، ثم شركة **كورك تلكوم** بنسبة ٨,٢ **%**وتشير هذه النتائج إلى أن شركة آسيا سيل تشكل المصدر الرئيس لأفراد العينة، وهو ما قد يؤثر في تفسير نتائج البحث نظرًا لانعكاس خصائص بيئة العمل في هذه الشركة بشكل أكبر على النتائج المستخلصة.

**الجدول (١):** توزيع أفراد عينة البحث حسب مجال الشركة

| ت | مجال الشركة | العدد | النسبة% |
|---|---|---|---|
| 1 | اسيا سيل | 89 | 73.0 |
| ٢ | كورك تلكوم | 10 | 8.2 |
| ٣ | IQ | 11 | 9.0 |
| ٤ | Seven net | 12 | 9.8 |
| | **المجموع** | **١٢٢** | **100** |

**المصدر:** من إعداد **الباحثان** في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

### ب. توزيع أفراد عينة البحث حسب النوع الاجتماعي:

يوضح جدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة البحث حسب النوع الاجتماعي، حيث تبين أن نسبة الذكور بلغت63.1%، في حين بلغت نسبة الإناث 36.9% ، ويشير هذا التوزيع إلى وجود تمثيل أكبر للذكور ضمن العينة، مما قد يعكس طبيعة التوزيع الوظيفي أو الهيكلي في الشركات محل البحث، أو قد يكون مرتبطًا بطبيعة الوظائف التي شملها البحث.

**جدول (٢):** توزيع أفراد عينة البحث حسب **الجنس**

| ت | الجنس | العدد | النسبة% |
|---|---|---|---|
| 1 | ذكر | 77 | 63.1 |
| 2 | انثى | 45 | 36.9 |
| | **المجموع** | **١٢٢** | **100.0** |

**المصدر:** من إعداد **الباحثان** في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

### ج. توزيع أفراد عينة البحث حسب الفئات العمرية:

يشير الجدول (٣) توزيع أفراد عينة البحث حسب الفئات العمرية، ويتضح أن الغالبية العظمى من المبحوثين تقع أعمارهم ضمن الفئة (٣١-٤٠) بنسبة 63.9%، تليها الفئة ٣٠ سنة فأقل بنسبة 19.7%، ثم الفئة (٤١-٥٠) بنسبة 12.3%، وأخيرًا الفئة ٥١ سنة فما فوق بنسبة 4.1% فقط. ويُشير هذا التوزيع إلى أن أغلب المشاركين في البحث ينتمون إلى الفئة العمرية الوسطى، وهي غالبًا الفئة الأكثر نشاطًا وإنتاجية في بيئة العمل.

**جدول (٣):** توزيع أفراد عينة البحث حسب العمر

| ت | العمر | العدد | النسبة% |
|---|---|---|---|
| 1 | 30سنة فأقل | 24 | 19.7 |
| 2 | ٣١ - ٤٠ سنة | 78 | 63.9 |
| 3 | ٤١ – ٥٠ سنة | 15 | 12.3 |
| 4 | 51سنة فما فوق | 5 | 4.1 |
| | **المجموع** | **١٢٢** | **100.0** |

**المصدر:** من إعداد **الباحثان** في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

**ح. توزيع أفراد عينة البحث حسب التحصيل الدراسي:**

يوضح جدول رقم (٤) توزيع أفراد عينة البحث حسب مستوى التحصيل الدراسي، حيث يشكل حملة شهادة البكالوريوس النسبة الأكبر بـ 41.0 %، وفئة الحاصلين على دبلوم بنسبة ٢٦,٢ %، وتليهم فئة الحاصلين على ماجستير بنسبة ١٨,٠٪، ثم حملة درجة دبلوم عالي بنسبة ١٣,٩٪، وحملة الدكتوراه بنسبة ٠,٦٪ وبذلك تضم العينة إجمالي ١٢٢ فردًا موزعين بشكل يعكس تنوع المستويات التعليمية.

**جدول (٤):** توزيع أفراد عينة البحث حسب التحصيل الدراسي

| ت | التحصيل الدراسي | العدد | النسبة% |
|---|---|---|---|
| 1 | دبلوم | 32 | 26.2 |
| 2 | بكالوريوس | 50 | 41.0 |
| 3 | دبلوم عالي | 17 | 13.9 |
| 4 | ماجستير | 22 | 18.0 |
| 5 | دكتوراه | 1 | 0.8 |
| | المجموع | 122 | 100.0 |

**المصدر:** من إعداد الباحثان في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

**خ. توزيع أفراد عينة البحث حسب الخبرة في العمل:**

يعرض الجدول رقم (٥) توزيع أفراد عينة البحث حسب سنوات الخبرة في العمل، حيث تشكل فئة أصحاب الخبرة أكثر من ١٥ سنة النسبة الأكبر بواقع ٣١,١٪، تليهم الفئة الذين يمتلكون خبرة تتراوح بين ٦ - ١٠ سنوات بنسبة ٢٣,٨٪ ، ثم فئة أصحاب الخبرة بين ١١ - ١٥ سنة بنسبة ١٢,٣٪، ليكون المجموع الكلي ١٢٢ فردًا يمثلون كافة مستويات الخبرة العملية ضمن العينة.

**جدول (٥):** توزيع أفراد عينة البحث حسب الخبرة في العمل

| ت | الخبرة في العمل | العدد | النسبة% |
|---|---|---|---|
| 1 | ٦ – ١٠ سنوات | 29 | 23.8 |
| 2 | ١١ – ١٥ سنة | 15 | 12.3 |
| 3 | اكثر من ١٥ سنة | 38 | 31.1 |
| | **المجموع** | **١٢٢** | **100.0** |

**المصدر:** من إعداد الباحثان في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

**ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بجميع متغيرات:**

من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والأهمية النسبية والترتيب واتجاه الفقرات لإستجابات عينة البحث لجميع المتغيرات كما مبين في والجدول (٦) وذلك كالآتي:

**جدول (٦):** الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف واتجاه الفقرات لاستجابات عينة البحث لكل متغيرات الإستبانة

| المحور | لاتفق بشدة | لا اتفق | أتفق لحد ما | اتفق | اتفق بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الاهمية النسبية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | | | | |
| | % | % | % | % | % | | | | |
| X | 75.0 | 167.0 | 808.0 | 1378.0 | 622.0 | 3.76 | 0.67 | 17.84 | 75.11 |
| | 2.5 | 5.5 | 26.5 | 45.2 | 20.4 | | | | |
| Y | 29.0 | 65.0 | 402.0 | 655.0 | 313.0 | 3.79 | 0.64 | 16.88 | 75.82 |
| | 2.0 | 4.4 | 27.5 | 44.7 | 21.4 | | | | |
| Z | 21.0 | 27.0 | 241.0 | 598.0 | 333.0 | 3.98 | 0.62 | 15.58 | 79.59 |
| | 1.7 | 2.2 | 19.8 | 49.0 | 27.3 | | | | |
| مجموع | 125.0 | 259.0 | 1451.0 | 2631.0 | 1268.0 | 3.81 | 0.62 | 16.26 | 76.25 |
| | 2.2 | 4.5 | 25.3 | 45.9 | 22.1 | | | | |

**المصدر:** من إعداد الباحثانة في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

يظهرمن الجدول (٦) بأن فقرات **المتغيرات الثلاثة** معا، قد حازت على قيمة الوسط الحسابي الكلي (٣,٨١)، والأهمية النسبية (٧٦,٢٥٪) وهي نسبة جيدة، والانحراف المعياري (٠,٦٢)، وأما بالنسبة لكل المتغير على حدة ضمن هذا الاستبانة يمكن تلخيص شرحه في الآتي:

**المتغير الثالث (Z)**: الذي تتناول (**البراعة التنظيمية**)، حصلت على المرتبة الأولى من حيث الترتيب. فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٩٨)، والأهمية النسبية (٧٩,٥٩٪)، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة متفقون على صحة محتوى المتغير وبدرجة إيجابية عالية، في حين هناك تشتت واختلاف بين آراء أفراد العينة حول هذه المتغير إذ بلغ الانحراف المعياري كلي (٠,٦٢).
**المتغير الثاني (Y)** الذي تتناول (**التكيف التنظيمي**)، حصل على المرتبة الثانية من حيث الترتيب. فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٧٩)، والأهمية النسبية (٧٥,٨٢٪)، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة متفقون على صحة محتوى المتغير وبدرجة إيجابية عالية، في حين هناك تشتت واختلاف بين آراء أفراد العينة حول هذه المتغير إذ بلغ الانحراف المعياري (٠,٦٤).
**والمتغير الاول (X)** الذي تتناول (**إدارة المواهب**)، حصل على المرتبة الثالثة من حيث الترتيب. فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٧٦)، والأهمية النسبية (٧٥,١١٪)، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة متفقون على صحة محتوى المتغير وبدرجة إيجابية جدا، في حين هناك تشتت واختلاف بين آراء أفراد العينة حول هذه المتغير إذ بلغ الانحراف المعياري كلي (٠,٦٧).

**ثالثاً: اختبار فرضيات العلاقة بين المتغيرات البحث:**

**١- العلاقة بين إدارة المواهب والتكيف التنظيمي**

تم اختبار **الفرضية الرئيسة الاولى "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة أحصائية بين ابعاد إدارة المواهب والتكيف التنظيمي"**.

**جدول (٧)**: نتائج الارتباط **للفرضية الاولى** في البحث

| المتغيرات | التكيف التنظيمي | |
|---|---|---|
| | مقدار العلاقة | مستوى المعنوي |
| **جذب المواهب** | .707** | 0.000 |
| **تنمية المواهب** | .723** | 0.000 |
| **الاحتفاظ بالمواهب** | .730** | 0.000 |
| **إدارة اداء المواهب** | .721** | 0.000 |
| **مشاركة المواهب** | .743** | 0.000 |
| **إدارة الموهب ككل** | .811** | 0.000 |

تُبيّن نتائج الجدول (٧) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد إدارة المواهب والتكيف التنظيمي، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٧٠٧) و(٠,٧٤٣) لكل من: جذب المواهب، تطوير وتنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، مشاركة المواهب، وإدارة أداء المواهب. وقد بلغت أعلى قيمة ارتباط عند متغير "إدارة المواهب ككل" بمقدار (٠,٨١١). وتُعد جميع هذه العلاقات معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، مما يشير إلى أن فاعلية إدارة المواهب تساهم بشكل ملموس في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية. وتدعم هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسة الأولى، إلى جانب الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، والتي تؤكد وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب بأبعادها المختلفة والتكيف التنظيمي.

**٢- العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية**

تم اختبار **الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة أحصائية بين ابعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية**.

**جدول (٨):** نتائج الارتباط للفرضية الثانية في البحث

| المتغيرات | البراعة التنظيمية | |
|---|---|---|
| | مقدار العلاقة | مستوى المعنوي |
| **جذب المواهب** | .679** | 0.000 |
| **تنمية المواهب** | .639** | 0.000 |
| **الاحتفاظ بالمواهب** | .669** | 0.000 |
| **إدارة اداء المواهب** | .627** | 0.000 |
| **مشاركة المواهب** | .610** | 0.000 |
| **إدارة المواهب ككل** | .721** | 0.000 |

**المصدر:** من إعداد الباحثان في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

تُظهر نتائج الجدول (٨) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٦١٠) و(٠,٦٧٩) لكل من: جذب المواهب، تطوير وتنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، مشاركة المواهب، وإدارة أداء المواهب. وقد سُجلت أعلى قيمة للارتباط عند متغير ادارة المواهب ككل" بواقع

(٠,٧٢١). وتعتبر جميع هذه العلاقات معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، ما يشير هذا إلى أن تحسين ممارسات إدارة المواهب يسهم بفاعلية في تعزيز مستوى البراعة التنظيمية. وتدعم هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسة الثانية، إلى جانب الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، بما يشمل العلاقات الفردية بين أبعاد إدارة المواهب الخمسة (جذب، تنمية، احتفاظ، أداء، مشاركة) والبراعة التنظيمية.

**٣- العلاقة بين البراعة التنظيمية والتكيف التنظيمي:**

**تم** اختبار **الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة أحصائية بين ابعاد البراعة التنظيمية والتكيف التنظيمي.**

**جدول (٩):** نتائج الارتباط للفرضية الثالثة في البحث

| المتغيرات | التكيف التنظيمي | |
|---|---|---|
| | مقدار العلاقة | مستوى المعنوي |
| براعة الاستكشاف | **٧٢٧. | 0.000 |
| براعة الاستغلال | **٨٠٣. | 0.000 |
| **البراعة التنظيمية ككل** | **٨١٩. | 0.000 |

**المصدر:** من إعداد الباحثان في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

توضح نتائج الجدول (٩) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد البراعة التنظيمية والتكيف التنظيمي، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٧٢٧) و(٠,٨٠٣) لكل من بعدي براعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال، بينما بلغت أعلى قيمة ارتباط عند البراعة التنظيمية ككل بواقع (٠,٨١٩). وتشير جميع هذه القيم دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسة الثالثة وفروضها الفرعية، والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتكيف التنظيمي. كما تدعم النتائج الفرضيات الفرعية التي تُشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل من: (أ) براعة الاستكشاف، و(ب) براعة الاستغلال من جهة، والتكيف التنظيمي من جهة أخرى.

**رابعاً: اختبار فرضيات التأثير المباشر بين متغيرات البحث:**

استخدم الباحثان تحليل الانحدار (Regression Analysis) لاختبار التأثيرات المباشرة بين متغيرات البحث. وقد أظهرت نتائج هذا التحليل وجود تأثير معنوي ودال إحصائيًا للمتغيرات المدروسة، وذلك على النحو التالي:

**١. اختبار تأثير لادارة المواهب على التكيف التنظيمي**

تم اختبار **الفرضية الرئيسة الرابعة:. يوجد تأثير معنوي مباشر ذي دلالة احصائية ابعاد إدارة المواهب والتكيف التنظيمي.**

**جدول (١٠):** نتائج اختبار تاثير إدارة المواهب على التكيف التنظيمي

| المتغير | R2 | اختبار F | | اختبار T | | Beta معلمة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | المحتسبة | مستوى المعنوي | المحتسبة | مستوى المعنوي | |
| **جذب المواهب** | 50% | 120.20 | 0.000 | 10.96 | 0.000 | ٠,٦٦٢ |
| **تطوير وتنمية المواهب** | ٥٢% | ١٣١,٤٧ | 0.000 | ١١,٤٧ | 0.000 | 0.٦١٤ |
| **الاحتفاظ بالمواهب** | ٥٣% | ١٣٧,٢٧ | 0.000 | ١١,٧٢ | 0.000 | 0.٥٩٢ |
| **إدارة اداء المواهب** | ٥٢% | ١٣٠,٠٣ | 0.000 | ١١,٤٠ | 0.000 | 0.٥٩١ |
| **مشاركة المواهب** | ٥٥% | ١٤٨,٠٦ | 0.000 | ١٢,١٧ | 0.000 | 0.٦٨٢ |
| **إدارة الموهب ككل** | ٦٦% | ٢٣٠,٦٦ | 0.000 | ١٥,١٩ | 0.000 | 0.٧٨٣ |

**المصدر:** من إعداد الباحثان في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

تم اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة التي تنص على: "يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب في التكيف التنظيمي". وقد أكدت نتائج تحليل الانحدار صحة هذه الفرضية، مما يشير إلى أن تحسين ممارسات إدارة المواهب يسهم بشكل فعال في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية. وتشير البيانات المبينة في الجدول (١٠)، إمكانية تفسير التغيرات في التكيف التنظيمي من خلال أثر أبعاد إدارة المواهب، والتي تمثلت: جذب المواهب، تطوير وتنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب، ومشاركة المواهب. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثيرات مباشرة ذات دلالة إحصائية بين هذه الأبعاد والتكيف التنظيمي. وبلغ معامل التحديد ($R^2$) ما بين (٠,٥٠) و(٠,٥٥) لكل بعد على حدة، مما يعني أن هذه الأبعاد تفسر ما نسبته (٥٠٪–٥٥٪) من التغيرات الحاصلة في التكيف التنظيمي. كما أكدت قيم اختبار (F) المحسوبة، والتي تراوحت بين (١٢٠,٢٠) و(١٤٨,٠٦)، دلالة هذه التأثيرات، حيث جاءت جميع قيم (P-value) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص بوجود تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد إدارة المواهب على التكيف التنظيمي. وأظهرت نتائج اختبار (t) المحسوبة لكل بعد من الأبعاد الخمسة القيم التالية: (١٠,٩٦، ١١,٤٧، ١١,٧٢، ١١,٤٠، ١٢,١٧) على التوالي، وهي جميعها قيم دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠٥)، مما يؤكد وجود تأثيرات معنوية قوية. وقد بلغت قيم معاملات التأثير (Beta) لهذه الأبعاد: (٠,٦٦٢، ٠,٦١٤، ٠,٥٩٢، ٠,٥٩١، ٠,٦٨٢) على التوالي، ما يعني أنه بزيادة كل بُعد من أبعاد إدارة المواهب بنسبة ١٠٠٪، يرتفع مستوى التكيف التنظيمي بما نسبته:

(٦٦,٢٪، ٦١,٤٪، ٥٩,٢٪، ٥٩,١٪، ٦٨,٢٪) على التوالي.أما فيما يتعلق بإدارة المواهب كمتغير كلي، فقد أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي قوي على التكيف التنظيمي، حيث بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (٢٣٠,٦٦)، كما كانت قيمة (P-value) أقل من (٠,٠٥)، مما يدل على دلالة إحصائية لهذا التأثير. وبلغت قيمة اختبار (t) المحسوب (١٥,١٩)، وهو ما يعزز من قوة العلاقة. أما معامل التأثير (Beta) لإدارة المواهب ككل فبلغ (٠,٧٨٣)، ما يعني أن زيادة إدارة المواهب بنسبة ١٠٠٪ تقابلها زيادة في التكيف التنظيمي بنسبة ٧٨,٣%. وبناءً على ما تقدم، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسة الرابعة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، والتي تنص على وجود تأثير معنوي مباشر وذو دلالة إحصائية بين إدارة المواهب بأبعادها المختلفة والتكيف التنظيمي والتي تشمل **(جذب المواهب، تطوير وتنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة اداء المواهب، مشاركة المواهب)**، وكلها تسهم بشكل فعّال في تعزيز التكيف التنظيمي داخل المنظمات.

**٢. اختبار تأثير إدارة المواهب على البراعة التنظيمية**

تم اختبار **الفرضية الرئيسة الخامسة: يوجد تأثير معنوي مباشر ذي دلالة احصائية ابعاد إدارة المواهب تجاه البراعة التنظيمية.**

**جدول (١١):** نتائج اختبار تاثير إدارة المواهب على البراعة التنظيمية

| المتغير | R2 | اختبارF | | اختبارT | | Beta معلمة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | المحتسبة | مستوى المعنوي | المحتسبة | مستوى المعنوي | |
| جذب المواهب | ٩٨% | ٦٧٣٨,٨ | 0.000 | ٨٢,٠٩ | 0.000 | ٠,٩٩١ |
| تطوير وتنمية المواهب | ٩٧% | ٥٠٦١,٦ | 0.000 | ٧١,١٥ | 0.000 | ٠,٩٨٨ |
| الاحتفاظ بالمواهب | ٩٧% | ٤٨١٥,٣ | 0.000 | ٦٩,٣٩ | 0.000 | ٠,٩٨٧ |
| إدارة اداء المواهب | ٩٧% | ٤٣١٠,٤ | 0.000 | ٦٥,٦٥ | 0.000 | ٠.٩٨٦ |
| مشاركة المواهب | ٩٧% | ٥١١٩,٩ | 0.000 | ٧١,٥٥ | 0.000 | ٠,٩٨٨ |
| إدارة الموهب ككل | ٩٨% | ٧٧٢٤,٢ | 0.000 | ٨٧,٨٩ | 0.000 | ٠.٩٩٢ |

**المصدر:** من إعداد الباحثان في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

يوضح الجدول (١١) التغيرات في مستوى **البراعة التنظيمية** بوصفها متغيرًا تابعًا يتأثر بأبعاد **إدارة المواهب**، والتي تشمل **(جذب المواهب، تطوير وتنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة اداء المواهب، مشاركة المواهب)**. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، حيث تراوحت قيم **معامل التحديد ($R^2$)** بين (٠,٩٧) و(٠,٩٨) لكل من أبعاد إدارة المواهب، مما يشير إلى أن نسبة تتراوح بين ٩٧٪ إلى ٩٨٪ من التغير في البراعة التنظيمية يمكن تفسيرها بالتغيرات في هذه الأبعاد. وقد أكدت **اختبارات F** ذلك، حيث تراوحت قيم **Fالمحسوبة** بين (٥١١٩,٩) و(٦٧٣٨,٨) لكل بعد من أبعاد إدارة المواهب، وجميعها تتجاوز القيم الجدولية مع مستويات دلالة (P-value) أقل من ٠,٠٥، مما يدعم رفض الفرضية الصفرية ويؤكد وجود تأثير معنوي لكل بعد على البراعة التنظيمية.وبالنسبة لقيم **اختبار t** لكل بعد، فقد بلغت (٨٢,٠٩، ٧١,١٥، ٦٩,٣٩، ٦٥,٦٥، ٧١,٥٥) على التوالي، وجميعها دالة إحصائيًا وأقل من مستوى الدلالة الإحصائية، مما يعكس تأثيرًا معنويًا قويًا لكل بُعد من أبعاد إدارة المواهب على البراعة التنظيمية.أما بالنسبة لقوة التأثير، فقد بلغت قيم **معامل Beta** (0.991 ، ٠,٩٨٨، ٠,٩٨٧، ٠,٩٨٦، ٠,٩٨٨) (على التوالي، وهو ما يعكس أن كل زيادة بنسبة ١٠٠٪ في أحد أبعاد إدارة المواهب ترتبط بزيادة في البراعة التنظيمية بمقادير تقارب (٩٩,١٪، ٩٨,٨٪، ٩٨,٧٪، ٩٨,٦٪، ٩٨,٨٪) على التوالي.وعند النظر إلى **إدارة المواهب كمتغير كلي**، فقد أظهرت النتائج تأثيرًا معنويًا قويًا على البراعة التنظيمية، حيث بلغت قيمة **Fالمحسوبة** (7724.2)مع مستوى دلالة (P-value) أقل من ٠,٠٥، ما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور معنوي لإدارة المواهب ككل على البراعة التنظيمية.وكذلك، بلغت قيمة **اختبار t** (87.89) وكانت دالة إحصائيًا، كما بلغ **معامل Beta** (0.992)، مما يعني أن كل زيادة بنسبة ١٠٠٪ في مستوى إدارة المواهب تؤدي إلى ارتفاع البراعة التنظيمية بنسبة ٩٩,٢%. ، تشير هذه النتائج إلى قوة وأهمية دور إدارة المواهب وأبعادها المختلفة في تفسير التغيرات في البراعة التنظيمية، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسة الخامسة والفرضيات الفرعية المرتبطة بها، والتي تنص على: " **يوجد تأثير معنوي مباشر ذي دلالة احصائية إدارة المواهب على البراعة التنظيمية"**، ويتفرع منها فرضيات فرعية تؤكد وجود **تأثير معنوي مباشر** ذات دلالة إحصائية لكل من: **(أ) جذب المواهب، (ب) تطوير وتنمية المواهب، (ج) الاحتفاظ بالمواهب، (د) إدارة أداء المواهب، و(هـ) مشاركة المواهب** على **البراعة التنظيمية.**

**ت. اختبار تأثير البراعة التنظيمية على التكيف التنظيمي: -**

تم اختبار **الفرضية الرئيسة السادسة: يوجد تأثير معنوي مباشر ذي دلالة احصائية البراعة التنظيمية تجاه التكيف التنظيمي.**

**جدول (١٢):** نتائج اختبار تاثير البراعة التنظيمية على التكيف التنظيمي

| المتغير | R2 | اختبارF | | اختبارT | | Betaمعلمة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | المحتسبة | مستوى المعنوي | المحتسبة | مستوى المعنوي | |
| براعة الاستكشاف | %٥٩ | ١٧٠,٢١ | 0.000 | ١٣,٠٥ | 0.000 | ٠,٦٨٦ |
| براعة الاستغلال | %٥٧ | ١٥٥,٨٠ | 0.000 | ١٢,٤٨ | 0.000 | ٧٨٠0. |
| البراعة التنظيمية ككل | %٦٧ | ٢٤٤,٣١ | 0.000 | ١٥,٦٣ | 0.000 | ٨٤٩0. |

**المصدر:** من إعداد الباحثان في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

يوضح الجدول (١٢) التغيرات في مستوى **التكيف التنظيمي** بوصفه متغيرًا تابعًا يتأثر بأبعاد **البراعة التنظيمية**، والمتمثلة في بعدي **براعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال** .وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثيرات معنوية ذات دلالة إحصائية لكل من البعدين على التكيف التنظيمي.، فقد بلغ **معامل التحديد ($R^2$)** لكل من براعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال (٠,٥٩) و(٠,٥٧) على التوالي، ما يشير إلى أن نحو ٥٩٪ و٥٧٪ من التباين في التكيف التنظيمي يمكن تفسيره من خلال التغيرات في هذين البعدين، على التوالي.، كما أظهرت نتائج **اختبار F** المحسوبة لكل من البعدين (١٧٠,٢١) و(١٥٥,٨٠) أنها تفوق القيم الجدولية، مع مستويات دلالة (P-value) أقل من ٠,٠٥، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد البراعة التنظيمية على التكيف التنظيمي. وبالإضافة إلى ذلك، كانت قيم **اختبار t** (13.05) و(١٢,٤٨) دالة إحصائيًا، مما يعزز وجود تأثير معنوي وقوي. كما بلغ **معامل التأثير Beta** لبعدي الاستكشاف والاستغلال (٠,٦٨٦) و(٠,٧٨٠) على التوالي، وهو ما يدل على أنه مع كل زيادة بنسبة ١٠٠٪ في مستوى أحد هذين البعدين، يزداد التكيف التنظيمي بنسبة تقارب ٦٨,٦٪ و٧٨,٠٪ على التوالي. أما عند النظر إلى **البراعة التنظيمية ككل** ، فقد أظهر التحليل وجود تأثير معنوي كبير على التكيف التنظيمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٢٤٤,٣١) بمستوى دلالة أقل من ٠,٠٥، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية لصالح الفرضية البديلة. كذلك بلغت قيمة t المحسوبة (١٥,٦٣)، والتي كانت ذات دلالة إحصائية، في حين بلغ معامل Beta (0.849)، مما يشير إلى أن كل زيادة بنسبة ١٠٠٪ في مستوى البراعة التنظيمية الكلية تؤدي إلى ارتفاع التكيف التنظيمي بنسبة ٨٤,٩%.

وتعكس هذه النتائج مجتمعةً الدور الفعّال الذي تؤديه **البراعة التنظيمية**، سواء من خلال أبعادها المنفردة أو كمتغير كلي، في **تعزيز قدرة المنظمات على التكيف التنظيمي** .وبهذا تؤكد النتائج صحة **الفرضية الرئيسة السادسة** والفرضيات الفرعية المنبثقة منها.

## المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

### اولاً: الاستنتاجات

١. أظهرت النتائج بوصف متغيرات الدراسة لكل من (إدارة المواهب والتكيف التنظيمي والبراعة التنظيمية)، ان نسبة الأتفاق لآراء الأفراد المستجيبين تجاه المتغيرات تميل إلى الإتجاه الإيجابي، وهذا يدل على موافقة افراد عينة الدراسة على أهمية متغيرات الدراسة، وان إدارة الشركات تولي اهتماماً والماماً كافيين بالبراعة التنظيمية، وتحليل البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية والبيئة التنافسية المحيطة بها، وبنفس الوقت تدعم الممارسات الفعالة لإبعاد إدارة المواهب لتعزيز أداء الشركة.

٢. أظهرت النتائج الخاصة بالإهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة، احتل متغير"البراعة التنظيمية" بالمرتبة الأولى ، في حين جاء متغير" التكيف التنظيمي" بالمرتبة الثانية، اما متغير" إدارة المواهب" فقد حل بالمرتبة الثالثة، يعكس هذا الترتيب أن البراعة التنظيمية تمثل متغيراً مهماً وعضوا حاسما في تعزيز اداء الشركات ، ومما يدل على تاثيرها الكبير على المتغير التابع من خلال جهود الشركات في تحقيق التكيف التنظيمي بطريقة فعالة.

٣. أظهرت نتائج تحليل الارتباط بوجود علاقة أرتباط معنوية وطردية موجبة بين إدارة المواهب والتكيف التنظيمي، والتي تشير إلى انه كلما أعتمدت الشركات المبحوثة على ممارسات إدارة المواهب فأن ذلك يؤدي الى تعزيز قدرتها على تحقيق التكيف التنظيمي مع التغيرات البيئية التي تتعرض لها.

٤. أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة أرتباط معنوية وطردية موجبة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، والتي تشير إلى انه كلما استطاعت الشركات على وضع استراتيجيات فعالة لممارسات إدارة المواهب كلما برزت القدرة على تعزيز مستوى البراعة التنظيمية.

٥. أظهرت نتائج تحليل الارتباط بوجود علاقة أرتباط معنوية وطردية موجبة بين البراعة التنظيمية والتكيف التنظيمي، والتي تشير إلى أن تعزيز البراعة التنظيمية للشركة يسهم بشكل مباشر في رفع القدرة على التكيف التنظيمي.

٦. أظهرت نتائج تحليل التأثير، وجود ثأثير للمتغير المستقل والمتمثل بإدارة المواهب وابعاده في المتغير المعتمد التكيف التنظيمي، مما يشير إلى أن متغير التكيف التنظيمي يستمد جزءاً من تأثيرات المباشرة من خلال إدارة المواهب المعتمدة في الدراسة الحالية.

٧. وجود ثأثير للمتغير المستقل والمتمثل بإدارة المواهب وابعاده في المتغير الوسيط البراعة التنظيمية، مما يشير إلى أن متغير البراعة التنظيمية يستمد جزءاً من تأثيرات المباشرة من خلال إدارة المواهب المعتمدة في الدراسة الحالية.

٨. وتبين من نتائج التحليل التأثير، وجود ثأثير للمتغير الوسيط"البراعة التنظيمية" وابعاده (براعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال) في المتغير المعتمد" التكيف التنظيمي"، مما يشير إلى أن التكيف التنظيمي يستمد جزءاً من تأثيرات المباشرة من خلال المتغير الوسيط البراعة التنظيمية.

٩. أظهرت نتائج التحليل ان متغير البراعة التنظيمية لها دور إيجابي كمتغير وسيط يساهم في تحسين العلاقة التأثيرية لمتغير المستقل إدارة المواهب في المتغير المعتمد التكيف التنظيمي، وان العلاقة التأثيرية الغير مباشرة بين المتغيرين كانت في اعلى مستوياتها بوجود ابعاد البراعة التنظيمية وبمستويات متفاوتة.

**ثانياً: المقترحات**

١. توصي الدراسة إدارة الشركات المبحوثة ضرورة تبني متغيرات الدراسة لما لها دور كبير في تعزيز الميزة التنافسية للشركات.
٢. لأبد من إدارة الشركات المبحوثة اعطاء أهتماماً خاصاً في تعزيز ممارسات إدارة المواهب من خلال جذب واستقطاب المواهب وتطوير الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بالمواهب، نظرًا لما أظهرته النتائج من أثر إيجابي لهذه الممارسات في تحقيق التكيف التنظيمي والوصول الى البراعة التنظيمية.
٣. لتعزيز البراعة التنظيمية لابد من تشجيع الابتكار والتعلم المستمر بين العاملين فالبراعة تمثل القوة إذا ما احسن تكوينها واستغلالها في الشركات.
٤. صياغة أستراتيجية في تطوير وتنمية المواهب لمعارفهم وقدراتهم ومهاراتهم ،آي في سياق التحليل البيئي الداخلي والخارجي لزيادة مرونتهم في مواجهة التحديات والمتغيرات.
٥. توصي الدراسة ان تطبق انظمة فعالة لإدارة الاداء ترتبط بإدارة المواهب والبراعة التنظيمية، بحيث يستطيعون من قياس تاثير هذه العوامل على التكيف التنظيمي.
٦. توصي الدراسة إدارة الشركات المبحوثة بتشجيع الموهوبين على عدم التردد في عرض افكارهم واقتراحاتهم وبدون التقيد بالإجراءات الرسمية مما يساهم في تعزيز سلوكيات البراعة التنظيمية.
٧. إن مشاركة الادارة العليا والمديرين في ممارسات إدارة المواهب وتحفيز العاملين على الاهتمام بالانجازات التي تزيد من كفاءة اداء العمل لتعزيز سلوكيات الاستغلال والاستكشاف امر بالغ الاهمية لنجاح الشركات.
٨. يجب على المديرين في قطاع الاتصالات ان يسعوا جاهدين لتطوير الموظفين الموهوبين بشكل مستمر تعزيز خياراتهم المهنية من خلال الحفاظ على اتصال مفتوح معهم لتحديد احتياجاتهم وجعل التطوير عاملا منتظما في اساليب صيانتها الفعالة.
٩. توصي الدراسة ان تقدم إدارة الشركات اهدافا واضحة لتوظيف الموظفين المتميزين ووضع استراتيجيات فعالة للإحتفاظ بالموهوبين، من خلال توفير فرص التطوير واساليب التحفيز وتخطيط التعاقب الوظيفي، لضمان أستبقائهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للشركة.
١٠. إن تطوير أنظمة إدارة المواهب في قطاع الاتصالات ليس مجرد مهمة تضطلع بها إدارة الموارد البشرية، بل يتطلب تقديرا ودعما من جميع المستويات الاخرى في شركات الاتصالات، ويشمل ذلك المشاركة الضمنية للفرد المستثمر فيه.

**المصادر**

**أولاً: المصادر العربية**

١- الخليفي، محمد فهد. (٢٠٢٤). التكيف المبدع كمدخل لبناء الذكاء الاستراتيجي للمؤسسات. **مجلة الإدارة الاستراتيجية، ١٩**(1)، ٤٥-٦٠.
٢- الرشيدي، سعاد عبد الله. (٢٠١٩). المرونة التنظيمية وإدارة التغيير: إطار مقترح للتكيف الاستباقي في منظمات الأعمال العربية. **المجلة العربية للإدارة، ٣٩** (٣)، ١٢٠-١٣٥.
٣- الزبيدي، غسان داود، &العابدي، محمد مهدي. (٢٠٢٣). إدارة أداء المواهب وأثرها في الإبداع الوظيفي: دراسة تحليلية في الجامعات العراقية. **مجلة العلوم الإدارية، ٢٧**(1)،٢٣٠-٢٤٥.
٤- الزبيدي، غسان داود، &العامري، حسين وليد. (٢٠٢٣). إدارة المواهب كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في المصارف العراقية. **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ٤٥**(2)، 410–430.
٥- الساعدي، باسم كاظم. (٢٠٢١). استراتيجيات تطوير المواهب وانعكاسها على أداء الأفراد: دراسة في قطاع الاتصالات العراقي. **مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، ٢٣**(4)، 920–950.
٦- الصميدي، ندى عبد الله. (٢٠٢١). أثر توازن الحياة والعمل في الاحتفاظ بالكفاءات: دراسة ميدانية. **مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ١٣**(1)، 120–140.
٧- العكيدي، أحمد سلمان. (٢٠١٨). مشاركة الموظفين وأثرها في الولاء التنظيمي: منظور إدارة المواهب. **مجلة الدراسات الإدارية المعاصرة، ١٠**(2)، 95–115.
٨- الغرياوي، محمد أحمد. (٢٠١٩). دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة . **مجلة البحوث التجارية، ٤١**(2)، 104–151.
٩- شرف الدين، نجلاء سيد، &فريد، شريف طه محمد. (٢٠٢٤). أثر البراعة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. **مجلة بنها للعلوم الإنسانية، ٣**(2)، 689–713.
١٠-عبد الحافظ، شيماء محمد إبراهيم. (٢٠٢٠). البراعة التنظيمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية. **مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ٢**(1)، 135–187.

**ثانياً: المصادر العربية المترجمة**

1- Abdel-Hafez, Shaimaa Mohamed Ibrahim. (2020). Organizational agility as an approach to achieving competitive advantage in non-governmental organizations. Journal of the Future of Social Sciences, 2(1), 135–187.
2- Al-Akeedi, Ahmed Salman. (2018). Employee Engagement and Its Impact on Organizational Loyalty: A Talent Management Perspective. Journal of Contemporary Administrative Studies, 10(2), 95–115.
3- Al-Gharbawi, Muhammad Ahmed. (2019). The Role of Leadership Practices in Building Organizational Agility: An Applied Study on Private School Teachers in Mansoura City. Journal of Business Research, 41(2), 104–151.
4- Al-Khalifi, Muhammad Fahd. (2024). Creative Adaptation as an Approach to Building Strategic Intelligence for Organizations. Journal of Strategic Management, 19(1), 45–60.

5- Al-Rashidi, Suad Abdullah. (2019). Organizational Flexibility and Change Management: A Proposed Framework for Proactive Adaptation in Arab Business Organizations. Arab Journal of Management, 39(3), 120–135.
6- Al-Saadi, Basim Kadhim. (2021). Talent Development Strategies and Their Impact on Individual Performance: A Study in the Iraqi Telecommunications Sector. Journal of Economic and Administrative Research, 23(4), 920–950.
7- Al-Sumaidi, Nada Abdullah. (2021). The Impact of Work-Life Balance on Retaining Competencies: A Field Study. Journal of Administrative and Economic Sciences, 13(1), 120–140.
8- Al-Zubaidi, Ghassan Dawood, & Al-Abidi, Muhammad Mahdi. (2023). Talent Performance Management and its Impact on Job Creativity: An Analytical Study in Iraqi Universities. Journal of Administrative Sciences, 27(1), 230–245.
9- Al-Zubaidi, Ghassan Dawood, & Al-Amiri, Hussein Walid. (2023). Talent Management as an Approach to Improving Organizational Performance: An Applied Study in Iraqi Banks. Journal of Baghdad College of Economic Sciences, 45(2), 410–430.
10- Sharaf El-Din, Najlaa Sayed, & Farid, Sharif Taha Muhammad. (2024). The Impact of Organizational Agility on Improving Institutional Performance: An Applied Study. Benha Journal of Humanities, 3(2), 689–713.

**ثالثاً: المصادر الاجنبية**

1- Al-Dalahmeh, M., Héder-Rima, M., & Dajnoki, K. (2020). *The effect of talent management practices on employee turnover intention in the information and communication technologies (ICTs) sector: Case of Jordan.* Problems and Perspectives in Management, 18(4), 59–71. https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.06
2- Al-Hawary, S. I. S., Al-Lozi, M. S., & Almomani, R. Z. Q. (2017). Impact of talent management on achieving organizational excellence in Arab Potash Company in Jordan. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management, 17*(A7), 15–25.
3- Arunga, H. J. (2023). *Unpacking organizational adaptation strategies: A conceptual review*. *International Journal of Research and Innovation in Social Science, 7*(11), 387–398. https://doi.org/10.47772/ijriss.2023.7011030
4- Cappelli, P. (2020, September–October). *Stop overengineering people management*. Harvard Business Review, 98(5), 56–63.
5- Karunathilaka, G. (2018). *The empirical study on talent identification strategies and its effect on performance of public sector organizations in Sri Lanka* (pp. 142-147). Proceedings of the International Conference on Business and Innovation, Colombo, Sri Lanka.
6- Kodama, M. (2019). *Business innovation through holistic leadership: Developing organizational adaptability*. *Systems Research and Behavioral Science, 36*(4), 365–394. https://doi.org/10.1002/sres.2551
7- McCarthy, I. P., Lawrence, T. B., Wixted, B., & Gordon, B. (2010). A multidimensional conceptualization of environmental velocity. *Academy of Management Review, 35*(4), 604–626. https://doi.org/10.5465/amr.35.4.604
8- McCarthy, S., & Griffiths, L. J. (2021). How do leaders enable and support the implementation of evidence-based programs and evidence-informed practice in child welfare? A systematic literature review. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 45*(4), 305–322. https://doi.org/10.1080/23303131.2021.1929626
9- Nicolini, D., Monteiro, P., Erickson, I., Cohen, L. E., Dokko, G., Corporaal, G. F., … & O'Mahony, S. (2024). Beyond the buzz: Scholarly approaches to the study of work. *Journal of Management Inquiry, 33*(1), 279–296. https://doi.org/10.1177/10564926241261259
10- Radancy. (2025, January 16). Finding purpose: Must-haves for Gen Z in the workforce. Radancy Blog. https://blog.radancy.com/2025/01/16/finding-purpose-must-haves-for-gen-z-in-the-workforce/
11- Swart, J., & Kinnie, N. (2010). Organisational learning, knowledge assets and HR practices in professional service firms. *Human Resource Management Journal, 20*(1), 64–79. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00115.
12- Tariq, E., Alshurideh, M. T., Akour, I., & Al-Hawary, S. I. (2022). The effect of digital marketing capabilities on organizational ambidexterity of the information technology sector. **International Journal of Data and Network Science, 6**(2), 401–408. https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.12.014.