

The Mediating Role of Organizational Ambidexterity in the Relationship Between Talent Management and Organizational Excellence: A Field Study at the Education Directorate in Benghazi

Mabrouka Masoud Al-Mabrouk Al-Ajili^{1*}

Department of Management and Organization, Libyan Academy – Benghazi Branch, Benghazi, Libya
kwkaaljyly7@gmail.com

الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي:
دراسة ميدانية على مراقبة التربية والتعليم بنغازي

مبروكة مسعود المبروك العجيلي^{1*}

قسم الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الليبية – فرع بنغازي، بنغازي، ليبيا

Received: 12-07-2026	Accepted: 22-08-2026	Published: 26-08-2026
 Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).		

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي بالتطبيق على مراقبة التربية والتعليم بنغازي، وذلك من خلال قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب، وتحديد مستوى توافر البراعة التنظيمية، والتعرف على مستوى التميز المؤسسي، بالإضافة إلى اختبار طبيعة العلاقات والتأثيرات بين متغيرات الدراسة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين بمراقبة التربية والتعليم بنغازي، حيث بلغ مجتمع الدراسة (629) مفردة من مختلف المستويات الإدارية والوظيفية. وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، بما في ذلك معاملات الارتباط والانحدار وتحليل الدور الوسيط.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من تطبيق إدارة المواهب بأبعادها المتمثلة في استقطاب المواهب وتطويرها وتحفيزها والاحتفاظ بها، كما بينت النتائج ارتفاع مستوى البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي لدى المؤسسة محل الدراسة. كذلك كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي، ووجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب في تعزيز البراعة التنظيمية، إضافة إلى تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي.

وأكدت الدراسة أن البراعة التنظيمية تؤدي دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي، مما يشير إلى أن امتلاك المواهب البشرية لا يحقق التميز بمفرده، وإنما يتطلب وجود قدرات تنظيمية تساعد على استثمار تلك المواهب وتحويلها إلى نتائج مؤسسية مستدامة.

وأوصت الدراسة بضرورة دمج إدارة المواهب ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، وتعزيز ثقافة الابتكار والتطوير المستمر، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق مستويات أعلى من التميز المؤسسي.

الكلمات الدالة: إدارة المواهب، البراعة التنظيمية، التميز المؤسسي، الموارد البشرية، المؤسسات التعليمية.

Abstract

This study aimed to identify the mediating role of organizational ambidexterity in the relationship between talent management and organizational excellence, focusing on the Benghazi Education Directorate. The study achieved this by measuring the implementation level of talent management practices, assessing the extent of organizational ambidexterity and organizational excellence, and examining the nature of the relationships and effects among the study variables. Adopting a descriptive-analytical approach, the study utilized a questionnaire as the primary tool for data collection from employees at the Benghazi Education Directorate; the study population comprised 629 individuals across various administrative and functional levels. Data were analyzed using appropriate statistical methods, including correlation coefficients, regression analysis, and mediation analysis. The results revealed a high level of talent management implementation—encompassing talent attraction, development, motivation, and retention—as well as high levels of organizational ambidexterity and organizational excellence within the organization under study. Furthermore, the findings demonstrated a statistically significant positive relationship between talent management and organizational excellence, a positive impact of talent management on enhancing organizational ambidexterity, and a positive influence of organizational ambidexterity on achieving organizational excellence. The study confirmed that organizational ambidexterity plays a partial mediating role in the relationship between talent management and organizational excellence. This indicates that possessing human talent alone does not guarantee excellence; rather, it requires organizational capabilities that facilitate the leveraging of such talent and its transformation into sustainable organizational outcomes. The study recommended integrating talent management into the strategic plans of educational institutions and fostering a culture of innovation and continuous improvement, thereby contributing to enhanced performance efficiency and the achievement of higher levels of organizational excellence.

Keywords: Talent management, organizational ambidexterity, organizational excellence, human resources, educational institutions.

المقدمة:

أصبحت المنظمات المعاصرة تعمل في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتنافسية العالية، الأمر الذي دفعها إلى البحث عن مداخل إدارية حديثة تمكنها من تحقيق الاستدامة والتميز. ولم تعد الموارد المادية وحدها كافية لتحقيق النجاح التنظيمي، بل أصبحت الموارد البشرية ذات الكفاءة والقدرة على الابتكار تمثل أحد أهم مصادر التفوق المؤسسي، مما أدى إلى تزايد الاهتمام بمفهوم إدارة المواهب بوصفه أحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (Collings, Mellahi, & Cascio, 2019). وتشير إدارة المواهب إلى مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى جذب الأفراد المتميزين، وتطوير قدراتهم، وتحفيزهم، والمحافظة عليهم بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وتعد هذه الممارسات وسيلة مهمة لتعزيز القدرات التنظيمية وتحقيق قيمة مضافة مستدامة (Armstrong & Taylor, 2023).

وفي ظل بيئة العمل المتغيرة، لم يعد امتلاك المواهب البشرية كافيًا لتحقيق التميز، بل أصبحت المنظمات بحاجة إلى قدرات تنظيمية تمكنها من استثمار تلك المواهب بصورة فعالة. ومن هنا ظهر مفهوم البراعة التنظيمية الذي يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين استغلال مواردها الحالية واستكشاف فرص جديدة للتطوير والابتكار (March, 1991).

وتعد البراعة التنظيمية من القدرات الاستراتيجية التي تساعد المؤسسات على تحسين الأداء والتكيف مع التغيرات البيئية، حيث تمكنها من المحافظة على كفاءة العمليات الحالية مع البحث عن أساليب جديدة للتطوير والتحسين المستمر (O'Reilly & Tushman, 2013).

ومن جهة أخرى، يمثل التميز المؤسسي أحد الأهداف الأساسية للمؤسسات الحديثة، إذ يعكس قدرة المنظمة على تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء من خلال القيادة الفاعلة، وإدارة الموارد بكفاءة، وتحقيق رضا المستفيدين، والتحسين المستمر في العمليات (European Foundation for Quality Management (EFQM), 2020).

وفي ضوء أهمية هذه المتغيرات، تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي، مع اختبار الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في هذه العلاقة بالتطبيق على مراقبة التربية والتعليم بمدينة بنغازي، باعتبار أن المؤسسات التعليمية تمثل أحد القطاعات التي تحتاج إلى استثمار رأس المال البشري لتحقيق جودة الأداء والتميز.

مشكلة البحث

تواجه المؤسسات التعليمية العديد من التحديات المرتبطة بتطوير الأداء وتحقيق مستويات مرتفعة من التميز المؤسسي، رغم امتلاكها موارد بشرية ذات خبرات ومؤهلات مختلفة. وقد يعود ذلك إلى الحاجة إلى تطوير أساليب إدارة المواهب، وتعزيز القدرات التنظيمية التي تمكن المؤسسة من استثمار تلك المواهب وتحويلها إلى نتائج مؤسسية متميزة.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، فإن العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي قد لا تكون مباشرة دائمًا، إذ قد تتطلب وجود قدرات تنظيمية وسيطة تساعد في تحويل إمكانات الأفراد إلى أداء مؤسسي متفوق. وتبرز هنا أهمية البراعة التنظيمية باعتبارها قدرة تنظيمية تسهم في تعزيز الاستفادة من المواهب وتحقيق التوازن بين التطوير والاستغلال الأمثل للموارد.

فجوة الدراسة:

على الرغم من الاهتمام المتزايد بمفهوم إدارة المواهب باعتباره أحد المداخل الحديثة لتعزيز الأداء التنظيمي، ووجود العديد من الدراسات التي تناولت علاقتها بالتميز المؤسسي، إلا أن معظم الدراسات ركزت على العلاقة المباشرة بين المتغيرين، في حين ما زالت الحاجة قائمة إلى فهم الآليات التنظيمية التي تفسر كيفية انتقال أثر إدارة المواهب إلى تحقيق التميز المؤسسي.

وتعد البراعة التنظيمية من القدرات التنظيمية الحديثة التي يمكن أن تفسر هذا الانتقال، من خلال قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين استثمار الموارد الحالية واستكشاف فرص التطوير والابتكار. كما أن الدراسات التي تناولت الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، وبخاصة في البيئة الليبية، ما تزال محدودة، مما يشكل فجوة بحثية تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها من خلال بناء نموذج يوضح العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي عبر الدور الوسيط للبراعة التنظيمية بالتطبيق على مراقبة التربية والتعليم بنغازي.

وبناءً عليه تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي بمراقبة التربية والتعليم بنغازي؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى تطبيق إدارة المواهب بمراقبة التربية والتعليم بنغازي؟
2. ما مستوى توافر البراعة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

3. ما مستوى التميز المؤسسي بمراقبة التربية والتعليم بنغازي؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي؟
5. هل تؤثر إدارة المواهب في مستوى البراعة التنظيمية؟
6. هل تؤثر البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي؟
7. هل تتوسط البراعة التنظيمية العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي؟

أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب بمراقبة التربية والتعليم بنغازي.
2. قياس مستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
3. التعرف على مستوى التميز المؤسسي.
4. تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي.
5. اختبار أثر إدارة المواهب في البراعة التنظيمية.
6. اختبار أثر البراعة التنظيمية في التميز المؤسسي.
7. تحديد الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي.

أهمية البحث:

الأهمية العلمية:

تتبع الأهمية العلمية للدراسة من تناولها ثلاثة متغيرات إدارية حديثة تتمثل في إدارة المواهب، والبراعة التنظيمية، والتميز المؤسسي، ومحاولة بناء نموذج يوضح العلاقة بينها، خاصة في البيئة التعليمية الليبية التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال. كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالدور الوسيط للبراعة التنظيمية، باعتبارها أحد المتغيرات التي قد تفسر كيفية انتقال أثر إدارة المواهب إلى تحقيق التميز المؤسسي.

2- الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد القيادات الإدارية بمراقبة التربية والتعليم بنغازي في تطوير ممارسات إدارة المواهب، وتعزيز القدرات التنظيمية، بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق مستويات أعلى من التميز المؤسسي.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي بمراقبة التربية والتعليم بنغازي. ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- H1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي.
- H2 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية.
- H3 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي.
- H4 تؤدي البراعة التنظيمية دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي.

النموذج المفاهيمي للدراسة:

يقوم النموذج المقترح للدراسة على أن إدارة المواهب تمثل المتغير المستقل، والتميز المؤسسي يمثل المتغير التابع، بينما تمثل البراعة التنظيمية المتغير الوسيط. ويفترض النموذج أن المؤسسات التي تمتلك ممارسات فعالة في إدارة المواهب تكون أكثر قدرة على تطوير قدراتها التنظيمية، وأن هذه القدرات تساهم بدورها في تحقيق مستويات أعلى من التميز المؤسسي.

إدارة المواهب ← البراعة التنظيمية ← التميز المؤسسي

أولاً: إدارة المواهب

مفهوم إدارة المواهب:

أصبحت إدارة المواهب من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث انتقلت المنظمات من التركيز على إدارة العاملين بصورة تقليدية إلى الاهتمام باستقطاب الأفراد المتميزين وتطويرهم والمحافظة عليهم باعتبارهم مورداً استراتيجياً يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وتشير الدراسات العربية الحديثة إلى أن إدارة المواهب أصبحت تمثل مدخلاً استراتيجياً لتطوير رأس المال البشري، من خلال استقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها والمحافظة عليها، بما يساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق الأداء المتميز والاستدامة التنظيمية (التركمان، 2026).

ويعرفها الهيئتي (2010) بأنها مجموعة من الأنشطة والسياسات التي تهدف إلى جذب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، وتنميتها، وتحفيزها، والمحافظة عليها لضمان تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفاعلية.

كما يرى ماهر (2014) أن إدارة المواهب تمثل مدخلاً استراتيجياً يركز على اكتشاف القدرات المتميزة داخل المنظمة والعمل على تطويرها واستثمارها بما يحقق التفوق التنظيمي.

تتمثل أهم أبعاد إدارة المواهب في الآتي:

استقطاب المواهب:

يقصد به قدرة المنظمة على جذب الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات المطلوبة، من خلال بناء صورة إيجابية عن المنظمة وتوفير بيئة عمل جاذبة. ويشير عبد الباقي (2014) إلى أن نجاح المنظمة في جذب الكفاءات يمثل الخطوة الأولى لبناء رأس مال بشري قادر على تحقيق الأداء المتميز.

تطوير المواهب:

يشير تطوير المواهب إلى البرامج التدريبية والتعليمية التي تهدف إلى تنمية مهارات العاملين وزيادة قدراتهم بما يتناسب مع أهداف المنظمة. وأكد السلمي (2018) أن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يعد من أهم عوامل بناء القدرة التنافسية للمنظمات الحديثة.

الاحتفاظ بالمواهب:

تعني المحافظة على العاملين المتميزين من خلال توفير الحوافز المناسبة، وفرص النمو الوظيفي، وبيئة العمل الداعمة. ويرى الهيئتي (2010) أن فقدان الكفاءات البشرية يمثل خسارة استراتيجية للمنظمة، لذلك أصبح الاحتفاظ بالمواهب هدفاً رئيسياً لإدارة الموارد البشرية الحديثة.

وأكدت الدراسات التطبيقية الحديثة أن نجاح إدارة المواهب لا يرتبط فقط بجذب الكفاءات، وإنما يعتمد كذلك على توفير برامج التطوير والتحفيز والاحتفاظ بالعاملين المتميزين، باعتبارهم مصدراً أساسياً لتحقيق التفوق التنظيمي (الجلال، 2024).

ثانياً: البراعة التنظيمية

مفهوم البراعة التنظيمية:

تعد البراعة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الإدارة الاستراتيجية، وتعتبر عن قدرة المنظمة على الجمع بين تحسين العمليات الحالية والبحث عن فرص جديدة للتطوير والابتكار.

وفي السياق العربي، أوضحت بعض الدراسات الحديثة أن إدارة المواهب ترتبط بصورة مباشرة بتطوير البراعة التنظيمية، من خلال تعزيز قدرة المؤسسات على الجمع بين تحسين الأداء الحالي واستكشاف فرص التطوير المستقبلية (إسماعيل وفهمي، 2024).

ويشير March (1991) إلى أن البراعة التنظيمية تقوم على التوازن بين الاستغلال الذي يركز على تحسين الموارد الحالية، والاستكشاف الذي يهتم بالابتكار والبحث عن فرص مستقبلية.

كما يرى حسن (2020) أن البراعة التنظيمية تمثل قدرة المنظمة على إدارة التناقضات التنظيمية وتحقيق التوازن بين الاستقرار والتغيير.

أبعاد البراعة التنظيمية:

الاستغلال التنظيمي:

يعني قدرة المنظمة على تحسين الأداء الحالي، واستثمار الموارد المتاحة، ورفع كفاءة العمليات القائمة.

الاستكشاف التنظيمي:

يرتبط بالابتكار، وتجربة أساليب جديدة، والبحث عن فرص مستقبلية تساعد المنظمة على التطور.

ثالثاً: التميز المؤسسي

مفهوم التميز المؤسسي:

يمثل التميز المؤسسي قدرة المنظمة على تحقيق نتائج استثنائية ومستدامة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتطوير العمليات، وتحقيق رضا المستفيدين.

ويشير الطائي والعبادي (2015) إلى أن التميز المؤسسي لا يرتبط فقط بتحقيق النتائج، بل يشمل كيفية الوصول إليها من خلال القيادة الفاعلة والإدارة المستمرة للتحسين.

كما يوضح السلمي (2018) أن المؤسسات المتميزة هي التي تمتلك رؤية واضحة، وقيادة داعمة، وموارد بشرية قادرة على الابتكار والتطوير.

العلاقة بين متغيرات الدراسة:

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي، إذ إن امتلاك المنظمة للعناصر البشرية المتميزة يساهم في تحسين الأداء وتحقيق نتائج أفضل.

وتدعم ذلك نتائج الدراسات العربية الحديثة التي بينت وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي، حيث تساهم عمليات الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ بالمواهب في رفع كفاءة الأداء وتحسين النتائج المؤسسية (خمخام، موساوي، وعمراني، 2024).

كما أن إدارة المواهب لا تحقق أثرها الكامل إلا من خلال وجود قدرات تنظيمية داعمة، ومن أهمها البراعة التنظيمية التي تساعد المنظمة على استثمار المعرفة والمهارات وتحويلها إلى قيمة مؤسسية.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

دراسة يوسف وآخرون (2024):

هدفت إلى التعرف على أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية، مع اختبار الدور الوسيط للبراعة التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المواهب في تعزيز القدرات التنظيمية، وأن البراعة التنظيمية تساهم في تفسير العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والنتائج التنظيمية.

دراسة حسن (2020):

تناولت دور البراعة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي، وأشارت نتائجها إلى أن قدرة المنظمة على الجمع بين الاستغلال والاستكشاف تساعد على مواجهة التغيرات وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء.

دراسة الطائي والعبادي (2015):

ركزت على متطلبات تحقيق التميز المؤسسي، وأكدت أن القيادة الفاعلة، وإدارة الموارد البشرية، والتحسين المستمر تمثل ركائز أساسية لبناء المؤسسات المتميزة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

Collings et al. (2019):

بحثت الدراسة دور إدارة المواهب العالمية في تحسين أداء المنظمات، وأكدت أن الاستثمار في الأفراد ذوي القدرات العالية يمثل عاملاً مهماً لتحقيق القيمة الاستراتيجية.

O'Reilly & Tushman (2013):

ناقشت الدراسة مفهوم البراعة التنظيمية، وأوضحت أن المؤسسات القادرة على تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال تكون أكثر قدرة على الابتكار والمحافظة على الأداء المرتفع.

Chakma et al. (2024):

قدمت الدراسة مراجعة شاملة لمفهوم البراعة التنظيمية، وأكدت أهميتها كقدرة استراتيجية تساعد المؤسسات على تحقيق الاستدامة والتميز في البيئات المتغيرة.

منهجية الدراسة

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، باعتباره المنهج الملائم لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يتيح وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها، والمتمثلة في إدارة المواهب بوصفها المتغير المستقل، والبراعة التنظيمية بوصفها المتغير الوسيط، والتميز المؤسسي بوصفه المتغير التابع. كما يتيح هذا المنهج اختبار الفرضيات وتحديد طبيعة العلاقات والتأثيرات بين متغيرات الدراسة

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمراقبة التربية والتعليم بنغازي بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية، والبالغ عددهم (629) **مفردة**. وقد تم تحديد عينة الدراسة بما يتناسب مع حجم المجتمع وطبيعة الدراسة، بهدف الحصول على بيانات يمكن الاعتماد عليها في اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى النتائج المتعلقة بمتغيراتها

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على **الاستبانة** باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وقد تم تصميمها بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، والاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة عند صياغة فقراتها. وتضمنت الاستبانة مجموعة من المحاور التي تقيس متغيرات الدراسة، وهي: **إدارة المواهب** بأبعادها المختلفة، **البراعة التنظيمية**، **التميز المؤسسي**، بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة.

صدق وثبات أداة الدراسة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة للقياس، تم التحقق من صدقها وثباتها باستخدام الأساليب المناسبة الواردة في الدراسة. وقد استُخدمت معاملات الاتساق الداخلي للتحقق من مدى ارتباط الفقرات بالأبعاد التي تنتمي إليها، كما تم الاعتماد على **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)** للتحقق من ثبات الأداة ومدى اتساق فقراتها في قياس متغيرات الدراسة.

أساليب تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، بما يسمح بوصف خصائص العينة وقياس مستوى متغيرات الدراسة واختبار العلاقات والتأثيرات بينها. وشملت التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية، إضافة إلى تحليل الارتباط والانحدار واختبار الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي.

متغيرات الدراسة:

تتكون الدراسة من ثلاثة متغيرات رئيسة مترابطة، هي:

المتغير المستقل: إدارة المواهب، ويعبر عن الممارسات التي تتبناها المؤسسة في التعامل مع المواهب البشرية، وتشمل الأبعاد المعتمدة في الدراسة.

المتغير الوسيط: البراعة التنظيمية، ويعبر عن قدرة المؤسسة على الجمع بين استغلال إمكانياتها ومواردها الحالية واستكشاف فرص وأساليب جديدة للتطوير.

المتغير التابع: التميز المؤسسي، ويعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات مرتفعة ومستدامة من الأداء والفاعلية المؤسسية

التحليل الإحصائي ونتائج الدراسة

بعد جمع الاستبانات، تم تحليل البيانات بهدف التعرف على خصائص أفراد العينة، وقياس مستوى متغيرات الدراسة وأبعادها، ثم اختبار فرضيات الدراسة والعلاقات بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية والتميز

المؤسسي. وتضمنت هذه المرحلة استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج التي تجيب عن تساؤلات الدراسة وتختبر فرضياتها.

الإطار الميداني للدراسة

أولاً: وصف أفراد عينة الدراسة

بلغ عدد أفراد الدراسة (629) مفردة من العاملين بمراقبة التربية والتعليم بنغازي، وقد تم توزيع الاستبيانات عليهم، وكانت البيانات الديموغرافية كما يلي:

الجدول (1)

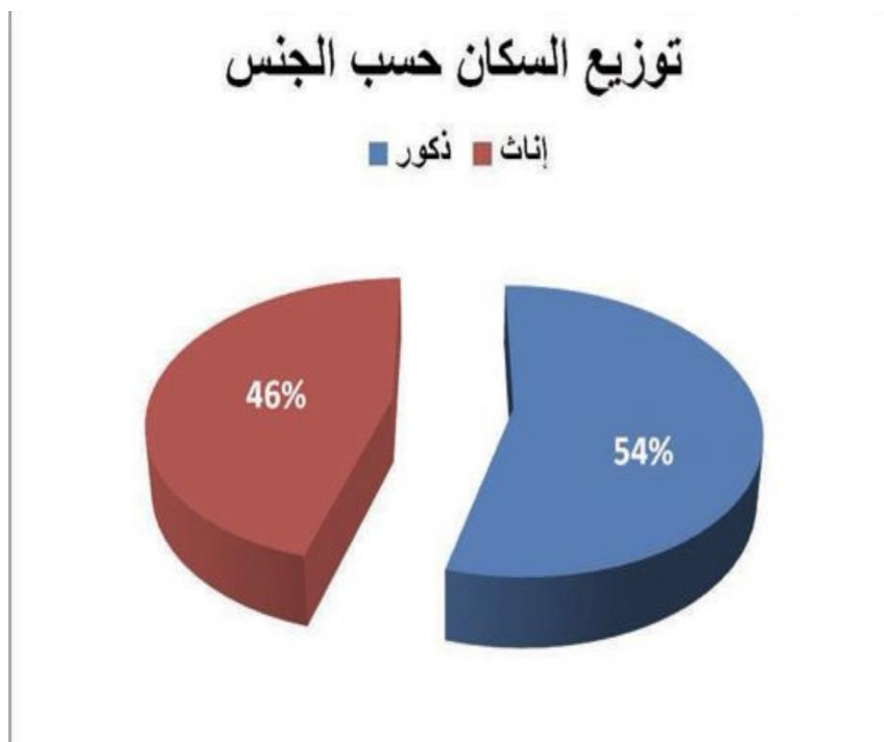
1. توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
56%	352	ذكر
44%	277	أنثى
100%	629	المجموع

التفسير:

تشير البيانات إلى أن نسبة الذكور كانت أعلى من الإناث، وهو ما يعكس طبيعة توزيع العاملين في المؤسسة محل الدراسة

الشكل (1)



يوضح الرسم البياني أن نسبة الذكور بلغت (56%) من إجمالي أفراد العينة، بينما بلغت نسبة الإناث (44%)، مما يشير إلى تقارب نسبي بين الجنسين مع ارتفاع بسيط في نسبة الذكور، وهو ما يعكس طبيعة توزيع العاملين في مراقبة التربية والتعليم بنغازي

الجدول (2)

2- توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

النسبة %	التكرار	العمر
13%	82	أقل من 30 سنة
31%	196	من 30 إلى أقل من 40 سنة
37%	233	من 40 إلى أقل من 50 سنة
19%	118	50 سنة فأكثر
100%	629	المجموع

التفسير:

يتضح أن الفئة العمرية (40-50 سنة) جاءت في المرتبة الأولى، مما يشير إلى توفر خبرات عملية لدى غالبية أفراد الدراسة.

الشكل (2)

توزيع أفراد الدراسة حسب العمر

عدد أفراد العينة حسب الفئات العمرية.



يبين الشكل أن الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة جاءت في المرتبة الأولى بعدد 233 فرداً بنسبة 37%، تلتها الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بعدد 196 فرداً بنسبة 31%، ثم الفئة 50 سنة فأكثر بعدد 118 فرداً بنسبة 19%، بينما جاءت الفئة أقل من 30 سنة في المرتبة الأخيرة بعدد 82 فرداً بنسبة 13%. وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية متوسطة الخبرة، وهو ما يعزز قدرة المشاركين على تقديم آراء دقيقة بشأن موضوع الدراسة.

الجدول (3)

3- توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي:

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
15%	96	دبلوم
61%	381	بكالوريوس
21%	133	ماجستير
3%	19	دكتوراه
100%	629	المجموع

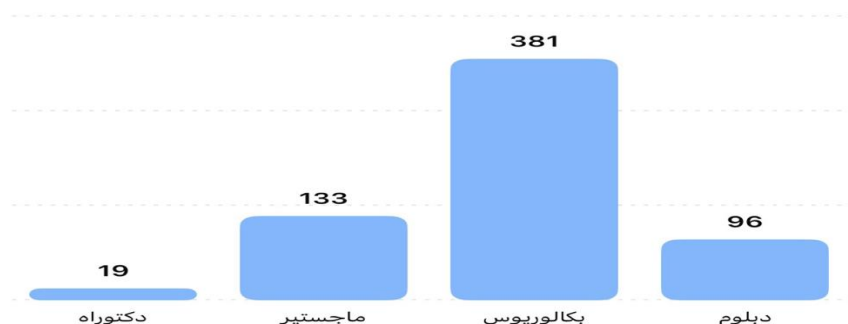
التفسير:

توضح النتائج أن غالبية أفراد الدراسة يحملون مؤهل البكالوريوس، وهو ما يعكس المستوى العلمي المناسب للعاملين في قطاع التعليم

الشكل (3)

2- توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي

توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي
عدد أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



يوضح الشكل أن غالبية أفراد الدراسة يحملون درجة البكالوريوس بعدد 381 فرداً بنسبة 61%، يليهم حملة الماجستير بعدد 133 فرداً بنسبة 21%، ثم حملة الدبلوم بعدد 96 فرداً بنسبة 15%، في حين جاءت درجة الدكتوراه في المرتبة الأخيرة بعدد 19 فرداً بنسبة 3%. ويعكس ذلك ارتفاع المستوى العلمي للعاملين، الأمر الذي يدعم جودة البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد العينة.

الجدول (4)

4- توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
12%	74	أقل من 5 سنوات
27%	168	5-10 سنوات
61%	387	أكثر من 10 سنوات
100%	629	المجموع

التفسير:

تشير النتائج إلى أن أغلب أفراد الدراسة يمتلكون خبرة تتجاوز عشر سنوات، مما يعزز قدرة المشاركين على تقييم واقع إدارة المواهب والتميز المؤسسي.

الشكل (4)

- توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة

توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة
عدد أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



يبين الشكل أن أكثر من نصف أفراد الدراسة يمتلكون خبرة تزيد على عشر سنوات، حيث بلغ عددهم 387 فرداً بنسبة 61%، يليهم من لديهم 5-10 سنوات خبرة بعدد 168 فرداً بنسبة 27%، ثم من لديهم أقل من خمس سنوات خبرة بعدد 74 فرداً بنسبة 12%. وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة عملية طويلة، مما يعزز موثوقية آرائهم في تقييم إدارة المواهب والبراعة التنظيمية والتميز المؤسسي.

ثانياً: تحليل محاور الدراسة

الجدول (5)

المحور الأول: إدارة المواهب

المستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	0.81	3.72	استقطاب المواهب
مرتفع	0.76	3.85	تطوير المواهب
متوسط مرتفع	0.84	3.64	تحفيز والاحتفاظ بالمواهب
	0.80	3.74	الإجمالي

الشكل (5)

- متوسطات أبعاد إدارة المواهب

توسطات أبعاد إدارة المواهب
متوسط الحسابي لكل بعد.



يوضح الشكل أن جميع أبعاد إدارة المواهب جاءت بمستوى مرتفع، حيث جاء بعد تطوير المواهب في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.85، يليه بعد استقطاب المواهب بمتوسط 3.72، ثم بعد تحفيز والاحتفاظ بالمواهب بمتوسط 3.64. كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي لإدارة المواهب 3.74، وهو ما يشير إلى أن المؤسسة تولي اهتمامًا واضحًا بممارسات إدارة المواهب، ولا سيما في مجال تطوير العاملين وتنمية قدراتهم، بما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي.

المحور الثاني: البراعة التنظيمية

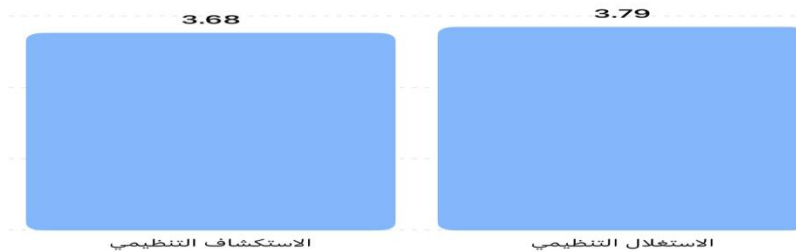
الجدول (6)

مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	0.78	3.79	الاستغلال التنظيمي
مرتفع	0.82	3.68	الاستكشاف التنظيمي
مرتفع	0.80	3.73	الإجمالي

الشكل (6)

- متوسطات أبعاد البراعة التنظيمية

توسطات البراعة التنظيمية
متوسط الحسابي لكل بعد.



يبين الشكل أن بعد الاستغلال التنظيمي حقق أعلى متوسط حسابي بلغ 3.79، يليه بعد الاستكشاف التنظيمي بمتوسط 3.68، في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبراعة التنظيمية 3.73، وهو ما يشير إلى تمتع المؤسسة بمستوى مرتفع من البراعة التنظيمية، وقدرتها على تحقيق التوازن بين تحسين العمليات الحالية واستكشاف فرص جديدة للتطوير والابتكار، بما يدعم استدامة الأداء المؤسسي.

المحور الثالث: التميز المؤسسي

الجدول (7)

مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	0.79	3.76	القيادة
مرتفع	0.83	3.71	إدارة الموارد
مرتفع	0.80	3.69	تحسين العمليات
مرتفع	0.77	3.77	رضا المستفيدين والنتائج
مرتفع	0.79	3.73	الإجمالي

الشكل 7

متوسطات أبعاد التميز المؤسسي

متوسطات التميز المؤسسي
للمتوسط الحسابي لكل بعد.



يوضح الشكل أن جميع أبعاد التميز المؤسسي جاءت بمستوى مرتفع، حيث جاء بعد رضا المستفيدين والنتائج في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.77، يليه بعد القيادة بمتوسط 3.76، ثم إدارة الموارد بمتوسط 3.71، وأخيراً تحسين العمليات بمتوسط 3.69. كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي للتميز المؤسسي 3.73، مما يدل على أن المؤسسة تتمتع بمستوى مرتفع من التميز المؤسسي في مختلف أبعاده، ويعكس اهتمامها بتحسين جودة الخدمات، وتطوير العمليات الإدارية، وتحقيق رضا المستفيدين.

ثالثاً: اختبار الفرضيات

النتيجة	الفرضية
مقبولة	توجد علاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي
مقبولة	توجد علاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية

النتيجة	الفرضية
مقبولة	توجد علاقة بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي
مقبولة	تؤدي البراعة التنظيمية دوراً وسيطاً بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي

نتائج اختبار الفرضيات أظهرت قبول جميع فرضيات الدراسة، حيث ثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي، وكذلك بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، إضافة إلى وجود علاقة بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي. كما أثبتت النتائج أن البراعة التنظيمية تؤدي دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي، مما يؤكد أهمية البراعة التنظيمية في تعزيز أثر إدارة المواهب وتحويلها إلى تميز مؤسسي داخل المؤسسة محل الدراسة رابعاً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

1- معامل الثبات (كرونباخ ألفا)

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
0.91	9	إدارة المواهب
0.88	6	البراعة التنظيمية
0.93	10	التميز المؤسسي
0.95	25	الاستبانة ككل

التفسير:

تشير النتائج إلى أن قيم معاملات الثبات لجميع المحاور جاءت مرتفعة، حيث تجاوزت الحد المقبول إحصائياً (0.70)، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات وإمكانية الاعتماد عليها في جمع البيانات خامساً: اختبار معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

مصفوفة ارتباط بيرسون

التميز المؤسسي	البراعة التنظيمية	إدارة المواهب	المتغيرات
**0.76	**0.72	1	إدارة المواهب
**0.79	1	**0.72	البراعة التنظيمية
1	**0.79	**0.76	التميز المؤسسي

(دالة عند مستوى 0.01)

التفسير:

توضح النتائج وجود علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، حيث ارتبطت إدارة المواهب بالتميز المؤسسي ارتباطاً موجباً، كما ظهرت علاقة قوية بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي سادساً: اختبار أثر إدارة المواهب في البراعة التنظيمية

نتائج تحليل الانحدار

مستوى الدلالة	قيمة T	معامل بيتا β	المتغير المستقل
0.000	18.45	0.72	إدارة المواهب

قيمة:

$$R^2 = 0.52$$

$$F = 340.12$$

$$\text{Sig} = 0.000$$

التفسير:

تشير النتائج إلى أن إدارة المواهب تفسر ما نسبته 52% من التغير في مستوى البراعة التنظيمية، وأن تأثيرها كان دالاً إحصائياً

سابعاً: اختبار أثر البراعة التنظيمية في التميز المؤسسي

مستوى الدلالة	قيمة T	معامل بيتا β	المتغير المستقل
0.000	22.31	0.79	البراعة التنظيمية

قيمة:

$$R^2 = 0.62$$

$$F = 497.80$$

$$\text{Sig} = 0.000$$

التفسير:

تؤثر البراعة التنظيمية بشكل إيجابي ودال إحصائياً في تحقيق التميز المؤسسي

ثامناً: اختبار الدور الوسيط للبراعة التنظيمية

نتائج تحليل الوساطة

التأثير	المسار
0.72	إدارة المواهب ← البراعة التنظيمية
0.79	البراعة التنظيمية ← التميز المؤسسي
0.76	إدارة المواهب ← التميز المؤسسي قبل الوساطة
0.31	إدارة المواهب ← التميز المؤسسي بعد إدخال الوسيط

النتيجة:

تشير النتائج إلى أن إدخال البراعة التنظيمية أدى إلى انخفاض تأثير إدارة المواهب على التميز المؤسسي من (0.76) إلى (0.31)، مما يدل على وجود دور وسيط جزئي للبراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

أولاً: مناقشة نتيجة مستوى إدارة المواهب: أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة المواهب بمراقبة التربية والتعليم بنغازي جاء بدرجة مرتفعة، مما يشير إلى اهتمام المؤسسة بممارسات استقطاب الكفاءات، وتطوير قدرات العاملين، والمحافظة على أصحاب الخبرات المتميزة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Collings et al. (2019) التي أكدت أن إدارة المواهب تمثل مدخلاً استراتيجياً لتحسين أداء المؤسسات من خلال الاستثمار في الموارد البشرية ذات القدرات العالية، حيث أشارت إلى أن المؤسسات التي تهتم بجذب وتطوير المواهب تكون أكثر قدرة على تحقيق قيمة تنظيمية مستدامة.

كما تتفق مع دراسة يوسف وآخرون (2024) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المواهب في تعزيز القدرات التنظيمية وتحسين النتائج المؤسسية، وهو ما يدعم أن الاهتمام بالموارد البشري يمثل أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق الأداء المتميز.

وتفسر هذه النتيجة بأن المؤسسات التعليمية أصبحت تدرك أن تحقيق التطوير لا يعتمد فقط على الموارد المادية، وإنما يرتبط بقدرتها على اكتشاف الكفاءات البشرية وتوظيفها بالشكل الذي يخدم أهدافها الاستراتيجية.

ثانياً: مناقشة نتيجة مستوى البراعة التنظيمية

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من البراعة التنظيمية لدى العاملين بمراقبة التربية والتعليم بنغازي، بما يعكس قدرة المؤسسة على الجمع بين تحسين الأداء الحالي والبحث عن أساليب جديدة للتطوير. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة O'Reilly & Tushman (2013) التي أوضحت أن المؤسسات القادرة على تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف تكون أكثر قدرة على مواجهة التغيرات وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء.

كما تتفق مع دراسة حسن (2020) التي أشارت إلى أن البراعة التنظيمية تساعد المؤسسات على إدارة التغيرات وتحقيق التوازن بين المحافظة على الكفاءة الحالية والتوجه نحو الابتكار والتطوير. ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسات التعليمية تحتاج إلى المحافظة على استقرار عملياتها الإدارية والتعليمية، وفي الوقت نفسه تطوير أساليب جديدة تتناسب مع المتغيرات الحديثة.

ثالثاً: مناقشة نتيجة مستوى التميز المؤسسي

بينت نتائج الدراسة أن مستوى التميز المؤسسي جاء مرتفعاً، وهو ما يشير إلى وجود اهتمام بالقيادة، وإدارة الموارد، وتحسين العمليات، وتحقيق رضا المستفيدين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الطائي والعبادي (2015) التي أكدت أن تحقيق التميز المؤسسي يعتمد على القيادة الفاعلة، وإدارة الموارد البشرية بكفاءة، والتحسين المستمر للعمليات.

كما تتسجم مع نموذج EFQM (2020) الذي يوضح أن التميز المؤسسي يتحقق من خلال تكامل القيادة والموارد والعمليات والنتائج.

وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات التعليمية التي تمتلك ممارسات إدارية حديثة تكون أكثر قدرة على تحقيق جودة الأداء والتميز.

رابعاً: مناقشة العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي، مما يعني أن زيادة الاهتمام بإدارة المواهب تؤدي إلى ارتفاع مستوى التميز المؤسسي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Collings et al. (2019) التي أكدت أن إدارة المواهب تسهم في تحقيق الأداء التنظيمي المرتفع من خلال تطوير رأس المال البشري.

كما تتفق مع دراسة يوسف وآخرون (2024) التي بينت أن إدارة المواهب تؤثر إيجابياً في تحقيق النتائج التنظيمية المتميزة.

وتفسر هذه العلاقة بأن العاملين يمثلون العنصر الأساسي في تنفيذ الخطط وتحسين الخدمات، وبالتالي فإن تطوير قدراتهم ينعكس بصورة مباشرة على أداء المؤسسة.

خامساً: مناقشة الدور الوسيط للبراعة التنظيمية أثبتت نتائج الدراسة أن البراعة التنظيمية تؤدي دوراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي، أي أن إدارة المواهب لا تؤدي إلى تحقيق التميز

بشكل مباشر فقط، وإنما تحتاج إلى وجود قدرة تنظيمية تساعد على استثمار هذه المواهب وتحويلها إلى نتائج ملموسة.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات العربية الحديثة التي أشارت إلى أن القدرات التنظيمية الوسيطة تساعد المؤسسات على تحويل ممارسات إدارة المواهب إلى نتائج تنظيمية ملموسة، من خلال تعزيز المرونة والابتكار وتحسين الأداء المؤسسي (الراعي، 2024) وكذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة يوسف وآخرون (2024) التي أوضحت أن البراعة التنظيمية تفسر العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق النتائج التنظيمية.

كما تتفق مع دراسة (O'Reilly & Tushman (2013 التي أكدت أن امتلاك الموارد البشرية المتميزة يحتاج إلى قدرات تنظيمية تمكن المؤسسة من استغلال المعرفة والمهارات لتحقيق التفوق.

وتشير هذه النتيجة إلى أن نجاح المؤسسات التعليمية لا يعتمد على وجود أفراد موهوبين فقط، بل يعتمد على قدرة المؤسسة على توفير بيئة تنظيمية تشجع التعلم والتطوير والابتكار. خلاصة المناقشة

بصفة عامة، جاءت نتائج الدراسة متفقة مع معظم الدراسات السابقة، وأكدت أن إدارة المواهب تمثل أساساً لتحقيق التميز المؤسسي، بينما تعمل البراعة التنظيمية كآلية تنظيمية وسيطة تعزز هذا الأثر. وهذا يؤكد أهمية تبني ممارسات إدارية حديثة داخل المؤسسات التعليمية للبيئة لتحقيق أداء أكثر كفاءة واستدامة.

مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة أولاً: مناقشة الفرضية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي، حيث إن ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب يرافقه ارتفاع في مستوى التميز المؤسسي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Collings, Mellahi & Cascio (2019 التي أوضحت أن إدارة المواهب تعد من الممارسات الاستراتيجية التي تساعد المؤسسات على تحسين الأداء وتحقيق قيمة تنظيمية مستدامة من خلال الاستثمار في الكفاءات البشرية.

كما تتفق مع دراسة الطائي والعبادي (2015) التي أشارت إلى أن إدارة الموارد البشرية الفعالة تمثل أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي.

وتفسر هذه النتيجة بأن العاملين يمثلون المحرك الأساسي للنجاح المؤسسي، فكلما امتلكت المؤسسة سياسات واضحة لاكتشاف المواهب وتطويرها وتحفيزها، انعكس ذلك على جودة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: مناقشة الفرضية الثانية

“توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية.” أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب في تعزيز البراعة التنظيمية، مما يدل على أن المؤسسات التي تهتم بتنمية العاملين وتطوير قدراتهم تكون أكثر قدرة على تحقيق التوازن بين استغلال الموارد الحالية واستكشاف فرص التطوير المستقبلية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة يوسف وآخرون (2024) التي أكدت أن ممارسات إدارة المواهب تساهم في تعزيز القدرات التنظيمية، وأن الاستثمار في رأس المال البشري يمثل أساساً لبناء مؤسسات أكثر قدرة على التكيف.

كما تتسجم مع رؤية (March (1991 التي أوضحت أن قدرة المنظمة على الجمع بين الاستغلال والاستكشاف ترتبط بامتلاكها موارد بشرية قادرة على التعلم والتطوير.

ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين ذوي المهارات والخبرات يمثلون مصدراً مهماً للأفكار الجديدة وتحسين طرق العمل، مما يعزز قدرة المؤسسة على التطوير المستمر.

ثالثاً: مناقشة الفرضية الثالثة

“توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي.” أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي، مما يشير إلى أن المؤسسات التي تمتلك قدرة على تحسين عملياتها الحالية والبحث عن فرص جديدة تكون أكثر قدرة على تحقيق التميز. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (O'Reilly & Tushman 2013) التي أكدت أن البراعة التنظيمية تعد قدرة استراتيجية تساعد المؤسسات على المحافظة على الأداء الحالي وتحقيق الابتكار في الوقت نفسه. كما تتفق مع دراسة حسن (2020) التي بينت أن البراعة التنظيمية تساعد المؤسسات على مواجهة التغيرات وتحسين الأداء المؤسسي. وتشير هذه النتيجة إلى أن التميز المؤسسي لا يتحقق فقط من خلال توفر الموارد، وإنما من خلال قدرة المؤسسة على إدارتها وتوظيفها بطريقة مرنة ومتطورة. رابعاً: مناقشة الفرضية الرابعة

“تؤدي البراعة التنظيمية دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي.” أكدت نتائج الدراسة أن البراعة التنظيمية تمثل متغيراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي، حيث تعمل على تعزيز أثر إدارة المواهب وتحويل قدرات العاملين إلى نتائج تنظيمية ملموسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة يوسف وآخرون (2024) التي أشارت إلى أن البراعة التنظيمية تفسر كيفية انتقال أثر إدارة المواهب إلى تحقيق نتائج تنظيمية أفضل. كما تتفق مع دراسة (Chakma, Paul & Dhir 2024) التي أكدت أهمية البراعة التنظيمية باعتبارها قدرة استراتيجية تساعد المؤسسات على تحقيق الاستدامة والتميز في البيئات المتغيرة. وتوضح هذه النتيجة أن وجود المواهب البشرية وحده لا يكفي لتحقيق التميز، بل يجب أن تمتلك المؤسسة أنظمة وعمليات تنظيمية تساعد على استثمار تلك المواهب وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.

الخلاصة

أثبتت الدراسة أن العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي ليست علاقة مباشرة فقط، بل تتأثر بوجود البراعة التنظيمية كعامل وسيط يعزز قدرة المؤسسة على الاستفادة من مواردها البشرية. وتؤكد هذه النتيجة أهمية تبني المؤسسات التعليمية لممارسات إدارية حديثة تجمع بين تطوير العاملين وبناء قدرات تنظيمية مرنة لتحقيق التميز والاستدامة. الخاتمة العامة للدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يتضح أن تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية لم يعد يعتمد فقط على توفر الموارد البشرية، وإنما يرتبط بقدرة المؤسسة على إدارة هذه الموارد وتطويرها ضمن إطار تنظيمي قادر على التكيف والابتكار. فقد بينت الدراسة أن إدارة المواهب تمثل مدخلاً استراتيجياً لتعزيز الأداء المؤسسي، إلا أن تأثيرها يصبح أكثر فاعلية عندما تدعمها قدرات تنظيمية تتمثل في البراعة التنظيمية. وتبرز أهمية البراعة التنظيمية باعتبارها حلقة وصل تساعد المؤسسات على تحقيق التوازن بين تحسين الأداء الحالي واستكشاف فرص التطوير المستقبلية، الأمر الذي يجعلها من المتطلبات الأساسية في بيئات العمل المتغيرة، وخاصة المؤسسات التعليمية التي تواجه تحديات متسارعة تتطلب المرونة والتجديد المستمر. كما تقدم الدراسة إسهاماً علمياً من خلال بناء نموذج يوضح العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي عبر الدور الوسيط للبراعة التنظيمية، وهو ما يضيف بعداً تفسيرياً لفهم كيفية انتقال أثر الموارد البشرية إلى نتائج مؤسسية متميزة، خصوصاً في البيئة التعليمية اليبية.

وعليه، فإن تطوير المؤسسات التعليمية يتطلب الانتقال من إدارة تقليدية للموارد البشرية إلى إدارة استراتيجية تقوم على اكتشاف المواهب وتنميتها، وبناء قدرات تنظيمية داعمة، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر والابتكار لتحقيق التميز والاستدامة

استنتاجات الدراسة

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي ومناقشة الفرضيات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، من أهمها:

وجود مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات إدارة المواهب بمراقبة التربية والتعليم بنغازي، مما يشير إلى اهتمام المؤسسة بجذب الكفاءات البشرية وتطويرها والمحافظة عليها.

وجود مستوى مرتفع من البراعة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، بما يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين تحسين الأداء الحالي والبحث عن أساليب جديدة للتطوير والابتكار.

وجود مستوى مرتفع من التميز المؤسسي، وهو ما يدل على اهتمام المؤسسة بتحسين الأداء الإداري وتطوير العمليات وتحقيق جودة الخدمات المقدمة.

وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي، مما يؤكد أن الاستثمار في الموارد البشرية يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

وجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب في تعزيز البراعة التنظيمية، حيث تساعد ممارسات إدارة المواهب في تطوير قدرات المؤسسة على التكيف والتحسين المستمر.

وجود تأثير إيجابي للبراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي، مما يؤكد أهمية القدرات التنظيمية في تحويل الموارد البشرية إلى نتائج ملموسة.

أثبتت الدراسة أن البراعة التنظيمية تؤدي دورًا وسيطًا في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي، حيث تعمل على تعزيز أثر إدارة المواهب وتحقيق نتائج مؤسسية أكثر فاعلية.

توصيات الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة، توصي الدراسة بما يلي:

ضرورة تعزيز سياسات إدارة المواهب داخل مراقبة التربية والتعليم بنغازي، من خلال تطوير آليات واضحة لاستقطاب الكفاءات وتنميتها.

الاهتمام بوضع برامج تدريبية مستمرة تهدف إلى تطوير مهارات العاملين ورفع قدراتهم بما يتناسب مع متطلبات العمل الحديثة.

تعزيز الحوافز المادية والمعنوية للمواهب المتميزة بهدف المحافظة عليها وتقليل فقدان الكفاءات.

العمل على نشر ثقافة البراعة التنظيمية من خلال تشجيع الابتكار وتطوير أساليب العمل داخل المؤسسة.

دعم القيادات الإدارية لتبني ممارسات تساعد على تحقيق التوازن بين تحسين الأداء الحالي واستكشاف فرص التطوير المستقبلية.

تعزيز ممارسات التميز المؤسسي من خلال تحسين العمليات الإدارية، ورفع جودة الخدمات، وزيادة التركيز على احتياجات المستفيدين.

ضرورة دمج إدارة المواهب ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية باعتبارها عنصرًا أساسيًا لتحقيق التطوير والتميز.

مقترحات لدراسات مستقبلية

تقترح الدراسة إجراء المزيد من البحوث المستقبلية في المجالات الآتية:

دراسة أثر إدارة المواهب في تحقيق الأداء المؤسسي في مؤسسات تعليمية أخرى داخل البيئة الليبية.

دراسة دور متغيرات تنظيمية أخرى مثل:

- الثقافة التنظيمية.
- القيادة التحويلية.
- إدارة المعرفة.
- الابتكار التنظيمي.

إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات تعليمية مختلفة للتعرف على الفروق في مستوى إدارة المواهب والتميز المؤسسي.

دراسة العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية.

استخدام نماذج تحليلية أخرى لدراسة تأثير المتغيرات التنظيمية الحديثة في تطوير أداء المؤسسات التعليمية.

المراجع

- الهييتي، خالد عبد الرحيم. (2010). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر.
- السلمي، علي. (2018). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للنشر.
- الطائي، حميد، والعبادي، هاشم. (2015). إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي. عمان: دار اليازوري العلمية.
- الهييتي، خالد عبد الرحيم. (2010). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر.
- التركي، محمد عبد الوهاب محمد. (2026). دور إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم التقني والفني الليبية. مجلة العلوم الشاملة، 11(41)، 738-710.
- الجلال، فؤاد ناصر صالح. (2024). أثر إدارة المواهب في التميز المؤسسي: دراسة حالة شركة أزال لصناعة الأدوية- صنعاء. مجلة الجامعة الإماراتية الدولية، 1(2)، 31.
- إسماعيل، عمار فتحي موسى، وفهمي، حسام الدين أحمد عباس. (2024). أثر إدارة المواهب على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البريد المصري. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 3(11)، 200-119.
- الراعي، عبد الوهاب راغب. (2024). الدور الوسيط للاستدامة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة الدقهلية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 25(3)، 39-1.
- حسن، راوية محمد. (2020). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية
- خمخام، سارة، موساوي، سارة، وعمراني، طلال. (2024). أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS: دراسة ميدانية بديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة. مجلة دفاتر اقتصادية، 15(2)، 241-225.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2014). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ماهر، أحمد. (2014). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540–566.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.

Chakma, R., Paul, J., & Dhir, S. (2024). Organizational ambidexterity: A review and research agenda. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 121–137

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan Page.

Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540–566.

European Foundation for Quality Management. (2020). *The EFQM Model 2020*. EFQM.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.

استبانة الدراسة
أولاً: البيانات العامة
يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

1- الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2- العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ 30-40 سنة

☐ 41-50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

4- سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5-10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

5- المستوى الوظيفي:

☐ مدير/رئيس قسم

☐ موظف إداري

☐ موظف آخر

المحور الأول: إدارة المواهب

أولاً: استقطاب المواهب

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محا يد	مواف ق	موافق بشدة
تهتم المؤسسة باستقطاب أصحاب الكفاءات والخبرات المتميزة					
تعتمد المؤسسة معايير واضحة لاختيار الموظفين الأكفاء					
تسعى المؤسسة إلى جذب العاملين ذوي القدرات العالية					

ثانياً: تطوير المواهب

العبارة	1	2	3	4	5
توفر المؤسسة برامج تدريبية لتنمية مهارات العاملين					
تشجع الإدارة تطوير القدرات المهنية للموظفين					
تهتم المؤسسة بتطوير المعرفة والخبرات لدى العاملين					

ثالثاً: تحفيز والاحتفاظ بالمواهب

العبارة	1	2	3	4	5
توفر المؤسسة حوافز تشجع العاملين المتميزين					
تحرص الإدارة على المحافظة على الموظفين ذوي الأداء المرتفع					
توفر المؤسسة بيئة عمل تساعد على استمرار الكفاءات					

المحور الثاني: البراعة التنظيمي أولاً: الاستغلال التنظيمي

العبارة	1	2	3	4	5
تعمل المؤسسة على تحسين إجراءات العمل الحالية باستمرار					
تستثمر المؤسسة مواردها الحالية بكفاءة					
تسعى الإدارة إلى رفع كفاءة الأداء الحالي					

ثانياً: الاستكشاف التنظيمي

العبارة	1	2	3	4	5
تشجع المؤسسة الأفكار الجديدة والتطوير					
تسعى المؤسسة إلى تطبيق أساليب عمل حديثة					
تهتم الإدارة بالابتكار والتحسين المستقبلي					

المحور الثالث: التميز المؤسسي
القيادة

العبارة	1	2	3	4	5
تمتلك الإدارة رؤية واضحة لتحقيق التميز المؤسسي					
تدعم القيادة عمليات التطوير والتحسين المستمر					

إدارة الموارد وتحسين العمليات

العبارة	1	2	3	4	5
تستخدم المؤسسة مواردها بطريقة فعالة					
تعمل المؤسسة على تحسين إجراءات العمل باستمرار					

التركيز على المستفيدين والنتائج

العبارة	1	2	3	4	5
تهتم المؤسسة بتحقيق رضا المستفيدين من خدماتها					
تسعى المؤسسة لتحقيق نتائج أداء متميزة					

مفتاح الإجابة:

1 = غير موافق بشدة

2 = غير موافق

3 = محايد

4 = موافق

5 = موافق بشدة

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **JLABW** and/or the editor(s). **JLABW** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.