



دور إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم التقني والفني الليبية

محمد عبد الوهاب محمد التركمان | باحث كلية تقنية الحاسوب طرابلس

mohammedturkman73@gmail.com

The Role of Talent Management in Achieving Organizational Excellence: An Applied Study on the Libyan Ministry of Technical and Vocational Education

Mohammed Abdul Wahab Mohammed Al-Turkman | Researcher, Faculty of Computer Technology, Tripoli

تاريخ الاستلام: 2026/05/04 - تاريخ المراجعة: 2026/05/27 - تاريخ القبول: 2026/06/06 - تاريخ للنشر: 2026/06/14

المستخلص

تتناول هذه الدراسة أثر إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية في وزارة التعليم التقني والفني بليبيا. وتهدف إلى قياس مستوى تطبيق أبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، تدريب وتطوير المواهب، إدارة الأداء، تخطيط التعاقب الوظيفي، الاحتفاظ بالمواهب) وارتباطها بالبراعة التنظيمية (الاستغلال والاستكشاف). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 76 مشاركاً من الإدارات العليا والوسطى، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفرضيات والتحقق من صدق وثبات الأداة. أظهرت النتائج أن أبعاد إدارة المواهب تُطبق بمستوى مرتفع، كما أن البراعة التنظيمية تُحقق أداءً متوازناً بين الاستغلال والاستكشاف. وتشير النتائج إلى أهمية الاستثمار المستمر في تطوير العنصر البشري، وتعزيز برامج التدريب والتطوير، وتفعيل خطط التعاقب الوظيفي، وتوفير الحوافز المناسبة لضمان استدامة الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة الوزارة على مواجهة التحديات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، البراعة التنظيمية، الاستكشاف، الاستغلال، وزارة التعليم التقني والفني، ليبيا.

Abstract

This study examines the impact of talent management on achieving organizational ambidexterity at the Ministry of Technical and Vocational Education in Libya. It aims to assess the implementation level of talent management dimensions (talent attraction, training and development, performance management, succession planning, talent retention) and their relationship with organizational ambidexterity (exploitation and exploration). The study employed a descriptive-analytical methodology, using a questionnaire to collect data from a sample of 76 participants from senior and middle management. Data were analyzed using SPSS to test hypotheses and verify the validity and reliability of the instrument. The results indicate a high level of application of talent management dimensions, while organizational ambidexterity achieves a balanced performance between exploitation and exploration. The findings highlight the importance of continuous investment in human capital, enhancing training and development programs, activating succession plans, and providing appropriate incentives to ensure sustainable institutional performance and strengthen the ministry's ability to face future challenges.

Keywords: Talent Management, Organizational Ambidexterity, Exploration, Exploitation, Ministry of Technical and Vocational Education, Libya.

المقدمة

إدارة المواهب تمثل أحد النظم الإدارية الحديثة الهامة التي تعتمد على مجموعة متكاملة من العمليات والممارسات المصممة لجذب وتطوير وتدريب الموظفين وإدارة أدائهم، بالإضافة إلى التخطيط للتعاقد الوظيفي والاحتفاظ بالكفاءات الموهوبة. تهدف هذه العمليات إلى تلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية، وتعزيز البراعة التنظيمية في ظل بيئة تنافسية متغيرة، إذ تساهم إدارة المواهب بشكل مباشر في تحسين جودة الأداء ونجاح المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما تدعم بناء القدرات المؤسسية واستشراف فرص النمو المستقبلية.

وتشير البراعة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على استغلال الموارد والأنشطة الحالية بكفاءة واستكشاف فرص وأنشطة جديدة مبتكرة. وفي هذا الإطار، يعد امتلاك الوزارة للعاملين الموهوبين ذوي المهارات العالية مصدر قوة رئيسي يساهم في تقديم أفكار إبداعية وحلول ابتكارية، كما يمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية وتطوير الخدمات الحالية أو تقديم خدمات جديدة تلبية لاحتياجات العاملين والمستفيدين.

وتسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر إدارة المواهب في تعزيز البراعة التنظيمية بوزارة التعليم التقني والفني، معتبرة إدارة المواهب عنصراً تكاملياً وحيوياً لتنمية رأس المال البشري، والذي بدوره يساهم في تحقيق التميز المؤسسي وضمان نجاح واستمرارية الوزارة، مع التأكيد على أهمية استثمار الطاقات البشرية الكامنة لصنع قيمة ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

أسباب اختيار الموضوع

تعددت الأسباب التي دفعت الباحث لاختيار هذا الموضوع، ومن أبرزها:

1. الرغبة في التعرف على مفهوم إدارة المواهب بشكل حديث ومتكامل، وفهم مختلف أبعادها وتطبيقاتها العملية .
2. اعتبار قطاع التعليم التقني والفني بيئة مناسبة للدراسة لما له من أهمية استراتيجية، حيث يمثل ركيزة أساسية لأي اقتصاد يسعى نحو التنمية .
3. تطلعات الباحث الشخصية والمهنية نحو إثراء المعرفة في مجال التخصص والارتقاء بالبحث العلمي .
4. الاستفادة من التجربة البحثية في تحديد أوجه القصور والضعف داخل الوزارة، وخاصة فيما يتعلق بالبراعة التنظيمية، واقتراح سبل تحسين الأداء المؤسسي .
5. لفت انتباه القيادات الإدارية العليا إلى الدور الحيوي لإدارة المواهب وأثرها المباشر على تعزيز البراعة التنظيمية وجودة الأداء.

مشكلة الدراسة

تتمثل المشكلة الأساسية لهذه الدراسة في غياب وضوح التأثير الفعلي لإدارة المواهب على تحقيق البراعة التنظيمية في وزارة التعليم التقني والفني، لا سيما على مستوى العاملين في الإدارات العليا والوسطى، مع نقص إدراكهم لأبعاد إدارة المواهب والأسس والخطوات التي تقوم عليها، وكذلك أبعاد البراعة التنظيمية المرتبطة بالتوازن بين استغلال الأنشطة الحالية واستكشاف فرص وأفكار جديدة في المجالات المستحدثة.

وأكدت المقابلات مع مديري الإدارات ورؤساء الأقسام وجود عدة معوقات، أبرزها:

1. وجود مواهب أكاديمية وإدارية غير مُدارة بالشكل الأمثل لتحقيق التميز المؤسسي .
2. قصور الوزارة في تنفيذ برامج البراعة التنظيمية .
3. ضعف برامج التدريب المخطط لها .
4. نقص فرق العمل الجماعية الفعالة .

5. انخفاض الوعي بأهمية إدارة المواهب ودورها في تعزيز البراعة التنظيمية، وهو ما أيدته تقارير ديوان المحاسبة للفترة 2019 – 2022 .

وتشير الدراسات السابقة مثل (رضوان، 2020) و(أبو زيادة، 2020) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، ما يؤكد أهمية دراسة هذا التأثير في بيئة الوزارة.

التساؤل الرئيسي للبحث:

- ما أثر إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية بوزارة التعليم التقني والفني؟

فرضيات الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة، تقترح هذه الدراسة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى (الرئيسية):

تؤثر أبعاد إدارة المواهب بشكل معنوي على مستوى البراعة التنظيمية في وزارة التعليم التقني والفني عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$ ، وتشمل هذه الأبعاد: جذب المواهب، تدريب وتطوير المواهب، إدارة الأداء، تخطيط التعاقب الوظيفي، والاحتفاظ بالمواهب.

الفرضيات الفرعية للفرضية الأولى:

- هناك تأثير معنوي لجذب المواهب على تعزيز البراعة التنظيمية .
- يوجد تأثير ملموس لتدريب وتطوير المواهب على رفع مستوى البراعة التنظيمية .
- يؤثر إدارة أداء المواهب بشكل إيجابي على البراعة التنظيمية .
- يسهم تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب في تحسين البراعة التنظيمية .
- يساهم الاحتفاظ بالمواهب المتميزة في تحقيق مستوى أعلى من البراعة التنظيمية .

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تقييم مدى تطبيق وزارة التعليم التقني والفني لأبعاد إدارة المواهب، والتي تشمل جذب المواهب، تدريب وتطوير الكفاءات، إدارة الأداء، التخطيط للتعاقب الوظيفي، والاحتفاظ بالمواهب .
2. التعرف على مدى توفر أبعاد البراعة التنظيمية في الوزارة، المتمثلة في الاستغلال الأمثل للموارد الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية .
3. تحديد أثر أبعاد إدارة المواهب في تعزيز البراعة التنظيمية بالوزارة .
4. دراسة الفروقات في آراء المبحوثين حول أبعاد إدارة المواهب وأثرها على البراعة التنظيمية وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي .

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تحليل العلاقة بين متغيرين رئيسيين، هما إدارة المواهب كمتغير مستقل والبراعة التنظيمية كمتغير تابع، إذ يمثل الأخير هدفًا أساسيًا لأي منظمة تسعى لضمان استمراريتها ونجاحها. كما تسعى الدراسة إلى تمهيد الطريق للباحثين والمهتمين لإجراء أبحاث مستقبلية تتناول إدارة المواهب وربطها بموضوعات ومجالات أخرى في الإدارة والتنظيم.

ثانيًا: الأهمية العملية:

تستمد الدراسة أهميتها العملية من القطاع الذي تُطبق فيه، وهو وزارة التعليم التقني والفني، نظرًا لدوره الحيوي في التنمية الاقتصادية وتلبية احتياجات المجتمع. وتسعى الدراسة إلى تحليل واقع البراعة التنظيمية في مجالي الاستغلال والاستكشاف، وتحديد أبعاد إدارة المواهب الأكثر تأثيرًا وارتباطًا بتحقيق البراعة التنظيمية، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير الموارد البشرية.

منهجية الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي في الجزء النظري من الدراسة، حيث ركز على استعراض الأدبيات الإدارية المتعلقة بموضوع البحث، وبيان العلاقة بين المتغيرات، مع تقديم وصف شامل لبيئة الدراسة استنادًا إلى مصادر ثانوية متنوعة مثل الكتب، الرسائل العلمية، والدوريات المتخصصة.

أما في الجانب العملي، فقد تم استخدام المنهج التحليلي لتحليل البيانات الأولية المستمدة من الاستبانة، حيث جرى تصنيفها ومعالجتها لفهم أثر المتغيرات على بعضها البعض، وربط النتائج بمؤشرات الأداء المؤسسي. كما تم إدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) لاختبار الفرضيات والتحقق من صحة النتائج والوصول إلى استنتاجات دقيقة حول العلاقات بين المتغيرات.

حدود الدراسة

تقسم حدود الدراسة إلى: -

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصر موضوع الدراسة على إيضاح أثر إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية من خلال التعرف على أبعاد إدارة المواهب المتمثلة في (جذب المواهب، تدريب وتطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، وأثرها في تحقيق البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف)، بوزارة التعليم التقني والفني.
2. **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة على العاملين بوزارة التعليم التقني والفني بمدينة طرابلس.
3. **الحدود الزمنية:** اقتصرت الدراسة على الفترة الواقعة بين (يوليو 2023 – يوليو 2025م).

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بوزارة التعليم التقني والفني بمدينة طرابلس والبالغ عددهم (90) عاملاً من المستويات الإدارية العليا والوسطى بالوزارة قيد الدراسة (وكيل – مدير إدارة – مدير مكتب – رئيس قسم – رئيس وحدة).

عينة الدراسة

أخذت عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وتم احتسابها من معادلة (ستيفن ثامبسون) كما موضح فيما يأتي: (Krejcie & Morgan 1970: 607 – 6010).

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)]}$$

حيث إن:

N: حجم المجتمع، Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96).

d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)، P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50).

أي أن حجم العينة المطلوب بالنسبة للمشاركين لا يقل عن (76) مشارك.

مصطلحات الدراسة

1. إدارة المواهب:

تعريف إدارة المواهب:

تُعرف إدارة المواهب بأنها نظام متكامل يهدف إلى جذب، تدريب، تطوير، إدارة الأداء، التخطيط للتعاقب الوظيفي، والاحتفاظ بالكفاءات المتميزة لتلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية وتحقيق البراعة التنظيمية، مع تعزيز التميز والأداء الاستراتيجي (Lewis & Heckman,

Dhanabhakyam & Ahmadi, 2012؛ Paradise, 2009؛ Wilf, 2008؛2006 Kokilambal, 2014).

2. البراعة التنظيمية:

تُعرف البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على إدارة الأعمال الحالية بكفاءة مع التكيف مع التغيرات البيئية، وتحقيق التوازن بين استغلال الأنشطة القائمة واستكشاف فرص وأنشطة جديدة لتعزيز الأداء الاستغلالي والاستكشافي (Raisch & Birkinshaw, 2008)؛ Im & Rai, 2008؛2009؛ Taylor & Helfat, 2009؛ Bonesso, 2014؛ Andriopoulos & Lewis, 2009).

البراعة التنظيمية إجرائياً للدراسة:

هي مجموعة من الأساليب التنظيمية التي تمكّن الوزارة من استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة واستكشاف أنشطة جديدة في المجالات المستحدثة في الوقت نفسه، مع الحفاظ على التوازن بين الأداء الاستغلالي والاستكشافي، مع مراعاة الموارد المتاحة والمتغيرات البيئية.

الفصل الثاني: الإطار مفاهيمي للدراسة

المبحث الأول: إدارة المواهب

المطلب الأول: مفهوم إدارة المواهب

إدارة المواهب هي نظام متكامل من العمليات والاستراتيجيات يهدف إلى جذب وتطوير وتحفيز وإدارة أداء الموظفين والاحتفاظ بالمواهب المتميزة، لضمان تلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية وتحقيق الميزة التنافسية (Collings & Mellahi, 2009).

تشمل إدارة المواهب التعرف على الوظائف الحيوية وتصنيف الموظفين وفق أدائهم، ومواءمة المواهب مع أهداف المنظمة طويلة المدى، مع توفير بيئة عمل محفزة للابتكار والتميز (Al Ariss, 2014؛ Ashton & Morton, 2005؛ Zhang & Bright, 2012).

كما تؤكد الدراسات العربية على دورها في صياغة استراتيجيات متكاملة لاستقطاب وتنمية وتحفيز والاحتفاظ بالمواهب، بما يضمن تحقيق الأداء المتميز ووضع الأشخاص المناسبين في الأماكن الصحيحة لتعزيز التنافسية المستدامة (شرف والمطيري, 2018؛ المصري والأغا, 2015. Miller, 2015).

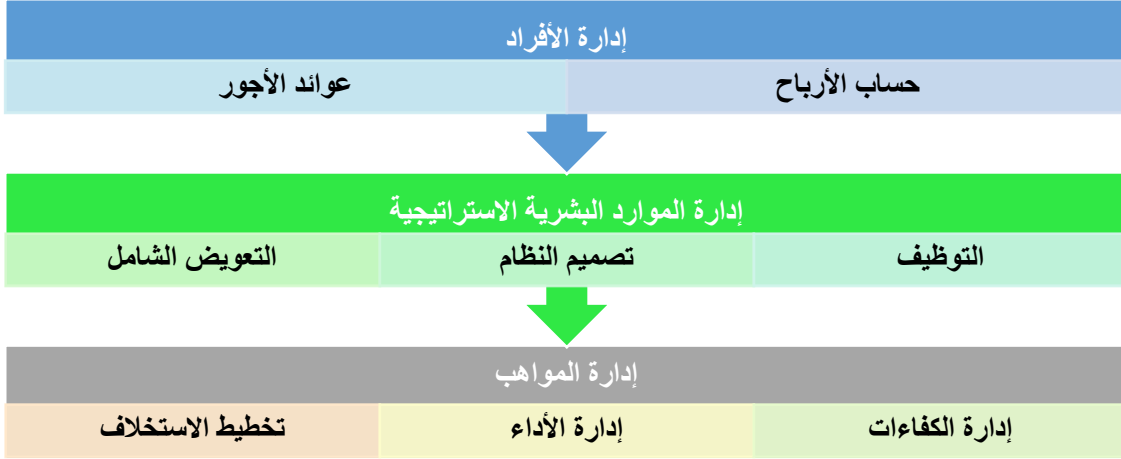
خصائص المواهب:

1. القدرات العقلية: القدرة على معالجة المعلومات، تخزينها واسترجاعها، استنتاج البيانات المفقودة، وربط الأفكار مع بعضها لإنتاج حلول وأفكار مبتكرة، مع التركيز على تحقيق أهداف المنظمة.
2. السمات الانفعالية: التحكم في المشاعر، احترام الآخرين، القدرة على التكيف النفسي، الشعور بالرضا والثقة، وامتلاك مستوى أخلاقي عالي في التعاملات المهنية.
3. الحدس: الانفتاح على الخبرات والقيم الثابتة، جمع المفاهيم والمعطيات، واستخدامها للتنبؤ بالوضع المستقبلي واتخاذ القرارات المناسبة (أقطي، الوافي، 2017).
4. السمات الاجتماعية: الدافعية لتحقيق الذات، القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية، القيادة، وحل المشكلات بشكل فعال وآمن داخل بيئة العمل.
5. السمات الجسمية: التوافق بين القدرات الجسدية وطبيعة المهام، مع عدم وجود قصور يؤثر على الأداء (مير، تيطراوي، 2017).

التطور التاريخي لإدارة المواهب:

لقد أصبح مفهوم إدارة المواهب من المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة. فقد تطورت إدارة الموارد البشرية عبر المراحل التالية:

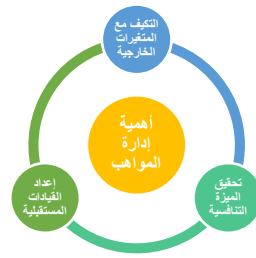
1. إدارة الأفراد :كانت تركز على تحقيق الأرباح وضمان أن الموظفين يحققون العوائد المتوقعة لأجورهم .
2. إدارة الموارد البشرية :توسع المفهوم ليشمل توظيف الأشخاص المناسبين، تصميم الأدوار الوظيفية، وابتكار مسميات جديدة، مع التركيز على تطوير الأداء التنظيمي بشكل شامل .
3. إدارة المواهب :مرحلة حديثة تهدف إلى تغيير النظرة للمورد البشري، وتطوير مهاراته وكفاءته، باعتباره العنصر الأهم في تحقيق استدامة المنظمة وميزتها التنافسية (بورنمان، بن مويزة، 2019).



المطلب الثاني: أهمية وابعاد إدارة المواهب

حسب (العمرى، 2017) تعد إدارة المواهب وسيلة نحو تحقيق الميزة التنافسية داخل المنظمات المختلفة، حيث تتمثل أهمية إدارة المواهب في تقليل تكاليف حاجة المنظمات إلى استقطاب المواهب والتغلب على المخاطر أثناء عملية اختيار المواهب وخلق مناخ تنظيمي قادر على خلق التناسب الثقافي بين المنظمة والفرد، بالإضافة إلى خلق مناخ تنظيمي قادر على تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة بشكل مناسب وتوفير أفراد مؤهلين للتعامل مع المتغيرات المختلفة التي تشهدها المنظمات المختلفة، حيث يبدو هذا واضحًا في تلبية احتياجات الموهوبين وتنمية كفاءتهم وقدراتهم الوظيفية.

و للحرص على أهمية إدارة المواهب علينا أن نهتم بالآتي:



إعداد القيادة المستقبلية :بناء مخزون استراتيجي من الكوادر والمواهب لشغل المناصب الحيوية، مما يعزز القدرة على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية وتحسين الأداء التنظيمي .

تحقيق الميزة التنافسية :استقطاب والاحتفاظ بالمواهب النادرة داخليًا لتقليل التكاليف، تعزيز فرق العمل، وحل المشكلات في الأقسام الحيوية .

التكيف مع المتغيرات الخارجية :التكيف مع التحديات والفرص المستقبلية من خلال التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التقنيات والأدوات اللازمة لتعزيز الإنتاجية .

تنمية وتقييم المواهب :وضع المواهب في أولويات المنظمة، قياس أدائها، موازنتها مع أهداف المنظمة، تهيئتها للتدرج الوظيفي، والتعرف على نقاط القوة والضعف لتعزيز الأولويات وتقليل الثانية (حميش، 2023؛ الحربي وجفري، 2022).

أبعاد إدارة المواهب

تركز إدارة المواهب على تطوير رأس المال البشري لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات، وتشمل الأبعاد التالية:

1. **جذب المواهب** :اختيار وتوظيف الأفراد ذوي المهارات والكفاءات العالية من داخل المنظمة أو من خارجها لضمان تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها المستقبلية، مع التركيز على المواصفات المهنية والشخصية المناسبة (شرف، المطيري، 2018؛ المنسي، محمود، 2018).
2. **تدريب وتطوير المواهب** :تنمية مهارات وقدرات الموظفين من خلال برامج تدريبية واستراتيجيات التعلم المستمر، بما يرفع الأداء والجودة ويهيئهم لتولي مناصب أعلى (بورنان، بن مويزة، 2019؛ الجحدي، 2020).
3. **إدارة أداء المواهب** :متابعة وتقييم الأداء الفردي والجماعي، التخطيط للترقيات، وتحفيز الموظفين لتطوير قدراتهم بما يحقق التوافق مع أهداف المنظمة ويعزز البراعة التنظيمية (بورنان، بن مويزة، 2019؛ الزغبي، 2015).
4. **تخطيط التعاقب الوظيفي** :وضع أنظمة وإجراءات لضمان توفر الموظف المناسب في الوقت المناسب للوظائف الحيوية، مع تدريبهم وتأهيلهم لشغل المناصب الاستراتيجية مستقبلاً (الحربي، جفري، 2022؛ غنيم، 2016).
5. **الاحتفاظ بالمواهب** :تطوير سياسات للحفاظ على الموظفين المتميزين، من خلال بيئة عمل محفزة، حوافز مادية ومعنوية، مرونة في العمل، والمشاركة في اتخاذ القرار لتعزيز الولاء وتقليل فرص ترك المنظمة (بورزان، بن مويزة، 2019؛ شرف، المطيري، 2018).

المبحث الثاني: البراعة التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم البراعة التنظيمية

البراعة التنظيمية تمثل قدرة المنظمة على الجمع بين أنشطة الاستغلال للموارد الحالية والاستكشاف للفرص الجديدة في آن واحد، بهدف تحسين الأداء الحالي وتحقيق الابتكار المستقبلي، مع التكيف مع التغيرات البيئية ومتطلبات السوق (العبيدي، 2020)

عناصر البراعة التنظيمية

1. **التفوق في الاستغلال والاستكشاف**: القدرة على الاستفادة من الفرص الحالية وتحقيق التوازن بين العمليات القائمة والجديدة. (Leo & Zhang, 2020)
2. **الابتكار الجذري والمتكامل**: اكتشاف الفرص الجديدة وتطوير العمليات والمنتجات بما يعزز التغيير والتجديد داخل المنظمة.
3. **التكيف والمرونة**: القدرة على الاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية ومتطلبات العملاء (Hooper & Martin, 2019).

وترتبط البراعة التنظيمية بإدارة المعرفة داخل المنظمة، حيث يسهم استغلال الخبرات والمعارف الحالية في الابتكار التدريجي، بينما يعزز استكشاف المعرفة الجديدة الابتكار الجذري، مما يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وأداء متفوق. (Barari, 2020)

المطلب الثاني: أهمية وخصائص البراعة التنظيمية

تعتبر البراعة التنظيمية أداة أساسية للمنظمات لمواجهة التحديات التنافسية، إذ تمكنها من:

1. تحقيق التوازن بين استغلال الموارد الحالية واستكشاف الفرص الجديدة .
2. تنويع المهارات وتعزيز قدرات المنظمة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات البيئية .
3. تحسين كفاءة الأنشطة والعمليات الداخلية وتقديم المنتجات والخدمات بشكل متوافق مع السوق (Guava & Sing, 2019)؛ Slater & Kellwood, 2017).
4. الحد من التعارض بين نشاطي الاستغلال والاستكشاف من خلال توفير المعلومات المناسبة للمديرين .
5. دعم حل المشكلات الإبداعي عبر التعامل مع قيود المنتج وقيود العملية داخل المنظمة .

ويؤكد الباحثون أن الجمع المتزامن بين الاستغلال والاستكشاف، وليس مجرد التوازن، يمثل أساس تحقيق البراعة التنظيمية وتحقيق الأداء المتميز (أبو عيادة، 2023).

خصائص البراعة التنظيمية

1. التكيف الاستراتيجي: تطوير استراتيجيات المنظمة لتحقيق التكيف مع الاضطرابات البيئية والمواءمة بين النشاطات عبر المستويات التنظيمية المختلفة (على، 2019) .
2. إدارة المعرفة والتعلم: اكتشاف المعرفة واستغلالها، التعلم من الأخطاء، وإحداث تغييرات جذرية وروتينية مع الحفاظ على هوية المنظمة .
3. استغلال الفرص الجديدة: القدرة على تحقيق أقصى استفادة من الفرص الجديدة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بكفاءة .
4. المبادرة الفردية: تشجيع الأفراد على المبادرة واستغلال الفرص خارج نطاق مهامهم، مع تعزيز الحافز والقدرة على التصرف دون انتظار دعم القيادة العليا (النجار، 2015) .
5. الرصد البيئي: إدراك الفرص الجديدة واستغلالها من خلال المسح البيئي.

وتؤثر على البراعة التنظيمية عوامل مثل الديناميكيات البيئية، الهياكل التنظيمية، الخصائص السلوكية، والقيادة التي تسهم في التنفيذ الناجح للبراعة. لمبحث الأول: الجهة وبيئة الدراسة

الفصل الثالث: نتائج الدراسة وتحليل البيانات الميدانية

المبحث الأول: الجهة وبيئة الدراسة

تُعد وزارة التعليم التقني والفني من أهم روافد النظام التعليمي في ليبيا، حيث تشرف على 549 مؤسسة تقنية تشمل 49 كلية تقنية، 128 معهد عالي تقني، و372 معهد فني متوسط، وتهدف لتخريج كوادر بشرية مؤهلة علمياً وتقنياً لسوق العمل.

رؤية الوزارة:

تحقيق نقلة نوعية في التعليم التقني والفني لتبوء موقع ريادي محلياً وإقليمياً ودولياً.

رسالة الوزارة:

تقديم تعليم متميز وإنتاج بحوث علمية وتقنية، وتطوير المعرفة، مع توفير بيئة تعليمية مستقرة ومحفزة للإبداع بما يلائم متطلبات سوق العمل.

أهداف الوزارة:

1. إعداد وتأهيل المتخصصين وتنمية مهاراتهم لمواكبة سوق العمل .
2. الإشراف على المؤسسات وتحديد الاحتياجات ووضع الخطط والبرامج المناسبة .

3. دعم البحوث العلمية وحل الصعوبات المؤسسية .
4. تطوير الوسائل والأساليب في المعامل والمختبرات لتعزيز الكفاءة التدريسية .
5. توفير بيئة مناسبة للطلاب وتشجيع الأنشطة العلمية والفنية، مع دعم الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة .
6. الالتزام بالتحسين المستمر للمناهج والتخصصات .
7. تحقيق العدالة الاجتماعية وتمكين المرأة في المناصب القيادية.

تُعد مرحلة التحقق من صدق وثبات أدوات القياس من الخطوات الأساسية لضمان دقة وموثوقية النتائج في أي دراسة ميدانية. وفي هذه الدراسة، تم استخدام استبانة لقياس أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، وتم التحقق من صلاحيتها وموثوقيتها وفق منهجيات إحصائية متكاملة باستخدام برنامج SPSS.

معالجة البيانات الإحصائية

تم إدخال بيانات الاستبانة رقمياً، وتمت معالجتها باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، والتي شملت:

- التكرارات والنسب المئوية لتوزيع إجابات المبحوثين على بنود الاستبانة .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفهم مدى تركيز البيانات ونشتتها لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
- اختبارات الفروق مثل اختبار T للعينات المستقلة، واختبارات ANOVA في حالة المتغيرات الديموغرافية .
- معامل بيرسون للارتباط لتحليل العلاقة بين المحاور والمتغيرات، بالإضافة إلى استخدام الانحدار البسيط والمتعدد لفهم الأثر بين المتغيرات المستقلة والتابعة .

المطلب الثاني : صدق الاستبانة

تم التأكد من صدق المحتوى عبر مراجعة الاستبانة مع المشرفين والخبراء الأكاديميين، لضمان أن البنود تغطي جميع جوانب المتغيرات الأساسية. كما تم التحقق من الصدق البنائي من خلال تحليل معاملات ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للمتغير التابع، حيث أظهرت النتائج وجود ارتباط معنوي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لكل المحاور، مما يدل على صلاحية الاستبانة في قياس أبعاد الدراسة.

• ثبات الاستبانة

تم قياس الثبات الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل محور من المحاور، وكانت النتائج كما يلي:

المتغير	الرمز	عدد الفقرات	معامل الثبات%
جذب المواهب	X01	6	89.3
تدريب وتطوير المواهب	X02	7	81.8
إدارة أداء المواهب	X03	7	90.3
تخطيط التعاقد الوظيفي للمواهب	X04	6	93.9
الاحتفاظ بالمواهب	X05	7	89.6
إدارة المواهب	X	33	96.4
الاستكشاف	X06	7	92.3
الاستغلال	X07	8	91.1
البراعة التنظيمية	Y	15	95.2
المجموع الكلي		48	97.6

كما تم استخدام طريقة التجزئة النصفية (Split-Half) لحساب معامل ثبات جثمان (Guttman Split-Half Coefficient)، حيث بلغت قيمة الثبات 0.981، ما يعكس اتساقاً عالياً وموثوقية ممتازة لأداة القياس.

• استنتاجات الصدق والثبات

1. جميع محاور الاستبانة أظهرت مستوى عالياً من الثبات الداخلي، مما يجعل الاستبانة أداة موثوقة لقياس أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية.
2. معاملات الارتباط بين البنود والدرجة الكلية أظهرت دلالة إحصائية قوية، مما يعكس صدق بنائي مرتفع.
3. يمكن الاعتماد على هذه الاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات بشكل دقيق.
4. يتيح هذا التحقق من الصدق والثبات للباحث تفسير النتائج بثقة عالية، مع تقليل احتمال الخطأ في القياس وتحقيق نتائج قابلة للتكرار في الدراسات المستقبلية.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتحليلها

المبحث الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المطلب الأول: الجنس والفئة العمرية

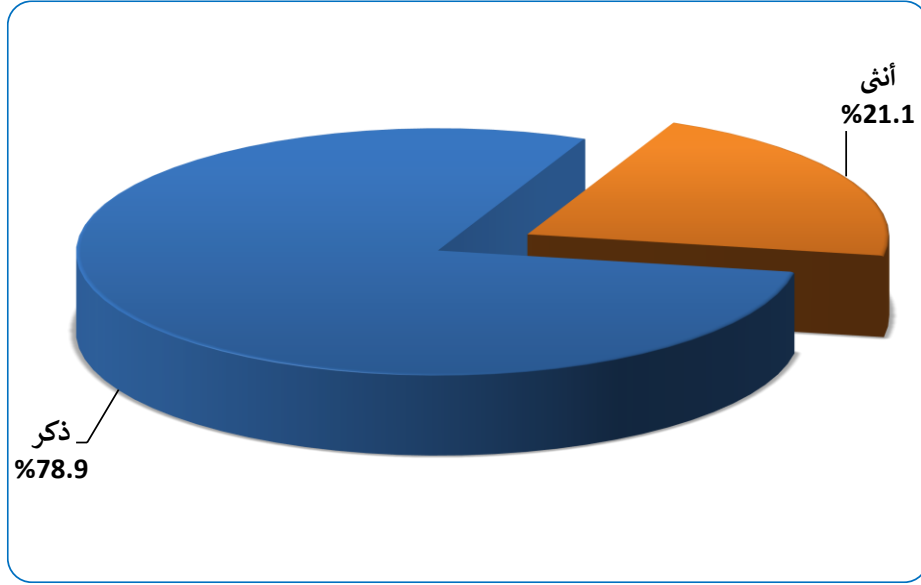
الجنس

يوضح الجدول رقم (14.3) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (14.3): تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس

النسبة (%)	العدد	
78.9	60	ذكر
21.1	16	أنثى
100.0	76	الإجمالي

يتبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول السابق أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور، حيث يشكلون ما يقارب (78.9%) من العينة، في حين أن نسبة الإناث أقل من الربع. هذا التفاوت هو انعكاس للواقع الفعلي لمجتمع الدراسة الذي يشير إلى هيمنة الذكور على عينة الدراسة



شكل رقم (1.3) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس

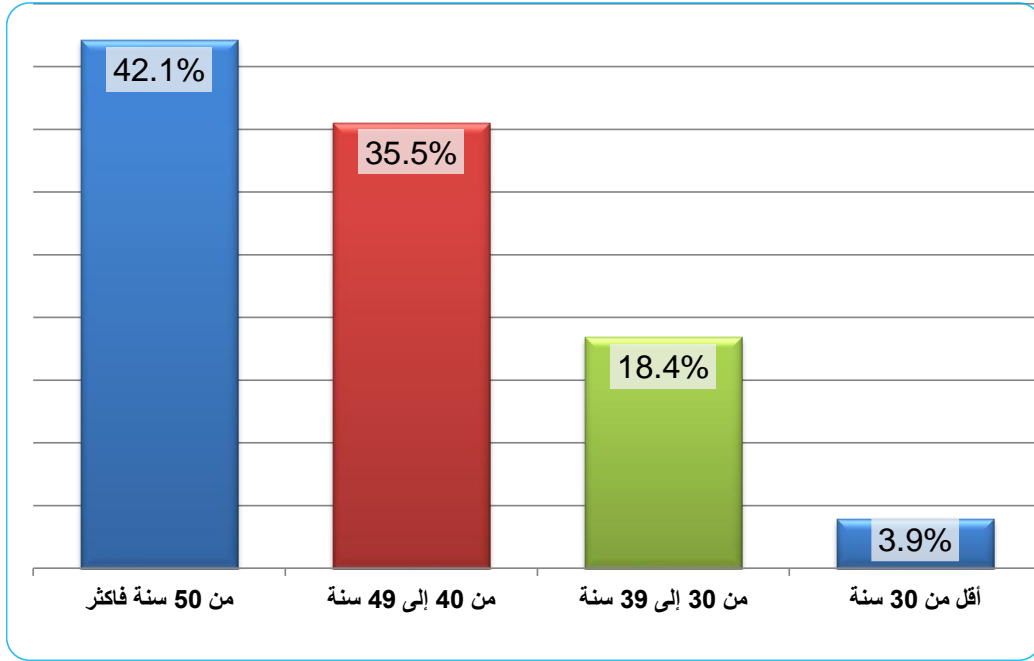
الفئة العمرية

يعكس الجدول رقم (15.3) توزيع المشاركين في الدراسة حسب الفئة العمرية، وقد تم تقسيمها إلى (أقل من 30 سنة، من 30 إلى 39 سنة، من 40 إلى 49 سنة، من 50 سنة فأكثر)، يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور، أن (42.1%) من المشاركين في الدراسة أعمارهم ضمن الفترة (من 50 سنة فأكثر)، وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (15.3): تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة (%)	العدد	
3.9	3	أقل من 30 سنة
18.4	14	من 30 إلى 39 سنة
35.5	27	من 40 إلى 49 سنة
42.1	32	من 50 سنة فأكثر
100.0	76	الإجمالي

من خلال نتائج التحليل الإحصائي نلاحظ أن غالبية العينة تمثل شريحة عمرية متقدمة نسبياً، وهو ما قد يعكس على اتجاهاتهم وخبرتهم بما يخدم موضوع الدراسة.



شكل رقم (2.3): تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الفئة العمرية

المطلب الثاني: المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة

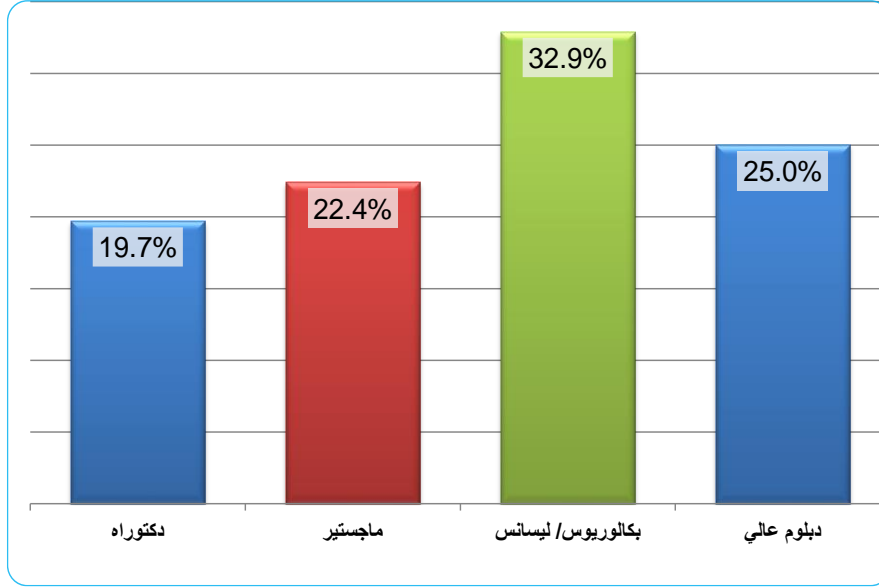
المؤهل العلمي

يعكس الجدول رقم (16.3) توزيع المشاركين في الدراسة حسب المؤهل العلمي، وقد تم تقسيمها إلى (دبلوم عالي، بكالوريوس/ ليسانس، ماجستير، دكتوراه)، يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور، أن نسبة الذين يحملون مؤهل (بكالوريوس/ ليسانس) وصلت إلى (32.9%) وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (16.3): تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة (%)	العدد	
25.0	19	دبلوم عالي
32.9	25	بكالوريوس/ ليسانس
22.4	17	ماجستير
19.7	15	دكتوراه
100.0	76	الإجمالي

يتبين من خلال النتائج أن آراء واستجابات عينة الدراسة ستعكس بشكل أساسي وجهة نظر الأفراد الحاصلين على مؤهل (بكالوريوس/ ليسانس) وقد يؤثر ذلك على قابلية تعميم النتائج على شرائح العينة الأخرى من حملة الشهادات العليا، مما يستدعي توخي الحذر أحيانا عند تفسير النتائج النهائية.



شكل رقم (3.3): تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المؤهل العلمي

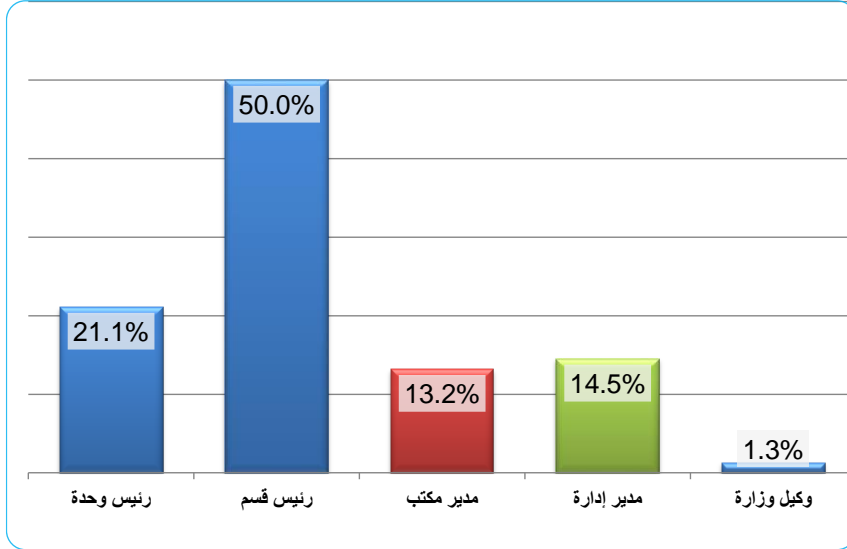
المستوى الوظيفي

يعكس الجدول رقم (17.3) توزيع المشاركين في الدراسة حسب المستوى الوظيفي، وقد تم التقسيم الى (وكيل وزارة، مدير إدارة، مدير مكتب، رئيس قسم، رئيس وحدة)، يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور، أن (50.0%) من المشاركين في الدراسة المسمى الوظيفي لهم "رئيس قسم"، وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (17.3): تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة (%)	العدد	
1.3	1	وكيل وزارة
14.5	11	مدير إدارة
13.2	10	مدير مكتب
50.0	38	رئيس قسم
21.1	16	رئيس وحدة
100.0	76	الإجمالي

تشير النتائج الى ان غالبية المشاركين في الدراسة من شاغلي المناصب الإشرافية المتوسطة وهذا بسبب تجاوبهم مع الباحث واهتمامهم بموضوع الدراسة بالمقارنة بغيرهم من المشاركين.



شكل رقم (3.4): تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المستوى الوظيفي

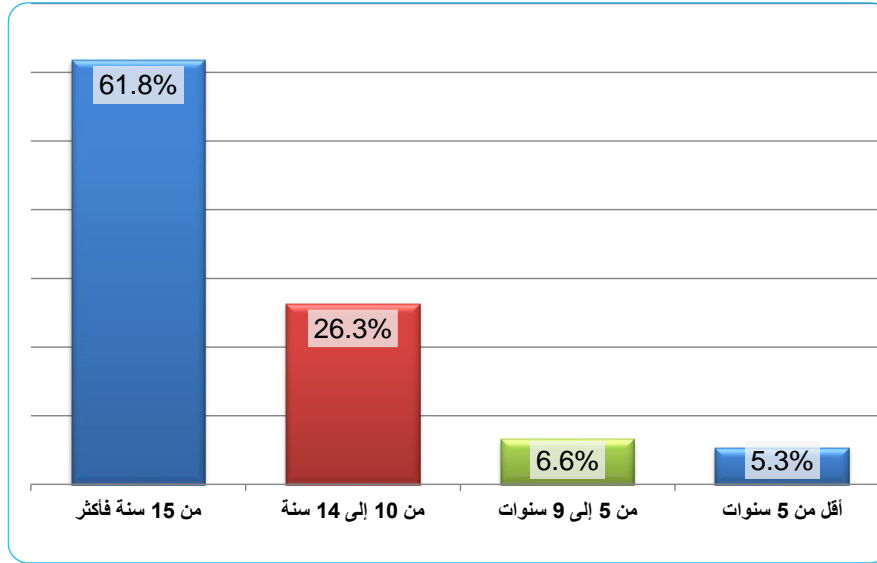
سنوات الخبرة

يعكس الجدول رقم (18.3) توزيع المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة، وقد تم تقسيمها إلى (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 9 سنوات، من 10 إلى 14 سنة، من 15 سنة فأكثر)، يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور أن (61.8%) من المشاركين في الدراسة سنوات الخبرة لهم ضمن الفترة (من 15 سنة فأكثر)، وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (18.3): تصنيف المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة (%)	العدد	
5.3	4	أقل من 5 سنوات
6.6	5	من 5 إلى 9 سنوات
26.3	20	من 10 إلى 14 سنة
61.8	47	من 15 سنة فأكثر
100.0	76	الإجمالي

تشير النتائج إلى أن الدراسة اعتمدت بشكل أساسي على آراء ووجهات نظر الأفراد ذوي الخبرة الطويلة، و هو ما قد يعطي نتائج ثرية و موثوقة فيما يتعلق بالمجال قيد الدراسة.



شكل رقم (5.3) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لفقرات الدراسة

المطلب الأول: التحليل العام لمستويات إدارة المواهب بالمؤسسة

بعد جمع بيانات الدراسة تمت مراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، وفي هذا الجزء أعطيت الإجابة "غير موافق بشدة" درجة واحدة، "غير موافق" درجتين، وأعطيت الإجابة "محايد" 3 درجات، 4 درجات للإجابة "موافق"، فيما أعطت الإجابة "موافق بشدة" 5 درجات، بحيث كلما زادت درجة الإجابة زادت درجة الموافقة عليها والعكس صحيح. وهذه الدرجات تمثل إجابات عينة الدراسة على الأسئلة الواردة بقائمة الاستبانة مخرجات الدراسة الميدانية، وهي ذاتها تعد مدخلات التحليل الإحصائي، والذي يهدف إلى استخلاص النتائج من خلال تحليل هذه المدخلات، المحك المعتمد في الدراسة: قبل عرض نتائج تحليل إجابات المشاركين تم احتساب المدى للإجابات والوصول إلى طول الفئة لكل درجة من درجات الترتيب، وكانت نتيجة ذلك على النحو التالي⁽¹⁾:

المدى هو الفرق بين أصغر قيمة وأكبر قيمة (أكبر قيمة – أقل قيمة).

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

المدى (4)

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى (4)}}{\text{عدد الفئات (الدرجات) (5)}}$$

$$\text{طول الفئة} = 0.80$$

ويهدف تحديد المدى للمتوسط الحسابي لإجابات المشاركين إلى التخلص من الاعتماد على القيم المطلقة، وتحديد مستوى يتم من خلاله معرفة الاتجاه السائد للفقرة، الجدول رقم (19.3) يعرض نتائج قياس مدى المتوسط الحسابي لإجابات المشاركين في الدراسة:

جدول رقم (19.3) مدى المتوسط الحسابي لإجابات المشاركين في الدراسة.

المستويات	الاتجاه السائد	المدى
منخفض جداً	غير موافق بشدة	من (1.00) إلى أقل من (1.80)
منخفض	غير موافق	من (1.80) إلى أقل من (2.60)
متوسط	محايد	من (2.60) إلى أقل من (3.40)
عالي	موافق	من (3.40) إلى أقل من (4.20)
عالي جداً	موافق بشدة	من (4.20) إلى أقل من (5.00)

المحور الأول: جذب المواهب.

جدول رقم (20.3): التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة حول فقرات المحور الأول

الإجمالي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة	X01
76	18	37	13	8	0	العدد	1
100.0	23.7	48.7	17.1	10.5	0.0	النسبة %	
76	7	40	19	8	2	العدد	2
100.0	9.2	52.6	25.0	10.5	2.6	النسبة %	
76	17	40	13	6	0	العدد	3
100.0	22.4	52.6	17.1	7.9	0.0	النسبة %	
76	9	19	33	15	0	العدد	4
100.0	11.8	25.0	43.4	19.7	0.0	النسبة %	
76	26	25	15	8	2	العدد	5
100.0	34.2	32.9	19.7	10.5	2.6	النسبة %	
76	12	39	23	2	0	العدد	6
100.0	15.8	51.3	30.3	2.6	0.0	النسبة %	

جدول رقم (21.3): المتوسط المرجح والانحراف المعياري والاتجاه السائد لفقرات المحور الأول

الأهمية النسبية %	الاتجاه السائد	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفقرة	X01
71.4	موافق	0.905	3.86	تسعى الوزارة بشكل مستمر بالبحث عن الأفراد الموهوبين والمؤهلين وتعمل على استقطابهم وترغيبهم في العمل باعتبارهم المصدر لتحقيق أهدافها	1
63.8	موافق	0.900	3.55	تتوفر لدى الوزارة آلية محددة وواضحة لاكتشاف مواهب من الموظفين عبر ممارساتهم الإبداعية.	2
72.4	موافق	0.842	3.89	تستقطب الوزارة المواهب ممن يمتلكون مهارات وقدرات لشغل المناصب الإدارية المهمة.	3

X01	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه الساند	الأهمية النسبة %
4	هناك إستراتيجية واضحة لدى الوزارة لاستقطاب المواهب	3.29	0.921	محايد	57.2
5	تركز الوزارة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوع والكفاءة.	3.86	1.092	موافق	71.4
6	تعمل الوزارة على اكتشاف الموهوبين من داخل الوزارة لشغل الوظائف قبل القيام بالاستقطاب الخارجي	3.80	0.731	موافق	70.1

أظهرت نتائج الدراسة أن الوزارة تسعى باستمرار لاستقطاب الأفراد الموهوبين والمؤهلين، مع توفر آليات لاكتشاف المواهب داخلياً قبل اللجوء للاستقطاب الخارجي، وتركز على المهارات والكفاءة المناسبة للوظائف الإدارية الحيوية.

- الفقرات التي تم تحليلها أظهرت أن الاتجاه العام لآراء المشاركين يميل إلى الموافقة على مدى اهتمام الوزارة بجذب المواهب، حيث تراوحت نسب الموافقة بين 57.2% و 72.4% بحسب الفقرة، مع متوسطات حسابية تراوحت بين 3.29 و 3.89 وانحراف معياري بين 0.731 و 1.092 .
- الفقرة الوحيدة التي كانت أكثر ميلاً إلى الحياد (57.2%) تتعلق بوجود استراتيجية واضحة لاستقطاب المواهب، أما باقي الفقرات فقد أظهرت توجهًا إيجابيًا نسبيًا، ما يعكس أهمية الوزارة في التركيز على جذب المواهب بشكل فعال.

المحور الثاني: تدريب وتطوير المواهب:

جدول رقم (22.3): التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات المحور الثاني

X02	الفقرة	العدد	النسبة %	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجمالي
1	تحرص الوزارة على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وفق خطة مدروسة.	76	16	29	22	9	0	76	
		100.0	21.1	38.2	28.9	11.8	0.0	100.0	
2	تخضع الوزارة موظفيها الموهوبين لتدريب مكثف سعياً لتكليفهم بمهام وظيفية أخرى في الوزارة.	76	12	33	27	4	0	76	
		100.0	15.8	43.4	35.5	5.3	0.0	100.0	
3	تحرص الوزارة على تقديم الدعم والمساندة لتنمية وتطوير المسار المهني للموهوبين.	76	15	30	27	4	0	76	
		100.0	19.7	39.5	35.5	5.3	0.0	100.0	
4	توفر الوزارة دورات تدريبية للرفع من مستوى أداء الموظفين وتعزيز مواهبهم.	76	16	42	12	6	0	76	
		100.0	21.1	55.3	15.8	7.9	0.0	100.0	
5	هناك ميزات خاصة لدى الوزارة لتدريب وتطوير المواهب.	76	24	30	19	3	0	76	
		100.0	31.6	39.5	25.0	3.9	0.0	100.0	
6	هناك رضا واضح من قبل المواهب على نوع وجودة التدريب المقدم من الوزارة.	76	5	26	30	15	0	76	
		100.0	6.6	34.2	39.5	19.7	0.0	100.0	
7	هناك معايير خاصة بتقييم التدريب والتطوير داخل الوزارة.	76	11	35	16	10	4	76	
		100.0	14.5	46.1	21.1	13.2	5.3	100.0	

جدول رقم (23.3): المتوسط المرجح والانحراف المعياري والاتجاه السائد لفقرات المحور الثاني

الأهمية النسبية %	الاتجاه السائد	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفقرة	X02
67.1	موافق	0.941	3.68	تحرص الوزارة على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وفق خطة مدروسة	1
67.4	موافق	0.800	3.70	تخضع الوزارة موظفيها الموهوبين لتدريب مكثف سعياً لتكليفهم بمهام وظيفية أخرى في الوزارة.	2
68.4	موافق	0.839	3.74	تحرص الوزارة على تقديم الدعم والمساندة لتنمية وتطور المسار المهني للموهوبين	3
72.4	موافق	0.826	3.89	توفر الوزارة دورات تدريبية للرفع من مستوى أداء الموظفين وتعزيز مواهبهم.	4
74.7	موافق	0.856	3.99	هناك ميزات خاصة لدى الوزارة لتدريب وتطوير المواهب	5
56.9	محايد	0.858	3.28	هناك رضا واضح من قبل المواهب على نوع وجودة التدريب المقدم من الوزارة	6
62.8	موافق	1.064	3.51	هناك معايير خاصة بتقييم التدريب والتطوير داخل الوزارة	7

أظهرت نتائج الدراسة أن الوزارة تهتم بشكل ملحوظ بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الموهوبين وتوفير برامج تدريبية مكثفة لدعم تنمية قدراتهم وتطوير مسارهم المهني. كما تولي الوزارة ميزات خاصة لتدريب الموظفين وتقييم جودة التدريب المقدم، مع وجود معايير واضحة لتقييم البرامج التدريبية.

- الاتجاه العام لآراء المشاركين يميل إلى الموافقة على جهود الوزارة في تدريب وتطوير المواهب، حيث تراوحت نسب الموافقة بين 56.9% و 74.7% حسب الفقرات، مع متوسطات حسابية تتراوح بين 3.28 و 3.99 وانحراف معياري بين 0.800 و 1.064 .
- الفقرة المتعلقة برضا الموظفين عن جودة التدريب كانت الأقرب إلى الحياد (56.9%) ، بينما الفقرات المتعلقة بتخصيص ميزانية للتدريب وتوفير الدورات التدريبية أظهرت اتجاهًا إيجابيًا نسبيًا. (74.7% – 72.4%)

المحور الثالث: إدارة أداء المواهب.

جدول رقم (24.3): التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات المحور الثالث

X03	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجمالي
1	تضع الوزارة آلية واضحة لإدارة أداء الموظفين وفقاً لأسس ومعايير محددة مسبقاً.	0	12	15	34	15	76
		0.0	15.8	19.7	44.7	19.7	100.0
2	يدرك الموظفون الموهوبين أدوارهم بدقة ويعرفون ما الذي يجب عمله والكيفية المناسبة للقيام بذلك.	0	0	27	35	14	76
		0.0	0.0	35.5	46.1	18.4	100.0
3	تعمل الوزارة على توفير كافة البيانات والمعلومات للموظفين الموهوبين التي تمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية.	0	10	27	33	6	76
		0.0	13.2	35.5	43.4	7.9	100.0
4	تساعد الوزارة على تمكين الموظفين الموهوبين من أداء مهامهم الوظيفية وترك لهم حرية اتخاذ بعض القرارات.	2	10	27	17	20	76
		2.6	13.2	35.5	22.4	26.3	100.0
5	تتيح الوزارة الفرصة للموهوبين لتقديم أفضل ما لديهم.	2	6	23	23	22	76
		2.6	7.9	30.3	30.3	28.9	100.0
6	تضع الوزارة مجموعة من المعايير للحكم على المواهب من أجل تأهيلهم لتولي مناصب قيادية في المستقبل.	0	6	27	35	8	76
		0.0	7.9	35.5	46.1	10.5	100.0
7	يطلع الموظف على نتائج تقييم أداءه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف.	2	29	9	21	15	76
		2.6	38.2	11.8	27.6	19.7	100.0

جدول رقم (25.3): المتوسط المرجح والانحراف المعياري والاتجاه السائد لفقرات المحور الثالث

X03	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه السائد	الأهمية النسبية %
1	تضع الوزارة آلية واضحة لإدارة أداء الموظفين وفقاً لأسس ومعايير محددة مسبقاً.	3.68	0.969	موافق	67.1
2	يدرك الموظفون الموهوبين أدوارهم بدقة ويعرفون ما الذي يجب عمله والكيفية المناسبة للقيام بذلك.	3.83	0.719	موافق	70.7
3	تعمل الوزارة على توفير كافة البيانات والمعلومات للموظفين الموهوبين التي تمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية.	3.46	0.824	موافق	61.5

X03	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه السائد	الأهمية النسبية %
4	تساعد الوزارة على تمكين الموظفين الموهوبين من أداء مهامهم الوظيفية وتترك لهم حرية اتخاذ بعض القرارات.	3.57	1.100	موافق	64.1
5	تتيح الوزارة الفرصة للموهوبين لتقديم أفضل ما لديهم	3.75	1.047	موافق	68.8
6	تضع الوزارة مجموعة من المعايير للحكم على المواهب من أجل تأهيلهم لتولي مناصب قيادية في المستقبل	3.59	0.786	موافق	64.8
7	يطلع الموظف على نتائج تقييم أداءه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف.	3.24	1.231	محايد	55.9

أظهرت نتائج الدراسة أن الوزارة تمتلك آليات واضحة لإدارة أداء الموظفين الموهوبين، مع توفير البيانات والمعلومات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة، وتمكينهم من اتخاذ بعض القرارات بشكل مستقل. كما تمنح الوزارة الموظفين الفرصة لتقديم أفضل ما لديهم، وتضع معايير لتأهيلهم لشغل المناصب القيادية المستقبلية، وتطلعهم على نتائج تقييم أدائهم السنوي لتعزيز نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف.

- الاتجاه العام لآراء المشاركين يميل إلى الموافقة على جهود الوزارة في إدارة أداء المواهب، حيث تراوحت نسب الموافقة بين 55.9% و 70.7% حسب الفقرات، مع متوسطات حسابية تتراوح بين 3.24 و 3.83 وانحراف معياري بين 0.719 و 1.231 .

- الفقرة الوحيدة الأقرب إلى الحياد (55.9%) تتعلق بالإطلاع على نتائج التقييم السنوي، بينما باقي الفقرات أظهرت توجهاً إيجابياً نسبياً يعكس فاعلية الوزارة في إدارة أداء الموظفين الموهوبين.

المحور الرابع: تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب.

جدول رقم (26.3): التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات المحور الرابع

X04	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجمالي
1	تطبق الوزارة عملية التعاقب الوظيفي بشكل يحقق الاستفادة من كافة المواهب	0	8	34	23	11	76
		0.0	10.5	44.7	30.3	14.5	100.0
2	تقوم الوزارة بوضع الخطط اللازمة لوضع الموظفين الموهوبين في الوظائف المناسبة لقدراتهم.	0	6	32	24	14	76
		0.0	7.9	42.1	31.6	18.4	100.0
3	تستخدم الوزارة نتائج تقييم أداء العاملين في عملية تحديد تعاقب الموظفين الموهوبين للوظائف المناسبة لهم بناءً على نتائج التقييم.	0	10	33	24	9	76
		0.0	13.2	43.4	31.6	11.8	100.0
4	تضع الوزارة خطة احتياطية للتعاقب الوظيفي للتغلب على العجز نتيجة التقاعد أو الاستقالة	0	6	40	16	14	76
		0.0	7.9	52.6	21.1	18.4	100.0
5	توائم الوزارة بين إمكانيات الموظفين (كفاءتهم) ومستوى أدائهم.	0	8	24	29	15	76
		0.0	10.5	31.6	38.2	19.7	100.0
6	تؤدي عملية التعاقب الوظيفي المخطط لها في زيادة درجة رضا العاملين في الوزارة وزيادة درجة انتمائهم لها	0	8	34	27	7	76
		0.0	10.5	44.7	35.5	9.2	100.0

جدول رقم (27.3): المتوسط المرجح والانحراف المعياري والاتجاه السائد لفقرات المحور الرابع

X04	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه الساند	الأهمية النسبة %
1	تطبق الوزارة عملية التعاقب الوظيفي بشكل يحقق الاستفادة من كافة المواهب.	3.49	0.872	موافق	62.2
2	تقوم الوزارة بوضع الخطط اللازمة لوضع الموظفين الموهوبين في الوظائف المناسبة لقدراتهم.	3.61	0.881	موافق	65.1
3	تستخدم الوزارة نتائج تقييم أداء العاملين في عملية تحديد تعاقب الموظفين الموهوبين للوظائف المناسبة لهم بناءً على نتائج التقييم.	3.42	0.868	موافق	60.5
4	تضع الوزارة خطة احتياطية للتعاقب الوظيفي للتغلب على العجز نتيجة التقاعد أو الاستقالة	3.50	0.887	موافق	62.5
5	توائم الوزارة بين إمكانيات الموظفين (كفاءتهم) ومستوى أدائهم.	3.67	0.915	موافق	66.8
6	تؤدي عملية التعاقب الوظيفي المخطط لها في زيادة درجة رضا العاملين في الوزارة وزيادة درجة انتمائهم لها	3.43	0.806	موافق	60.9

أظهرت نتائج الدراسة أن الوزارة تطبق سياسات وخطط واضحة لتعاقب الموظفين الموهوبين، مع وضع خطط احتياطية للتغلب على أي عجز نتيجة التقاعد أو الاستقالة، ومراعاة موازنة إمكانيات الموظفين مع مستوى أدائهم. كما تسعى الوزارة إلى استخدام نتائج تقييم الأداء لتحديد تعاقب الموظفين ووضعهم في الوظائف المناسبة، بما يساهم في زيادة رضاهم وانتمائهم للوزارة.

- الاتجاه العام لآراء المشاركين يميل إلى الموافقة على جهود الوزارة في تخطيط التعاقب الوظيفي، حيث تراوحت نسب الموافقة بين 60.5% و 66.8% حسب الفقرات، مع متوسطات حسابية بين 3.42 و 3.67 وانحراف معياري بين 0.806 و 0.915 .
- الفقرات المتعلقة بخطط التعاقب الاحتياطية ورضا الموظفين أظهرت توجهاً إيجابياً نسبياً مع ميل طفيف إلى الحياد في بعض الفقرات، مما يعكس اهتمام الوزارة بتخطيط مستدام لتوظيف المواهب وتطويرها.

المحور الخامس: الاحتفاظ بالمواهب.

جدول رقم (28.3): التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات المحور الخامس

X05	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجمالي
1	تعطى الأولوية لشغل المناصب القيادية في الوزارة للموهوبين وأصحاب الكفاءة والفاعلية.	2	15	12	25	22	76
		2.6	19.7	15.8	32.9	28.9	100.0
2	تهتم الوزارة بمناقشة وتحليل أسباب استقالة العاملين الموهوبين	0	21	28	23	4	76
		0.0	27.6	36.8	30.3	5.3	100.0
3	تهتم الوزارة بالمسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم.	2	8	23	38	5	76
		2.6	10.5	30.3	50.0	6.6	100.0

X05	الفقرة	العدد	النسبة %	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجمالي
4	تتيح الوزارة الفرصة للموظفين للإبداع الشخصي واكتساب المعرفة والخبرة.	العدد	2.6	2	8	23	37	6	76
		النسبة %	2.6	2.6	10.5	30.3	48.7	7.9	100.0
5	تعالج الوزارة الصعوبات التي تواجه الموظفين الموهوبين للاحتفاظ بهم وكسب ولائهم.	العدد	2.6	2	6	32	26	10	76
		النسبة %	2.6	2.6	7.9	42.1	34.2	13.2	100.0
6	تقوم الوزارة بتقديم حوافز مالية ومعنوية للموظفين الموهوبين.	العدد	2.6	2	6	17	41	10	76
		النسبة %	2.6	2.6	7.9	22.4	53.9	13.2	100.0
7	تسعى الوزارة بشكل جدي لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب وصقلها.	العدد	0.0	0	6	25	31	14	76
		النسبة %	0.0	0.0	7.9	32.9	40.8	18.4	100.0

جدول رقم (29.3): المتوسط المرجح والانحراف المعياري والاتجاه السائد لفقرات المحور الخامس

X05	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه السائد	الأهمية النسبية %
1	تعطى الأولوية لشغل المناصب القيادية في الوزارة للموهوبين وأصحاب الكفاءة والفاعلية.	3.66	1.172	موافق	66.4
2	تهتم الوزارة بمناقشة وتحليل أسباب استقالة العاملين الموهوبين	3.13	0.885	محايد	53.3
3	تهتم الوزارة بالمسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم.	3.47	0.871	موافق	61.8
4	تتيح الوزارة الفرصة للموظفين للإبداع الشخصي واكتساب المعرفة والخبرة.	3.49	0.887	موافق	62.2
5	تعالج الوزارة الصعوبات التي تواجه الموظفين الموهوبين للاحتفاظ بهم وكسب ولائهم.	3.47	0.916	موافق	61.8
6	تقوم الوزارة بتقديم حوافز مالية ومعنوية للموظفين الموهوبين.	3.67	0.900	موافق	66.8
7	تسعى الوزارة بشكل جدي لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب وصقلها.	3.70	0.864	موافق	67.4

أظهرت نتائج الدراسة أن الوزارة تهتم بالاحتفاظ بالموظفين الموهوبين عبر منحهم الأولوية في المناصب القيادية، متابعة مساهمهم الوظيفي، توفير فرص للإبداع واكتساب الخبرة، ومعالجة الصعوبات التي تواجههم. كما تقدم الوزارة حوافز مالية ومعنوية وتعمل على تهيئة بيئة عمل ملائمة لتطوير وصقل المواهب.

• الاتجاه العام لأراء المشاركين يميل إلى الموافقة على جهود الوزارة في الاحتفاظ بالمواهب، حيث تراوحت نسب الموافقة بين 53.3% و 67.4% حسب الفقرات، مع متوسطات حسابية بين 3.13 و 3.70 وانحراف معياري بين 0.885 و 1.172 .

• الفقرة المتعلقة بتحليل أسباب استقالة الموظفين كانت الأقرب إلى الحياد (53.3%) ، بينما باقي الفقرات أظهرت توجهًا إيجابيًا نسبيًا، ما يعكس اهتمام الوزارة بزيادة رضا الموظفين وولائهم .

المطلب الثاني: التحليل العام لمستويات البراعة التنظيمية بالمؤسسة

المحور السادس: الاستكشاف.

جدول رقم (30.3): التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات المحور السادس

X06	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجمالي
1	تسعى الوزارة للبحث عن أفكار وتقنيات جديدة لتطوير العمل بالإدارة.	4	6	30	25	11	76
		5.3	7.9	39.5	32.9	14.5	100.0
2	تمتلك الوزارة مهارات قادرة على التنبؤ لتشخيص الاحتياجات المستقبلية للإدارات والأقسام التابعة لها.	2	6	36	25	7	76
		2.6	7.9	47.4	32.9	9.2	100.0
3	تحرص الوزارة على اتباع نظم مرنة للاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.	0	2	40	23	11	76
		0.0	2.6	52.6	30.3	14.5	100.0
4	تنتهج الوزارة أساليب ملائمة تساعد على جذب الأفراد الموهوبين ذوي الخبرة والكفاءة.	0	8	32	26	10	76
		0.0	10.5	42.1	34.2	13.2	100.0
5	تستفيد الوزارة من الفرص الجديدة في المجالات الجديدة	0	4	38	23	11	76
		0.0	5.3	50.0	30.3	14.5	100.0
6	تمتلك الوزارة القدرة على نشر أفكارها وخدماتها المبتكرة.	2	11	27	31	5	76
		2.6	14.5	35.5	40.8	6.6	100.0
7	تتبع الوزارة باستمرار زيادة الطلب على أي خدمات وبرامج جديدة في القطاع.	0	15	27	29	5	76
		0.0	19.7	35.5	38.2	6.6	100.0

جدول رقم (31.3): المتوسط المرجح والانحراف المعياري والاتجاه السائد لفقرات المحور السادس

X06	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه السائد	الأهمية النسبية %
1	تسعى الوزارة للبحث عن أفكار وتقنيات جديدة لتطوير العمل بالإدارة.	3.43	1.011	موافق	60.9
2	تمتلك الوزارة مهارات قادرة على التنبؤ لتشخيص الاحتياجات المستقبلية للإدارات والأقسام التابعة لها.	3.38	0.864	محايد	59.5
3	تحرص الوزارة على إتباع نظم مرنة للاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.	3.57	0.772	موافق	64.1
4	تنتهج الوزارة أساليب ملائمة تساعد على جذب الأفراد الموهوبين ذوي الخبرة والكفاءة.	3.50	0.856	موافق	62.5
5	تستفيد الوزارة من الفرص الجديدة في المجالات الجديدة	3.54	0.807	موافق	63.5
6	تمتلك الوزارة القدرة على نشر أفكارها وخدماتها المبتكرة.	3.34	0.903	محايد	58.6
7	تتبع الوزارة باستمرار زيادة الطلب على أي خدمات وبرامج جديدة في القطاع.	3.32	0.867	محايد	57.9

أظهرت نتائج الدراسة أن الوزارة تسعى باستمرار إلى البحث عن أفكار وتقنيات جديدة، وتطبيق أساليب مرنة للاستجابة للتغيرات البيئية، مع امتلاك القدرة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للإدارات والأقسام، واستغلال الفرص الجديدة في المجالات المختلفة، إضافة إلى نشر أفكارها وخدماتها المبتكرة وتلبية الطلب المتزايد على الخدمات والبرامج الجديدة.

- الاتجاه العام لآراء المشاركين يميل إلى الموافقة على جهود الوزارة في الاستكشاف، حيث تراوحت نسب الموافقة بين 57.9% و 64.1% حسب الفقرات، مع متوسطات حسابية بين 3.32 و 3.57 وانحراف معياري بين 0.772 و 1.011.
- الفقرات المتعلقة بالتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية ونشر الأفكار المبتكرة أظهرت ميلاً أقرب إلى الحياد، بينما باقى الفقرات أظهرت توجهًا إيجابيًا نسبيًا، ما يعكس اهتمام الوزارة بتطوير الابتكار واستكشاف الفرص الجديدة بشكل مستمر.

المحور السابع: الاستغلال.

جدول رقم (32.3): التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات المحور السابع

X07	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجمالي
1	هناك توافق بين تخصص العاملين وطبيعة عملهم	العدد	0	13	11	45	76
		النسبة %	0.0	17.1	14.5	59.2	100.0
2	تقوم الوزارة بإجراء تحسينات مستمرة لجهودها وأفكارها الحالية.	العدد	0	2	27	36	76
		النسبة %	0.0	2.6	35.5	47.4	100.0
3	تبدل الوزارة جهدًا كبيرًا لاستثمار الفرص والأفكار الإبداعية.	العدد	0	8	32	26	76
		النسبة %	0.0	10.5	42.1	34.2	100.0
4	تتبنى الوزارة سياسة التحسين المستمر والإبداع في تقديم الخدمات للمستفيدين.	العدد	0	6	25	37	76
		النسبة %	0.0	7.9	32.9	48.7	100.0
5	تأخذ الوزارة بآراء العاملين لتطوير العمليات والخدمات.	العدد	0	19	21	31	76
		النسبة %	0.0	25.0	27.6	40.8	100.0
6	تسعى الإدارة لتلبية متطلبات المستفيدين بطرق حديثة.	العدد	2	10	28	32	76
		النسبة %	2.6	13.2	36.8	42.1	100.0
7	تهتم الوزارة بقياس مستوى رضا المستفيدين من خدماتها	العدد	2	15	23	34	76
		النسبة %	2.6	19.7	30.3	44.7	100.0
8	تحرص الوزارة على زيادة توظيف التكنولوجيا في خدماتها التي تقدمها	العدد	2	2	11	43	76
		النسبة %	2.6	2.6	14.5	56.6	100.0

جدول رقم (33.3): المتوسط المرجح والانحراف المعياري والاتجاه السائد لفقرات المحور الثامن

X07	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه السائد	الأهمية النسبية %
1	هناك توافق بين تخصص العاملين وطبيعة عملهم	3.61	0.881	موافق	65.1
2	تقوم الوزارة بإجراء تحسينات مستمرة لجهودها وأفكارها الحالية.	3.74	0.737	موافق	68.4
3	تبدل الوزارة جهداً كبيراً لاستثمار الفرص والأفكار الإبداعية.	3.50	0.856	موافق	62.5
4	تتبنى الوزارة سياسة التحسين المستمر والإبداع في تقديم الخدمات للمستفيدين.	3.62	0.783	موافق	65.5
5	تأخذ الوزارة بأراء العاملين لتطوير العمليات والخدمات.	3.29	0.921	محايد	57.2
6	تسعى الإدارة لتلبية متطلبات المستفيدين بطرق حديثة.	3.34	0.873	محايد	58.6
7	تهتم الوزارة بقياس مستوى رضا المستفيدين من خدماتها	3.25	0.896	محايد	56.3
8	تحرص الوزارة على زيادة توظيف التكنولوجيا في خدماتها التي تقدمها	3.96	0.855	موافق	74.0

أظهرت نتائج الدراسة أن الوزارة تعمل على استثمار مهارات وكفاءات الموظفين بشكل فعال من خلال توافق تخصصاتهم مع مهامهم، وإجراء تحسينات مستمرة على العمليات الحالية، وتشجيع الإبداع، مع الأخذ بأراء الموظفين لتحسين الخدمات، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة لتعزيز الأداء. كما تولي الوزارة اهتماماً بقياس رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة.

- الاتجاه العام لأراء المشاركين يميل إلى الموافقة على جهود الوزارة في الاستغلال، حيث تراوحت نسب الموافقة بين 56.3% و74% حسب الفقرات، مع متوسطات حسابية تتراوح بين 3.25 و3.96 وانحراف معياري بين 0.737 و0.896 .

- الفقرات المتعلقة بقياس رضا المستفيدين وتلبية متطلباتهم أظهرت ميلاً أقرب إلى الحياد، بينما الفقرة المتعلقة بتوظيف التكنولوجيا الجديدة أظهرت أعلى نسبة موافقة (74%)، مما يعكس التركيز على تحسين الأداء الحالي واستغلال الموارد بشكل فعال.

مستويات إدارة المواهب والبراعة التنظيمية بالمؤسسة قيد الدراسة

للتعرف على مستويات إدارة المواهب والبراعة التنظيمية بالمؤسسة قيد الدراسة تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري وكذلك الأهمية النسبية لجميع أبعاد متغير إدارة المواهب والمتمثلة في (جذب المواهب، تدريب وتطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب، الاحتفاظ بالمواهب) وكذلك أبعاد متغير البراعة التنظيمية المتمثل في (الاستكشاف، الاستغلال)، وقد تم استخدام أسلوب المحك المعتمد في هذه الدراسة لتحديد مستوى كل بُعد.

مستويات إدارة المواهب

جدول رقم (34.3) مستويات متغير إدارة المواهب وأبعادها المختلفة السائدة بالمؤسسة قيد الدراسة

ت	البُعد	الترميز	المتوسط العام	الانحراف المعياري	الاتجاه	الأهمية النسبية %
1	جذب المواهب	X01	3.71	0.731	عالي	67.7
2	تدريب وتطوير المواهب	X02	3.68	0.613	عالي	67.1
3	إدارة أداء المواهب	X03	3.59	0.771	عالي	64.7
4	تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب	X04	3.52	0.764	عالي	63.0
5	الاحتفاظ بالمواهب	X05	3.51	0.732	عالي	62.8
6	إدارة المواهب	Xx	3.60	0.624	عالي	65.1

- جذب المواهب: المتوسط الحسابي 3.71، الانحراف المعياري 0.731، مع أهمية نسبية 67.7% → مستوى التطبيق: عالي
 - تدريب وتطوير المواهب: المتوسط الحسابي 3.68، الانحراف المعياري 0.613، أهمية نسبية 67.1% → عالي
 - إدارة أداء المواهب: المتوسط الحسابي 3.59، الانحراف المعياري 0.771، أهمية نسبية 64.7% → عالي
 - تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب: المتوسط الحسابي 3.52، الانحراف المعياري 0.764، أهمية نسبية 63.0% → عالي
 - الاحتفاظ بالمواهب: المتوسط الحسابي 3.51، الانحراف المعياري 0.732، أهمية نسبية 62.8% → عالي
 - □ إدارة المواهب (المجموع الكلي): المتوسط الحسابي 3.60، الانحراف المعياري 0.624، أهمية نسبية 65.1% → عالي
- مستويات البراعة التنظيمية

جدول رقم (35.3) مستويات البراعة التنظيمية السائدة بالمؤسسة قيد الدراسة

ت	البُعد	الترميز	المتوسط العام	الانحراف المعياري	الاتجاه	الأهمية النسبية %
1	الاستكشاف	X06	3.44	0.720	عالي	61.0
2	الاستغلال	X07	3.54	0.668	عالي	63.4
3	البراعة التنظيمية	Yy	3.49	0.665	عالي	62.3

- الاستكشاف: المتوسط الحسابي 3.44، الانحراف المعياري 0.720، أهمية نسبية 61.0% → مستوى التطبيق: عالي
 - الاستغلال: المتوسط الحسابي 3.54، الانحراف المعياري 0.668، أهمية نسبية 63.4% → عالي
 - البراعة التنظيمية (المجموع الكلي): المتوسط الحسابي 3.49، الانحراف المعياري 0.665، أهمية نسبية 62.3% → عالي
- نتائج الدراسة

1. تبين أن جميع أبعاد إدارة المواهب بالمؤسسة (جذب المواهب، تدريب وتطوير المواهب، إدارة الأداء، تخطيط التعاقب الوظيفي، الاحتفاظ بالمواهب) تُطبق بمستوى عالٍ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.51 و 3.71، مع أهمية نسبية تتجاوز 62%، ما يعكس فعالية الوزارة في استقطاب وتطوير وإدارة المواهب.

2. أظهرت نتائج البراعة التنظيمية أن أبعادها (الاستكشاف والاستغلال) تُطبق بمستوى مرتفع أيضًا، حيث بلغ المتوسط العام للبراعة 3.49، مع أهمية نسبية 62.3%، ما يدل على قدرة الوزارة على تحقيق التوازن بين استغلال الموارد الحالية واستكشاف فرص جديدة .
3. أبرزت التحليلات الديموغرافية أن غالبية المشاركين من الذكور، وحملة بكالوريوس/ليسانس، مع أغلبية شاغلي منصب "رئيس قسم"، وغالبية خبرتهم 15 سنة فأكثر، مما يعزز موثوقية النتائج المستخلصة .
4. لوحظ ميل إيجابي لدى المشاركين تجاه فعالية الوزارة في استقطاب وتطوير المواهب، مع بعض التباين في الاستكشاف والابتكار، ما يشير إلى الحاجة لتعزيز برامج الابتكار الداخلي .
5. أظهرت النتائج رضا نسبي لدى الموظفين المهوبين حول توفر الدعم التدريبي والتمكين الوظيفي، مع أهمية مواصلة برامج التطوير المهني المتقدمة .
6. كشفت النتائج أن الوزارة تطبق خطط التعاقب الوظيفي بما يتوافق مع كفاءات الموظفين وقدراتهم، مع الحاجة لتعزيز الخطط الاحتياطية لمواجهة الاستقالات أو التقاعد .
7. أظهرت البيانات أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز رضا وانتماء الموظفين المهوبين، وضرورة توفير بيئة عمل تحفز الابتكار والإبداع .
8. بينت النتائج أن الوزارة بحاجة للاستمرار في تطوير السياسات الاستراتيجية لربط إدارة المواهب بالبراعة التنظيمية، مع تعزيز التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، واستخدام أدوات تحليلية حديثة لدعم اتخاذ القرار .

توصيات الدراسة

1. تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المواهب بما يشمل وضع خطط واضحة لاستقطاب وتطوير الموظفين المهوبين داخليًا وخارجيًا .
2. تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني لتلبية احتياجات الموظفين وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي .
3. تبني آليات تقييم أداء دورية لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين المهوبين، وربطها بخطط التعاقب الوظيفي .
4. دعم الابتكار والاستكشاف من خلال برامج تشجع المبادرات الفردية والجماعية وتوفر بيئة محفزة للإبداع .
5. تفعيل برامج الحوافز المادية والمعنوية لزيادة رضا وانتماء الموظفين المهوبين، وتحفيزهم على تقديم أفضل أداء .
6. تطوير خطط التعاقب الوظيفي لضمان شغل الوظائف الحيوية بكفاءات مناسبة، مع خطط احتياطية لمواجهة التقاعد والاستقالات .
7. تعزيز التوازن بين الاستغلال الفعال للموارد الحالية واستكشاف فرص جديدة لضمان الاستدامة والابتكار المستمر .
8. استخدام أدوات تحليلية وتقنية حديثة لدعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء المؤسسي والتكيف مع المتغيرات البيئية.

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن إدارة المواهب والبراعة التنظيمية من العناصر الأساسية لضمان نجاح وزارة التعليم التقني والفني وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد إدارة المواهب يتم تطبيقها بدرجة عالية، بما في ذلك جذب المواهب، وتدريبها وتطويرها، وإدارة الأداء، والتخطيط للتعاقب الوظيفي، والاحتفاظ بالمواهب، مما يعكس وعيًا واضحًا بأهمية تطوير العنصر البشري في الوزارة. كما تبين أن أبعاد البراعة التنظيمية، المتمثلة في الاستكشاف

والاستغلال، تُطبق بفعالية، ما يعكس قدرة الوزارة على الاستفادة من الموارد الحالية واستكشاف فرص جديدة للابتكار وتحقيق التوازن بين الأداء الحالي والتطوير المستقبلي.

وأشارت الدراسة أيضًا إلى أن فئات المشاركين الأكثر خبرة ومؤهلات علمية مناسبة لعبت دورًا في تعزيز مصداقية النتائج، بينما أظهرت بعض الفقرات المتعلقة بالابتكار والاستكشاف حاجة الوزارة لتعزيز القدرات المؤسسية في هذا المجال. وعليه، فإن الاستثمار المستمر في تطوير برامج التدريب والتطوير، ووضع سياسات تحفيزية، وتفعيل خطط التعاقد الوظيفي، يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق استدامة الموارد البشرية، بما يعزز قدرة الوزارة على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات البيئية والمستجدات في سوق العمل.

كما توفر هذه الدراسة إطارًا عمليًا للوزارة لتقييم الأداء وتحسينه، وتعد قاعدة للبحوث المستقبلية في مجالات إدارة المواهب والابتكار التنظيمي، مما يساهم في دعم التميز المؤسسي وضمان الاستدامة في جميع أنشطة الوزارة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

1. أفطي، محمد، والوفاي، عبد القادر. (2017). *إدارة المواهب والكفاءات البشرية في منظمات الأعمال*. الجزائر: دار الأيام للنشر والتوزيع.
2. الحربي، سعد، وجفري، علي. (2022). أثر إدارة المواهب على التعاقد الوظيفي في القطاع الصحي (الشؤون الصحية بالرياض). *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 36(4)، 285-233.
3. الزغبى، رائد، والعاملة، حمدان. (2015). *أثر إدارة المواهب على الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
4. العبيدي، رأفت عاصي. (2020). دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية: دراسة على العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى. *المجلة العربية للإدارة*، 40(3)، 161-145.
5. رفيقة محمد خليفة. (2026). تقييم نظم المعلومات الإدارية على كفاءة مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية على بعض الكليات والمعاهد التقنية العليا بوادي الشاطئ-ليبيا. *Al-Farooq Journal of Sciences*, 2(1), 1151-1138.
6. خالد مسعود يحي الباروني، إلهام خليفة مفتاح بن عامر & طارق الهادي علي النائلي. (2025). أثر نظام معلومات الموارد البشرية في إهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين مجلة العلوم الشاملة. 10(38)، 110-143.
7. حسن ابوالعيد علي رحومة، علي أحمد مسعود، عبدالباسط فرج الشيباني، & صلاح مرجان. (2026). أثر تطبيق نظم المعلومات الإدارية على كفاءة اتخاذ القرارات في المرافق الصحية بمنطقة قصر بن غشير-ليبيا. *Al-Farooq Journal of Sciences*, 2(1), 1032-1025.
8. العمري، محمد. (2017). واقع تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، 17(1)، 96.81-
9. علي، أري محمد، وشرفاني، دلمان. (2017). تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية: دراسة استطلاعية. *مجلة الابتكار والتسويق*، 4، 11.2-
10. بورنان، مصطفى، وبن مويزة، مسعود. (2019). إدارة المواهب في المنظمات العربية: الفرص والتحديات. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*، 4(1)، 165.148-
11. طارق الهادي علي النائلي. (2025). الأساليب والوسائل التدريسية وأثرها على أداء أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية. *مجلة العلوم الشاملة*. 1085-1111، 36(9)،
12. حميش، كهينة. (2023). إدارة المواهب: نموذج جديد لإدارة الموارد البشرية: تجربة دانون في الصين. *مجلة المنهل الاقتصادي*، 6(1)، 430.415-

13. شرف، أحمد محمد، والمطيري، فهد سعد. (2018). أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية. *المجلة العربية للإدارة*، 38(4)، 102.77-102.77.
14. المصري، إبراهيم محمد، والأغا، محمد أحمد. (2015). إدارة المواهب البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الأعمال. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 23(2)، 165.194-165.194.
15. المنسي، محمود عبد العزيز. (2018). رأس المال الفكري وأثره على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 25(2).
16. مير، محمد، ويطراوي، عبد الحميد. (2017). إدارة المواهب البشرية وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
17. النجار، حميدة محمد. (2015). تأثير القيادة الجديدة بالثقة على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 4، 111.75-111.75.

English References

1. Al Ariss, A. (2014). *Global talent management: Challenges, strategies, and opportunities*. Springer.
2. Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation–exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717.
3. Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28–31.
4. Abdulla, M. E., & ALMUSI, A. E. (2026). MACHINE LEARNING TECHNIQUES IN SKIN TUMOR IDENTIFICATION. *Al-Farooq Journal of Sciences*, 2(3), 243-256.
5. Barari, M., Ross, M., Thaichon, S., & Surachartkumtonkun, J. (2020). A meta-analysis of customer engagement behavior. *International Journal of Consumer Studies*, 45, 457–477.
6. Guava, V., & Sing, W. (2019). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 1(9), 815–829.
7. Hooper, D. T., & Martin, R. (2019). How leaders influence employee creativity: A study of Indian R&D laboratories. *Journal of Managerial Psychology*, 4(3), 111–129.
8. Miller, T. (2015). *Talent management: A strategic approach to managing and retaining top employees*. Business Expert Press.
9. Alnnale, T. (2026). Predictive Governance in Digital Enterprises: An LSTM-Enhanced Deep Learning Framework for Economic Optimization of IT Incident Management Using Enriched Process Logs. *Al-Farooq Journal of Sciences*, 2(3), 86-113.
10. Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409.
11. Zhang, S., & Bright, D. (2012). Talent definition and talent management recognition in Chinese private-owned enterprises. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(2), 143–163.