

أثر القيادة الإبداعية في الأداء المنظمي من خلال إدارة المواهب -دراسة ميدانية في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظة الحديدة

داليا محمود علي علي

باحثة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن

Dalyaa930@gmail.com

عبد الباقي عبد المحسن محمد ثابت

أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن

aamtaboanas2020@gmail.com

عبد ه أحمد علي العامري

أستاذ إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن

a.ameri@ust.edu.ye

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة الإبداعية بأبعادها (الرؤية الإبداعية، الموارد الإبداعية، البيئة الإبداعية، المبادرة) في الأداء المنظمي بأبعاده (البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) من خلال إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تحفيز المواهب) في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظة الحديدة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في الشركات محل الدراسة، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية من أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (248) عنصراً، باستخدام الحصر الشامل، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) و (Smart-PLS-SEM)، وخلصت النتائج إلى وجود أثر وسيط لإدارة المواهب بين القيادة الإبداعية، والأداء المنظمي في شركات المجموعة، ووجود دور وسيط لبعدي الاحتفاظ بالمواهب وتحفيز المواهب بينما لا يوجد أي أثر وسيط لبعدي جذب وتنمية وتطوير المواهب في الشركات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، إدارة المواهب، الأداء المنظمي، مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه.

The Impact of Creative Leadership on Organizational Performance through Talent Management: A Field Study in the Hayel Saeed Anam (HSA) Group, Al-Hudaydah Governorate

Dalia Mahmoud Ali Ali

PhD Candidate, Faculty of Administrative Sciences, University of Science and Technology, Yemen
Dalyaa930@gmail.com

Abdulbaqi Abdulmohsen Mohammed Thabet

Assistant Professor of Business Administration, Faculty of Administrative Sciences, University of Science and Technology, Yemen
aamtaboanas2020@gmail.com

Abdu Ahmed Ali Al-Ameri

Professor of Business Administration, Faculty of Administrative Sciences, University of Science and Technology, Yemen
a.ameri@ust.edu.ye

Abstract

This study aimed to measure the impact of creative Leadership with its dimensions (creative vision, creative resources, creative environment and initiative) on organizational Performance in all its four dimensions including financial, customer, internal operations, and learning and growth), through the mediating role of talent management (talent attraction, talent development, talent retention, and talent motivation) within Hayel Saeed Anam (HSA) Group in Hodeidah governorate. Employing a descriptive-analytical approach, the study targeted a population of administrative leaders within the group's companies. Using the whole survey method, the data were collected from 248 individuals via a questionnaire. Statistical analyses were conducted using SPSS and Smart-PLS-SEM software. The findings revealed a significant mediating impact of talent management in the relationship between creative leadership and organizational performance. It is also found that talent retention and talent motivation have a mediating role in this relation, while no mediating effect was observed for talent attraction and talent development & improvement within the companies being studied.

Keywords: Creative Leadership, Talent Management, Organizational Performance, Hayel Saeed Anam (HSA) Group.

المقدمة

تشهد بيئات الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة تتطلب من الشركات الصناعية أن تتبنى نماذج قيادية أكثر ابتكارًا ومرونة، قادرة على استيعاب التغيرات وتحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين، وفي ظل التنافسية الشديدة لم يعد الأداء المنظمي مجرد نتيجة إدارية، بل أصبح انعكاسًا مباشرًا لقدرة الشركات على استثمار مواردها البشرية بذكاء، لا سيما من خلال إدارة المواهب وتعزيز الإبداع القيادي.

حيث يُعد الأداء المنظمي الركيزة الأساسية في تقييم فعالية الشركات الصناعية، إذ يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية في بيئة تتسم بالتعقيد والتنافسية، ولا يُقاس الأداء فقط بمخرجات العمل، بل يُنظر إليه كحصوله لتفاعل متكامل بين الكفاءة التشغيلية، رضا العاملين، والقدرة على استثمار المواهب، وقد أظهرت دراسة (البحيرات، 2021) أن الأداء المنظمي في الشركات الصناعية يتأثر بشكل مباشر باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ونمط القيادة المتبع، ومدى قدرة الشركة على استثمار المواهب الفنية والإدارية، وتزداد أهمية الأداء المنظمي في القطاع الصناعي نظرًا لطبيعته الديناميكية واعتماده الكبير على الكفاءات البشرية والتقنية، حيث تتطلب العمليات الصناعية تنسيقًا عاليًا بين الأقسام واستجابة سريعة للتغيرات، وكما تشير الأدبيات الإدارية الحديثة (Mainemelis et al., 2015; Wang & Zhu, 2011) إلى أن الأداء المنظمي لم يعد مقتصرًا على الكفاءة التشغيلية، بل أصبح يعتمد بشكل جوهري على قدرة القادة على تحفيز الابتكار وتقديم استجابات مرنة للمتغيرات البيئية، وهو ما يعكس مباشرة على نمو المنظمة واستدامتها".

لذلك تُعد القيادة الإبداعية من أبرز أنماط القيادة الحديثة التي ظهرت استجابةً للتغيرات المتسارعة في بيئات الأعمال، خاصة في القطاع الصناعي الذي يتطلب قدرة عالية على التكيف والابتكار، حيث تشير القيادة الإبداعية إلى قدرة القائد على التفكير خارج الأطر التقليدية، وتحفيز فرق العمل على توليد أفكار جديدة، وتبني حلول غير نمطية للمشكلات التنظيمية، بما يعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على التميز في الأداء (الغامدي، 2024).

ومع ازدياد شدة التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال أصبح من الضروري على المنظمات أن تتجه نحو "استقطاب نوعية خاصة من الموارد البشرية التي تتميز بدرجة عالية من المعرفة، وتمتلك قدرات وكفاءات عالية في الأداء، ومواهب تستطيع من خلالها مواجهة التغيرات والتحديات المتلاحقة التي تشهدها المنظمات في هذا القرن، حيث إن نجاح الشركات يقوم على أساس بناء شركات تمتلك القدرة على التعلم، وتتمسك بالموارد البشرية الكفؤة وتتمي مواهب الموظفين لتحقيق النجاح" (كافي، 2016، 93).

ويمثل القطاع الصناعي في اليمن ركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية، ويُعد من أكثر القطاعات تأثرًا بالتحويلات السياسية والاقتصادية. وفي هذا السياق، توفر مجموعة هائل سعيد أنعم بيئة صناعية واقعية تتسم بالتعقيد والتنافسية، وتُسهم بفاعلية في دعم الأمن الغذائي والتنمية المحلية، مما يجعلها إطارًا مثاليًا لدراسة أثر القيادة الإبداعية وإدارة المواهب على الأداء المنظمي، خاصة في ظل التحديات التشغيلية والتقنية التي تواجه هذا القطاع الحيوي.

مشكلة البحث

في ظل الظروف الاستثنائية التي تمر بها الجمهورية اليمنية، والتي تجمع بين آثار الحرب، التدهور الاقتصادي، وانعدام الاستقرار المؤسسي، تواجه الشركات الصناعية تحديات متراكبة أثرت بشكل مباشر على قدرتها الإنتاجية واستقرارها التنظيمي، حيث تشير بيانات الاتحاد العام للغرف التجارية والصناعية (2020) إلى أن نحو 45% من القطاع الصناعي تأثر سلبًا وتضررت أكثر من 80 منشأة صناعية بفعل النزاع والحصار، ما أدى إلى انخفاض معدل النمو في الصناعات التحويلية بنسبة 12% (الشيباني، 2022)، ومن هنا تبرز القيادة الإبداعية كمدخل حيوي لمعالجة تدهور الأداء المنظمي، إذ لا تقتصر أدوارها على التوجيه التقليدي، بل تمتد لتشمل ابتكار حلول غير نمطية، وتوليد بيئة عمل مرنة ومحفزة قادرة على استيعاب التغيرات المتسارعة، وتتمثل إحدى أهم اليات هذه القيادة في قدرتها على تفعيل إدارة المواهب، باعتبارها الوسيط الذي يربط بين الرؤية القيادية وبين النتائج التنظيمية.

فالقيادة الإبداعية من خلال تبني استراتيجيات اكتشاف وتطوير واستثمار الطاقات البشرية، تخلق مناخًا داعمًا للموهوبين وأصحاب الكفاءات، مما يسهم في رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي في الشركة، وهذا أمر بالغ الأهمية في السياق اليمني، حيث تشير تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي (2017) إلى أن اليمن احتلت المرتبة الأخيرة عالميًا في مؤشر تطوير رأس المال البشري، بمعدل 35.48% فقط، نتيجة ضعف توظيف الكفاءات وانخفاض الاستثمار في تنميتها الفنية والمعرفية (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2020)، وبالتالي فإن تفعيل القيادة الإبداعية لا يُعد خيارًا تنظيميًا فحسب، بل ضرورة استراتيجية لإعادة بناء الأداء المنظمي عبر إدارة فعالة للمواهب، تضمن استدامة التميز في بيئة تتسم بالتقلبات والضغوط المستمرة، حيث أشارت دراسات مثل (فرح، 2019؛ Gong et al., 2009) إلى أن غياب المناخ الداعم للإبداع من قبل القيادة يؤدي إلى تراجع مستويات التعلم التنظيمي، وهو ما يعكس سلبًا على مرونة المنظمات وقدرتها التنافسية، وهذا ما يظهر جليًا في التحديات التي تواجه الأداء العام للقطاع الصناعي اليمني في ظل المتغيرات المتسارعة".

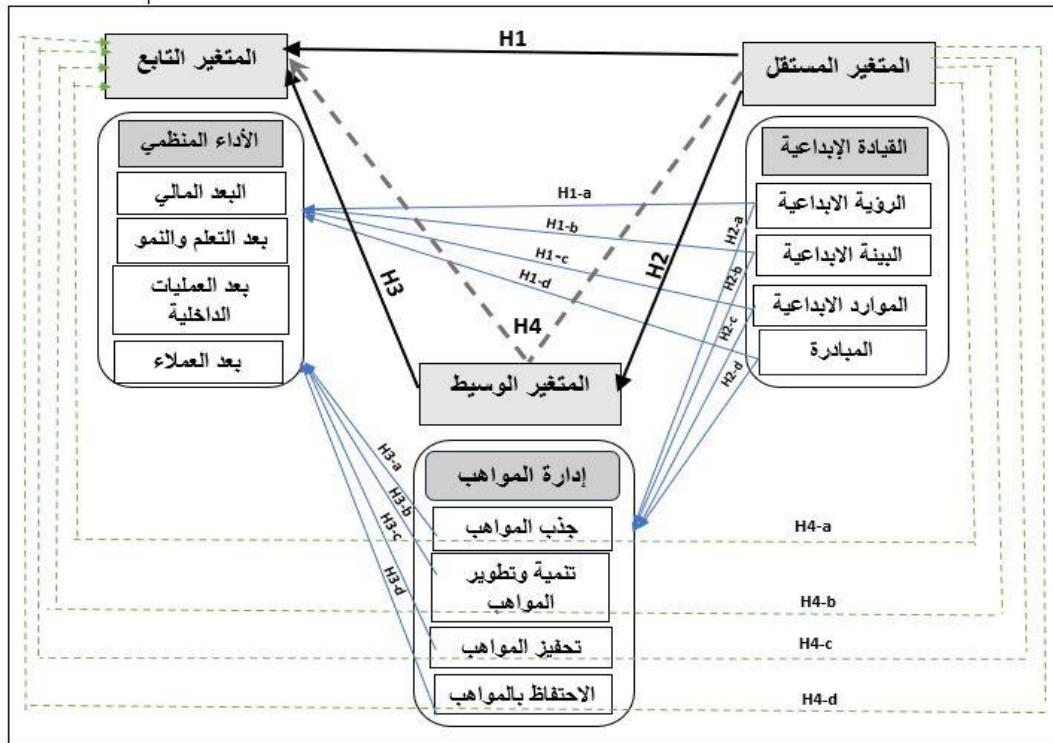
ورغم وجود عدد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المنظمي، كدراسة الشمري (2024) ودراسة فرح (2019) ودراسة Channuwong et al (2023)، وبين إدارة المواهب والأداء المنظمي كدراسة ثابت (2023) ودراسة محمد (2020)، ودراسة Sulastri (2024)، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة في الجمع بين هذه المتغيرات الثلاثة في سياق الشركات الصناعية، خاصة في البيئة اليمينية، من حيث التطبيق الميداني والنماذج التحليلية المتكاملة، هذه الفجوة النظرية والميدانية تُشكل الدافع الأساسي لإجراء هذه الدراسة، بهدف تقديم نموذج تفسيري يُسهم في تحسين الأداء المنظمي من خلال القيادة الإبداعية وإدارة المواهب.

وعليه، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر القيادة الإبداعية في الأداء المنظمي من خلال إدارة المواهب في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظة الحديدة؟

النموذج المعرفي:

يمثل النموذج المعرفي توضيحاً لمتغيرات الدراسة وأبعادها وتحديد العلاقة بين هذه المتغيرات واتجاه هذه العلاقة، حيث كان المتغير المستقل وهو (القيادة الإبداعية)، والمتغير الوسيط وهو (إدارة المواهب)، و المتغير التابع وهو (الأداء المنظمي)، وقد تم تحديد أبعاد القيادة الإبداعية كما حددتها دراسة غالبية (2024)، (الرؤية الإبداعية، الموارد الإبداعية، البيئة الإبداعية، المبادرة)، كما تم تحديد أبعاد إدارة المواهب بحسب دراسة (Malathi, 2021)، عمر، 2020، الرميدي، 2021، (Mhagama, 2019) حيث كانت الأبعاد: (جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، تحفيز المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، وتم تحديد أبعاد الأداء المنظمي وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وهو الذي اعتمده دراسة الحليلة (2022)، ودراسة المعبقي (2020)، ودراسة القروود (2020)، ودراسة الساييس (2019)، وكانت الأبعاد هي: (البعد المالي، والعملاء والتعلم، والنمو، والعمليات الداخلية)، والشكل (1) يوضح النموذج المعرفي.



الشكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية بأبعادها "الرؤية الإبداعية، البيئة الإبداعية، الموارد الإبداعية، المبادرة" في - الأداء المنظمي بأبعاده - من خلال إدارة المواهب بأبعادها "جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، تحفيز المواهب، الاحتفاظ بالمواهب" في الأداء المنظمي بأبعاده المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو "في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظة الحديدة:

- أ- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية في الأداء المنظمي من خلال جذب المواهب في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظة الحديدة.
- ب- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية في الأداء المنظمي من خلال تنمية وتطوير المواهب في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظة الحديدة.
- ت- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية في الأداء المنظمي من خلال الاحتفاظ بالمواهب في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظة الحديدة.
- ث- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية في الأداء المنظمي من خلال تحفيز المواهب في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظة الحديدة.

أهداف الدراسة

1. معرفة مستوى تحقق الأداء المنظمي بأبعاده "البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو" في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظة الحديدة.
2. معرفة مستوى ممارسة القيادة الإبداعية بأبعادها "المبادرة، الرؤية الإبداعية، البيئة الإبداعية، الموارد الإبداعية" في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظة الحديدة.
3. معرفة مستوى توفر إدارة المواهب بأبعادها "جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب، تحفيز المواهب" في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظة الحديدة.
4. اختبار الأثر الوسيط لإدارة المواهب بأبعادها "جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب، تحفيز المواهب" في العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المنظمي في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظة الحديدة؟

أهمية الدراسة

يمكن تبين أهمية الدراسة في محورين، هما: الأهمية النظرية والأهمية العملية وذلك على النحو الآتي:

- **أولاً: الأهمية العلمية:** تكمن الأهمية العلمية للدراسة في بناء إطار مفاهيمي يوضح أثر القيادة الإبداعية على الأداء المنظمي عبر إدارة المواهب، مما يثري المكتبة اليمنية والعربية بالمعارف الإدارية، كما توجه أنظار الباحثين لدراسة إدارة المواهب كآلية وسيطة، خاصة مع ندرة البحوث المحلية في هذا المجال، لتكون مرجعاً يعزز التراكم المعرفي ويحفز الدراسات المستقبلية.
- **ثانياً: الأهمية العملية:** تتجلى الأهمية العملية للدراسة في توضيح دور القيادة الإبداعية في تعزيز الأداء المنظمي باستثمار إدارة المواهب وربط الإبداع القيادي بالطاقات البشرية لتحقيق نتائج ملموسة، كما تقدم إطاراً لقرار صنّاع القرار في مجموعة هائل سعيد أنعم لصياغة استراتيجيات استقطاب وتطوير الكوادر الموهوبة وتحفيزها، وصولاً إلى توجيه جهود الأفراد نحو أهداف الشركات بكفاءة أكبر، ورفع مستويات الأداء مع تقليل التكاليف التشغيلية.

حدود الدراسة

تخضع هذه الدراسة لعدد من الحدود التي تُحدد نطاقها المكاني والموضوعي والبشري، وذلك على النحو التالي:

- **الحدود الموضوعية:** تتضمن أثر القيادة الإبداعية بأبعادها (الرؤية الإبداعية، البيئة الإبداعية، الموارد الإبداعية، المبادرة)، كمتغير مستقل، في الأداء المنظمي بأبعاده (البعد المالي، بعد العملاء، العمليات والأنشطة الداخلية، التعلم والنمو) كمتغير تابع، من خلال إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، تحفيز المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) كمتغير وسيط.
- **الحدود المكانية:** تتمثل في أربع شركات صناعية تابعة لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه في محافظة الحديدة، وتشمل هذه الشركات: الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال المعروفة باسم "السنابل"، وشركة الألبان والأغذية الوطنية "نادفود"، بالإضافة إلى الشركة اليمنية لتكرير السكر "سكر السعيد"، وأخيراً شركة رأس عيسى الصناعية.
- **الحدود البشرية:** تمثلت بالقيادات الإدارية في مختلف الإدارات في الشركات محل الدراسة، ممن يشغلون مناصب تنظيمية تتراوح بين مدير، نائب مدير، رئيس قسم، مشرف وإداري.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

1. القيادة الإبداعية:

عرفها (الغامدي، 2024) بأنها: جميع العمليات الإدارية التي يمارسها مدير المؤسسة داخلها، وتتسم بالأصالة، والطلاقة، والمرونة، والمخاطرة، والقدرة على التحليل والخروج على المألوف، والحساسية للمشكلات الناتجة عن التفاعل مع البيئة المحيطة"-، وتُعرف إجرائياً بأنها: مجموعة من الممارسات القيادية التي تتجسد من خلال قدرة القائد في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه على صياغة رؤية مستقبلية مبتكرة وملهمة، وتهيئة مناخ تنظيمي داعم يشجع على طرح الأفكار الجديدة والتجريب، وتوفير الموارد البشرية والمادية والمعرفية اللازمة لتحويل الأفكار إلى مشاريع عملية، إضافة إلى تشجيع المبادرة في اتخاذ قرارات غير تقليدية وتنفيذها بجرأة، بما يسهم في تعزيز الأداء المنظمي عبر إدارة فعالة للمواهب.

2. الرؤية الإبداعية:

عرفها (غاليه، 2024) بأنها: قدرة القائد على صياغة اتجاه مبتكر للمؤسسة واستشراف المستقبل، بما يتيح للعاملين الانسجام حول تصور مشترك يحفز الإبداع والابتكار، وتُعرف إجرائياً بأنها: قدرة القائد في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه على صياغة أهداف استراتيجية مبتكرة وواضحة، تستشرف التغيرات في بيئة العمل، وتلهم العاملين الموهوبين للمشاركة الفاعلة في تحقيق الأداء المنظمي المتميز بمحافظة الحديدة.

3. البيئة الإبداعية:

عرفها (غاليه، 2024) بأنها: تهيئة مناخ تنظيمي داعم يتيح حرية التعبير، تقبل الأفكار الجديدة، وتشجيع التجريب، بما يعزز قدرة الأفراد على الإبداع، وتُعرف إجرائياً بأنها: قدرة القائد في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه على تهيئة مناخ تنظيمي داعم يقوم على تشجيع طرح الأفكار الجديدة، وتبني سياسات تحفيزية، وتوفير قنوات اتصال مفتوحة، وقبول التجريب والمخاطرة المدروسة، بما يعزز التعاون والإبداع الجماعي ويسهم في تحسين الأداء المنظمي.

4. الموارد الإبداعية:

عرفها (غاليه، 2024) بأنها: الإمكانيات البشرية والمادية والمعرفية التي يوقرها القائد لدعم الأفكار الجديدة وتحويلها إلى تطبيقات عملية، بما يضمن استدامة الابتكار داخل المؤسسة، وتُعرف إجرائياً بأنها: قدرة القائد في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه على توفير الموارد البشرية المؤهلة، والإمكانيات المادية والتقنية الحديثة، والمعلومات والبيانات اللازمة عن السوق والعملاء، إضافة إلى تخصيص برامج تدريبية وميزانيات لتطوير مهارات العاملين الموهوبين، وتوظيف هذه الموارد بشكل فعال لدعم الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى مشاريع عملية تسهم في تحسين الأداء المنظمي.

5. المبادرة:

عرفها (الغامدي، 2024) بأنها: القدرة على اتخاذ خطوات استباقية دون انتظار التوجيه، وتقديم حلول غير تقليدية في

بيئات تنظيمية معقدة، مما يعكس ديناميكية القائد وقدرته على قيادة التغيير، وتُعرف إجرائياً بأنها: هي قدرة القائد في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه على اقتراح حلول تطويرية وتنفيذ أفكار جديدة دون انتظار التوجيه من الإدارة العليا، واتخاذ قرارات غير تقليدية عند الحاجة، مع المبادرة إلى معالجة المشكلات قبل تفاقمها، وتحفيز الآخرين على التفكير الاستباقي لتحسين الأداء.

6. إدارة المواهب:

عرفها (أبو زيادة وجاد الله، 2021) بأنها: نظام متكامل من العمليات والممارسات المصممة لجذب وتدريب وتطوير وإدارة الأداء والتخطيط للتعاقد الوظيفي بناءً على المهوبة والاحتفاظ بالمواهب لتلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية، وتُعرف إجرائياً بأنها: مجموعة من الممارسات القيادية والتنظيمية التي يُطبّقها القائد في مجموعة هائل سعيد أنعم، بهدف جذب الأفراد ذوي الكفاءة العالية، وتحفيزهم على الأداء المتميز، وتنمية وتطوير قدراتهم المعرفية والمهنية، والاحتفاظ بهم داخل الشركات، بما يسهم في تعزيز الأداء المنظمي وتحقيق التميز في السياق الصناعي اليمني.

7. جذب المواهب:

عرفها (أبو زيادة وجاد الله، 2021) بأنه: "سعي المنظمات إلى جذب أفضل العاملين الموهوبين في سوق العمل للعمل فيها، وذلك من خلال بعض الممارسات التي تعزز قدرة المنظمات على جذب الموهوبين، كسمعة المنظمة وسياسة الرواتب والمكافآت الجاذبة، وتوفير فرص التدريب وإتاحة الفرصة للترقية والتطور الوظيفي وتوفير مناخاً تنظيمياً إيجابياً سائداً في المنظمة"، وتُعرف إجرائياً بأنه: قدرة الشركات الصناعية في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه على استقطاب الكفاءات المهنية المناسبة، من خلال تقديم صورة إيجابية عن بيئة العمل، وتوظيف العلاقات المجتمعية، وتكييف شروط التوظيف مع الواقع المحلي، بما يعكس مرونة الشركات في التعامل مع محدودية الموارد وتحديات الاستقطاب.

8. تنمية وتطوير المواهب:

عرفها (زيادة، 2021) بأنها: "استراتيجية تهدف لتطوير المعارف والسلوك والمهارات الخاصة بالموهوبين من خلال تحديد نقاط المهوبة وتطويرها، والمشاركة في تحديد الأهداف وتحقيقها، والقيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات تساعد على تطوير الأداء"، وتُعرف إجرائياً بأنها: التزام الشركات الصناعية في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بتعزيز قدرات العاملين من خلال التدريب العملي، التوجيه المباشر، تبادل الخبرات، وتوفير فرص واقعية للتعليم، بما يعكس اعتماد الشركات محل الدراسة على التطوير الداخلي في ظل محدودية الإمكانيات التقنية والمالية.

9. تحفيز المواهب:

عرفه (عمر، 2020) بأنه: تحديد مهوبة العاملين وتشجيعهم لأجل تحقيق الرضا الوظيفي وبما يحسن مستوى الأداء عندهم، ويُعرف إجرائياً بأنه: قدرة الشركات الصناعية في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه على تعزيز دافعية الموظفين المتميزين، من خلال التقدير المعنوي، إشراكهم في اتخاذ القرار، مراعاة ظروفهم الشخصية، وتوفير بيئة عمل تُشجّع على التعبير والمبادرة، بما يتناسب مع الثقافة المهنية السائدة والواقع الإداري في الشركات محل الدراسة.

10. الاحتفاظ بالمواهب:

عرفها (عمر، 2020) بأنه: "العمليات التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء المواهب داخل المنظمة، من خلال تشجيعهم ودعمهم بشكل مستمر"، وتُعرف إجرائياً بأنه: قدرة الشركات الصناعية في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه على الحفاظ على الموظفين ذوي الكفاءة العالية، من خلال بناء علاقات إنسانية مستقرة، احترام ظروفهم الاجتماعية، تقديم فرص نمو واقعية، وتوفير بيئة عمل آمنة نفسياً، بما يتماشى مع طبيعة العلاقات المهنية في السياق الصناعي المحلي.

11. الأداء المنظمي:

عرفه (العمر، 2019) بأنه: "محصلة نشاط المنظمة الذي يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، وفقاً للمعايير والأسس التي تضعها وبما يتناسب مع طبيعة ومتطلبات نشاطها، ويُعرف

إجرائياً بأنه: مجموعة من النتائج التنظيمية التي تتحقق في بيئة مجموعة هائل سعيد أنعم، وتقاس من خلال أربعة أبعاد رئيسية وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وهي: النتائج المالية، رضا العملاء، كفاءة العمليات الداخلية، ومستوى التعلم والنمو المؤسسي، ويُعبّر هذا الأداء عن مدى نجاح القيادة الإبداعية في تفعيل إدارة المواهب لتحقيق أهداف استراتيجية قابلة للقياس في السياق الصناعي اليمني.

12. البعد المالي:

عرفه (المحاميد وآخرون، 2015) بأنه: "النتائج الاقتصادية الناتجة عن إدارة المنظمة والتي يمكن قياسها من خلال قياس الدخل التشغيلي، والعائد على الاستثمار، ونمو المبيعات والتدفقات النقدية والقيمة الاقتصادية المضافة للمنظمة، يُعرف إجرائياً بأنه: قدرة الشركات الصناعية في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه على تحقيق أرباح مستقرة، وإدارة مواردها المالية بكفاءة، مع ضبط التكاليف التشغيلية وتحسين العائد من الأنشطة الإنتاجية، بما يُظهر استقرارها المالي في ظل التحديات الاقتصادية المحلية.

13. بعد العملاء:

عرفه (المحاميد وآخرون، 2015) بأنه: قدرة المنظمة على الوفاء بمتطلبات وحاجات الزبائن من السلع والخدمات التي تحتوي على قيمة مضافة ويضمن رضا وولاء الزبائن". ويُعرف إجرائياً بأنه: كفاءة الشركات الصناعية في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بتنظيم وتنفيذ أنشطتها التشغيلية، من خلال وضوح المهام، جودة التنسيق بين الإدارات، وسرعة معالجة الاختلالات، بما يُعزز فعالية الأداء الداخلي في بيئة عمل تعتمد على الخبرات العملية والمرونة التشغيلية.

14. العمليات والأنشطة الداخلية:

عرفها (الضبيع، 2018) بأنها: "مجموعة الأنشطة التي تعطي المنظمة ميزة تنافسية في السوق وتشمل الابتكار والعمليات التشغيلية وخدمات ما بعد البيع"، ويُعرف إجرائياً بأنه: كفاءة الشركات الصناعية في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بتنظيم وتنفيذ أنشطتها التشغيلية، من خلال وضوح المهام، جودة التنسيق بين الإدارات، وسرعة معالجة الاختلالات، بما يُعزز فعالية الأداء الداخلي في بيئة عمل تعتمد على الخبرات العملية والمرونة التشغيلية.

15. التعلم والنمو:

عرفه (الدبيعي، 2021) بأنه: "قدرة المنظمة على الاستمرار في تحسين أدائها وخلق قيمة مضافة لها من خلال تطوير المهارات وتحديث التقنيات التي تضمن تحسين العمليات الداخلية في المنظمة". "يُعرف إجرائياً بأنه: قدرة الشركات الصناعية في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه على تطوير مهارات العاملين، وتعزيز المعرفة التنظيمية، من خلال التدريب العملي، تبادل الخبرات، والتوجيه المباشر، بما يُمكنها من تحسين الأداء والاستجابة للتغيرات المهنية داخل بيئة صناعية محدودة الموارد.

الخلفية النظرية للدراسة

القيادة الإبداعية:

تُعد القيادة الإبداعية توجهاً حديثاً في الفكر الإداري، يتجاوز الدور التقليدي في إدارة الموارد إلى إلهام الفريق وتحفيزه على الابتكار وتبني حلول غير تقليدية (الشمري، 2024)، وتكتسب هذه القيادة أهميتها من قدرتها على تمكين العاملين وإطلاق طاقاتهم الكامنة لمواجهة تعقيدات بيئة الأعمال، مما يجعلها ركيزة أساسية لنجاح المنظمات الصناعية والخدمية في ظل المنافسة المتزايدة.

مفهوم القيادة الإبداعية:

تُعد القيادة الإبداعية من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تباينت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعادها؛ حيث ركز (Mainemelis et al. (2015 على أنها سياق من التفاعل الاجتماعي يوجه من خلاله القائد الأفراد نحو إنتاج أفكار أو منتجات أو عمليات تتسم بالأصالة والمنفعة، سواء من خلال المساهمة المباشرة في العمل الإبداعي أو بتوفير البيئة الداعمة للإبداع الآخرين، وعرفها حرفوش (2024) بأنها ممارسة تهدف لجمع وتحليل الأفكار الجديدة، سواء من مصادر داخلية أو

خارجية، ودعمها وتنفيذها في المؤسسة. بينما يرى نجم (2012) أنها تجسد ما يمتلكه القائد من حلول خلاقة، متنوعة وحديثة، لمواجهة العقبات والأزمات التي تتعرض لها المؤسسة، مع التركيز على تعزيز استقلالية العاملين وتقديرهم وإشراكهم الفاعل في بيئة العمل. ومن منظور تطوري، عرفها هريو (2022) بأنها أسلوب التأثير في الآخرين لتوليد الأفكار الجديدة، واعتماد تقنيات حديثة لحل مشكلات العمل تتناسب ومتطلبات العصر، بهدف إحداث تغيير جذري وتجديد مستمر في بيئة العمل.

وبناءً على ما تقدم، يمكن تعريف القيادة الإبداعية بأنها: أسلوب قيادي استراتيجي يهدف إلى تطوير المنظمات عبر رؤية مبتكرة وبيئة عمل محفزة تستثمر الموارد بذكاء، وتشجع المبادرات الجريئة لتحويل الأفكار إلى واقع عملي؛ مما يمكن الشركات الصناعية اليمينية من مواجهة التحديات وتحقيق أداء منظمي متفوق من خلال الإدارة الفعالة والمستدامة للمواهب.

أبعاد القيادة الإبداعية:

تمثل أبعاد القيادة الإبداعية منظومة متكاملة تتجاوز السمات الفردية لتشكّل إطاراً يجمع بين استشراف المستقبل وإدارة الموارد وتهيئة المناخ المحفز، وتحويل الأفكار إلى ممارسات عملية تعزز الأداء المنظمي، وتتمثل في الآتي:

1. الرؤية الإبداعية (Creative Vision):

تعد البُعد الاستراتيجي والبوصلية الموجهة للمنظمة نحو أهداف غير تقليدية؛ فالقائد المبدع يصيغ رؤية ملهمة تمنح العاملين إحساساً بالاتجاه وتزيد من مستوى التزامهم (Posner, 2002 & Kouzes). وأكدت دراسة (Berson et al., 2001) أن نقل هذه الرؤية بفعالية يرفع مستويات الأداء ويربط الأفراد بأهداف المنظمة، مما يحمي المؤسسة من الارتهاق للظروف ويجعلها أكثر تكيفاً عبر حلول مبتكرة (Nanus, 1992). وتبرز أهمية هذا البعد في البيئة الصناعية اليمينية لمواجهة التحديات الاقتصادية وتحويلها لفرص نمو من خلال تواصل فاعل يلمم الفريق نحو الابتكار الجماعي (Kanungo, & Conger) (1998).

2. البيئة الإبداعية (Creative Environment):

هي المناخ التنظيمي الذي يسمح بتحويل الأفكار إلى ممارسات، وتشمل الحرية الفكرية، الدعم النفسي، وتقبل المخاطرة. ويرى (Amabile, 1996) أن البيئة هي العامل الأكثر تأثيراً في الإبداع؛ حيث يضاعف المناخ الداعم قدرة الأفراد على الإنتاج. ويتطلب بناء هذه البيئة عناصر أساسية أبرزها: الثقافة الداعمة القائمة على الانفتاح (Lauer, 2002 & Isaksen)، الحرية الفكرية المرتبطة برضا العاملين واندماجهم (Hunter et al., 2007)، والتغذية الراجعة البناءة التي تعزز الثقة في إدارة المواهب، إضافة إلى التفاعل الاجتماعي والديناميكي (Uhl-Bien, 2006)، والدعم النفسي الذي يقلل الخوف من الفشل (Carmeli et al., 2014).

3. الموارد الإبداعية (Creative Resources):

"تشمل الموارد الإبداعية منظومة متكاملة تبدأ بالموارد البشرية كعنصر جوهري للتطوير (Florida, 2002)، مروراً بالموارد المادية والتقنية اللازمة لرفع كفاءة الأداء، وصولاً إلى الموارد المعرفية والزمنية التي تمكن القادة من دعم النشاط الإبداعي لفرق العمل. (Shalley & Gilson, 2004) ولا يقتصر دور القائد هنا على توفير هذه الموارد، بل يمتد لاستثمارها بفاعلية وبناء شراكات استراتيجية تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية" (Sisk, 2021).

4. المبادرة (Initiative):

تمثل المبادرة (Initiative) البُعد التنفيذي للقيادة الإبداعية؛ حيث يتولى القائد تحويل الرؤية والموارد إلى خطوات ملموسة، مستفيداً من قدرته على استشراف الفرص والمرونة في مواجهة التحديات. (Yukl, 2010) كما يعد تشجيع المبادرات الفردية والجماعية الأداة التي ترفع مستويات الالتزام والفاعلية، وتسمح للقادة بتجاوز حالات عدم اليقين عبر خطوات استباقية تصنع نتائج قابلة للقياس. (Bindl & Parker, 2010)

إدارة المواهب:

تُمثل إدارة المواهب أحد المرتكزات الإدارية المعاصرة التي حظيت باهتمام بحثي واسع، لكون العنصر البشري الموهوب هو الضامن الاستراتيجي للميزة التنافسية في ظل التحولات التكنولوجية والمعرفية المتسارعة. وتتجاوز إدارة المواهب المفهوم

التقليدي للتوظيف؛ إذ تُعد استراتيجيات شمولية تهدف إلى استقطاب الكفاءات النوعية، وتطوير مهاراتهم، والاحتفاظ بهم كجزء أصيل من برامج التطوير المؤسسي وبناء العلاقات الإنسانية لضمان ديمومة التميز والابتكار (رضوان، 2020).

مفهوم إدارة المواهب:

تعددت الرؤى البحثية في تحديد مفهوم إدارة المواهب نتيجة لتباين المنطلقات الفكرية للمدارس الإدارية، حيث يمكن حصر هذا التباين في اتجاهين رئيسيين؛ الأول: يختزل إدارة المواهب في كونها امتداداً مطوراً أو مسمى حديثاً لممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية (رضوان، 2020). أما الاتجاه الثاني: فيرى فيها فلسفة إدارية مستقلة تتجاوز النطاق التقليدي، لتركز بشكل اصطفائي على الكفاءات النوعية التي تشكل قيمة استراتيجية مضافة للمنظمة (Malathi & Ganda, 2021).

وتعكس الأدبيات الإدارية (Derry & Jago, 2015)؛ العزم، 2015؛ الشمري وآخرون، 2016؛ أبو زيادة وجاد، 2021؛ عمر، 2020) إجماعاً على أن إدارة المواهب تمثل منظومة متكاملة من الأنشطة المخططة التي تبدأ باكتشاف واستقطاب المواهب من الداخل والخارج، مروراً بتنميتها وصقل جداراتها، وصولاً إلى استباقيتها في التخطيط للاحتياجات المستقبلية وضمان استدامة بقاء هذه الكفاءات. كما يؤكد الجاسر (2022) والرميدي ومحمد (2021) على أن هذه المنظومة تهدف في جوهرها إلى تحويل القدرات الفردية المتميزة إلى ميزة تنافسية مستدامة تدعم الفعالية التنظيمية.

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول إن إدارة المواهب هي:

"مجموعة من الممارسات القيادية والتنظيمية التي يطبقها القائد في مجموعة هائل سعيد أنعم، بهدف جذب واستقطاب الكفاءات العالية، وتحفيزها، وتنمية قدراتها المعرفية والمهنية، والعمل على استدامتها داخل شركات المجموعة؛ بما يضمن تعزيز الأداء المنظمي وتحقيق التميز التنافسي في السياق الصناعي اليمني".

أبعاد إدارة المواهب:

تقوم إدارة المواهب على منظومة من الأبعاد المتكاملة التي لا تعمل بمعزل عن بعضها، بل تتضافر لتشكيل رؤية شاملة تمكن المنظمات من مواجهة التحديات التنافسية وتمثل هذه الأبعاد في الآتي:

- 1. جذب واستقطاب المواهب (Attracting Talent):** تتجاوز هذه العملية المفهوم التقليدي للتوظيف؛ إذ تركز على استقطاب الكفاءات النوعية القادرة على تنفيذ استراتيجيات المنظمة (Gandla & Malathi, 2021) ويشير عناني (2019) إلى ثلاثة مداخل أساسية للاستقطاب: المدخل الموجه نحو الأفراد (السمات الشخصية)، والمدخل الموجه نحو الكفاءات (المهارات الفنية والقيم)، والمدخل الموجه نحو الوظيفة (التحليل الدقيق للمهام) ويؤكد العزم (2015) وفارس وآخرون (2018) أن نجاح هذا البعد يرتبط طردياً بقوة العلامة التجارية للمنظمة وسمعتها المؤسسية في سوق العمل.
- 2. تنمية وتطوير المواهب (Developing Talent):** تُعد عملية مستمرة تهدف إلى صقل مهارات الموهوبين وإعدادهم للأدوار القيادية المستقبلية (Coulson, 2012) وتتضمن هذه العملية آليات عملية مثل تدوير العمل، وإسناد مشاريع استراتيجية، والتدريب المتخصص (Nafei, 2015؛ عبد الهادي، 2020) وقد حدد رضوان (2012) خطوات منهجية للتطوير تشمل تنوع المجالات المهنية، واستثمار تباين الآراء لتوليد الأفكار الإبداعية، والتوزيع الاستراتيجي للموهوبين عبر قطاعات المنظمة لضمان تكامل الخبرات.
- 3. تحفيز المواهب (Motivating Talent):** يمثل التحفيز الوقود الذي يطلق طاقات الموهوبين ويزيد من ولائهم التنظيمي (الفاقي، 2011). وتتنوع أدوات التحفيز بين مادية (مكافآت ونظام تعويضات عادل) ومعنوية (تقدير، تمكين، ودعم إيجابي)، مما يساهم في رفع الكفاءة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (هلال، 2011؛ العطية والطحيطح، 2021).
- 4. الاحتفاظ بالمواهب (Retaining Talent):** يُعد الاحتفاظ بالمواهب "ضرورة استراتيجية" نظراً للتكلفة العالية لاستبدال الكفاءات (مقري ويحيوي، 2014). وترتكز استراتيجيات الاحتفاظ على خلق بيئة عمل داعمة، وتوفير فرص ترقية واضحة، ومعالجة أسباب التسرب الوظيفي (النجار، 2018؛ الجاسر، 2022) وتتعدد النماذج العالمية في هذا الصدد؛ فبينما تركز اليابان على "منح الثقة"، تعتمد كندا على "تحقيق الرضا العالي" عبر الحوافز والمنافع (العزم، 2015).

الأداء المنظمي:

يُمثل الأداء المنظمي المحور الارتكازي الذي تتبلور حوله جهود القيادات في المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء؛ كونه الأداة الجوهرية لقياس مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، وتنبُع أهمية تقييم الأداء من دوره الحيوي في تمكين الإدارة من اتخاذ قرارات رشيدة تضمن تنفيذ الخطط بكفاءة وفاعلية (القرودع، 2020) ونظراً للطبيعة الديناميكية لهذا المتغير، فقد تباينت المداخل والنظريات الإدارية في تحديد أبعاده ونماذج قياسه، مما جعل "بطاقة الأداء المتوازن" تبرز كأحد أكثر النماذج شمولاً وقبولاً في الأدبيات المعاصرة.

مفهوم الأداء المنظمي (Organizational Performance):

يُشكل الأداء المنظمي مفهوماً ديناميكياً متطوراً يعكس طبيعة التحديات والتحويلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة في بيئاتها الداخلية والخارجية، وبالرغم من غياب اتفاق موحد حول صياغة تعريفية جامعة لهذا المفهوم، إلا أن أدبيات الإدارة الحديثة بدأت تميل نحو رؤية أكثر شمولية؛ حيث لم يعد الأداء مجرد أرقام مالية صماء، بل أصبح يمثل قدرة المنظمة على تحويل رؤيتها واستراتيجيتها إلى مؤشرات ملموسة تضمن استدامتها على المدى الطويل (Kaplan & Norton, 2023)، وعرفه حميد (2013) أيضاً بأنه: "منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية، وذكر الربابعة (2011) الأداء المنظمي بأنه: المحصلة النهائية للجهود أو النشاطات أو العمليات أو السلوكيات التي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها على مستوى الأفراد أو الوحدات أو المنظمة ككل في إطار البيئات التآثرية المتبادلة.

وبناءً على ما تقدم يُعرّف الأداء المنظمي بأنه: مجموعة النتائج الاستراتيجية والتشغيلية المتحققة في بيئة (مجموعة هائل سعيد أنعم)، والتي تُفاس عبر التوازن بين النتائج المالية، ورضا العملاء، وكفاءة العمليات، ومستوى التعلم والنمو؛ كأداة لترجمة نجاح القيادة الإبداعية في تفعيل إدارة المواهب ضمن السياق الصناعي اليميني".

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC Perspective):

تعتمد الدراسة الحالية النموذج الرباعي الذي طوره (Kaplan & Norton, 1992)، لكونه الإطار الأكثر شمولاً وتطبيقاً في البيئات الصناعية، حيث يربط بين الأهداف التشغيلية قصيرة المدى والرؤية الاستراتيجية طويلة المدى عبر الأبعاد التالية:

1. البعد المالي (Financial Perspective):

يُعد الغاية النهائية لمنظمات الأعمال الربحية، ويركز على تعظيم القيمة للمساهمين عبر مؤشرات تختلف باختلاف الدورة الحياتية للمنظمة (نمو، استقرار، نضوج). وتتمثل أهم مقاييسه في: معدلات نمو المبيعات، صافي الأرباح، العائد على حقوق الملكية (ROE)، وكفاءة إدارة التكاليف الإجمالية (بخلف وحامدي، 2020).

2. بُعد العملاء (Customer Perspective):

يعكس هذا البُعد الميزة التنافسية للمنظمة في سوقها المستهدف، حيث لا يقتصر القياس هنا على الحصة السوقية فحسب، بل يمتد ليشمل "الجودة المدركة"، وسمعة العلامة التجارية، ومستوى الولاء، ويُعد رضا العميل هو المؤشر الاستباقي للنتائج المالية المستقبلية، حيث يؤدي تحسين تجربة العميل إلى خفض معدلات الشكاوى وزيادة تكرار الشراء (الدبي، 2021؛ Kaplan & Norton, 1996).

3. بُعد العمليات الداخلية (Internal Business Processes Perspective):

يُشكل هذا البُعد "المحرك التشغيلي" الذي يضمن تقديم القيمة لكل من العملاء والمساهمين عبر التميز في الأنشطة الجوهرية للمنظمة، وفي هذا السياق يرى الغالبي وإدريس (2009) أن كفاءة العمليات تمر عبر سلسلة متكاملة تبدأ بمرحلة الإبداع والابتكار، حيث يتم استشراف تطلعات السوق وتطوير حلول تكنولوجية سباقية، تليها مرحلة التشغيل التي تركز على تعظيم كفاءة التصنيع، وتقليص الدورات الزمنية للإنتاج مع الالتزام الصارم بمعايير الجودة العالمية، وصولاً إلى مرحلة خدمات ما بعد البيع التي تُعد الضامن الأساسي لبناء ثقة مستدامة مع العميل وترسيخ مكانة المنظمة التنافسية.

4. بُعد التعلم والنمو (Learning & Growth Perspective):

يُمثل هذا البُعد القاعدة الجهرية والبنية التحتية التي تُغذي الأبعاد الثلاثة السابقة، إذ يقيس قدرة المنظمة على التجدد المستمر، ويؤكد الدبعي (2021) أن هذا النمو يرتكز على ثلاثة محاور حيوية؛ أولها رأس المال البشري المتمثل في كفاءة الموظفين ورضاهم الوظيفي كضمانة لخفض معدلات دوران العمل، وثانيها رأس المال المعلوماتي الذي يعكس مدى دقة وتدفق الأنظمة المعلوماتية اللازمة لدعم القرار الاستراتيجي، وأخيراً المحور التنظيمي والتكنولوجي الذي يركز على القدرة المؤسسية في استقطاب تقنيات إنتاج حديثة ترفع من مرونة الأداء الصناعي وتواكب التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال.

الدراسات السابقة

1. دراسة (AIZboon, 2025):

هدفت الدراسة إلى تحليل كيف تسهم القيادة الإبداعية في رفع مستوى الأداء في المؤسسات التعليمية، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين القيادة الإبداعية وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز، حيث تبين أن القادة الذين يتبنون أساليب إبداعية في الإدارة ينجحون في خلق بيئة عمل محفزة، تدعم التجريب، وتسمح بتطوير الأفكار وتحويلها إلى نتائج ملموسة.

2. دراسة (الشمري، 2024):

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الإبداعية على تبني التحول الرقمي وتأثيره العام على الأداء المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الإبداعية وتبني التحول الرقمي، كما تبين أن التحول الرقمي يسهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء المؤسسي.

3. دراسة (حلوش، 2024):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة الإبداعية على أداء العاملين في البلديات الكبرى في الأردن وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وتحسين أداء العاملين، حيث تبين أن القادة الذين يتمتعون بصفات مثل المرونة، المبادرة، والقدرة على التفكير خارج الصندوق يساهمون في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

4. دراسة (Channuwong et al, 2023):

هدفت الدراسة إلى فهم كيف تؤثر القيادة الإبداعية على أداء الشركات المساهمة العامة في بانكوك، حيث استندت الدراسة إلى عينة مكونة من 370 موظفًا ومديرًا، واستخدمت المنهج الكمي عبر استبيانات وتحليل انحدار متعدد، وتناولت القيادة الإبداعية من خلال أبعاد مثل "الإبداع، والرؤية، والإلهام، والمرونة، وحل المشكلات، والموثوقية"، وأظهرت النتائج أن القيادة الإبداعية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء المؤسسي، وكان بعد "الإبداع" هو الأكثر تأثيراً.

5. دراسة (الحياي، 2025):

هدفت الدراسة إلى التعرف على سلوكيات القيادة الإبداعية بأبعادها الحساسة للمشكلات الطلاقة، الأصالة، المرونة وإدارة المواهب البشرية بأبعادها (استقطاب المواهب، تطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إحصائية بين القيادة الإبداعية وإدارة المواهب البشرية.

6. دراسة (Jayasheela, 2023):

هدفت الدراسة إلى تحليل كيف تسهم استراتيجيات إدارة المواهب في بناء قيادات فعالة في بيئات عمل عالمية، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تطبق استراتيجيات واضحة لإدارة المواهب تحقق مستويات أعلى من التطوير القيادي.

7. دراسة (ثابت والعامري، 2023):

هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب على الأداء المنظمي في الشركات الصناعية بمحافظه الحديدة، وتوصلت

الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي واضح لُبعدي "جذب المواهب" و"تطوير المواهب" على الأداء المنظمي، بينما لم يكن لُبعدي "التحفيز" و"الاحتفاظ" تأثير معنوي في البيئة الصناعية المدروسة.

8. دراسة (عبد الوهاب، 2024):

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير أبعاد إدارة المواهب—وخاصة الاستقطاب، التنمية، والاحتفاظ—على مؤشرات الأداء، وذلك في سياق تنظيمي يتسم بالتنافسية والتغير السريع داخل واحدة من أكبر شركات الاتصالات في مصر، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المواهب والأداء المؤسسي، حيث كان لُبعدي التنمية والاحتفاظ التأثير الأكبر في تعزيز الفاعلية التنظيمية.

9. دراسة (Epebinu Olufemi, 2024):

هدفت الدراسة إلى قياس الأثر التجريبي لممارسات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى أن وجود نظام فعال لإدارة المواهب ينعكس بشكل مباشر وإيجابي على الأداء الكلي للشركة، حيث ساهم في رفع إنتاجية الموظفين، تحسين جودة العمل، وزيادة القدرة التنافسية في سوق شديد التنافس.

10. دراسة (Al Aina & Atani, 2021):

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة المواهب في تحقيق الأداء المنظمي المستدام في الشركات العقارية بالإمارات العربية المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تحقيق الأداء المنظمي المستدام، لا يوجد أثر لبعدي جذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب في تحقيق الأداء المنظمي المستدام، وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتدريب وتطوير المواهب في تحقيق الأداء المنظمي المستدام.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

انفردت هذه الدراسة بدمج ثلاثي بين القيادة الإبداعية كمتغير مستقل، وإدارة المواهب كمتغير وسيط، والأداء المنظمي كمتغير تابع، وهو نموذج تحليلي لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل مباشر؛ إذ اكتفت معظمها بتحليل علاقات ثنائية، كما أجريت الدراسة الحالية في بيئة صناعية يمنية في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظة الحديدة، وهي مؤسسة ذات طابع إنتاجي وتجاري لم تُدرس سابقاً في هذا السياق، مما يمنح الدراسة خصوصية تطبيقية وتُساهم في إثراء الأدبيات العربية التي تفتقر إلى دراسات ميدانية في القطاع الصناعي.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف استقصاء أثر القيادة الإبداعية بوصفها متغيراً مستقلاً في الأداء المنظمي باعتباره متغيراً تابعاً، وذلك من خلال دور إدارة المواهب كمتغير وسيط، ويأتي هذا المنهج انسجاماً مع طبيعة الدراسة حيث يتم فيه وصف المشكلة البحثية الموجودة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً من خلال جمع البيانات وتصنيفها ومعالجتها ثم تحليلها للوصول إلى النتائج.

مجتمع وعينة الدراسة

يشير مفهوم المجتمع، وفقاً لتعريف (Sekaran & Bougie, 2016) إلى المجموعة الكاملة من الأفراد أو الأحداث أو المنظمات التي يسعى الباحث إلى دراستها، وفي ضوء ذلك، يتكوّن مجتمع الدراسة من أربع شركات صناعية تابعة لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظة الحديدة وقد تم اختيار العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية ضمن هذه الشركات، ممن يشغلون مناصب تشمل: مدراء العموم ونوابهم، مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام، المشرفين والإداريين، ويبلغ الحجم الكلي لمجتمع الدراسة (248) عنصراً.

جدول (1): جدول توزيع مجتمع الدراسة وعينته حسب المسميات الوظيفية (المصدر: إدارة الموارد البشرية في الشركات المبحوثة -2025م)

| م | الشركة | سنة التأسيس | المسميات الوظيفية | | | | | حجم المجتمع |
|---|--|-------------|-------------------|-------|----------|------|-------|-------------|
| | | | إدارة عام | إدارة | رئيس قسم | موظف | إداري | |
| 1 | الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال - السنابل | 2003 | 11 | 0 | 10 | 30 | 23 | 74 |
| 2 | الشركة اليمنية لتكرير السكر -سكر السعيد | 2013 | 7 | 0 | 10 | 25 | 20 | 62 |
| 3 | شركة الألبان والأغذية الوطنية -نادفود | 2008 | 11 | 1 | 11 | 36 | 13 | 72 |
| 4 | شركة رأس عيسى الصناعية | 2013 | 2 | 1 | 5 | 8 | 24 | 40 |
| | | | 31 | 2 | 36 | 99 | 80 | 248 |

ونظرًا لمحدودية حجم مجتمع الدراسة، تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل ليشمل جميع أفراد المجتمع العاملين في الإدارات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وهي: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والأخصائيين، والبالغ عددهم (248) عنصراً.

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة الميدانية للحصول على معلومات، وحقائق مرتبطة بواقع الدراسة الحالية، وتم تصميم الاستبانة بقسمها الأول الذي يتضمن المتغيرات الديموغرافية والوظيفية، والتي شملت: (النوع الاجتماعي، العمر مدة الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، وقسمها الثاني الذي تضمن البيانات الأساسية لمتغيرات الدراسة موزعة على ثلاثة محاور (متغيرات) المتغير الأول (المستقل): القيادة الإبداعية وتضمن (20) عبارة موزعة على (4) أبعاد، والمتغير الثاني (الوسيط): إدارة المواهب: وتضمن (19) عبارة موزعة على (4) أبعاد، والمتغير الثالث (التابع): الأداء المنظمي: وتضمن (20) عبارة موزعة على (4) أبعاد كما هو موضح في الجدول (2):

جدول (2): يوضح محاور وأبعاد وعدد العبارات ومصادر اشتقاقها في صورتها الأولية

| المتغيرات | الأبعاد | عدد العبارات | مصادر اشتقاقها |
|---------------------------------------|---------------------------------|--------------|--|
| المتغير المستقل: القيادة الإبداعية | الرؤية الإبداعية | 5 | دراسة (فرح، 2019) (AIZboon, 2025) (الشمري، 2024) |
| | البيئة الإبداعية | 5 | |
| | الموارد الإبداعية | 5 | |
| | المبادرة | 5 | |
| | العدد الكلي للمتغير المستقل | 20 | |
| المتغير الوسيط: إدارة المواهب | جذب المواهب | 5 | دراسة ثابت والعامري (2023)، (محمد، 2020) (Epebinu Olufemi, 2024) |
| | تنمية وتطوير المواهب | 5 | |
| | تحفيز المواهب | 5 | |
| | الاحتفاظ بالمواهب | 5 | |
| | العدد الكلي للمتغير الوسيط | 20 | |
| المتغير التابع: الأداء المنظمي | بُعد المالي | 5 | (ثابت، 2025) (الحليلة، 2022) (Coulson, 2012) |
| | بُعد العملاء | 5 | |
| | بُعد العمليات والأنشطة الداخلية | 5 | |
| | بُعد التعلم والنمو | 5 | |
| | العدد الكلي للمتغير التابع | 20 | |

تم تصميم الاستبانة بصورتها الأولية وعرضها على عدد من أساتذة الجامعات لأغراض التحكيم، وتم التأكد من مصداقية وثبات عبارات الأداة، والتأكد من أن الأداة أصبحت قادرة على قياس ما صممت لقياسه، وبما يتناسب مع متغيرات الدراسة، وبيئة مجتمع الدراسة العاملين في الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه.

الصدق البنائي لأداة الدراسة:

تم التأكد من صدق متغيري الدراسة من خلال التأكد من تطابق البيانات المجمعة مع النموذج المفترض (صدق البناء التوكيدي)، ومن ثم الانتقال إلى التأكد من الثبات، إذ أن التحليل العملي التوكيدي هو الأكثر شيوعاً لهذا الغرض.

1. التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل: القيادة الإبداعية:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، حيث يتضمن المتغير المستقل (20) عبارة، موزعة على (4) أبعاد، هي: الرؤية الإبداعية، البيئة الإبداعية، الموارد الإبداعية، المبادرة.

والجدول الآتي يوضح التشعبات المعيارية للعبارة للمشاهدات على الأبعاد (العوامل):

جدول (3): نتائج التحليل العاملي التوكيدي (الصدق البنائي) لعبارة أبعاد المتغير المستقل (القيادة الإبداعية) (الأوزان المعيارية للعبارة على الأبعاد)

| الْبُعد | رمز العبارة | العبارة | قيم التشعب (التحميل) | الثبات المركب CR | متوسط التباين المستخرج AVE |
|-------------------|-------------|---|----------------------|------------------|----------------------------|
| الرؤية الإبداعية | X1_1 | يتم صياغة الأهداف الاستراتيجية بصورة مبتكرة | .753 | 0.880 | 0.594 |
| | X1_2 | تضع القيادة أهدافاً استراتيجية واضحة. | .742 | | |
| | X1_3 | تستشرف القيادات التغيرات في بيئة العمل بصورة مستمرة. | .792 | | |
| | X1_4 | يلهم القائد العاملين الموهوبين للمشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف الشركة. | .830 | | |
| | X1_5 | يحفز القائد العاملين على الالتزام بالرؤية الاستراتيجية لتحقيق أداء متميز. | .732 | | |
| البيئة الإبداعية | X2_1 | يشجع القائد العاملين على طرح الأفكار الجديدة بحرية. | .739 | 0.852 | 0.536 |
| | X2_2 | يتبنى القائد سياسات تحفيزية تدعم مشاركة العاملين في تطوير الأداء. | .787 | | |
| | X2_3 | يوفر القائد قنوات اتصال مفتوحة تعزز التعاون داخل الشركة. | .715 | | |
| | X2_4 | يتقبل القائد التجريب كأسلوب لتحسين طرق العمل | .698 | | |
| | X2_5 | يدعم القائد المخاطرة المدروسة بما يسهم في تحقيق الإبداع الجماعي. | .720 | | |
| الموارد الإبداعية | X3_1 | توفر قيادات الشركة الموارد البشرية المؤهلة لدعم الأفكار الإبداعية في الشركة. | .747 | 0.918 | 0.692 |
| | X3_2 | توفر قيادات الشركة الإمكانيات (المادية والتقنية) الحديثة التي تسهل تنفيذ الأفكار الجديدة. | .823 | | |
| | X3_3 | توفر قيادات الشركة معلومات عن السوق لدعم القرارات الإبداعية. | .869 | | |
| | X3_4 | تخصص قيادات الشركة برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين الموهوبين. | .867 | | |
| | X3_5 | يوظف القائد الموارد المتاحة بشكل فعال لتحويل الأفكار الإبداعية إلى مشاريع عملية. | .846 | | |
| المبادرة | X4_1 | يقدم القائد اقتراحات تطويرية دون انتظار توجيه من الإدارة العليا. | .813 | 0.893 | 0.625 |
| | X4_2 | يبدأ القائد بتنفيذ أفكار جديدة قبل أن تطلب منه رسمياً. | .829 | | |
| | X4_3 | يتخذ القائد قرارات غير تقليدية عند الحاجة إليها. | .722 | | |
| | X4_4 | يبادر القائد بإيجاد حلول للمشكلات بمجرد ظهور مؤشرات على وجودها. | .804 | | |
| | X4_5 | يُحَفِّزُ القائد الآخرين على التفكير الاستباقي في تحسين الأداء. | .779 | | |
| الكلي | | | | 0.969 | 0.612 |

يتبين من الجدول (3) أن تشعبات (أوزان الانحدار المعياري) عبارات المتغير المستقل: القيادة الإبداعية تراوحت بين (0.698 إلى 0.869) وهي ضمن الحدود المقبولة للتشعبات المحددة بـ (0.50 وأكبر)، وهذا يشير إلى أن الـ (20) العبارة تمثل بشكل جيد المتغير المستقل (القيادة الإبداعية)، ومن خلال هذه النتائج تم التأكد من الصدق البنائي لعبارة أبعاد المتغير المستقل.

كما بينت النتائج أن متوسط التباين المستخرج (AVE) لأبعاد المتغير المستقل كانت ضمن المستوى المحدد بـ (أكبر من 0.50)، حيث كان أقل تباين مستخرج متمثل في بُعد البيئة الإبداعية (0.536) والتي تشير إلى أن أبعاد المتغير المستقل تقسر تباين أكبر من (0.50)، كما أظهرت النتائج أن كافة قيم الثبات المركب (CR) أكبر من (0.70) وهما مؤشران آخران يؤكدان الصدق التقاربي.

ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط: إدارة المواهب:

للتأكد من الصدق البنائي لعبارة المتغير الوسيط، تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، حيث يتضمن المتغير الوسيط على (19) عبارة، موزعة على (4) أبعاد: (جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، تحفيز المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، والجدول الآتي يوضح التشعبات المعيارية للعبارة للمشاهدات على الأبعاد (العوامل):

جدول (4): نتائج التحليل العاملي التوكيدي (الصدق البنائي) لعبارات أبعاد المتغير الوسيط (إدارة المواهب) (الأوزان المعيارية للعبارات على الأبعاد)

| البُعد | رمز العبارة | العبارة | قيم التشبع (التحميل) | الثبات المركب CR | متوسط التباين المستخرج AVE |
|----------------------|-------------|--|----------------------|------------------|----------------------------|
| جذب المواهب | M1_1 | تسعى الشركة إلى استقطاب الكفاءات المحلية. | .743 | 0.877 | 0.589 |
| | M1_2 | تقدم القيادة صورة إيجابية عن بيئة العمل لضمان جذب المواهب. | .741 | | |
| | M1_3 | توظف الشركة علاقاتها المجتمعية لجذب أصحاب المهارات النادرة. | .673 | | |
| | M1_4 | تُرَاعِي قيادات الشركة واقع السوق المحلي عند وضع شروط التوظيف. | .809 | | |
| | M1_5 | تُظهِر الشركة مرونة في التعامل مع محدودية الموارد للتغلب على تحديات استقطاب المواهب. | .859 | | |
| تنمية وتطوير المواهب | M2_1 | يحصل العاملون في الشركة على دورات تدريبية تتناسب مع طبيعة أعمالهم. | .850 | 0.901 | 0.696 |
| | M2_2 | تُرَاعِي الشركة الفروق الفردية عند تطوير مهارات العاملين. | .852 | | |
| | M2_3 | تُقَدِّم الشركة فرصًا للتطوير المهني رغم ضعف الإمكانيات التقنية. | .815 | | |
| | M2_4 | تُوظَّف الشركة خبرات العاملين في تدريب زملائهم عمليًا. | .819 | | |
| تحفيز المواهب | M3_1 | تُقَدِّر الشركة إنجازات الموظفين المتميزين وتُظهِر لهم الاعتراف المعنوي المناسب. | .851 | 0.936 | 0.746 |
| | M3_2 | تُشجِّع الشركة العاملين المتميزين على التعبير عن أفكارهم بحرية. | .888 | | |
| | M3_3 | تُقَدِّم الشركة تقديرًا معنويًا يتناسب مع ثقافة العمل المحلية. | .843 | | |
| | M3_4 | تُرَاعِي الشركة ظروف الموظف الشخصية عند توزيع المهام الوظيفية. | .871 | | |
| | M3_5 | تُحَفِّز الشركة العاملين من خلال إشراكهم في صناعة القرار. | .866 | | |
| الاحتفاظ بالمواهب | M4_1 | تحرص الشركة على الحفاظ على الموظفين ذوي الكفاءة العالية. | .837 | 0.905 | 0.658 |
| | M4_2 | تُحَرِّص الشركة على بناء علاقات إنسانية قوية مع العاملين المتميزين. | .724 | | |
| | M4_3 | تُرَاعِي الشركة ظروف الموظف الاجتماعية لضمان استمراريته. | .786 | | |
| | M4_4 | تُقَدِّم الشركة فرصًا واقعية للنمو في ضوء الإمكانيات المتاحة. | .851 | | |
| | M4_5 | تُوفِّر الشركة بيئة عمل آمنة نفسيًا تُعزِّز شعور الموظفين بالاستقرار. | .849 | | |
| | | الكلية | | 0.975 | 0.671 |

يتبين من الجدول (4) يتبين أن تشبعات (أوزان الانحدار المعياري) عبارات المتغير الوسيط: إدارة المواهب بين (0.673) إلى (0.888) وهي ضمن الحدود المقبولة للتشبعات المحددة بـ (0.50) وأكبر، وهذا يشير إلى أن الـ (19) العبارة تمثل بشكل جيد المتغير الوسيط (إدارة المواهب)، ومن خلال هذه النتائج تم التأكد من الصدق البنائي لعبارات أبعاد المتغير الوسيط.

كما بينت النتائج أن متوسط التباين المستخرج (AVE) لأبعاد المتغير الوسيط كانت ضمن المستوى المحدد بـ (أكبر من 0.50)، حيث كان أقل تباين مستخرج ممثل في بُعد جذب المواهب وبقيمة (0.589) والتي تشير إلى أن أبعاد المتغير الوسيط تفسر تباين أكبر من (0.50)، كما أظهرت النتائج أن كافة قيم الثبات المركب (CR) أكبر من (0.70)، وهما مؤشران آخران يؤكدان الصدق التقاربي.

ثالثاً: التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع: الأداء المنظمي:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، حيث يتضمن المتغير التابع (الأداء المنظمي) على (20) عبارة، موزعة على (4) أبعاد، هي: (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات والأنشطة الداخلية، بُعد التعلم والنمو).

جدول (5): نتائج التحليل العاملي التوكيدي (الصدق البنائي) لعبارات أبعاد المتغير التابع (الأداء المنظمي) (التشبعات المعيارية للعبارات على الأبعاد)

| النبعد | رمز العبارة | العبارة | قيم التشبع (التحميل) | الثبات المركب CR | متوسط التباين المستخرج AVE |
|-----------------------------------|-------------|---|----------------------|------------------|----------------------------|
| النبعد المالي | Y1_1 | تُحقّق الشركة أرباحًا مستقرة رغم التحديات الاقتصادية. | .807 | 0.912 | 0.676 |
| | Y1_2 | تُدبر الشركة مواردها المالية بكفاءة عالية. | .809 | | |
| | Y1_3 | تضبط الشركة التكاليف التشغيلية بشكل فعال للحفاظ على استقرارها المالي. | .844 | | |
| | Y1_4 | تعمل الشركة على تحسين العائد من أنشطتها الإنتاجية بصورة مستمرة. | .838 | | |
| | Y1_5 | تُحافظ الشركة على استقرارها المالي في ظل التغيرات والتحديات المختلفة. | .812 | | |
| النبعد العملاء | Y2_1 | تُلتي الشركة احتياجات العملاء بشكل يتناسب مع توقعاتهم. | .790 | 0.926 | 0.714 |
| | Y2_2 | تُحافظ الشركة على علاقات طويلة الأمد مع عملائها الرئيسيين. | .830 | | |
| | Y2_3 | تستجيب الشركة بسرعة لمقترحات العملاء حول منتجاتها. | .897 | | |
| | Y2_4 | تُقدّم الشركة منتجات جودة تُرضي العملاء المحليين. | .884 | | |
| | Y2_5 | تسعى الشركة لتقديم منتجات للعملاء تتجاوز توقعاتهم. | .821 | | |
| النبعد العمليات الداخلية والأنشطة | Y3_1 | تُحدّد الشركة المهام التشغيلية للعاملين بوضوح. | .737 | 0.915 | 0.683 |
| | Y3_2 | تُنسّق الشركة بين الإدارات بشكل يُسهّل سير العمل. | .855 | | |
| | Y3_3 | تُعالج الشركة الاختلالات التشغيلية بسرعة. | .848 | | |
| | Y3_4 | توظّف الشركة أساليب عملية لتحسين سير العمليات اليومية. | .831 | | |
| | Y3_5 | تصمم الشركة عملياتها التشغيلية بما يكفي احتياجات ورغبات عملائها. | .856 | | |
| النبعد التعلم والنمو | Y4_1 | توفّر الشركة برامج تدريبية عملية لتطوير مهارات العاملين. | .844 | 0.908 | 0.665 |
| | Y4_2 | تُنهي الشركة للعاملين فرصًا لتبادل الخبرات داخل فرق العمل. | .836 | | |
| | Y4_3 | تُقدّم الشركة توجيهًا مباشرًا يساعد العاملين على تحسين أدائهم. | .837 | | |
| | Y4_4 | تُعزّز الشركة المعرفة التنظيمية من خلال اجتماعات أو ورش عمل دورية. | .733 | | |
| | Y4_5 | توفر الشركة فرص لتأهيل العاملين فيها في الاختصاصات المختلفة. | .823 | | |
| | | الكلّي | | 0.977 | 0.685 |

يتبين من الجدول (5) يتبين أن تشبعات (أوزان الانحدار المعياري) عبارات المتغير التابع: الأداء المنظمي كانت (0.733)، (0.897) وهي ضمن الحدود المقبولة للتشبعات المحددة بـ (0.50 وأكبر)، وهذا يشير إلى أن الـ (20) العبارة تمثل بشكل جيد (الأداء المنظمي)، ومن خلال هذه النتائج تم التأكد من الصدق البنائي لعبارات أبعاد المتغير التابع.

كما بينت النتائج أن متوسط التباين المستخرج (AVE) لأبعاد المتغير التابع كانت ضمن المستوى المحدد بـ (أكبر من 0.50)، حيث كان أقل تباين مستخرج متمثل في بُعد التعلم والنمو وبقيمة (0.665) والتي تشير إلى أن أبعاد المتغير التابع تفسر تباين أكبر من (0.50)، كما أظهرت النتائج أن كافة قيم الثبات المركب (CR) أكبر من (0.70)، وهما مؤشران آخران يؤكدان الصدق التقاربي.

صدق التمايز بين أبعاد الدراسة:

هو المدى الذي يكون فيه البناء النموذجي متميزاً عن النماذج الأخرى وفقاً لمعايير تطبيقية، ولهذا فإن ثبات صحة الصدق التمايزي يعني أن النموذج فريد في تفسيره للظواهر التي لا تمثلها النماذج الأخرى، وللتحقق من المصادقية التمايزية يتم الاعتماد في الغالب على عدد من المعايير هي (هار وآخرون، 2019: 163):

- التشبعات المتقاطعة (Cross Loading).

- أحادية سمة للارتباطات (HTMT).

1. التشبعات المتقاطعة: يتحقق صدق التمايز إذا كان التشبع الخارجي للمؤشر مع بُعد أعلى من تشبعاته المتقاطعة مع الأبعاد الأخرى (ارتباط العبارة ببُعدها أعلى من ارتباطها مع بقية الأبعاد الأخرى) (Hair et al., 2017: 138).

جدول (6): التباين التشعبات المتقاطعة بين عبارات أبعاد الدراسة (Cross Loadings)

| بعد التعلم والنمو | بعد العمليات والأششطة الداخلية | بعد العملاء | البد المالي | الإحتفاظ بالمواهب | تحفيز المواهب | تتمية وتطوير المواهب | جذب المواهب | المبادرة | الموارد الإبداعية | البنية الإبداعية | الروية الإبداعية | |
|-------------------|--------------------------------|-------------|-------------|-------------------|---------------|----------------------|-------------|-------------|-------------------|------------------|------------------|------|
| .581 | .576 | .580 | .592 | .626 | .595 | .662 | .618 | .605 | .642 | .645 | .753 | x1 1 |
| .457 | .512 | .542 | .572 | .549 | .522 | .597 | .555 | .557 | .569 | .627 | .742 | x1 2 |
| .534 | .628 | .582 | .583 | .642 | .629 | .618 | .601 | .628 | .631 | .622 | .792 | x1 3 |
| .547 | .591 | .572 | .596 | .648 | .609 | .661 | .623 | .669 | .667 | .701 | .830 | x1 4 |
| .532 | .542 | .573 | .607 | .616 | .567 | .610 | .625 | .665 | .640 | .669 | .732 | x1 5 |
| .569 | .619 | .595 | .644 | .617 | .624 | .671 | .656 | .662 | .636 | .739 | .751 | x2 1 |
| .656 | .630 | .680 | .652 | .700 | .653 | .716 | .672 | .730 | .778 | .787 | .712 | x2 2 |
| .615 | .606 | .635 | .604 | .612 | .607 | .635 | .600 | .670 | .727 | .715 | .611 | x2 3 |
| .619 | .608 | .666 | .577 | .620 | .592 | .646 | .597 | .692 | .698 | .698 | .572 | x2 4 |
| .579 | .595 | .599 | .619 | .589 | .573 | .648 | .701 | .710 | .745 | .720 | .618 | x2 5 |
| .585 | .619 | .637 | .621 | .654 | .615 | .696 | .676 | .700 | .747 | .819 | .654 | x3 1 |
| .612 | .652 | .642 | .640 | .691 | .655 | .715 | .693 | .792 | .823 | .762 | .685 | x3 2 |
| .651 | .698 | .653 | .660 | .737 | .729 | .759 | .731 | .826 | .869 | .747 | .705 | x3 3 |
| .662 | .653 | .618 | .602 | .682 | .653 | .731 | .731 | .835 | .867 | .730 | .642 | x3 4 |
| .632 | .629 | .627 | .639 | .640 | .624 | .706 | .723 | .819 | .846 | .705 | .616 | x3 5 |
| .559 | .594 | .572 | .581 | .607 | .573 | .689 | .693 | .813 | .800 | .708 | .635 | x4 1 |
| .619 | .658 | .646 | .640 | .672 | .664 | .714 | .709 | .829 | .810 | .743 | .699 | x4 2 |
| .586 | .598 | .574 | .638 | .676 | .639 | .695 | .724 | .722 | .712 | .660 | .605 | x4 3 |
| .651 | .642 | .677 | .693 | .704 | .687 | .726 | .777 | .804 | .788 | .742 | .642 | x4 4 |
| .660 | .627 | .662 | .669 | .694 | .649 | .728 | .780 | .779 | .763 | .707 | .629 | x4 5 |
| .621 | .596 | .588 | .620 | .622 | .616 | .676 | .743 | .795 | .711 | .676 | .554 | m1 1 |
| .608 | .586 | .600 | .615 | .562 | .525 | .705 | .741 | .711 | .645 | .638 | .587 | m1 2 |
| .530 | .544 | .508 | .554 | .550 | .545 | .596 | .673 | .596 | .566 | .535 | .548 | m1 3 |
| .620 | .611 | .596 | .670 | .632 | .653 | .772 | .809 | .734 | .724 | .691 | .677 | m1 4 |
| .668 | .671 | .583 | .620 | .677 | .652 | .797 | .859 | .729 | .707 | .666 | .631 | m1 5 |
| .655 | .667 | .611 | .673 | .669 | .649 | .850 | .811 | .732 | .705 | .689 | .676 | m2 1 |
| .672 | .706 | .661 | .651 | .711 | .682 | .852 | .772 | .759 | .775 | .700 | .686 | m2 2 |
| .605 | .609 | .643 | .634 | .650 | .604 | .815 | .736 | .713 | .715 | .694 | .643 | m2 3 |
| .678 | .661 | .694 | .713 | .675 | .719 | .819 | .751 | .763 | .748 | .762 | .689 | m2 4 |
| .658 | .720 | .672 | .757 | .749 | .851 | .691 | .667 | .706 | .715 | .667 | .675 | m3 1 |
| .613 | .678 | .652 | .724 | .710 | .888 | .653 | .635 | .683 | .659 | .632 | .609 | m3 2 |
| .647 | .677 | .671 | .700 | .691 | .843 | .649 | .634 | .654 | .645 | .618 | .591 | m3 3 |
| .641 | .715 | .724 | .761 | .750 | .871 | .676 | .641 | .689 | .686 | .689 | .629 | m3 4 |
| .703 | .758 | .710 | .707 | .742 | .866 | .655 | .658 | .629 | .645 | .672 | .624 | m3 5 |
| .729 | .762 | .685 | .736 | .837 | .777 | .692 | .647 | .667 | .673 | .668 | .654 | m4 1 |
| .594 | .620 | .621 | .689 | .724 | .628 | .541 | .525 | .600 | .597 | .563 | .594 | m4 2 |
| .616 | .673 | .651 | .641 | .786 | .662 | .630 | .611 | .674 | .674 | .670 | .618 | m4 3 |
| .707 | .731 | .697 | .726 | .851 | .713 | .709 | .708 | .742 | .737 | .679 | .665 | m4 4 |
| .671 | .710 | .694 | .798 | .849 | .720 | .682 | .672 | .686 | .663 | .661 | .643 | m4 5 |
| .640 | .688 | .675 | .807 | .779 | .743 | .646 | .642 | .660 | .635 | .650 | .591 | y1 1 |
| .667 | .703 | .704 | .809 | .759 | .724 | .660 | .693 | .691 | .670 | .679 | .618 | y1 2 |
| .668 | .714 | .720 | .844 | .738 | .716 | .644 | .666 | .699 | .670 | .658 | .585 | y1 3 |

| بُعد التعلم والنمو | بُعد العمليات والأنشطة الداخلية | بُعد العملاء | البُعد المالي | الاحتفاظ بالموهب | تحفيز المواهب | تنمية وتطوير المواهب | جذب المواهب | المبادرة | الموارد الإبداعية | البيئة الإبداعية | الرؤية الإبداعية | |
|--------------------|---------------------------------|--------------|---------------|------------------|---------------|----------------------|-------------|----------|-------------------|------------------|------------------|------|
| .625 | .701 | .740 | .838 | .680 | .702 | .655 | .624 | .629 | .592 | .644 | .658 | y1 4 |
| .651 | .688 | .748 | .812 | .698 | .678 | .665 | .631 | .618 | .594 | .620 | .643 | y1 5 |
| .636 | .680 | .790 | .798 | .699 | .694 | .657 | .599 | .631 | .625 | .664 | .604 | y2 1 |
| .719 | .751 | .830 | .713 | .693 | .673 | .669 | .624 | .646 | .617 | .665 | .616 | y2 2 |
| .739 | .786 | .897 | .723 | .698 | .691 | .665 | .616 | .661 | .675 | .703 | .643 | y2 3 |
| .710 | .750 | .884 | .706 | .666 | .684 | .626 | .605 | .649 | .642 | .707 | .617 | y2 4 |
| .692 | .756 | .821 | .676 | .680 | .635 | .604 | .622 | .644 | .646 | .626 | .535 | y2 5 |
| .647 | .737 | .786 | .670 | .635 | .613 | .613 | .607 | .592 | .599 | .608 | .572 | y3 1 |
| .795 | .855 | .729 | .682 | .713 | .680 | .657 | .666 | .641 | .688 | .676 | .577 | y3 2 |
| .762 | .848 | .738 | .704 | .736 | .693 | .651 | .639 | .660 | .654 | .667 | .620 | y3 3 |
| .766 | .831 | .694 | .700 | .691 | .720 | .652 | .609 | .620 | .631 | .618 | .600 | y3 4 |
| .776 | .856 | .704 | .698 | .739 | .718 | .625 | .629 | .643 | .641 | .609 | .578 | y3 5 |
| .844 | .810 | .691 | .644 | .722 | .661 | .651 | .668 | .652 | .653 | .598 | .558 | y4 1 |
| .836 | .780 | .730 | .697 | .726 | .656 | .668 | .660 | .687 | .677 | .699 | .604 | y4 2 |
| .837 | .765 | .710 | .663 | .683 | .674 | .680 | .685 | .637 | .644 | .663 | .590 | y4 3 |
| .733 | .669 | .587 | .527 | .557 | .523 | .499 | .533 | .495 | .506 | .563 | .432 | y4 4 |
| .823 | .733 | .709 | .685 | .651 | .639 | .662 | .645 | .638 | .619 | .632 | .560 | y4 5 |

من الجدول السابق تبين أن تشعب العبارات لكل بُعد من الأبعاد التي تنتمي إليه أكبر من التشعبات التقاطعية مع بقية الأبعاد، وهذا يعني أن قيم الارتباط بين جميع العبارات، ومتغيراتها الكامنة أكبر من قيمتها مع المتغيرات الكامنة الأخرى، وهو ما يشير إلى أن العبارات مستقلة، وتقيس متغيراتها الكامنة فقط، ولا تقيس متغيرات أخرى.

طريقة نسبة أحادية وتغاير السمة (HTMT): يتحقق صدق التمايز بين أبعاد الدراسة عندما يكون قيمة نسبة أحادية وتغاير السمة أقل من كحد أدنى (0.85) أو كحد أعلى، كما تم تحديد صدق التمايز بين الأبعاد عن طريقة نسبة أحادية وتغاير السمة وكانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

جدول (7): نتائج قياس صدق التمايز من خلال نسبة أحادية السمة (HTMT) (المصدر مخرجات البرنامج (AMOS24) للدراسة الميدانية)

| بُعد التعلم والنمو | بُعد العمليات والأنشطة الداخلية | بُعد العملاء | البُعد المالي | الاحتفاظ بالموهب | تحفيز المواهب | تنمية وتطوير المواهب | جذب المواهب | المبادرة | الموارد الإبداعية | البيئة الإبداعية | الرؤية الإبداعية | الأبعاد |
|--------------------|---------------------------------|--------------|---------------|------------------|---------------|----------------------|-------------|----------|-------------------|------------------|------------------|---------------------------------|
| | | | | | | | | | | | | الرؤية الإبداعية |
| | | | | | | | | | | | 0.891 | البيئة الإبداعية |
| | | | | | | | | | | 0.880 | 0.840 | الموارد الإبداعية |
| | | | | | | | | | 0.879 | 0.881 | 0.843 | المبادرة |
| | | | | | | | | 0.877 | 0.812 | 0.889 | 0.826 | جذب المواهب |
| | | | | | | | 0.868 | 0.825 | 0.809 | 0.897 | 0.847 | تنمية وتطوير المواهب |
| | | | | | | 0.814 | 0.807 | 0.826 | 0.815 | 0.815 | 0.776 | تحفيز المواهب |
| | | | | | 0.894 | 0.842 | 0.833 | 0.874 | 0.860 | 0.851 | 0.830 | الاحتفاظ بالموهب |
| | | | | 0.825 | 0.890 | 0.826 | 0.838 | 0.836 | 0.794 | 0.834 | 0.790 | البُعد المالي |
| | | 0.898 | 0.859 | 0.833 | 0.804 | 0.779 | 0.809 | 0.794 | 0.794 | 0.852 | 0.760 | بُعد العملاء |
| | 0.831 | 0.883 | 0.898 | 0.868 | 0.822 | 0.822 | 0.812 | 0.820 | 0.828 | 0.828 | 0.767 | بُعد العمليات والأنشطة الداخلية |
| 0.861 | 0.870 | 0.820 | 0.856 | 0.797 | 0.808 | 0.830 | 0.798 | 0.789 | 0.819 | 0.819 | 0.710 | بُعد التعلم والنمو |

تبين من الجدول السابق أن كل قيمة نسبة أحادية تغاير السمة أقل من (0.90) وهذا مؤشر إلى اتسام الأبعاد بصدق التمايز، وأنها تختلف عن بعضها البعض ولا يوجد ارتباط عالٍ بينها.

اختبار ثبات أداة الدراسة:

ويستخدم هذه الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على أداة الدراسة (الاستبانة) في جمع بيانات تتسم بالثبات، ويقصد بها إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة في نفس الظروف باستخدام نفس الأداة ونفس الأفراد، وقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة حيث أن قيم ألفا المقبولة تتراوح من (0.60) إلى (0.70)، في حين أن القيم الأكبر من (0.70) تشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على الأداة المستخدمة (Hair et al, 2014)، كما تم التأكد من الثبات من خلال نتائج التحليل العاملي وإيجاد الثبات المركب، كما هو مبين بالجدول الآتي:

جدول (8): يوضح معامل الثبات (ألفا كرونباخ) والثبات المركب لأبعاد ومحاور أداة الدراسة

| المتغيرات | الأبعاد | عدد العبارات | ألفا كرونباخ | الثبات المركب |
|--|------------------------------------|--------------|--------------|---------------|
| المتغير القيادة المستقلة: الإبداعية | الرؤية الإبداعية | 5 | 0.883 | 0.880 |
| | البيئة الإبداعية | 5 | 0.878 | 0.852 |
| | الموارد الإبداعية | 5 | 0.917 | 0.918 |
| | المبادرة | 5 | 0.902 | 0.893 |
| | العدد الكلي للمتغير المستقل | 20 | 0.967 | 0.969 |
| المتغير إدارة المواهب الوسيط: | جذب المواهب | 5 | 0.878 | 0.877 |
| | تنمية وتطوير المواهب | 4 | 0.908 | 0.901 |
| | تحفيز المواهب | 5 | 0.932 | 0.936 |
| | الاحتفاظ بالمواهب | 5 | 0.906 | 0.905 |
| | العدد الكلي للمتغير الوسيط | 19 | 0.965 | 0.975 |
| المتغير التابع الأداء المنظمي | البُعد المالي | 5 | 0.917 | 0.912 |
| | بُعد العملاء | 5 | 0.923 | 0.926 |
| | بُعد العمليات والأنشطة الداخلية | 5 | 0.910 | 0.915 |
| | بُعد التعلم والنمو | 5 | 0.911 | 0.908 |
| | العدد الكلي للمتغير التابع | 20 | 0.971 | 0.977 |

يتضح من الجدول (8) أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) والثبات المركب جاءت بدرجة عالية جداً لأبعاد ومحاور أداة الدراسة حيث تراوحت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) بين (0.878) و(0.971)، بينما تراوحت معامل الثبات المركب بين (0.877) و(0.977)، مما يؤكد أن الأداة مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية لهذه الدراسة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة مرتفعة جداً.

أساليب التحليل الإحصائي

اعتمدت الدراسة على الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS25) وبرنامج (AMOS24) في عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

نتائج الدراسة

تمثلت نتائج الدراسة في نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة والنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة ونتائج التحليل الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة وتم توضيحها كما يلي:

أولاً: نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لمجتمع الدراسة المستجيبين:

تضمنت الدراسة المتغيرات الديموغرافية والوظيفية النوع الاجتماعي، العمر مدة الخدمة، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي وقد تم إجراء التحليل الوصفي لهما كما هو مبين بالآتي:

جدول (9): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

| النسبة | العدد | النوع الاجتماعي |
|--------|-------|--------------------|
| 87.83% | 202 | ذكر |
| 12.17% | 28 | أنثى |
| 100% | 230 | الإجمالي |
| النسبة | العدد | الفئة العمرية |
| 16.96% | 39 | أقل من 30 سنة |
| 47.83% | 110 | سنة (30-40) |
| 29.13% | 67 | سنة (40-50) |
| 6.09% | 14 | 50 سنة فأكثر |
| 100% | 230 | الإجمالي |
| النسبة | العدد | سنوات الخدمة |
| 11.30% | 26 | أقل من 5 سنوات |
| 36.96% | 85 | سنوات (5-10) |
| 40.87% | 94 | سنة (11-15) |
| 10.87% | 25 | أكثر من 15 سنة |
| 100% | 230 | الإجمالي |
| النسبة | العدد | المؤهل العلمي |
| 11.30% | 26 | ثانوية |
| 26.09% | 60 | دبلوم بعد الثانوية |
| 51.74% | 119 | بكالوريوس |
| 10.87% | 25 | دراسات عليا |
| 100% | 230 | الإجمالي |
| النسبة | العدد | المسمى الوظيفي |
| 30.00% | 69 | إداري |
| 41.74% | 96 | مشرف |
| 15.65% | 36 | رئيس قسم |
| 12.61% | 29 | مدير عام/ إدارة |
| 100% | 230 | الإجمالي |

تبين من الجدول (9) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور وبنسبة (87.83%)، بينما أفراد عينة الدراسة من الإناث بنسبة (12.17%) من حجم عينة الدراسة، وتعزو الباحثة ارتفاع النسبة العالية من الذكور في عينة الدراسة إلى طبيعة بيئة العمل في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظة الحديدة، حيث يغلب الطابع الصناعي والإداري الذي يتطلب وجود قوة عمل ذكورية أكثر من الإناث.

كما تبين أن غالبية عينة الدراسة من الفئة العمرية (30-40) سنة وبنسبة (47.83%)، يليهم من الفئة العمرية (40-50) سنة وبنسبة (29.13%)، ثم من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) وبنسبة (16.96%)، بينما عينة الدراسة من الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة (6.09%) من حجم عينة الدراسة، وتعزو الباحثة ارتفاع نسبة الفئة العمرية (30-40 سنة) إلى أن هذه المرحلة العمرية تمثل الفئة الأكثر نشاطاً وإنتاجية في سوق العمل، كما أنها الفئة التي غالباً ما تستقر وظيفياً وتحمل مسؤوليات إدارية وتشغيلية أكبر.

وأظهرت النتيجة أن غالبية عينة الدراسة من ذوي سنوات الخدمة (11-15 سنة) بنسبة (40.87%)، يليهم من ذوي سنوات الخدمة (5-10 سنوات) بنسبة (36.96%)، يليهم من ذوي سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) وبنسبة (11.30%)، بينما عينة الدراسة من ذوي سنوات الخدمة (15 سنة فأكثر) بنسبة (10.87%) من حجم عينة الدراسة، وتعزو الباحثة ارتفاع نسبة ذوي الخدمة (11-15 سنة) إلى أن طبيعة الشركات في المجموعة تتسم بالاستقرار الوظيفي، مما يتيح للعاملين الاستمرار لفترات طويلة، ويعكس ثقة الإدارة في خبراتهم المتراكمة.

كما بين الجدول أن غالبية عينة الدراسة من ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس وبنسبة (51.74%)، يليهم من المؤهل العلمي دبلوم بعد الثانوية وبنسبة (26.09%)، ثم من المؤهل العلمي ثانوية وبنسبة (11.30%)، بينما من المؤهل العلمي دراسات

علياً وبنسبة (10.87%) من حجم عينة الدراسة، وتغزو الباحثة ارتفاع نسبة حملة البكالوريوس إلى أن هذا المؤهل يمثل الحد الأدنى المطلوب لشغل الوظائف الإدارية والفنية في المجموعة، كما يعكس توجه الشركة نحو استقطاب الكفاءات المؤهلة أكاديمياً لضمان جودة الأداء.

كما تبين من الجدول (9) تفاوت عينة الدراسة من حيث المسمى الوظيفي، فقد حازت عينة الدراسة من المشرفين بالغالبية وبنسبة (41.74%)، يليهم من المسمى الوظيفي (إداريين) وبنسبة (30.0%)، ثم من المسمى الوظيفي (رؤساء الأقسام) وبنسبة (15.65%)، بينما من المسمى الوظيفي (مدراء عموم/ مديري إدارات) وبنسبة (12.61%) من حجم عينة الدراسة، وتغزو الباحثة ارتفاع نسبة المشرفين إلى أن طبيعة الهيكل التنظيمي للشركات يتطلب وجود عدد كبير من المشرفين لمتابعة العمليات التشغيلية والإنتاجية اليومية، مما يجعل هذه الفئة الأكثر عدداً مقارنة ببقية المسميات الوظيفية.

التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة على عبارات وأبعاد أداة الدراسة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وذلك للتعرف على مستوى تحقق الأداء المنظمي بأبعاده، ومستوى ممارسة القيادة الإبداعية بأبعاده، والتعرف على مستوى توفر إدارة المواهب بأبعاده في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظة الحديدة، وذلك من خلال التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة على عبارات الأداة (الاستبانة)، باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ولتحديد المستوى العام لممارسة القيادة الإبداعية بأبعاده في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظة الحديدة، تم تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول (10):

جدول (10): يبين ترتيب أبعاد ممارسة القيادة الإبداعية حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظة الحديدة

| م | البُعد | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | مستوى الممارسة |
|---|---|---------|-----------------|-------------------|--------------|----------------|
| 1 | الرؤية الإبداعية | 2 | 3.32 | 0.90 | 66.40% | متوسط |
| 2 | البيئة الإبداعية | 4 | 3.23 | 0.94 | 64.60% | متوسط |
| 3 | الموارد الإبداعية | 3 | 3.31 | 0.94 | 66.20% | متوسط |
| 4 | المبادرة | 1 | 3.34 | 0.88 | 66.80% | متوسط |
| | المتوسط العام بممارسة القيادة الإبداعية | | 3.30 | 0.86 | 66.00% | متوسط |

تُظهر النتائج بالجدول (10) أن المتوسط العام لممارسة القيادة الإبداعية في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظة الحديدة بلغ (3.30) بانحراف معياري (0.86) ووزن نسبي (66.00%)، وهو ما يعكس مستوى ممارسة متوسط. هذه النتيجة تشير إلى أن القيادة الإبداعية حاضرة في الشركات بدرجة مقبولة، لكنها لم تصل بعد إلى مستوى مرتفع يعكس قدرة استثنائية على الابتكار والقيادة التحولية.

كما أظهرت النتائج أن بُعد المبادرة جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.88) ووزن نسبي (66.80%)، وهو مستوى متوسط يميل إلى الارتفاع، مما يدل على وجود توجه لدى القيادات بالشركات نحو اتخاذ خطوات استباقية وتحفيز العاملين على التجديد، يليه بُعد الرؤية الإبداعية بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.90) ووزن نسبي (66.40%)، وهو ضمن مستوى متوسط، ما يعكس أن الإدارة لدى شركات المجموعة وشركاؤها يمتلكون رؤية مستقبلية إبداعية لكنها بحاجة إلى مزيد من الوضوح والتفعيل العملي. أما بُعد الموارد الإبداعية فجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.94) ووزن نسبي (66.20%)، وهو أيضاً ضمن مستوى متوسط، ما يشير إلى أنه يتوفر لدى الشركات موارد داعمة للإبداع لكنها ليست كافية لتحقيق أقصى استفادة. وأخيراً، جاء بُعد البيئة الإبداعية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.94) ووزن نسبي (64.60%)، وهو أدنى الأبعاد، مما يعكس أن المناخ التنظيمي بالشركات لا يزال بحاجة إلى تعزيز أكبر لاحتضان الأفكار الجديدة وتشجيع الابتكار.

ومما سبق ترى الباحثة أن القيادة في شركات مجموعة هائل وشركاه تركز بدرجة أكبر على المبادرة الفردية والرؤية الإبداعية، بينما لا تزال البيئة التنظيمية والموارد المخصصة للإبداع بحاجة إلى تطوير أعمق، الأمر الذي يفسر بقاء مستوى القيادة الإبداعية في حدود المتوسط وعدم بلوغها مستوى مرتفع يعكس قيادة إبداعية متكاملة.

وتمثلت نتائج التحليل الوصفي للمتغير الوسيط (إدارة المواهب) فيما يلي:

لتحديد المستوى العام لتوفر إدارة المواهب بأبعادها في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظة الحديدة، تم تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

جدول (11): يبين ترتيب أبعاد توفر إدارة المواهب حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظة الحديدة

| م | البُعد | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | مستوى التوفر |
|---|-----------------------------------|---------|-----------------|-------------------|--------------|--------------|
| 1 | جذب المواهب | 3 | 3.23 | 0.93 | 64.60% | متوسط |
| 2 | تنمية وتطوير المواهب | 4 | 3.18 | 0.98 | 63.60% | متوسط |
| 3 | تحفيز المواهب | 2 | 3.38 | 0.94 | 67.60% | مرتفع |
| 4 | الاحتفاظ بالمواهب | 1 | 3.43 | 0.90 | 68.60% | مرتفع |
| | المتوسط العام لتوفر إدارة المواهب | | 3.31 | 0.86 | 66.00% | متوسط |

أظهرت النتائج بالجدول (11) أن المتوسط العام لتوفر إدارة المواهب في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظة الحديدة بلغ (3.31) بانحراف معياري (0.86) ووزن نسبي (66.00%)، وهو ما يعكس مستوى متوسط. هذه النتيجة تشير إلى أن إدارة الشركات توفر إدارة للمواهب بدرجة مقبولة، لكنها لم تصل بعد إلى مستوى مرتفع يعكس قدرة متميزة على استقطاب وتنمية وتحفيز الكفاءات بشكل شامل.

كما تُبين النتائج أن بُعد الاحتفاظ بالمواهب جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.90) ووزن نسبي (68.60%)، وهو مستوى مرتفع، مما يدل على أن القائمون على الشركات يبذلون جهوداً واضحة للحفاظ على الكفاءات وضمان استمراريتها داخل الشركة. يليه بُعد تحفيز المواهب بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.94) ووزن نسبي (67.60%)، وهو ضمن مستوى متوسط، ويقترّب من المستوى المرتفع، ما يعكس وجود سياسات وإجراءات تهدف إلى تعزيز دافعية العاملين وتشجيعهم على الأداء المتميز. أما بُعد جذب المواهب فجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.93) ووزن نسبي (64.60%)، وهو مستوى متوسط، مما يشير إلى أن الشركات تواجه تحديات في استقطاب الكفاءات الجديدة بشكل فعال. وأخيراً، جاء بُعد تنمية وتطوير المواهب في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (0.98) ووزن نسبي (63.60%)، وهو أدنى الأبعاد، ما يعكس أن برامج التدريب والتطوير لا تزال بحاجة إلى مزيد من الاستثمار والتفعيل.

ومما سبق ترى الباحثة أن الشركات تركز بشكل أكبر على الاحتفاظ بالمواهب وتحفيزها لضمان استقرار الأداء الداخلي، بينما لا تزال تواجه قصوراً في جذب المواهب الجديدة وتطويرها، الأمر الذي يفسر بقاء مستوى إدارة المواهب في حدود المتوسط وعدم بلوغها مستوى مرتفع يعكس إدارة متكاملة وشاملة للمواهب.

وتمثلت نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع (الأداء المنظمي) فيما يلي:

لتحديد المستوى العام لتحقيق الأداء المنظمي بأبعادها في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظة الحديدة، تم تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

جدول (12): يبين ترتيب أبعاد تحقق الأداء المنظمي حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظة الحديدة

| م | البُعد | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | مستوى التحقق |
|---|-------------------------------------|---------|-----------------|-------------------|--------------|--------------|
| 1 | البُعد المالي | 3 | 3.28 | 0.94 | 65.60% | متوسط |
| 2 | بُعد العملاء | 4 | 3.27 | 0.97 | 65.40% | متوسط |
| 3 | بُعد العمليات والأنشطة الداخلية | 1 | 3.41 | 0.95 | 68.20% | مرتفع |
| 4 | بُعد التعلم والنمو | 2 | 3.31 | 1.04 | 66.20% | متوسط |
| | المتوسط العام لتحقيق الأداء المنظمي | | 3.32 | 0.91 | 66.40% | متوسط |

تبين النتائج بالجدول (12) أن المتوسط العام لتحقيق الأداء المنظمي في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظة الحديدة بلغ (3.32) بانحراف معياري (0.91) ووزن نسبي (66.40%)، وهو ضمن مستوى تحقق متوسط، حيث تشير هذه النتيجة إلى

أن الشركات تحقق أداءً مقبولاً في مجمل الأداء المنظمي، لكنه لا يصل إلى مستوى مرتفع بما يكفي ليعكس كفاءة استثنائية أو تميزاً شاملاً.

كما بينت النتائج أن بُعد العمليات والأنشطة الداخلية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.95) ووزن نسبي (68.20%)، وهو مستوى مرتفع، مما يدل على أن الشركات تولي اهتماماً ملحوظاً بتحسين إجراءاتها الداخلية وضبط أنشطتها التشغيلية، يليه بُعد التعلم والنمو بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.04) ووزن نسبي (66.20%)، وهو ضمن مستوى متوسط، ما يعكس وجود جهود في مجال تطوير القدرات البشرية والتعلم التنظيمي، لكنها لم تصل بعد إلى مستوى التميز، أما البُعد المالي فجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.94) ووزن نسبي (65.60%)، وهو أيضاً مستوى متوسط، مما يشير إلى أن الأداء المالي مستقر لكنه بحاجة إلى تعزيز لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة. وأخيراً، جاء بُعد العملاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.97) ووزن نسبي (65.40%)، وهو مستوى متوسط، ما يعكس أن رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم لم يصل بعد إلى المستوى المأمول.

ومما سبق يتبين أن شركات المجموعة تركز بشكل أكبر على تحسين عملياتها الداخلية وضبط أنشطتها التشغيلية، وهو ما انعكس إيجاباً على هذا البُعد، بينما لا تزال بقية الأبعاد خاصة المالية والعملاء، بحاجة إلى مزيد من الاهتمام والتطوير لضمان تحقيق أداء منظمي متوازن ومرتفع في جميع الجوانب.

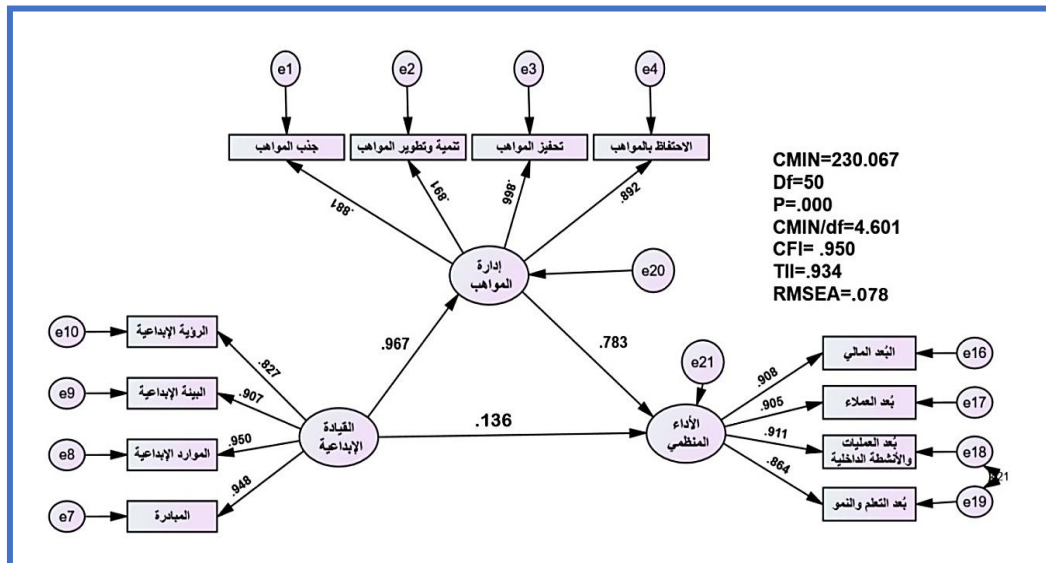
اختبار الفرضيات:

تم استخدام نمذجة المعادلات البنائية لتحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج (AMOS24) لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية في الأداء المنظمي من خلال إدارة المواهب في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظة الحديدة:

للتأكد من صحة الفرضية الرئيسية للدراسة لتحليل الدور الوسيط لمتغير "إدارة المواهب" في العلاقة بين "القيادة الإبداعية" و"الأداء المنظمي"، تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (SEM) عبر برنامج (AMOS)، مع تطبيق تقنية التمهيد (Bootstrapping) بعدد (500) عينة وبمستوى ثقة (95%). يوضح الشكل (2) والجدول (13) نتائج هذا التحليل:

يوضح الشكل (2) التي نتائج تقييم معامل المسار لأثر القيادة الإبداعية في الأداء المنظمي من خلال الوسيط (إدارة المواهب):



شكل (2): تحليل المسار لأثر المتغير المستقل (القيادة الإبداعية) في المتغير التابع (الأداء المنظمي) من خلال الوسيط (إدارة المواهب)

جدول (14): نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية (المستقل على التابع، بوجود الوسيط)

| المسارات | قيمة (Beta) | الخطأ المعياري (SE) | القيمة الحرجة (CR) | قيمة (P-Value) |
|--|-------------|---------------------|--------------------|----------------|
| الآثار المباشرة | | | | |
| القيادة الإبداعية... < إدارة المواهب (a) | 0.967 | 0.065 | 14.876 | *** |
| إدارة المواهب... < الأداء المنظمي (b) | 0.783 | 0.141 | 5.553 | *** |
| القيادة الإبداعية... < الأداء المنظمي (c') | 0.136 | 0.263 | 0.517 | 0.343 |
| الآثار غير المباشرة | | | | |
| القيادة الإبداعية... < الأداء المنظمي (a*b) | 0.757 | 0.105 | 7.209 | 0.006 |
| الآثار الكلية | | | | |
| القيادة الإبداعية... < إدارة المواهب... < الأداء المنظمي | 0.893 | 0.025 | 35.720 | 0.012 |

{*** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($p < 0.001$)}

يتبين من الجدول السابق الآتي:

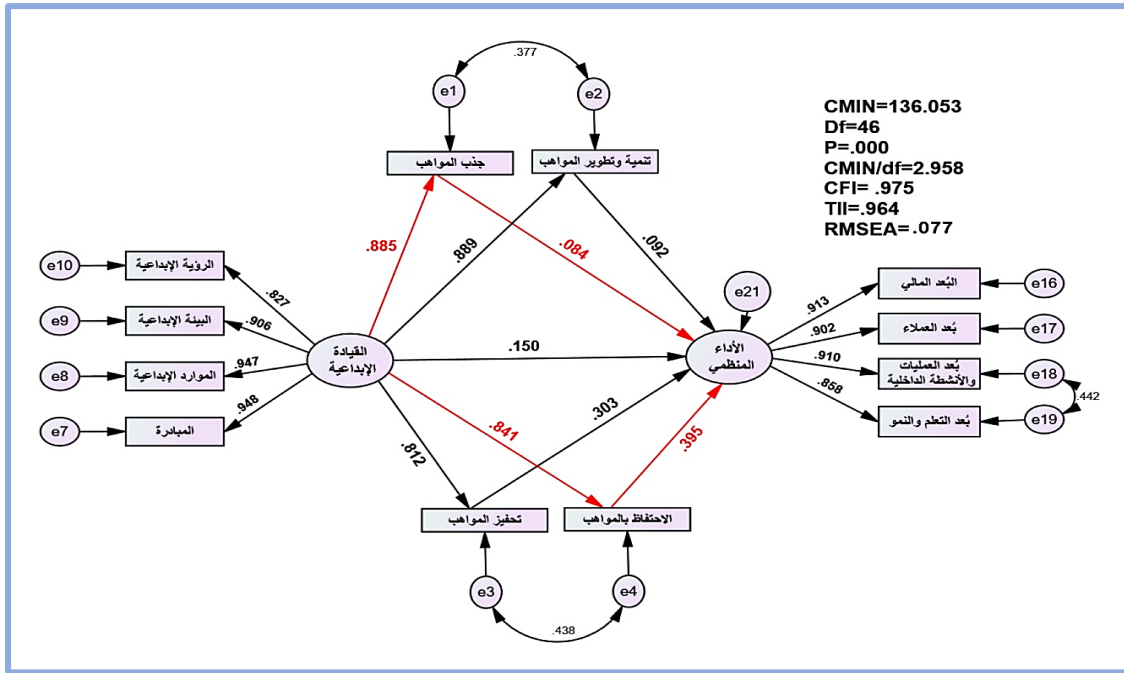
وجود تأثير مباشر دال إحصائياً لممارسة القيادة الإبداعية في إدارة المواهب المسار (a)، إذ بلغت قيمة معامل التأثير ($\beta = 0.967$) وكانت ($p < 0.05$)، وكذلك وجود تأثير مباشر لإدارة المواهب في الأداء المنظمي المسار (b) إذ بلغت قيمة معامل التأثير ($\beta = 0.783$) وكانت ($p < 0.05$). بينما تبين عدم وجود تأثير مباشر للقيادة الإبداعية في الأداء المنظمي المسار (c) إذ بلغت قيمة معامل التأثير ($\beta = 0.136$) وكانت ($p = 0.343 > 0.05$) غير دالة إحصائياً.

جاءت قيمة الأثر الغير المباشر للقيادة الإبداعية في الأداء المنظمي من خلال إدارة المواهب كمتغير وسيط ($\beta = 0.757$) وكانت ($p = 0.006 < 0.05$)، مما يعني وجود تأثير إيجابي للمتغير الوسيط (إدارة المواهب) في زيادة تأثير القيادة الإبداعية في الأداء المنظمي في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظة الحديدة، كما جاء التأثير الكلي لتأثير القيادة الإبداعية في الأداء المنظمي من خلال إدارة المواهب كمتغير وسيط (0.893) وبمستوى دلالة ($p = 0.012 < 0.05$) دالة إحصائياً، والتي تشير إلى أن تأثير المتغير المستقل على التابع ارتفع من (0.136) إلى (0.893) أي بزيادة مقدارها (0.757) بتأثير وساطة ممارسة إدارة المواهب.

وبما أن تأثير المتغير المستقل على التابع غير دال إحصائياً، والتأثير الغير المباشر دال إحصائياً، فإن المتغير الوسيط (إدارة المواهب) يُعد وسيطاً كلياً للعلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الإبداعية)، والمتغير التابع (الأداء المنظمي).

ومن خلال ما سبق تقبل الفرضية الرئيسية الرابعة بنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية في الأداء المنظمي من خلال إدارة المواهب في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظة الحديدة، وأن وساطة المتغير الوسيط (كلية).

كما تم التأكد من أثر المتغير المستقل (القيادة الإبداعية) في الأداء المنظمي من خلال أبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، تحفيز المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظة الحديدة، وفقاً للنموذج المعرفي التالي:



شكل (3): النموذج البنائي لأثر القيادة الإبداعية في الأداء المنظمي من خلال أبعاد إدارة المواهب

من الشكل (3) أظهرت نتائج مؤشرات جودة المطابقة لأثر ممارسة القيادة الإبداعية في الأداء المنظمي من خلال أبعاد إدارة المواهب في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحاظفة الحديدية، بأن درجة تحققها تقع ضمن مؤشرات قيم المطابقة المثالية، كما تبين النتائج الخطأ المعياري (S.E) والنسبة الحرجة (C.R) ومعامل التأثير (β) المباشرة وغير المباشرة لأبعاد المتغير الوسيط، كما يبينها الجدول (4-29)

جدول (15): نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغير (المستقل على التابع) من خلال أبعاد المتغير الوسيط

| القرار | قيمة (P-Value) | القيمة الحرجة (C.R) | الخطأ المعياري (SE) | قيمة (β) | المسارات | الفرضيات الفرعية | |
|-----------------|---|---------------------|---------------------|---------------------------------------|---|------------------|-------------------------|
| لا توجد وساطة | التأثيرات المباشرة | | | | | | الفرضية الفرعية الأولى |
| | *** | 42.143 | 0.021 | 0.885 | القيادة الإبداعية... < جذب المواهب (a) | | |
| | 0.204 | 1.377 | 0.061 | 0.084 | جذب المواهب... < الأداء المنظمي (b) | | |
| | التأثير غير المباشر من خلال الوسيط (جذب المواهب) (a*b) | | | | | | |
| 0.142 | 1.104 | 0.067 | 0.074 | القيادة الإبداعية... < الأداء المنظمي | | | |
| لا توجد وساطة | التأثيرات المباشرة | | | | | | الفرضية الفرعية الثانية |
| | *** | 46.789 | 0.019 | 0.889 | القيادة الإبداعية... < تنمية وتطوير المواهب (a) | | |
| | 0.172 | 1.559 | 0.059 | 0.092 | تنمية وتطوير المواهب... < الأداء المنظمي (b) | | |
| | التأثير غير المباشر من خلال الوسيط (تنمية وتطوير المواهب) (a*b) | | | | | | |
| 0.207 | 2.528 | 0.081 | 0.082 | القيادة الإبداعية... < الأداء المنظمي | | | |
| وجود وساطة كلية | التأثيرات المباشرة | | | | | | الفرضية الفرعية الثالثة |
| | *** | 27.666 | 0.030 | 0.812 | القيادة الإبداعية... < تحفيز المواهب (a) | | |
| | *** | 6.183 | 0.049 | 0.303 | تحفيز المواهب... < الأداء المنظمي (b) | | |
| | التأثير غير المباشر من خلال الوسيط (تحفيز المواهب) (a*b) | | | | | | |
| 0.003 | 3.843 | 0.064 | 0.246 | القيادة الإبداعية... < الأداء المنظمي | | | |
| وجود وساطة كلية | التأثيرات المباشرة | | | | | | الفرضية الفرعية الرابعة |
| | *** | 33.640 | 0.025 | 0.841 | القيادة الإبداعية... < الاحتفاظ بالمواهب (a) | | |
| | *** | 7.053 | 0.056 | 0.395 | الاحتفاظ بالمواهب... < الأداء المنظمي (b) | | |

| القرار | قيمة (P-Value) | القيمة الحرجة (C.R) | الخطأ المعياري (SE) | قيمة (β) | المسارات | الفرضيات الفرعية |
|---------|-------------------|------------------------|------------------------|-------------|---|---------------------|
| | | | | | التأثير غير المباشر من خلال الوسيط (الاحتفاظ المواهب) (a*b) | |
| | 0.004 | 4.256 | 0.078 | 0.332 | القيادة الإبداعية... < الأداء المنظمي | |
| | | | | | التأثير المباشر المستقل على التابع (c') | |
| غير دال | 0.131 | 1.351 | 0.114 | 0.150 | القيادة الإبداعية... < الأداء المنظمي (c') | |

{***} دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($p < 0.001$)

بناءً على النتائج بالجدول (15) السابق تم التأكد من قبول أو رفض الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية وفقاً لشروط الوساطة والتي نعيد استنكارها وهي (1). إذا كان التأثير غير المباشر (a*b) دال إحصائياً والتأثير المباشر للمستقل (c') دال إحصائياً فإن الوساطة جزئية، (2). إذا كان التأثير غير المباشر (a*b) دال إحصائياً والتأثير المباشر للمستقل (c') غير دال إحصائياً فإن الوساطة كلية، (3). إذا كان التأثير غير المباشر (a*b) غير دال إحصائياً والتأثير المباشر للمستقل على التابع (c') غير دال إحصائياً فإنه لا توجد الوساطة للمتغير الوسيط، من خلال النموذج البنائي والبيانات بالجدول السابق تبين أن التأثير المباشر للمتغير المستقل على التابع (c') غير دال إحصائياً، لذا يتبقى التأكد من التأثيرات الغير المباشرة للتأكد من وجود وساطة كلية أو عدم وجود وساطة، كما هو مبين بالآتي:

الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية: (H-a): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية في الأداء المنظمي من خلال جذب المواهب في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظه الحديدية:

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الأثر الغير المباشر (a*b) للقيادة الإبداعية في الأداء المنظمي من خلال جذب المواهب كمتغير وسيط ($\beta = 0.074$) وهو تأثير إيجابي ضعيف بمستوى دلالة ($p = 0.142 > 0.05$) غير دال إحصائياً. وبناءً على ذلك ترفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل في صيغتها العدمية (الصفريية) بنص: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية في الأداء المنظمي من خلال جذب المواهب في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظه الحديدية.

الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية: (H-b): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية في الأداء المنظمي من خلال تنمية وتطوير المواهب في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظه الحديدية:

يتبين من الجدول (15) أن قيمة الأثر الغير المباشر (a*b) للقيادة الإبداعية في الأداء المنظمي من خلال تنمية وتطوير المواهب كمتغير وسيط ($\beta = 0.082$) وهو تأثير إيجابي ضعيف بمستوى دلالة ($p = 0.207 > 0.05$) غير دال إحصائياً. وبناءً على ذلك ترفض الفرضية الفرعية الثانية وتقبل في صيغتها العدمية (الصفريية) بنص: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية في الأداء المنظمي من خلال تنمية وتطوير المواهب في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظه الحديدية.

الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية: (H-c): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية في الأداء المنظمي من خلال تحفيز المواهب في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظه الحديدية:

يتبين من الجدول (15) السابق أن قيمة الأثر الغير المباشر (a*b) للقيادة الإبداعية في الأداء المنظمي من خلال تحفيز المواهب كمتغير وسيط ($\beta = 0.246$) وهو تأثير إيجابي بمستوى دلالة ($p = 0.003 < 0.05$) دال إحصائياً. وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة بنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية في الأداء المنظمي من خلال تحفيز المواهب في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظه الحديدية، وأن الوساطة (كلية).

الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية: (H-d): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية في الأداء المنظمي من خلال الاحتفاظ بالمواهب في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظه الحديدية:

يتبين من الجدول (15) السابق أن قيمة الأثر الغير المباشر (a*b) للقيادة الإبداعية في الأداء المنظمي من خلال الاحتفاظ بالمواهب كمتغير وسيط ($\beta = 0.332$) وهو تأثير إيجابي بمستوى دلالة ($p = 0.004 < 0.05$) دال إحصائياً. وبناءً على ذلك تقبل

الفرضية الفرعية الرابعة بنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية في الأداء المنظمي من خلال الاحتفاظ بالمواهب في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظة الحديدة، وأن الوساطة (كلية).

من خلال نتائج الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية تبين أن العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المنظمي في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاؤه بمحافظة الحديدة ليست علاقة مباشرة، بل تمر عبر إدارة المواهب كوسيط كلي. فقد أظهرت النتائج أن القيادة الإبداعية تؤثر بشكل قوي ومباشر في إدارة المواهب، وأن إدارة المواهب بدورها تؤثر بشكل معنوي في الأداء المنظمي، بينما لم يظهر للقيادة الإبداعية أثر مباشر في الأداء المنظمي بوجود الوسيط. هذا يوضح أن إدارة المواهب تمثل الحلقة الأساسية التي تربط بين القيادة الإبداعية وتحقيق الأداء المنظمي.

وعند تحليل الفرضيات الفرعية، يتضح أن تحفيز المواهب والاحتفاظ بالمواهب كانا التبعين الأكثر تأثيراً في الوساطة، حيث أظهرتا أثراً إيجابياً ومعنوياً، مما يعكس أن قدرة القيادة الإبداعية على رفع الأداء المنظمي تعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها في تحفيز العاملين والاحتفاظ بالكفاءات داخل الشركات. في المقابل، لم يظهر لكل من جذب المواهب وتنمية وتطوير المواهب أثر دال إحصائياً في الوساطة، وهو ما يشير إلى أن هذه الأبعاد رغم أهميتها، إلا أنها لم تكن كافية لتفسير العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المنظمي، ربما بسبب محدودية الموارد أو ضعف تفعيل برامج التطوير بشكل ملموس.

وتعزو الدراسة هذه النتيجة إلى أن القيادة الإبداعية في الشركات تركز بدرجة أكبر على تعزيز الولاء الوظيفي وتحفيز العاملين باعتبارهما الضمانة الأساسية لاستقرار الأداء ورفع كفاءته، بينما لا تزال تواجه قصوراً نسبياً في سياسات جذب المواهب وتطويرها بشكل شامل. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الفرضية الرئيسية الرابعة قد تأكدت، حيث أثبتت النتائج أن إدارة المواهب تمثل وسيطاً كلياً للعلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المنظمي، وأن قوة هذه الوساطة تتجلى بشكل خاص في بعدي التحفيز والاحتفاظ بالمواهب، الأمر الذي يبرز أهمية الاستثمار في هذه الجوانب لتحقيق أداء أكثر استدامة وفعالية.

الاستنتاجات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها خلصت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

1. أن المستوى العام للأداء المنظمي كان في حدود المتوسط، وهو ما يشير إلى وجود قصور في قدرة الشركات على تحقيق أداء متميز ومستدام.
2. أن المستوى العام للقيادة الإبداعية كان متوسطاً؛ مما يشير إلى قصور في تفعيل ممارساتها بشكل شامل، وضعف تحفيز العاملين بالرؤية الاستراتيجية للشركات.
3. أن المستوى العام لإدارة المواهب كان متوسطاً، مما يشير إلى قصور في سياسات جذب وتنمية وتحفيز المواهب.
4. تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية في الأداء المنظمي من خلال إدارة المواهب وعلى مستوى الأبعاد هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية في الأداء المنظمي من خلال الاحتفاظ بالمواهب وتحفيز المواهب بينما لا يوجد أي أثر وسيط لبعدي جذب وتنمية وتطوير المواهب في الشركات محل الدراسة.

التوصيات

بناءً على الاستنتاجات قدمت الدراسة التوصيات الآتية:

1. العمل على رفع مستوى الأداء المنظمي من خلال مراجعة السياسات الداخلية وتطوير آليات متابعة واضحة.
2. تفعيل القيادة الإبداعية بشكل أوسع، وتشجيع العاملين على المشاركة في طرح الأفكار الجديدة.
3. دعم إدارة المواهب بشكل مستمر باعتبارها حلقة وصل أساسية بين القيادة الإبداعية والأداء المنظمي.
4. الاهتمام بـ الاحتفاظ بالمواهب وتحفيزها باعتبارها الأكثر تأثيراً، وتطوير سياسات جذب وتنمية المواهب بما يتلاءم مع احتياجات الشركات وربطها بالرؤية الإبداعية للقادة.

المراجع

- أبو زيادة، زكي، وجاد الله، محمد. (2021). واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية في محافظة الضفة الغربية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 9(4)، 100-130.
- البحيرات، معاذ مقبول حمدان (2021). استراتيجيات التعويض وأثرها في تميز الأداء المنظمي -دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 15(1)، 89-107.
- اتحاد الغرف التجارية والصناعية. (2020). مؤشرات أداء القطاع الصناعي في اليمن في ظل الصراع والحرب. إدارة الدراسات والبحوث، صنعاء، اليمن. <https://fycci-ye.org/upload/1654632323.pdf>
- بن غالية، كنزة. (2024). دور القيادة الإبداعية في تعزيز الإبداع الابتكاري في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الشلف. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 27(1)، 197-219. جامعة حسبية بن بو علي الشلف، الجزائر.
- ثابت، عبد الباقي عبد المحسن محمد. (2023). أثر إدارة المواهب في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة الحديدة. جامعة صنعاء، مركز إدارة الأعمال.
- الجاسر، عبد الله أحمد. (2022). إدارة المواهب المتكاملة مدخل لتطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ظل النماذج العالمية. المجلة العلمية لجامعة أسيوط، 38(4)، 82-105.
- الحليلة، علي محمد صالح. (2022). أثر التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية - جامعة العلوم والتكنولوجيا نموذجاً [رسالة ماجستير غير منشورة]. الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، اليمن.
- حرفوش، أحمد فيصل (2024). أثر القيادة الإبداعية على الأداء المؤسسي للهيئات المستقلة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- حلوش، لينا أحمد. (2024). أثر القيادة الإبداعية على أداء العاملين في البلديات الكبرى الأردنية. مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، 7(1)، 296-338.
- حميد، محمد عبد الله. (2013). تصور مقترح لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية. مجلة جامعة الناصر، 1(1)، 185-222.
- الحياي، إيمان علي أحمد. (2025). القيادة الإبداعية ودورها في إدارة المواهب البشرية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر التدريسية في جامعة الحدباء الأهلية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 21(86).
- الدبعي، أحمد محمد فارح. (2021). الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة وأثرهما في الأداء المنظمي -دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية [أطروحة دكتوراه]. جامعة عدن، اليمن.
- الربابعة، فاطمة علي محمد. (2011). المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا. مؤنة للبحوث والدراسات -سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 26(7)، 109-164.
- رضوان، طارق رضوان محمد. (2020). أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 7(1)، 67-105.
- الرمبدي، بسام سمير، ومحمد سها بهجت. (2021). أثر تبني إدارة المواهب في شركات السياحة المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 21(1)، 148-194.

- زيادة، محمد محمود. (2021). دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي والتميز: مصرف الراجحي أبعها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(1)، 100-129.
- السائس، باسم. (2019). أثر نظم المعلومات الإدارية في الأداء المنظمي – دراسة حالة ميناء. جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- الشمري، أحمد عبد الله أمانة، الموسوي، لمياء علي إدريس، والشمري، سرمد عبد الله أمانة. (2016). تأثير عمليات إدارة المهوبة في المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 37(37)، 233-267.
- الشمري، هدى معزي. (2024). تأثير القيادة الإبداعية على الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قطر، كلية الإدارة والاقتصاد.
- الشيباني، أمين إسماعيل. (2022). الاقتصاد اليمني والحرب (ط. 1). صنعاء، اليمن: الهيئة العامة للكتاب.
- الضبيع، عمران عبده مسعد. (2018). أثر الذكاء الاستراتيجي والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عدن، اليمن.
- العزام، زياد فيصل هلال. (2015). إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق [رسالة ماجستير]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- العطية، جبر عبد الله، والطحيطاح، علي ناصر. (2021). التحفيز والالتزام العاطفي والأداء الوظيفي والعلاقة بينهم: دراسة على عينة من موظفي قسم الموارد البشرية في وزارة البلدية والبيئة، قطر. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(3)، 670-706.
- عبد الهادي، محمد جمال محمد. (2020). أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي – دراسة تطبيقية على الشركات المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 4(11)، 657-611.
- عبد الوهاب، أسامة مرسى. (2024). تأثير إدارة المواهب على الأداء المؤسسي. المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، 3(10)، 77-114.
- العمري، غسان عيسى. (2019). أبعاد منظمة التعلم وأثرها على الأداء التنظيمي في شركات الصناعة الدوائية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(1).
- عناني، مسعودة. (2019). أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة المؤسسة العسكرية للإسمنت [رسالة ماجستير]. جامعة محمد خضير، الجزائر.
- عمر، ساره أبوبكر حسن. (2020). العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز: الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية [رسالة ماجستير]. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- الغالبي، وائل، وإدريس، طاهر. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن (ط. 1). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الغامدي، محمد بن فوزي. (2024، 4 يناير). القيادة الإبداعية. شبكة الألوكة. <https://www.alukah.net/culture/0/170111>
- فارس، محمد جودت، أبو عبادة، ندى عمر، والخطيب، محمد حسين. (2019). أثر تطبيق استراتيجية إدارة المواهب على الانتماء الوظيفي -دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في جامعة الأزهر -غزة. مجلة جامعة الأزهر، 20(2)، 477-505.

- فرح، فدوى أبو الحسن محمد. (2019). مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 16، العدد 2، 72-111.
- الفقي، إبراهيم. (2011). قوة التحفيز (ط. 1). القاهرة: ثمرات للنشر والتوزيع.
- القروذع، يحيى أحمد. (2020). الأثر المعدل لاستراتيجية المنظمة في العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية [أطروحة دكتوراه]. جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- كافي، مصطفى يوسف. (2016). إدارة المواهب في منظمات الأعمال العصرية. عمان، الأردن: دار الجامعة للنشر والتوزيع.
- المحاميد، العود، طويقات، أمجد وحدادين، وريناتا. (2015). أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء المنظمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11(3)، 573-599.
- محمد عبد الهادي، محمد جمال. (2020). كفاءات إدارة المواهب على مستوى الأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية على الشركات المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للدراسات والبيئية، 11(4)، 611-657.
- المعبقي، فهد أحمد. (2020). التوافق الاستراتيجي الرباعي وأثره في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية [أطروحة دكتوراه]. جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- مقري، زكيه، ويحيوي، نعيمة. (2014). كفاءات إدارة المواهب في أداء المؤسسة من خلال التنفيذ التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية – وحدة منعة (باتنة). مجلة دراسات إدارية، 7(13)، 169-195.
- المنتدى الاقتصادي العالمي. (2017). لمحة عامة عن الوضع السياسي والاقتصادي في اليمن. المنتدى الاقتصادي العالمي.
- نجم، عبود نجم. (2012). القيادة الإبداعية وإدارة الابتكار. دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- النجار، أحمد السيد، النابلسي، محمد سعيد، الصمادي، محمد، والويلقة، محمد. (2009). قياس الوزن كمدخل القوة الوطنية. القاهرة، مصر: منظمة النمو والتنمية الإدارية.
- هار، جوزيف وآخرون. (2019). نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM (ترجمة زكريا بلخامسة، ط. 1). الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- هريو، دزاير (2022). القيادة الإبداعية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة. مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد (8)، العدد (1)، 975-996.
- هلال، محمد عبد الغني. (2011). إدارة المواهب (ج. 1). مصر: مركز تطوير الأداء للنشر والتوزيع.
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي. (2020). اليمن في التقارير والمؤشرات الدولية. صنعاء، اليمن.
[/https://www.yumpu.com/ar/document/view/67572793](https://www.yumpu.com/ar/document/view/67572793)
- يخلف، جمال الدين، وحامدي، محمد. (2020). دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المنظمات. مجلة جديد الاقتصاد، 15(1)، 192-214.
- Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(20), 8372.
- AlZboon, M. I. (2025). The relationship of creative leadership in improving institutional performance. In H. Alshurafat (Ed.), *Innovative law and business in the digital era* (pp. 239–250). Springer.

-
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press.
 - Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 53-73.
 - Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). Proactive work behavior: Forward -thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 2. *Selecting and developing members for the organization* (pp. 385–439). American Psychological Association.
 - Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter -Palmon, R., & Enosh, G. (2014). Facilitating employee creativity: The relevance of relational identification and individual psychological safety. *The Journal of Creative Behavior*, 48(1), 1-27.
 - Channuwong et al. (2023). Creative leadership affecting organizational performance according to the balanced scorecard. *Journal of Namibian Studies*, 34, 1249–1272.
 - Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. SAGE Publications.
 - Coulson-Thomas, C. (2012). Talent management and building high performance organisations. *Industrial and Commercial Training*, 44(7), 429-436.
 - Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453-472.
 - Epebinu, O., Oguntuase, D., & Oruma, A. (2023). Talent management and organizational performance. *Business Perspective Review*, 5(2), 28-36.
 - Florida, R. (2002). *The rise of the creative class*. Basic Books.
 - Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43670890>
 - Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling*. SAGE Publications.
 - Holinger, M., Weber, S., & Fischer, K. (2025). Proactive leadership in industrial uncertainty. *Journal of Applied Management Studies*, 14(2), 112-129.
 - Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69-90.
 - Isaksen, S. G., & Lauer, K. J. (2002). The climate for creativity and change. *Creativity and Innovation Management*, 11(2), 74-86.
 - Jayasheela, T., & Geethalakshmi, S. (2023). Impact of talent management on leadership development. *Futuristic Trends in Management*, 3(12), 189-195.
-

-
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-92.
 - Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge* (3rd ed.). Jossey-Bass.
 - Mainemelis, C., Kark, R., & Epitropaki, O. (2015). Creative leadership: A multi-context conceptualization. *Academy of Management Annals*, 9(1), 393–482.
 - Malathi, V., & Gandla, A. (2021). A study of talent management and its impact on performance of organizations. *IJARESM*, 9(7), 60-69.
 - Mhagama, J. B. (2019). *Impact of talent management on organizational performance* (Master's thesis). Tanzania.
 - Nafei, W. (2015). The effects of talent management on service quality. *International Business Research*, 8(4), 41-58.
 - Nanus, B. (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. Jossey-Bass.
 - Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business* (7th ed.). Wiley.
 - Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). Factors that foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
 - Sisk, D. A. (2021). *Creative leadership: Self-coaching for personal and professional development*. Routledge.
 - Sulastri, L. (2024). Strategic talent management and its impact on organizational performance. *Influence*, 4(1), 1–18.
 - Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.
 - Wang, P., & Zhu, W. (2011). Mediating role of creative self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1310-1320.
 - Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Pearson Education.