

## الدور الوسيط لسلوك العمل المبتكر في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي دراسة حالة - مؤسسة الموانئ والشئون البحرية في الجمهورية اليمنية

إعداد

زلفي أحمد عبدون<sup>١</sup>، محمد وهبه محمد<sup>٢</sup>، إيمان إسماعيل ناصف<sup>٣</sup>  
<sup>١</sup> مدير ادارة السلامة البحرية، الشؤون البحرية اليمنية  
<sup>٢-٣</sup> الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

DOI NO. <https://doi.org/10.59660/50729>

Received 22/11/2024, Revised 02/01/2025, Acceptance 03/02/2025, Available online and Published 01/07/2025

### Abstract

This research aims to study the impact of talent management on employee performance in the Ports Authority of Aden and the Maritime Affairs in Yemen, mediated by innovative work behavior. This research is significant as it provides a theoretical framework that elucidates the effects of talent management and innovative work behavior on job performance. The findings of this study will offer managers, particularly in the maritime transport sector in Yemen, new insights on how to enhance job performance through the implementation of talent management practices and fostering innovative work behaviors.

Primary data was employed in the research design through a structured questionnaire. The descriptive analytical approach was utilized in this study, where descriptive research describes and measures data to clarify and explain the research problem. The study population comprises managers working in the Ports Authority of Aden and the Maritime Affairs Authority in Yemen. A total of 278 questionnaires were distributed, with 161 completed responses returned. SPSS 25 software was used for data analysis.

The overall results indicated that all hypotheses were supported, establishing the nature of the relationships between the primary constructs of this study, specifically talent management, innovative work behavior, and job performance, including mediation analysis. In conclusion, this study recommends focusing on modern talent management practices and their application across various organizations in the Yemeni maritime transport sector, as well as emphasizing innovative work behavior due to its positive impact on job performance in the maritime sector of Yemen. The study also advocates for increased investment in human resources and the importance of establishing an independent talent management framework, which contributes to a clear and specific vision for organizations in the maritime sector of the Republic of Yemen.

**Keywords:** Talent Management - Talent Strategies - Job Performance - Innovative Work Behavior

### المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير إدارة المواهب على أداء الموظفين في مؤسسة الموانئ- عدن والشؤون البحرية في اليمن بواسطة سلوك العمل المبتكر، وبالتالي فإن هذا البحث ذو أهمية لأنه يوفر إطارًا نظريًا يوضح تأثير إدارة المواهب وسلوك العمل المبتكر على أداء الوظائف. وستوفر نتائج هذه الدراسة للمديرين،

وخاصة في قطاع النقل البحري في اليمن، رؤى جديدة حول كيفية تطوير الأداء الوظيفي من خلال تنفيذ إدارة المواهب وسلوك العمل المبتكر. نستخدم البيانات الأولية في تصميم البحث، من خلال استخدام مجموعة من الأسئلة المنظمة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة حيث يصف البحث الوصفي البيانات ويقيسها لتوضيح مشكلة البحث وشرحها. يضم مجتمع البحث المديرين الذين يعملون في مؤسسة الموانئ البحرية - عدن وهيئة الشؤون البحرية في اليمن. تم توزيع ٢٧٨ استبياناً واستكمل ١٦١ استبياناً. تم استخدام برنامج SPSS 25 لتحليل البيانات. وقد عرضت النتيجة العامة نتائج الفرضيات التي حددت طبيعة العلاقات بين البنات الرئيسية في هذه الدراسة، وتحديداً إدارة المواهب وسلوك العمل المبتكر والأداء الوظيفي، وكانت النتائج الرئيسية هي دعم جميع فرضيات هذه الدراسة، بما في ذلك تحليل الوساطة. وفي الختام، توصي هذه الدراسة بالاهتمام بممارسات إدارة المواهب الحديثة وتطبيقها في مختلف منظمات القطاع النقل البحري اليمني، فضلاً عن التركيز على سلوك العمل المبتكر لما له من تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للقطاع البحري في اليمن. كما أوصت الدراسة أيضاً بالتركيز على زيادة الاستثمار في الموارد البشرية وأهمية إنشاء هيكل لإدارة المواهب بشكل مستقل، مما يساهم في طرح رؤية واضحة ومحددة لمنظمات القطاع البحري في الجمهورية اليمنية.

**الكلمات الرئيسية:** إدارة المواهب - استراتيجيات المواهب - الاداء الوظيفي - سلوك العمل المبتكر.

### ١- المقدمة:

يسعى القطاع الحكومي، وخاصة في المجال البحري، إلى التميز والنجاح وسط المنافسة والتحديات المستمرة. أصبح الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين مهمة صعبة، حيث يُعتبر وجود موارد بشرية ذات كفاءة عالية أساساً لزيادة القدرة التنافسية (عابدين، ٢٠١٩). وظهرت مفاهيم حديثة مثل إدارة المواهب وسلوك العمل المبتكر، والتي أصبحت ضرورية لتلبية متطلبات إدارة الأعمال في عصر يتسم بالتغيير والسرعة. مما يتطلب وضع استراتيجيات فعالة لاكتشاف وتنمية المواهب، مما يعزز الابتكار في العمل ويساعد على تحسين المنتجات والخدمات (Murillo & King, 2019).

حيث أن إدارة المواهب تعزز من أداء العاملين من خلال ضمان وجود موظفين ذوي كفاءات عالية وتحفيزهم في بيئة مناسبة. كما تساعد البيئة المناسبة إدارة المواهب الموظفين على الابتكار، من خلال توليد أفكار جديدة وتحسين المنتجات والخدمات، مما يعزز موقفها في السوق. حيث كان الابتكار سابقاً مرتبطاً بأشخاص ذوي ذكاء استثنائي، بينما تعني كلمة "Innovation" تقديم شيء جديد أو إجراء تغييرات في ما هو موجود (خفسي، وموثر، ٢٠٢٢). وتساعد إدارة المواهب في تعزيز أداء العاملين من خلال ضمان وجود موظفين ذوي كفاءة عالية، وتحفيزهم في بيئة ملائمة للابتكار عبر التعلم والنمو المهني.

### ١-١ مفهوم الموهبة وإدارة المواهب واستراتيجياتها:

أما عن مفهوم إدارة المواهب فهناك صعوبة في إيجاد تعريف موحد يتفق عليه كافة الباحثين لإدارة المواهب، ويأتي ذلك من خلال اختلاف القطاع التي تعمل فيه إدارة المواهب سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، حيث يختلف تعريف إدارة المواهب، بحسب الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه من ذلك القطاع. فتعرف إدارة المواهب في القطاع العام بإنها "العمليات المتبعة لتجنيد وتطوير ونشر واحتفاظ وإشراك المواهب في القطاع العام بشكل منهجي سواء على المدى القصير أو الطويل (Thunnissen and Buttiens, 2017).

## ٢-١ استراتيجية جذب واستقطاب:

وهي الاستراتيجية التي من خلالها تقوم المنظمة بتوليد مجموعة مؤهلة لترشيحهم لشغل وظيفة معينة Li et al (2019).

## ٣-١ استراتيجية تنمية وتأهيل المواهب:

وهي الاستراتيجية التي من خلالها تقوم إدارة المواهب بتخطيط واختيار وتنفيذ استراتيجيات وخطط التعلم المستمر (دورات مؤتمرات وندوات) لضمان اشباع احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من المواهب لتحقيق أهداف المنظمة (Broussard, 2017).

## ٤-١ الاحتفاظ بالمواهب:

ويقصد بها العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء المواهب داخل المنظمة، من خلال تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم ومكافأتهم على أدائهم المتميز وتقديم الدعم المناسب لهم من رؤسائهم، لتحقيق رضائهم عن المنظمة وبقيائهم فيها (مجدي، ٢٠١٧).

## ٥-١ استراتيجية التعاقب أو تخطيط أحلال المواهب:

وتعد عملية تخطيط لإعداد العاملين من داخل المؤسسة ذوي مهارات وقدرات وإمكانيات عالية، ليشغلوا وظائف قيادية وتنفيذية عليا في المؤسسة، ليحلوا محل الأشخاص الذين تنتهي فترة عملهم في المؤسسة سوى المتقاعدون أو المستقيلون، إي التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من المواهب البشرية العاملة ذوي الإمكانيات العالية الذين سوف يكونون قادرين على شغل وظائف الإدارة العليا مستقبلا (Kumar, 2022).

## ٦-١ الاداء الوظيفي:

يعتبر الاداء الوظيفي مرتبط بأنشطة الفرد أثناء عمله، ويشكل القدرة على إنجاز الأهداف بفعالية. وقد عرفه نصر الله (٢٠٢٠) بأنه "المحصلة النهائية لجهود الموظفين في المؤسسات التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم وتحقيق الأهداف بفعالية، وتعتمد عملية قياس أداء الموظفين على ثلاثة أبعاد: أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء التكيفي (إبراهيم، ٢٠١٨).

## ٧-١ سلوك العمل المبتكر للموظفين:

تركز المنظمات في الآونة الأخيرة على ابتكار المنتجات والخدمات والعمليات، سواء على مستوى الأفراد أو المجموعات (Park et al., 2021) ويشكل الابتكار الفردي حاجة ملحة لتحسين الأداء، وعُرف السلوك المبتكر بأنه "مجموعة من الإجراءات المرتبطة بتوليد الأفكار وترويجها وتنفيذها كمنتجات أو خدمات جديدة (Janssen, 2000) ويتكون سلوك العمل المبتكر من ثلاث مراحل تبدأ بإنتاج أفكار جديدة وتنتهي بتنفيذها (Muninger et al., 2019).

## ٢- مشكلة البحث:

تشكل ممارسات إدارة المواهب عوامل حاسمة في تعزيز الأداء الوظيفي في المنظمات، خاصة في القطاع البحري، حيث تستدعي التغييرات السريعة استقطاب وتطوير والحفاظ على المواهب البشرية. تهيئة البيئة المناسبة تعزز سلوك الموظفين الابتكاري، مما يرفع كفاءة أدائهم ويعزز القدرة التنافسية للمنظمة (Ullah, 2018).

ومن هنا تظهر الحاجة إلى تطبيق إدارة المواهب في الهيئة العامة للشئون البحرية ومؤسسات الموانئ اليمنية لمعالجة قصور الآليات لاستقطاب المواهب ذات المهارات اللازمة لمواجهة التغييرات، والتعرف على الدور الوسيط لسلوك العمل المبتكر في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي، بالتطبيق على الهيئة العامة للشئون البحرية ومؤسسات الموانئ اليمنية.

### ٣- أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى توضيح واقع إدارة المواهب في الهيئة العامة للشئون البحرية ومؤسسات الموانئ اليمنية، والتعرف على تأثير ممارسات إدارة المواهب على الأداء الوظيفي. كما يسعى لتبيان دور استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز سلوك العمل المبتكر، وإبراز تأثير هذا السلوك على الأداء الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، يدرس البحث دور سلوك العمل المبتكر كوسيط بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي.

### ٤- الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين إدارة المواهب وسلوك العمل المبتكر في وحدات البحث والتطوير، حيث شملت دراسة على (٢١٩) موظفًا في ٩٨ شركة برمجيات في طهران، ووجدت علاقة مهمة بين سلوك العمل المبتكر وثلاث من ممارسات إدارة المواهب (التوجيه والقيادة الاستراتيجية ومشاركة المعرفة (Raiesi et al., 2023).

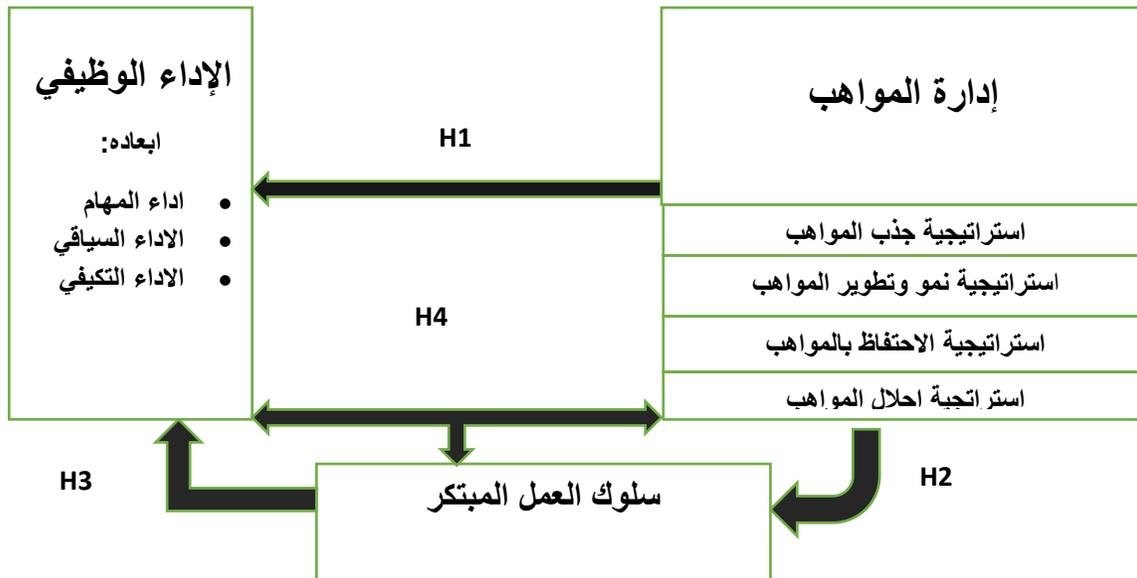
كما تطرقت دراسة (Omotunde & Alegneleye, 2021) علاقة الأداء الوظيفي بممارسات إدارة المواهب في المكتبات الجامعية بجنوب غرب نيجيريا، وخلصت إلى وجود علاقة معنوية موجبة بينهما وأظهرت دراسة أخرى تأثيرًا إيجابيًا لإدارة المواهب على الأداء المستدام في الصناعة البحرية (Pantouvakis & Vlachos, 2020)، بينما أثبتت دراسة في الجامعات الحكومية السعودية تأثير ممارسة إدارة المواهب على أداء العاملين (الطبال، ٢٠١٧). وفي دراسة (أبراهيم وفاطمة، ٢٠١٨) عن إدارة المواهب في الجامعات المصرية، فقد استخدمت المنهج الوصفي وطبقت استنباطًا على (٥٦) موظفًا، تبين إمكانات تطبيق إدارة المواهب. وتوصلت دراسة (عبد الهادي، ٢٠٢٠) إلى أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي في شركة المصرية للاتصالات، وأهمية جذب والاحتفاظ وتنمية الموظفين عبر دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم، وتعزيز مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.

كما استهدفت دراسة البحيري وآخران (٢٠٢٣) العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل المبتكر في البنوك التجارية، وأظهرت نتائج إيجابية حول أهمية توليد الأفكار. أظهرت دراسة على (٣٧٨) موظفًا في مؤسسات تقديم الطعام أن سلوك العمل المبتكر يتوسط العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي (Amoozegar, 2023). كما تطرقت دراسة (Khan, 2019) في الجامعات الحكومية في خيبر باختونخوا، باكستان أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المواهب تعزز سلوك العمل المبتكر.

وناقشت دراسة بعنوان اليقظة والاداء الوظيفي، وتوصلت إلى أن الإداء الوظيفي يتأثر بسلوك الموظف ( Ngo et al., 2020) وتوصلت دراسة (Widodo & Mawarto, 2020) بإندونيسيا عن تأثير توسيط السلوك العمل المبتكر بشكل مباشر وكبير على إداء المحاضرين، بينما إدارة المواهب لا تؤثر بشكل مباشر على ادائهم.

## ٥- فرضيات البحث:

**الفرضية الأولى H01:** يوجد علاقة ارتباط بين إدارة المواهب بأبعدها (جذب المواهب، وتنمية وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتخطيط الإحلال) وأداء الموظفين في الهيئة العامة للشئون البحرية ومؤسسات الموانئ اليمنية.



شكل (١) يوضح الإطار العام للبحث

**الفرضية الثانية H02:** "يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) لممارسات إدارة المواهب على سلوك العمل المبتكر للموظفين في الهيئة العامة للشئون البحرية ومؤسسات الموانئ اليمنية".

**الفرضية الثالثة H03:** "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإبعاد سلوك العمل المبتكر للموظفين في العمل على الأداء الوظيفي في الهيئة العامة للشئون البحرية ومؤسسات الموانئ اليمنية".

**الفرضية الرابعة H04:** "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتوسيط سلوك العمل المبتكر للموظفين في العمل للعلاقة بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي في الهيئة العامة للشئون البحرية ومؤسسات الموانئ اليمنية".

## ٦- منهجية الدراسة:

تتناول الدراسة وصفاً لمنهجية الدراسة الميدانية باستخدام المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (أداء الموظفين) والمتغير الوسيط (سلوك العمل المبتكر للموظفين)، حيث اعتمد الباحث في تحليل دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، كونه يُعد منهجاً مناسباً وملائماً لهذه الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for Social Sciences (SPSS 25)، بهدف معرفة تأثير استراتيجيات إدارة المواهب بأبعدها على أداء الموظفين من خلال سلوك العمل المبتكر لموظفي الهيئة العامة للشئون في الجمهورية اليمنية ومؤسسات موانئ - عدن.

## ٦-١ مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في الهيئة العامة للشئون البحرية في الجمهورية اليمنية وأخذت عينة الدراسة في الفئة القيادية مدراء عموم، ومدراء إدارات، ورؤساء أقسام والبالغ عددهم حوالي (١٦٥) مفردة تم توزيع الاستبانات عليهم واسترجع منها (١٦١) بنسبة (٩٥,٦٪).

## ٦-٢ أداة الدراسة:

استخدم الباحث أداة الاستبانة، وقد قسمت إلى قسمين رئيسيين: القسم الأول شمل الخصائص الديموغرافية والوظيفية والقسم الثاني: (٥١) فقرة توزعت على ثلاثة مجالات: المتغير المستقل (إدارة المواهب) (٢٢) فقرة، المتغير التابع (أداء الموظفين) (٢٣) فقرة، المتغير الوسيط (سلوك العمل المبتكر) (٦) فقرات. وتحددت يحدودا استجابات العينة وفق لمقياس ليكرت الخماسي. اعتمد الباحث على بعض الدراسات السابقة في إعداد فقرات الاستبانة (عبد الهادي، ٢٠٢٠ - والطبال، ٢٠١٧ و (Amoozegar, 2023).

## ٦-٣ فحص صدق الاستبانة:

حيث تم عرض الاستبانة على (٥) محكمين من المتخصصين في المجال من الجامعات اليمنية والعربية، ومن لهم اسهامات بحثية، وقد تم الاستفادة من مقترحاتهم وملاحظاتهم في تحديد مدى وضوح فقرات المقاييس لمتغيرات الدراسة ومناسبتها ودقتها ومدى ارتباطها وانتماء الفقرات.

**صدق المحتوى:** حيث تم التأكد من صدق مقاييس متغيرات الدراسة ادارة المواهب والاداء الوظيفي والسلوك المبتكر للموظفين، حيث أن جميع الفقرات معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية الذي تنتمي اليها داله احصائية عند مستوى دلالة (a=٠,٠٥) مما يعني أن جميع فقرات كل بعد تتمتع بدرجة صدق عالية.

## ٦-٤ تحليل متغيري الدراسة وأبعادها ومناقشتها وتفسيرها:

تم وصف وتحليل متغير إدارة المواهب بأبعاده مجتمعة، وتحليل ووصف متغيري أداء الموظفين وسلوك العمل المبتكر على النحو الآتي: تحليل متغير إدارة المواهب بأبعاده مجتمعة ومناقشته وتفسيره: جدول (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة المواهب بأبعاده مجتمعة

## جدول (١): يوضح المتوسطات الحسابية لاستراتيجيات ادارة المواهب

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي (N=161)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t المحسوبة	القيمة الاحتمالية	درجة الموافقة
١	جذب المواهب	3.11	1.157	62.2	1.181	0.239	متوسطة
٢	تنمية وتطوير المواهب	3.31	1.140	66.3	.4813	0.001	متوسطة
٣	الاحتفاظ بالمواهب	3.39	1.052	67.7	4.647	0.000	متوسطة

مرتفعة	0.000	4.949	68.0	1.022	3.40	تخطيط الإحلال للمواهب	٤
متوسطة	0.001	3.412	65.9	1.089	3.29	إدارة المواهب	٥
متوسطة	0.000	4.584	67.8	1.076	3.39	الأداء الوظيفي	6
مرتفعة جدا	0.00	20.167	86.4	0.429	4.32	سلوك العمل المبتكر	7

يتضح من الجدول (١) أن مستوى المتغير المستقل (إدارة المواهب) بأبعاده مجتمعة متوفر بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٩) بانحراف معياري (١,٠٨٩) ووزن نسبي (٦٥,٩). ترتيب أبعاد إدارة المواهب هو كالتالي:

أولاً: استراتيجية تخطيط الإحلال بمستوى مرتفع، متوسط حسابي (٣,٤٠) وثانياً: استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب: مستوى متوسط، متوسط حسابي (٣,٣٩). وثالثاً: استراتيجية تنمية وتطوير المواهب: مستوى متوسط، متوسط حسابي (٣,٣١). ورابعاً: استراتيجية جذب المواهب: مستوى متوسط، متوسط حسابي (٣,١١) وتراوحت الأوزان النسبية للاستراتيجيات بين (٦٢,٢ – ٦٨,٠)، مما يدل على توفر مستويات جيدة. أظهر اختبار (t) أن استراتيجيات تنمية وتطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب وتخطيط الإحلال معنوية عند مستوى (٠,٠٥)، بينما كانت استراتيجية جذب المواهب غير معنوية (٠,٢٣٩). كما كانت القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (إدارة المواهب) (٠,٠٠١)، مما يدل على معناه الإحصائي. يُعزى ذلك إلى رغبة العينة المبحوثة، لكنها تفتقر للأدوات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

ويشير الباحث إلى أن هناك جهوداً من قيادات وإدارات الهيئة العامة للشئون البحرية ومؤسسات الموانئ لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب، إلا أن هذه الجهود ما زالت غير كافية بسبب عوامل تعرقل التكيف مع عملية إدارة المواهب.

بالنسبة للمتغير التابع (أداء الموظفين)، فقد بلغ متوسطه (٣,٣٩) مع انحراف معياري (١,٠٧٦) ووزن نسبي (٦٧,٨)، وأظهر اختبار (t) أن القيمة الاحتمالية أقل من (٠,٠٥)، مما يدل على معناه الإحصائي. ويعكس ذلك الجهود المبذولة لتحسين أداء الموظفين، رغم وجود تحديات عدة تؤثر على استدامة الأداء، مثل الوضع في اليمن والتداعيات السلبية لذلك. أما بالنسبة للسلوك العمل المبتكر، فقد بلغ متوسطه (٤,٣٢) بوزن نسبي (٨٦,٤)، مما يدل على أهمية مرتفعة جداً. وأظهر اختبار (t) أن مستوى توفر الاستراتيجية معنوي. ويعكس ذلك وعي القيادات بأهمية الابتكار وتوفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ الأفكار الجديدة، مما يحفز الموظفين على العمل بطرق مبتكرة. وهذه النتيجة تتوافق مع نتائج دراسة كل من: دراسة (البحيري وآخران، ٢٠٢٣)، ودراسة (Widodo & Mawarto, 2020).

#### ٦-٥ تحليل فرضيات الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

قبل إجراء اختبار الفرضيات يجب التحقق من بعض الاختبارات القبلية لتطبيق تحليل الانحدار، وهما التوزيع الطبيعي للبيانات (Skewness) وأنها تتبع التوزيع الطبيعي، والتحقق من عدم وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، وفيما يلي عرض لتلك الاختبارات.

جدول (٢): معامل الالتواء واختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات المستقلة

م	المتغيرات المستقلة	معامل الالتواء Skewness	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح tolerance
1	جذب المواهب	0.495	34.358	0.029
2	تنمية وتطوير المواهب	-0.631	72.644	0.014
3	الاحتفاظ بالمواهب	-0.373	69.427	0.014
4	تخطيط الإحلال للمواهب	-0.707	61.064	0.016

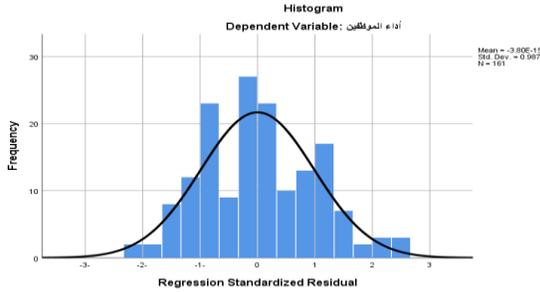
وتشير النتائج الموضحة في الجدول (٢) إلى أن قيم معامل الالتواء تراوحت بين (-٠,٣٧٣ - ٠,٧٠٧) وتعتبر هذه القيم عن قيم التواء طبيعي مقبول حيث يمكن استنتاج أن بيانات استراتيجيات إدارة المواهب تقترب من التوزيع الطبيعي. وفيما يخص الارتباط الخطي المتعدد تبين وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة المواهب)، ويؤكد ذلك قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تخطيط الإحلال للمواهب) والبالغة (٣٤,٣٥٨، ٧٢,٦٤٤، ٦٩,٤٢٧، ٠,٦٤، ٦١) على التوالي والتي تزيد عن (١٠)، كما جاءت معظم قيم التباين المسموح (Tolerance) أصغر من (٠,٠٥) ويُعد هذا مؤشراً على وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. ولمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة بهدف الكشف عن وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة تم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Correlation Matrix Person)، والجدول يوضح نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات.

جدول (٣): مصفوفة معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	معاملات الارتباط	جذب المواهب	تنمية وتطوير المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	تخطيط الإحلال للمواهب	أداء الموظفين
معامل الارتباط	-	**985.	**985.	**965.	**965.	**984.
Sig.	1	.000	.000	.000	.000	.000
معامل الارتباط	**985.	-	**985.	**983.	**981.	**992.
Sig.	.000	1	.000	.000	.000	.000
معامل الارتباط	**965.	**983.	-	**983.	**991.	**978.
Sig.	.000	.000	1	.000	.000	.000
معامل الارتباط	**965.	**981.	**981.	**991.	-	**978.
Sig.	.000	.000	.000	.000	1	.000
معامل الارتباط	**984.	**992.	**992.	**978.	**978.	-
Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	1

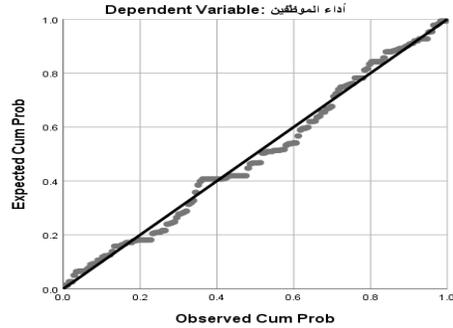
يتبين من الجدول (٣) وجود علاقات ارتباط طرية قوية دالة احصائياً بين أبعاد الدراسة المستقلة وبين أداء الموظفين، وقد تبين أن أقوى ارتباط بين المتغيرات المستقلة ذاتها بلغ (٠,٩٩١) بين (الاحتفاظ بالمواهب

وتخطيط الإحلال للمواهب)، وبناءً على ذلك لا توجد مشكلة ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة. وأن طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع خطية، كما يظهر من الأشكال (1)، (2)، وبالتالي يمكن تطبيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد.



شكل رقم (٣)

اعتدالية توزيع بيانات عينة الدراسة



شكل رقم (٢)

العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

## ٧- مناقشة الفرضيات

### نصت الفرضية الأولى على:

**H01:** يوجد علاقة ارتباط بين إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تخطيط الإحلال) وأداء الموظفين في الهيئة العامة للشئون البحرية ومؤسسات الموانئ اليمنية. ومع ذلك أظهرت نتائج التحليل في الجدول (٤) وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للأبعاد المستقلة على أداء الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.993$ )، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً بنسبة (٩٩,٣٪). وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بإدارة المواهب يؤدي إلى زيادة كبيرة جداً في أداء الموظفين. أما معامل التحديد ( $R^2=0.986$ ) يشير إلى أن (٩٨,٦٪) من التغيرات في أداء الموظفين تعود إلى أبعاد إدارة المواهب، بينما (١,٤٪) ترجع إلى عوامل أخرى غير مدرجة. اختبار F أظهر دلالة معنوية إحصائية لنموذج الانحدار، حيث كان مستوى الدلالة (٠,٠٠٠)، وهي أقل من ٠,٠٥. كذلك، أظهر اختبار t أن جميع معاملات الانحدار دالة إحصائياً، مما يدل على معنوية تأثير هذه الأبعاد على أداء الموظفين.

بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الأولى. حيث تتفق هذه النتائج مع دراسات (الطبال، ٢٠١٧)، (Omotunde & Alegeleye, 2021)، (Pantouvakis & Vlachos, 2020).

ويفسر الباحث أن إدارة المواهب تلعب دوراً حيوياً في تحسين أداء الموظفين من خلال تقديم قرارات تهدف إلى تعزيز الأداء. يتطلب ذلك وجود رؤية ورسالة واضحة، بالإضافة إلى تنمية وتطوير المواهب، مما يفتح آفاقاً متعددة للمفاضلة وفقاً لقدراتها. كما يسهم تخطيط الإحلال في الحفاظ على مسار المؤسسة، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المستدام للموظفين.

جدول (٤): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد إدارة المواهب في تحقيق أداء الموظفين في الهيئة العامة للشئون البحرية ومؤسسات الموانئ اليمنية

اختبار f		معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	اختبار t		معامل الانحدار b	ثابت الانحدار a	المتغيرات المستقلة
القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة f المحسوبة			القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة t المحسوبة			
.000	2750.3	.986	.993	.000	3.966	264	264	جذب المواهب
				.000	8.093	264		تنمية وتطوير المواهب
				0.826	-0.220	264		الاحتفاظ بالمواهب
				0.057	1.917	264		تخطيط الإحلال للمواهب

اختبار الفرضية الثانية ومناقشتها وتفسيرها:

نصت الفرضية الثانية على ما يلي:

**H02:** " يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) لممارسات إدارة المواهب على سلوك العمل المبتكر للموظفين في الهيئة العامة للشئون البحرية و مؤسسات الموانئ اليمنية". وتظهر النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (٥): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير إدارة المواهب

على سلوك العمل المبتكر في الهيئة العامة للشئون البحرية ومؤسسات الموانئ اليمنية

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيم المعاملات	المعاملات	المتغير المستقل
0.000	64.68	-	.612	.782	-2.195	ثابت الانحدار a	إدارة المواهب
		58.819			0.926	معامل الانحدار b	

ينضح من الجدول (٥) وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب على سلوك العمل المبتكر، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (b=0.926) هذا يعني أن زيادة الاهتمام بإدارة المواهب بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة سلوك العمل المبتكر بمقدار (٠,٩٢٦) من الوحدة. كما أن معامل الارتباط (R=0.782) يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية متوسطة بنسبة (٧٨,٢%). وأظهر اختبار F مستوى دلالة قدره (٠,٠٠٠)، وهو أقل من (٠,٠٥)، مما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائياً. وبالتالي، يتوصل الباحث إلى أن إدارة المواهب لها تأثير إيجابي ومعنوي متوسط في سلوك العمل المبتكر للموظفين في الهيئة العامة للشئون البحرية ومؤسسات الموانئ اليمنية.

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الثانية. وتتفق هذه النتائج مع دراسات (Amoozegar, 2023)؛ (Raesi Ziarani et al., 2023).

#### اختبار الفرضية الثالثة ومناقشتها وتفسيرها:

نصت الفرضية الثالثة على ما يلي:

**H03:** " يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لممارسات سلوك العمل المبتكر للموظفين في العمل على الأداء الوظيفي في الهيئة العامة للشئون البحرية و مؤسسات الموانئ اليمنية". وتظهر النتائج كما في الجدول الآتي:

**جدول (٦): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير سلوك العمل المبتكر على الأداء الوظيفي في الهيئة العامة للشئون البحرية و مؤسسات الموانئ اليمنية**

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيم المعاملات	المعاملات	المتغير المستقل
0.000	86.369	-	.678	.823	3.014	ثابت الانحدار a	سلوك العمل المبتكر
		9.294			0.664	معامل الانحدار b	

يتضح من الجدول (٦) وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لسلوك العمل المبتكر على الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الانحدار ( $b=0.664$ ) وهذا يعني أن زيادة اهتمام الهيئة العامة للشئون البحرية و مؤسسات الموانئ بسلوك العمل المبتكر بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الأداء الوظيفي بمقدار (٠,٦٦٤) من الوحدة. كما أن معامل الارتباط ( $R=0.823$ ) يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية، مما يعني أن زيادة سلوك العمل المبتكر تؤدي إلى زيادة كبيرة في أداء الموظفين بنسبة (٨٢,٣%) وأظهر اختبار F مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وهو أقل من (٠,٠٥)، مما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائياً. وبالتالي، يتوصل الباحث إلى أن سلوك العمل المبتكر له تأثير إيجابي كبير في أداء الموظفين في الهيئة العامة للشئون البحرية و مؤسسات الموانئ اليمنية.

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الثالثة. حيث تتفق هذه النتائج مع دراسة (Ngo, et al., 2020)

#### اختبار الفرضية الرابعة ومناقشتها وتفسيرها:

نصت الفرضية الرابعة على ما يلي:

**H04:** " يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتوسيط سلوك العمل المبتكر للموظفين في العمل للعلاقة بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي في الهيئة العامة للشئون البحرية و مؤسسات الموانئ اليمنية".

وتظهر النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (٧): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير سلوك العمل المبتكر على إدارة المواهب والأداء الوظيفي في الهيئة العامة للشئون البحرية ومؤسسات الموانئ اليمنية

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيم المعاملات	المعاملات	المتغير المستقل
0.000	78.111	-	.656	.810	3.049	ثابت الانحدار a	سلوك العمل المبتكر
		8.838			0.673	معامل الانحدار b	

يتضح من الجدول (٧) وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لسلوك العمل المبتكر كوسيط بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الانحدار ( $b=0.673$ )، مما يعني أن زيادة الاهتمام بسلوك العمل المبتكر بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الأداء الوظيفي بمقدار (٠,٦٧٣) من الوحدة. معامل الارتباط ( $R=0.810$ ) يشير إلى علاقة ارتباطية قوية بنسبة (٨١%). وأظهر اختبار F مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، مما يدل على دلالة إحصائية لنموذج الانحدار. وبالتالي، يتوصل الباحث إلى أن لسلوك المبتكر في العمل له تأثير إيجابي ومعنوي كبير كوسيط في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي في الهيئة العامة للشئون البحرية ومؤسسات الموانئ.

وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية. كما تتفق هذه النتائج مع دراسات: (Widodo & Mawarto, 2020)، (ومن ثم تم قبول جميع الفرضيات لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات الباحثين حول دور سلوك العمل المبتكر كوسيط بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي، تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية: (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة العملية).

#### ٨- النتائج والتوصيات:

أظهرت الدراسة الحالية أن إدارة المواهب ترتبط بشكل إيجابي مع الأداء الوظيفي وسلوك العمل المبتكر في منظمات قطاع النقل البحري في اليمن. كما تشير النتائج إلى أن سلوك العمل المبتكر يعمل كوسيط بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي. لذلك، تحتاج المؤسسات المعنية إلى فهم عميق لمفهوم إدارة المواهب كاستراتيجية ضرورية لتحقيق التميز واستدامة المنظمات.

لذلك يتعين على القادة التفكير بدقة شديدة في كيفية إنشاء وتطوير إدارة المواهب، ويمكن تحقيق ذلك من خلال وضع معايير واضحة والتواصل بشأنها بفعالية، بالإضافة إلى تنفيذها ومشاركة الملاحظات مع أعضاء المنظمة بطرق تشجع على النقاش وتكون مخرجاتها تولد أهداف جديدة للمنظمة. يمكن للقادة أيضاً تنظيم دورات تدريبية لاستكشاف وتطوير المواهب، ووضع مدونات واضحة، وإنشاء برامج لمكافحة الموهوبين داخل منظماتهم.

بالإضافة إلى ذلك، توفر هذه الدراسة دليلاً على أن سلوك العمل المبتكر يتوسط العلاقة المهمة بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي في منظمات قطاع النقل البحري اليمني. من خلال دعم سلوك العمل الابتكاري بكفاءة

وفعالية لدى المرؤوسين، كما ينبغي على الممارسين توخي الحذر عند اختيار الموظفين المحتملين بناءً على المهارات الموجهة نحو المهام.

ومن منظور استراتيجي، تكشف هذه الدراسة أن سلوك العمل الابتكاري للموظف يربط جميع استراتيجيات إدارة المواهب في منظمات قطاع النقل البحري اليمني. لذا، يجب على منظمات النقل البحري التركيز على إدارة الوقت لفهم سلوك العمل الابتكاري ودمجه في الرقابة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي بشكل مستمر. فعند تنفيذ ذلك بشكل صحيح، يمكن للمديرين زيادة القيمة المضافة لمنظمات النقل من خلال تعزيز الابتكار، مما يعكس إيجابياً على أداء تلك المنظمات.

### قائمة المراجع:

#### المراجع العربية:

- أبو نمر، مي ابراهيم (٢٠١٩). تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئات الاتحادية في دولة الامارات العربية المتحدة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها، ٣٩ (١)، ١٣٠٧-١٣٤٠.
- إبراهيم، ف. أ. ز. إ.، & فاطمة أحمد زكي إبراهيم. (٢٠١٨). إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة. الإدارة التربوية، ١٧ (١٧)، ١٨٧-٣٤٠.
- البحيري، ه. م.، هشام محمد، مغازي، & شيماء رشاد حداد مغازي. (٢٠٢٣). تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر: الدور الوسيط لصياغة الوظيفة (دراسة تطبيقية). مجلة البحوث الإدارية، ٤١ (٣).
- خنفي، باعمر، مجاهد، & سيد احمد/مؤطر. (٢٠٢٢). دور إدارة المواهب كمدخل لتعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).
- الديلمي، موسى حمد، (٢٠١٨)، " أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الاداء الوظيفي دراسة ميدانية على الجامعات الاهلية العراقية"، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، الاردن.
- شيرين حسين كامل عابدين، (٢٠١٩)، أثر استراتيجيات إدارة المواهب البشرية على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات (دراسة ميدانية على عينة من شركات متعددة الجنسيات في مصر)، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس.
- عبد الله أحمد الطبال، (٢٠١٧). ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين " دراسة ميدانية". مجلة الإستراتيجية والتنمية، ٧ (١٣)، ٨٠-١٠١.
- جمال محمد عبد الهادي، م. & محمد. (٢٠٢٠). أثر إدارة المواهب علي تحسين الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية (11، العدد الرابع)، ٦١١-٦٥٧.
- عريقات، أحمد ناصر، والعنبي، ماجد "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية، بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني" مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية المجلد العاشر العدد ٢، ٢٠١٠.

- مجدي، مروة (٢٠١٧) العلاقة بين ادارة المواهب والالتزام التنظيمي: دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- نصر الله، سها صبحي (٢٠٢٠)، الكفاءة الذاتية المدركة لدى مدرسي المدارس الحكومات بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الاداء الوظيفي لمعلميهم. رسالة ماجستير، جامعة الاقصى.
- همام، أشرف يوسف سليم (٢٠١٨)، "أثر ملاءمة الأفراد لمنظمتهم على الأداء الوظيفي: تحليل الدور الوسيط للمناخ النفسي" المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد التاسع، العدد الثاني، ص ص٤٤٨-٤٨٩.

## المراجع الانجليزية:

- Amoozegar, A. (2023). The Mediating Role of Innovative Work Behavior Between Talent Management and Organizational Performance of SMEs in China. Seybold Report, 18(6), 948-965.
- Ahuja, K., & Ranga, P. (2020). An empirical study of talent management and its impact on the employee motivation and career attitude in higher education institutions of haryana. Journal of Xi'an University of Architecture & Technology, XII.
- Al-Omari, M. A., Choo, L. S., & Ali, M. A. M. (2019). Innovative work behavior: A review of literature. International Journal of Psychosocial Rehabilitation, 23(2), 39-47.
- Bin Saeed, B., Afsar, B., Shahjeha, A., & Imad Shah, S. (2019). Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. Economic research-Ekonomska istraživanja, 32(1), 254-281.
- Broussard, J. (2017). Talent development: A key to library success. Library Leadership & Management, 31(2), 1-4.
- Faulks, B., Song, Y., Waiganjo, M., Obrenovic, B., & Godinic, D. (2021). Impact of empowering leadership, innovative work, and organizational learning readiness on sustainable economic performance: an empirical study of companies in Russia during the COVID-19 pandemic. Sustainability, 13(22), 12465.
- Helmy, I., Adawiyah, W. R., & Banani, A. (2019). Linking psychological empowerment, knowledge sharing, and employees' innovative behavior in SMEs. The Journal of Behavioral Science, 14(2), 66-79.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. Journal of Occupational and organizational psychology, 73(3), 287-302.
- Kumar, S. (2022). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. Global Business and Organizational Excellence, 41(2), 21-34.

- Khan, Z. A. (2019). Talent management practices, psychological empowerment and innovative work behavior: Moderating role of knowledge sharing. *City University Research Journal*, 9(3).
- Li, X., & Liu, Y. (2019). The effect of talent attraction and selection on job performance in university libraries: A case study from China's Zhejiang Province. *Library Management*, 40(2), 1-10.
- Muninger, M. I., Hammedi, W., & Mahr, D. (2019). The value of social media for innovation: A capability perspective. *Journal of Business Research*, 95, 116-127.
- Murillo, E., & King, C. (2019). Why do employees respond to hospitality talent management: an examination of a Latin American restaurant chain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 4021-4042.
- Ngo, L. V., Nguyen, N. P., Lee, J., & Andonopoulos, V. (2020). Mindfulness and job performance: Does creativity matter? *Australasian marketing journal*, 28(3), 117-123.
- Odugbesan, J. A., Aghazadeh, S., Al Qaralleh, R. E., & Sogeke, O. S. (2023). Green talent management and employees' innovative work behavior: the roles of artificial intelligence and transformational leadership. *Journal of Knowledge Management*, 27(3), 696-716.
- Omotunde, O. I., & Alegbeleye, G. O. (2021). Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(2), 102319.
- Park, N. K., Jang, W., Thomas, E. L., & Smith, J. (2021). How to organize creative and innovative teams: creative self-efficacy and innovative team performance. *Creativity Research Journal*, 33(2), 168-179.
- Pantouvakis, A., & Vlachos, I. (2020). Talent and leadership effects on sustainable performance in the maritime industry. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 86, 102440.
- Raeisi Ziarani, M., Janpors, N. N., & Taghavi, S. M. (2023). The relationship between talent management practices and employee's innovative behavior in R&D units: The mediating role of job competency development. In *International Conference on Innovation and Marketing*.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Tang, L., & Zhang, P. (2021). *Human resource management in shipping: Issues, challenges, and solutions*. Routledge.
- Thunnissen, M., & Buttiens, D. (2017). Talent management in public sector organizations: A study on the impact of contextual factors on the TM approach in Flemish and Dutch public sector organizations. *Public Personnel Management*, 46(4), 391-418.

- Ullah, A. A. (2018). Skill drain from ASEAN countries: can sending countries afford? *International Journal of Development Issues*, 17(2), 205-219.
- Wu, G., Hu, Z., & Zheng, J. (2019). Role stress, job burnout, and job performance in construction project managers: the moderating role of career calling. *International journal of environmental research and public health*, 16(13), 2394.
- Williamson, D. (2011). Talent management in the new business world: How organizations can create the future and not be consumed by it. *Human Resource Management International Digest*, 19(6), 33-36.
- Whitney, D. (2018). Creativity in context: Update to the social psychology of creativity.
- Widodo, W., & Mawarto, M. (2020). Investigating the role of innovative behavior in mediating the effect of transformational leadership and talent management on performance. *Management Science Letters*, 10(10), 2175-2182.