

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة اعمال

أثر إدارة المواهب الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية
الدور المعدل للإبداع الأخضر دراسة تطبيقية شركة الاتصالات

السعودية

إعداد الطالب/

احمد عبدالله المطيري

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي السند والداعم الأكبر. إلى والدتي الحبيبة، التي كانت لي دائماً مصدر حنان ودعم، وإلى والدي الكريم، الذي علمني معنى الإصرار والعمل الجاد.

إلى زوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والمساند في كل مراحل هذه الرحلة، أهدي هذا الإنجاز كتعبير عن امتناني العميق لصبرها وتشجيعها المستمر.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين قدموا لي العلم والتوجيه، وكانوا لي قدوة ومصدر إلهام. أهدي هذا العمل تقديراً لجهودهم وإسهاماتهم.

إلى زملائي وأصدقائي الأعزاء، الذين كانوا لي خير رفقاء وداعمين، وشاركوا معي لحظات الفرح والتحدي، أهدي هذا العمل كتعبير عن شكري وامتناني العميقين.

وأخيراً، أهدي هذا العمل إلى كل من آمن بقدراتي ودعمني في مسيرتي العلمية، سائلاً الله أن يكون هذا الإنجاز خطوة نحو مستقبل مشرق ومليء بالإنجازات.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على نبيينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي السند والداعم الأكبر. لقد كان دعمهما المستمر وتوجيهاتهما النيرة الدافع الأكبر لي لتحقيق هذا الإنجاز.

أعبر عن امتناني العميق لزوجتي العزيزة، التي كانت لي الشريك المخلص في هذه الرحلة. كان لصبرها ودعمها اللامحدود دور كبير في تجاوز كل التحديات.

أود أن أشكر أساتذتي الأفاضل، وخاصة مشرفي، الذين لم يبخلوا عليّ بتوجيهاتهم ونصائحهم القيمة. لقد كان لعلمهم وخبرتهم الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي خير رفاق وداعمين. إن دعمهم وتشجيعهم كان لهما الأثر الإيجابي في تخطي العقبات والوصول إلى هذا النجاح.

وفي الختام، أتوجه بالشكر لكل من ساهم في هذا العمل، ولكل من قدم لي الدعم والمساندة. أسأل الله أن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير والصلاح، وأن يجعل هذا العمل نافعًا ومثمرًا.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى بحث وتقييم إدارة المواهب الخضراء والدور المعدل للإبداع الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية الخضراء في شركات الاتصالات السعودية. لتحقيق أهداف الدراسة، تم جمع البيانات من حوالي (731) فرداً من الإدارات الوظيفية المختلفة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الإشرافية). تم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية مكونة من (253) فرداً من مجتمع الدراسة الكلي.

استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات مثل تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وتحليل المسار باستخدام برنامج SPSS .

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب الخضراء والإبداع الأخضر في تعزيز الميزة التنافسية الخضراء، وأن تبني سياسات خضراء مبتكرة يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي والكفاءة التشغيلية للشركة.

كما توصلت الدراسة إلى أن الإبداع الأخضر يعمل كعامل تعديل يزيد من تأثير إدارة المواهب الخضراء على تحقيق الميزة التنافسية. بناءً على النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز استراتيجيات إدارة المواهب الخضراء وتبني سياسات بيئية مستدامة في شركات الاتصالات لتحقيق تفوق تنافسي مستدام.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب الخضراء - إدارة المواهب الخضراء، الميزة التنافسية الخضراء ، الشركات الاتصالات السعودية.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج.....	إهداء.....
د.....	شكرو تقدير.....
ه.....	المستخلص.....
و.....	قائمة المحتويات.....
ي.....	قائمة الجداول.....
م.....	قائمة الأشكال.....
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.....	1.1 مقدمة:.....
2.....	2.1 مشكلة الدراسة:.....
3.....	3.1 أهمية الدراسة:.....
4.....	4.1 أهداف الدراسة:.....
5.....	5.1 تساؤلات الدراسة.....
6.....	6.1 فروض الدراسة:.....
7.....	7.1 نموذج الدراسة:.....
8.....	8.1 الدراسات السابقة:.....
21.....	9.1 أوجه الشبه والاختلاف.....
24.....	10.1 الفجوة البحثية.....

11.1	المنطلقات النظرية للدراسة:	25
12.1	المنهجية وطرق البحث:	26
13.1	مصادر البيانات:	26
14.1	أدوات الدراسة:	27
15.1	الأساليب الإحصائية المستخدمة:	27
16.1	حدود الدراسة:	28
29	الفصل الثاني: الإطار النظري	
29	المبحث الأول : إدارة المواهب الخضراء	
29	1.1.2 مقدمة:	
29	2.1.2 إدارة المواهب الخضراء:	
31	3.1.2 أهمية إدارة المواهب الخضراء:	
32	4.1.2 فوائد إدارة المواهب الخضراء:	
33	5.1.2 أبعاد إدارة المواهب الخضراء:	
34	6.1.2 إدارة المواهب الناعمة الخضراء:	
36	7.1.2 الفروق بين المواهب الناعمة والصلبة للموارد البشرية:	
38	المبحث الثاني : الميزة التنافسية	
38	1.2.2 تمهيد:	
39	2.2.2 مصادر الميزة التنافسية المستدامة:	
43	3.2.2 مناهج تحليل سلسلة القيمة:	
45	4.2.2 استراتيجية الميزة التنافسية للمؤسسة:	

50.....	5.2.2 تكامل مناهج واستراتيجيات الميزة التنافسية:
51.....	6.2.2 أبعاد الميزة التنافسية:
54.....	المبحث الثالث: الابتكار الأخضر
54.....	1.3.2 مقدمة
54.....	2.3.2 تعريف الابتكار الأخضر
57.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
57.....	1.3 منهج الدراسة
57.....	2.3 مجتمع الدراسة وعينته
58.....	3.3 أداة الدراسة
59.....	4.3 اختبار صدق وثبات وصدق أداة الدراسة :
66.....	5.3 ثبات الأداة
72.....	6.3 متغيرات الدراسة
72.....	7.3 المعالجة الإحصائية
73.....	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
73.....	1.4 المقدمة
73.....	2.4 وصف إجابات افراد العينة وتقديراتهم لمتغيرات الدراسة وابعادها
86.....	3.4 اختبار ملاءمة أنموذج الدراسة:
88.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
106.....	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
106.....	1.5 تمهيد

106.....	2.5 النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:
108.....	3.5 مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة.
112.....	4.5 التوصيات والدراسات المستقبلية.
113.....	Abstract
114.....	المراجع
114.....	أولاً: المراجع العربية.
116.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:
I.....	الملاحق
II	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
57	جدول (1): طريقة سحب العينة بالأسلوب العشوائي الطبقي التناسبي
58	جدول (2) مراجع تطوير فقرات الاستبانة
59	جدول (3) قيم التشبع (التحميل) الفقرات عامل إدارة المواهب الخضراء (الصلابة)
60	جدول (4) قيم التشبع (التحميل) لفقرات عامل إدارة المواهب الخضراء (الناعمة)
61	جدول (5): قيم التشبع (التحميل) بأسلوب التحليل العاملي التوكيدي لفقرات بعد (نمو الشركة)
62	جدول (6) قيم التشبع (التحميل) بأسلوب التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المتغير التابع - الميزة التنافسية (صورة الشركة)
63	جدول (7) قيم التشبع (التحميل) بأسلوب التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المتغير المعدل (الابداع الاخضر)
63	جدول (8) معدل التباين المستخلص (AVE) لأبعاد البحث
65	جدول (9) نتائج الصدق التمييزي بطريقة (فورنل ولاركر) (Furnell and Larker)
66	جدول (10) نتائج ثبات متغيرات وابعاد الدراسة بأسلوب كرونباخ (الفا) واسلوب الثبات المركب (CR)
67	الجدول (11) وصف افراد عينة الدراسة من خلال المتغيرات الديمغرافية
68	الجدول (12) وصف افراد عينة الدراسة من خلال المتغيرات الديمغرافية
68	الجدول (13) وصف افراد عينة الدراسة من خلال المتغيرات الديمغرافية

69	الجدول (14) وصف افراد عينة الدراسة من خلال المتغيرات الديمغرافية
70	الجدول (15) وصف افراد عينة الدراسة من خلال المتغيرات الديمغرافية
74	جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق إدارة المواهب الخضراء
75	جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق لترتيب إدارة المواهب الصلبة الخضراء
77	جدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق لترتيب إدارة المواهب الناعمة الخضراء
79	جدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق المزايا التنافسية الخضراء
80	جدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق نمو الشركة
82	جدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق صورة الشركة
84	جدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق للابداع الاخضر
86	جدول (23) مصفوفة التداخل للمتغيرات المستقلة
87	جدول (24) نتائج اختبار التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة
88	الجدول (25) نتائج الفرضية الرئيسية الأولى أثر إدارة المواهب الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء
90	الجدول (26) نتائج الفرضية الفرعية الأولى أثر إدارة المواهب الصلبة الخضراء على نمو الشركة

91	الجدول (27) نتائج الفرضية الفرعية الثانية أثر إدارة المواهب الصلبة الخضراء على صورة الشركة
92	الجدول (28) نتائج الفرضية الفرعية الثالثة أثر إدارة المواهب الناعمة الخضراء على صورة الشركة
93	الجدول (29): نتائج الفرضية الفرعية الرابعة أثر إدارة المواهب الناعمة الخضراء على صورة الشركة
94	الجدول رقم (30) خلاصة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المتفرعة منها
96	الجدول (31) نتائج تحليل الانحدار الهرمي للفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الأولى
98	الجدول (32) نتائج تحليل الانحدار الهرمي للفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثانية
99	الجدول (33) نتائج تحليل الانحدار الهرمي للفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثانية
101	الجدول (34): نتائج تحليل الانحدار الهرمي للفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثانية
103	الجدول (35) نتائج تحليل الانحدار الهرمي للفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الثانية
105	الجدول (36) خلاصة الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المتفرعة منها:

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
8	شكل (1): متغيرات الدراسة
67	شكل (2) وصف افراد عينة الدراسة من خلال المتغيرات الديمغرافية
68	شكل (3) وصف افراد عينة الدراسة من خلال المتغيرات الديمغرافية
69	شكل (4) وصف افراد عينة الدراسة من خلال المتغيرات الديمغرافية
70	شكل (5) وصف افراد عينة الدراسة من خلال المتغيرات الديمغرافية
70	شكل (6) وصف افراد عينة الدراسة من خلال المتغيرات الديمغرافية

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

أدت التطورات السريعة في بيئة الأعمال والتوجه نحو التعلم والمعرفة إلى خلق العديد من التحديات للمنظمات؛ مما جعل من الصعب البقاء والاستمرار ، ما لم يكن لدى المنظمة ما يؤهلها لمواجهة هذه التحديات ،

ولتنمو المنظمات بسرعة كبيرة في الوقت الحاضر ، يجب التركيز بشكل أساسي على التحول نحو السياسات الخضراء لحماية الموارد وكذلك البيئة، ويجب أن تدرك المنظمات الحاجة إلى التحول إلى البيئة وتتخذ من هذه الممارسات فكرة مبتكرة لتحقيق الاستدامة ؛ و يجب أن تتبنى المنظمات استراتيجيات جديدة لتقليل البصمة الكربونية من أجل الحفاظ على البيئة : مثل استخدام تقنيات إعادة التدوير ، وتقليل استخدام الأوراق ، وتقليل طرق استهلاك الطاقة.(عربيات، 2024)

وتركز المنظمات في الوقت الحالي على الإدارة البيئية ، وتدمج أنشطتها البيئية التنظيمية مع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بها ؛ هذه الظاهرة تسمى "إدارة المواهب الخضراء وهو مجال بحثي ناشئ في الدراسات التنظيمية بعد التسعينيات. (الشلي، 2021)

و يدور حول دمج الإدارة البيئية للمنظمة في إدارة الموارد البشرية ، وتعني المواهب الخضراء أنها ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية نفسها مثل التوظيف والاختيار وإدارة الأداء والتدريب والتطوير وإدارة المكافآت غير أنها تسعى للتقدم المستمر للأداء البيئي للمنظمة ، وأصبحت الميزة التنافسية في الوقت الحاضر موضوع اهتمام ومناقشة من قبل العديد من على الظروف التقليدية المؤلفين والباحثين؛ ذلك لأن عصر المعلومات والمعرفة لم يعد يحدد تعيين الموظفين بناء والنظام البيروقراطي ، ويجب على المنظمات التي تسعى إلى الميزة التنافسية توضيح رؤيتها للموظفين ، وربط التميز بالأنشطة والعمليات ، وتقييم التميز ، وغرس التكنولوجيا ، وتشجيع التعلم.(Muisyo et al, 2021)

ان إدارة المواهب جزءاً مهماً من العملية الإدارية ولا يمكن الاستغناء عنها، وهي تتضمن مجموعة من ممارسات الموارد البشرية في المنظمة، خاصة وأن ما يمكن المنظمة من النجاح والتميز هو المورد البشري الموهوب، ولعل التحدي الذي تواجهه المنظمات في إدارة المواهب هو كيف تقوم بممارسة وظائف إدارة المواهب بطريقة تمكنها من تحقيق أهدافها وبقائها في إطار المنافسة. وفي عالم اليوم يوجد الكثير من التحديات التي تواجه المنظمات لكي تبقى ضمن مجال المنافسة وذلك يحتم عليها العمل بصورة مستمرة لتحقيق ميزة تنافسية، فعلى المنظمات أن تقدم خدماتها بطرق أكثر مرونة وتنوع بما يضمن لها البقاء في السوق. (Alam & Islam, 2021)

ومن أهم التحديات التي تواجه المنظمات تسارع التكنولوجيا والتي يجب على المنظمات أن تواكبها لكي تحقيق أهدافها ومن التكنولوجيا المفيدة للمنظمات الأعمال الحوسبة السحابية والتي توفر لها طرق وأدوات الإدارة المواهب وللإدارة بشكل عام كما تحقق لها الميزة التنافسية. (الحياصات، 2020)

ومن ثم جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى تأثير إدارة المواهب الخضراء على الميزة التنافسية بتوسط الابداع الأخضر.

2.1 مشكلة الدراسة:

أصبحت المنافسة قوية وشديدة وأصبحت الشرط الوحيد لبقاء المنظمات في السوق حيث أصبح توجه السوق نحو البحث عن الفرص في السوق أكثر من انه مجرد لالتقاء العرض والطلب مما استوجب على المنظمات أن تعمل على توظيف إدارة الموهبة نظراً للتطورات المستمرة والحاصلة في مجال إدارة الأعمال مما يستوجب من المنظمات الاستغلال الأمثل للمواهب ليكسبها قوة وميزة تنافسية في السوق وأن تعتبره اهم أهدافها الاستراتيجية. (محمد، 2020)

وقد عانت شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية من ندرة المواهب الادارية التي تمتلك القدرة على الابداع لمواكبة تطورات وتغيرات العصر، وقد اتضح هذا الأمر من خلال المقابلة التي قام بها الباحث من خلال استطلاع رأي مجموعة من افراد حول قدرة الشركات على تحقيق الميزة التنافسية وأهمية

الابداع الأخضر والمواهب الخضراء في تحقيق هذه الميزة وقد توصل الباحث إلى وجود قصور كبير في الدراسات التي تربط بين الميزة لتنافسية المواهب الخضراء والابداع الأخضر. (على، 2022)

ومن ثم جاءت مشكلة البحث من أهمية موضوع إدارة المواهب وإن للأسف الكثير من المنظمات لا يعرف كيف يتعاملون مع الموظفين الموهوبين لديهم في المنظمة حيث أصبح من السهل أن يترك الموظفين الموهوبين المنظمات والتوجه إلى منظمات منافسة ولابد من المنظمات أن تسعى إلى كسب المواهب والمحافظة عليها من خلال التحفيز أن موضوع الاهتمام بإدارة المواهب يعتبر موضوع مهم جداً في الوقت الراهن ومتى ما تم استغلال المواهب الاستغلال الأمثل فأن المنظمات سوف تكون قادرة على تحقيق الامتياز والتفوق على المنافسين في السوق. ومنه نطرح التساؤل التالي: ما هو أثر إدارة المواهب الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات السعودية بتوسط دور الابداع الأخضر؟

3.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر إدارة المواهب الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية الدور المعدل للإبداع الأخضر دراسة تطبيقية شركة الاتصالات السعودية، والتي لم تتم دراستها بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها لإدارة المواهب الخضراء- والابداع الأخضر- والميزة التنافسية.

✓ الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر إدارة المواهب الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية الدور المعدل للإبداع الأخضر دراسة تطبيقية شركة الاتصالات السعودية ، مما يساعد صناع القرار في شركات الاتصالات في السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد شركات الاتصالات على تبني

سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بادرة المواهب الخضراء، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

✓ الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم إدارة المواهب الخضراء- الميزة التنافسية- الابداع الأخضر بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل أثر إدارة المواهب الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية الدور المعدل للإبداع الأخضر دراسة تطبيقية شركة الاتصالات السعودية.

4.1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي في هذه الدراسة في التعرف على أثر إدارة المواهب الخضراء بأبعادها (إدارة المواهب الخضراء الصلبة- إدارة المواهب الخضراء الناعمة) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (نمو الشركة- صورة الشركة) الدور المعدل للإبداع الأخضر دراسة تطبيقية شركة الاتصالات السعودية.

ويتفرع من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في:

- ✓ التعرف على مدى تأثير إدارة المواهب الخضراء الناعمة في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة بتوسط الابداع الاخضر في شركات الاتصالات السعودية.
- ✓ معرفة مدى تأثير إدارة المواهب الخضراء الصلبة في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة وتوسط الابداع الاخضر في شركات الاتصالات السعودية.
- ✓ التعرف على مدى تأثير إدارة المواهب الخضراء بأبعادها مجتمعة على الابداع الأخضر في شركات الاتصالات السعودية.

✓ التعرف على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين الابداع الأخضر وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في شركات الاتصالات السعودية.

✓ التوصل إلى مجموعة من النتائج والمقترحات حول موضوع الدراسة والاستفادة منها.

5.1 تساؤلات الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على سؤال رئيسي يتمثل في : هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب الخضراء بأبعادها (إدارة المواهب الخضراء الصلبة- إدارة المواهب الخضراء الناعمة) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (نمو الشركة- صورة الشركة) الدور المعدل للإبداع الأخضر دراسة تطبيقية شركة الاتصالات السعودية؟

وينبثق من السؤال الرئيسي الأول مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في:

السؤال الفرعي الأول: إلى أي مدى تؤثر إدارة المواهب الخضراء الناعمة في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في توسط الابداع الأخضر في الشركات الاتصال السعودية؟

السؤال الفرعي الثاني: ما مدى تأثير إدارة المواهب الخضراء الصلبة في تحقيق الميزة التنافسية بـأبعادها مجتمعة بتوسط دور الابداع الأخضر في شركات الاتصالات السعودية؟

السؤال الرئيسي الثاني: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب الخضراء بأبعادها (إدارة المواهب الخضراء الصلبة- إدارة المواهب الخضراء الناعمة) على الابداع الأخضر في شركات الاتصال السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير إدارة المواهب الخضراء الصلبة على الابداع الأخضر في الشركات الاتصالات السعودية؟

السؤال الفرعي الثاني: إلى أي مدى تؤثر إدارة المواهب الخضراء الناعمة على الابداع الأخضر في

شركات الاتصالات السعودية؟

السؤال الرئيسي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الأخضر على تحقيق الميزة

التنافسية بأبعادها مجتمعة في شركات الاتصالات السعودية؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحقيقها فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفروض تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب

الخضراء بأبعادها

(إدارة المواهب الخضراء الصلبة- إدارة المواهب الخضراء الناعمة) في تحقيق الميزة التنافسية

بأبعادها(نمو الشركة- صورة الشركة) الدور المعدل للإبداع الأخضر دراسة تطبيقية شركة الاتصالات

السعودية.

ويتفرع من الفرضية الفرعية مجموعة من الفرضيات الفرعية تتمثل فيما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب

الخضراء الناعمة في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها(نمو الشركة- صورة الشركة) الدور المعدل للإبداع

الأخضر دراسة تطبيقية شركة الاتصالات السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب

الخضراء الصلبة في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها(نمو الشركة- صورة الشركة) الدور المعدل للإبداع

الأخضر دراسة تطبيقية شركة الاتصالات السعودية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الخضراء بأبعادها (إدارة المواهب الخضراء الناعمة- إدارة المواهب الخضراء الصلبة) على الإبداع الأخضر في شركات الاتصالات السعودية.

ويتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية تتمثل في:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الخضراء الناعمة على الإبداع الأخضر لشركات الاتصالات السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الخضراء الصلبة على الإبداع الأخضر لشركات الاتصالات السعودية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع الأخضر على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات السعودية.

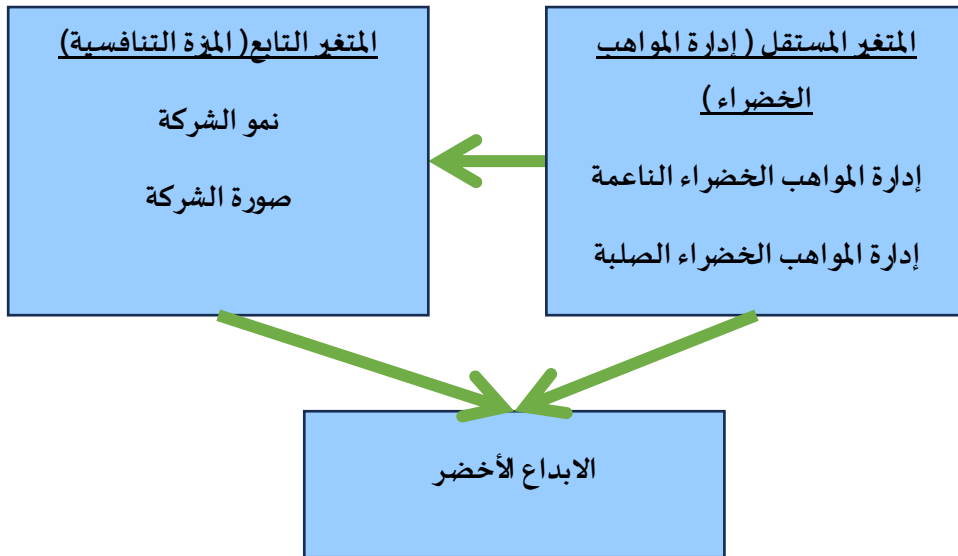
7.1 نموذج الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة المواهب الخضراء بأبعادها (إدارة المواهب الخضراء الصلبة- إدارة المواهب الخضراء الناعمة) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (نمو الشركة- صورة الشركة) الدور المعدل للإبداع الأخضر دراسة تطبيقية شركة الاتصالات السعودية.

✓ المتغير المستقل: إدارة المواهب الخضراء بأبعادها (إدارة المواهب الخضراء الصلبة- إدارة المواهب الخضراء الناعمة)

✓ المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (نمو الشركة- صورة الشركة)

✓ المتغير الوسيط: الإبداع الأخضر



شكل (1): متغيرات الدراسة

من إعداد الباحث

8.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (الجحدي، 2020)، بعنوان أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة

استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء فرعي ثول ورابع

✓ هدف البحث إلى التعرف على أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية في الشركة السعودية للكهرباء فرعي ثول ورابع بالمملكة العربية السعودية.

✓ وقد اعتمد الباحث الاستبانة كأداة في جمع بيانات البحث، وتم إعدادها استناداً على عدد من المقاييس الجاهزة وباستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتم إخضاعها لمقاييس الصدق والثبات.

✓ وقد تم إرسال استبانات إلكترونية إلى الأفراد العاملين في الشركة السعودية للكهرباء وشارك عدد ٧٦ مشارك. لتحليل بيانات البحث استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

✓ وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تتمثل في أن لكل من الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ بالمواهب تأثير إيجابي على الميزة التنافسية (التميز) في الشركة السعودية للكهرباء. أيضاً

توصل الباحث أن لكل من الاستقطاب والاحتفاظ المواهب تأثير إيجابيا على الميزة التنافسية (الإبداع) في الشركة السعودية للكهرباء. أيضا من خلال النتائج تم معرفة أن كل الفرضيات الفرعية لمتغيرات إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض التكلفة) لا توجد لها علاقة وهي مرفوضة. وقد أوصى الباحث بأنه على إدارة الشركة السعودية للكهرباء فرعي ثول ورابع ضرورة اهتمام القيادات الإدارية بمفهوم إدارة الموارد البشرية ووضع استراتيجيات ناجحة كفيلة بتحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة. كما أن إعطاء المواهب الجديدة أو تلك التي تمتلكها المنظمة المزيد من الدورات التدريبية لإكسابهم المهارات والقدرات والمعارف التي يحتاجونها تعتبر من أهم الاستراتيجيات التي يوصي بها الباحث لأنها تلتزم شعور الموهوب بأهمية اهتمام المنظمة به مما يخلق الثقة بالنفس لديهم وبالمنظمة وتزيد إحساسهم بالارتباط العاطفي معها وترتبط بدرجة التمكين الممنوحة لهم ودرجة مشاركتهم في رسم استراتيجيات المنظمة والأقسام التي يعملون بها مما يحفزها ويجدد ولائهم لها.

2. دراسة (أبودرويش، 2020)، بعنوان أثر إدارة المواهب في الميزة التنافسية: الدور الوسيط للحوسبة

السحابية في القطاع الصحي الخاص في الأردن

- ✓ هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الدور الوسيط للحوسبة السحابية في أثر إدارة المواهب في الميزة التنافسية في القطاع الصحي الخاص في الأردن.
- ✓ وتأتي أهمية الدراسة من ربط ثلاثة متغيرات مهمة في دراسة واحدة تمت على أحد أهم القطاعات الحيوية وهو القطاع الصحي الخاص في الأردن والذي يعتبر رافد مهم للاقتصاد الأردني.
- ✓ وقد تكون مجتمع الدراسة من (200) مركزا من العيادات الخارجية للمستشفيات الخاصة والمراكز العلاجية والتشخيصية في القطاع الصحي الخاص في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والتي تكونت من (39) فقرة. تم توزيع (150) استبانة على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وتم استرداد (136) استبانة، كان منها (134) استبانة قابلة للتحليل الإحصائي، بذلك تكون نسبة الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل الإحصائي (89.33%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

✓ استخدمت الدراسة برنامجي (Amos& SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. بالإضافة إلى اختبار (100) مركز من عينة الدراسة لصفات الأمن والخصوصية وتزامن المستخدمين عن طريق عناوين الموقع الإلكتروني لهذه المراكز

✓ و لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها ما يلي؛ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، وتطوير المواهب، وتحفيز المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة.

✓ كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها مجتمعة في الحوسبة السحابية. وكان للحوسبة السحابية أثرا ذو دلالة إحصائية في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة وبينت الدراسة أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها مجتمعة في الميزة التنافسية بأبعادها بوجود الحوسبة السحابية في القطاع الصحي الخاص في الأردن وأظهرت الدراسة تفاوتاً بالنتائج في اختبارات صفات الأمن والخصوصية وتزامن المستخدمين وذلك حسب كفاءة الموقع الإلكتروني وحسب طبيعة الأداة المستخدمة لفحص الصفات .

✓ وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها، اقترحت الدراسة عددا من التوصيات من أبرزها؛ تعزيز وعي القطاع الصحي الخاص بأهمية إدارة المواهب، وتوجيههم نحو تطبيق ممارساتها، لما لها من دور في تحقيق الميزة التنافسية، وزيادة قدرة القطاع على البقاء والاستمرار في البيئة التنافسية. كما وأوصت الدراسة بإعداد خطط شاملة تتيح للقطاع الصحي الخاص إمكانية الاستفادة بشكل أكبر من الحوسبة السحابية والخدمات التي تقدمها. وأخيرا أوصت الدراسة بضرورة أخذ الاحتياطات الأمنية اللازمة وذلك للحفاظ على أمن وخصوصية البيانات للقطاع الصحي الخاص في الأردن وللحفاظ على أداء مميز وآمن عند دخول عدد كبير من المستخدمين في نفس الوقت.

3. دراسة (الحياصات، 2020)، بعنوان أثر استراتيجية إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية:

الدور المعدل لإدارة الإبداع

✓ هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر استراتيجية إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، استثمار المواهب، تطوير المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها

(التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت) والدور المعدل لإدارة الإبداع وأبعاده (الإبداع الاستراتيجي، الإبداع التكنولوجي، الإبداع التسويقي) في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

✓ ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الاستدلالي والذي يتناسب مع أغراض الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الخطوط الجوية الملكية الأردنية ضمن الأقسام الإدارية والإشرافية والبالغ عددهم (387) موظفا. تم أخذ عينة قصدية وزعت عليهم (250) استبانة، وتم استرداد (231) استبانة، واستبعاد (9) استبانة بسبب عدم كفايتها، حيث بلغت الاستبيانات الخاضعة للتحليل (222) استبانة، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي وعدد من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع أهداف الدراسة منها الانحدار الخطي المتعدد والهرمي.

✓ من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية إدارة المواهب بأبعادهما في تحقيق الميزة التنافسية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية، كما بينت النتائج أن الخطوط الجوية الملكية الأردنية تتبنى كل من استراتيجية إدارة المواهب وإدارة الإبداع، وتحقيق الميزة التنافسية، والتي حقق درجات مرتفعة من الموافقة، وثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية بوجود الدور المعدل لإدارة الإبداع في الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها دراسة مواطن الضعف في استثمار المواهب، والإبداع الاستراتيجي، والجودة، والوقوف عليها وأخذ المقترحات والآراء من كوادرها البشرية الموهوبة على رغم أن الدراسة أظهرت بأن هذه الأبعاد حققت درجات مرتفعة لكنها كانت في المراتب الأخيرة.

4. دراسة (وهبه، 2021)، بعنوان أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على هيئة

أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا

✓ يمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التوصل إلى تصور مقترح لواقع إدارة المواهب بالهيئة الليبية لأبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا، وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة من الأفراد العاملين بالهيئة الليبية لأبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا، بليبيا، وعينة عشوائية تقدر ب 10%، من إجمالي العاملين بالهيئة ومن جميع المستويات الوظيفية بها، والبالغ عددها (٨٨).

✓ وطبقت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام استبانة تكونت من ثلاث محاور.

✓ وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً للحالة الاجتماعية حيث أن نسبة المتزوجين أعلى من نسبة الغير متزوجين، وأيضا يوجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً للمستوى الوظيفي حيث جاءت من هم في مستوى (الإدارة الدنيا) بنسبة أعلى من غيرها من المستويات، بينما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لاستراتيجية جذب المواهب، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لاستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، ويوجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لاستراتيجية تنمية المواهب، أنه يوجد أثر لكل بعد من أبعاد إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الإدارة والعاملين فيها، وكذلك عدم وجود فروق في استجابات العاملين نحو واقع الأداء المؤسسي في الهيئة تعزي إلى متغيرات (الجنس، والعمر، الخبرة في مجال العمل، وسنوات الخبرة).

5. دراسة (محمد، 2020)، بعنوان تأثير إدارة المواهب على أداء القطاع الصحي: دراسة مقارنة بين

قطاع التأمين الصحي وقطاع المستشفيات الجامعية بمصر

✓ يعتبر الاهتمام بالعنصر البشري أحد أهم المحاور التي تبحث حاليا سواء في الدراسات العربية أو الأجنبية ويعتبر موضوع إدارة المواهب أحد أهم الموضوعات في مجال الاهتمام والتطوير للعنصر البشري، فإدارة المواهب في أي مؤسسة تعني جميع العمليات الخاصة بالموارد البشرية التي تعمل على جذب وتطوير الموظفين ذوي المهارات والأداء العالي والمؤسسات التي تعمل على خلق ميزة تنافسية في ذلك الأمر من خلال إنشاء نظام متكامل لإدارة المواهب والذي يكون نابع من طبيعة عمل المنظمة بحيث يكون من الصعب نسخه في مؤسسات أخرى، فهذه المنظمات هي التي يكون بإمكانها التفوق على منافسيها في جذب المواهب والاحتفاظ بهم وللقيام بعملية إدارة المواهب بشكل صحيح، ويعد الاهتمام بالأداء في المنظمات والقطاعات من الأمور الهامة التي تمت مناقشتها كثيراً ولكن هذه الدراسة تتناول الأمر بشكل مختلف.

✓ فإدارة المواهب أيضاً تلعب دوراً هاماً في شتى القطاعات الخدمية ولعل قطاع الصحة هو أيضاً أحد أكبر وأهم القطاعات الخدمية الغنية بالعناصر البشرية بمختلف مجالاتها فهدف الدراسة معرفة مدى تطبيق وتبني إدارة المواهب على الأداء في كلا القطاعين محل الدراسة.

✓ واشتملت فروض البحث على وجود أثر وعلاقة جوهرية بين أبعاد إدارة المواهب وبين أداء الموارد البشرية في المستشفيات محل الدراسة، كما يوجد تأثير جوهري بين أبعاد إدارة المواهب البشرية وبين زيادة مؤشرات الربحية في مستشفيات القطاعات محل الدراسة. وبالمثل يوجد تأثير إيجابي لأبعاد إدارة المواهب البشرية والاحتفاظ بهم في رفع مؤشرات الأداء في مستشفيات القطاعات محل الدراسة. ويهدف البحث إلى التعرف على مفاهيم إدارة المواهب وأبعادها وعلاقتها ببعض المفاهيم المعاصرة، والتعرف على مفهوم التميز التنافسي والعلاقة بين إدارة المواهب والأداء بشكل عام لكل المسؤولين في القطاعات محل الدراسة وبين مدى تحقيق التميز في الأداء بشكل عام.

✓ وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتكوين الإطار النظري للبحث وتم جمع البيانات من خلال استمارة استبيان كأداة رئيسية للبحث من خلال عينة مكونة من ٤٠٠ فرد عامل مقسمة بين المستشفيات التابعة للقطاعين محل الدراسة.

6. دراسة (على، 2022)، أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركة التشادية للمقاولات والبناء وشركة المناع للتجارة والاستثمار بأنجمينا خلال الفترة "2011-2017 م".

✓ تناولت الورقة البحثية موضوع رأس المال البشري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية في شركتي المقاولات والبناء وشركة المناع للتجارة والاستثمار في العام 2018 م، هدفت هذه الورقة البحثية: إلى التعرف على مدى اهتمام الشركتين بالموارد البشرية، وإبراز مدى أهميتهما بتنمية رأس المال البشري من أجل مساهمته في إعطاء قيمة للشركة وإكسابها ميزة تنافسية جيدة، معرفة نوعية رأس المال البشري الذي تستحوذ عليه الشركتان من الكفاءة والتكوين المهني.

✓ اتبعت الورقة البحثية المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الاستبيان.

✓ أهم ما توصلت إليه هذه الورقة البحثية من نتائج: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام برأس المال البشري واستقطاب أفضل المواهب البشرية، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية وتفوق المؤسسات على منافسهم من المؤسسات الأخرى.

✓ أهم ما أوصت به الورقة البحثية: على الإدارة العليا بالشركتين الاهتمام والمحافظة على دور المعرفة وكيفية إسهامه في انتقال المعرفة ومشاركتها بين العاملين في تطوير وتحسين أدائهم بما ينعكس إيجاباً على امتلاك الشركتين لرأس مال بشري متميز بشكل أكبر.

7. دراسة (عربيات، 2024)، بعنوان أثر إدارة المواهب الخضراء على سلوك العمل المبتكر للعاملين: الدور الوسيط للقيادة التحويلية في شركات المقاولات في دولة قطر

✓ هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة المواهب الخضراء على سلوك العمل المبتكر للعاملين، كما تهدف إلى تحليل دور للقيادة التحويلية في توسط أثر إدارة المواهب الخضراء على سلوك العمل المبتكر للعاملين لدى شركات المقاولات في دولة قطر.

✓ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من شركات المقاولات في دولة قطر والبالغ عددها (68) استخدمت شركة تم اخذ عينة ميسرة تمثل الوظائف القيادية والإشرافية بواقع (281) فردا الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

✓ توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى إدارة المواهب الخضراء كان بدرجة مرتفعة، وأن مستوى سلوك العمل المبتكر للعاملين كان بدرجة مرتفعة. يوجد أثر الدارة المواهب الخضراء الناعمة والصلبة في سلوك العمل المبتكر للعاملين. يوجد أثر للقيادة التحويلية في سلوك العمل المبتكر للعاملين. كما يوجد أثر الدارة المواهب الخضراء الناعمة، والصلبة في القيادة التحويلية. بالإضافة إلى أن القيادة التحويلية تتوسط جزئياً أثر إدارة المواهب الخضراء الناعمة والصلبة في سلوك العمل المبتكر للعاملين. وقد أوصت الدراسة على الشركات الاستفادة من الموهوبين ذوي الكفاءة والخبرة والعمل على إيفادهم إلى دورات تدريبية لإكسابهم المزيد من المهارات والخبرات التي تمكنهم من اتمام وإنجاز المهمات المطلوبة منهم بطرق مبتكرة وبالتالي تكوين سلوك عمل مبتكر للعاملين.

8. دراسة (الشلمة، 2021)، بعنوان أثر بعض ممارسات الموارد البشرية الخضراء في إدارة الموهبة

للقیادات الأكاديمية في بعض كليات جامعة الموصل

✓ يهدف البحث إلى بيان دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء المتمثلة ببعض أبعاده وهي (التدريب الأخضر والتقييم الأخضر) وإدارة الموهبة الاستراتيجية (استقطاب الموهبة، إدارة أداء الموهبة، تطوير الموهبة، والاحتفاظ بالموهبة).

✓ لذا يأخذ الموضوع أهمية بالغة كونه يهتم بموضوع حديث نسبيا إلا وهو الموارد البشرية الخضراء وكيف يمكن أن يستقطب المواهب الأكاديمية، كما يقوم البحث بتحديد العلاقة بين أبعاد الموارد البشرية الخضراء وإدارة الموهبة.

✓ وقد تم إجراء تحليل للبيانات التي تم الحصول عليها من الميدان المبحوث باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) واستخراج الوصف التشخيصي للمتغيرات إذ تم استرجاع (45) استمارة استبيان من أصل (50)

✓ وقد تم التوصل إلى الاستنتاجات والمقترحات التي تخص البحث بما يحقق أكبر فائدة.

9. دراسة (الشتي، 2020)، بعنوان أثر أداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في

شركات الهاتف النقال بالعاصمة صنعاء

✓ سعت الدراسة إلى تحديد أثر أداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية في شركات الهاتف النقال في العاصمة صنعاء، وقد بلغ إجمالي مجتمع الدراسة (1648) عاملا وعاملة من مختلف المستويات الإدارية، وبلغت عينة الدراسة المطلوبة وفقا لقاعدة Kreicie و Morgan (313) عاملا وعاملة، كما بلغت العينة الفعلية لدراسة (302) عاملا وعاملة؛ أي بنسبة تحقق بلغت 96.5% من العينة المطلوبة. ✓ وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة لجمع بيانات هذه الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر لأداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية، لكنه ما يزال لا يلبي طموح الشركات محل الدراسة.

✓ كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة حول تحقق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات المنظمية ممثلة في (عدد العاملين ومسمى الشركة)، في حين لم تحقق الشركات محل الدراسة فروقا في تحقق الميزة التنافسية فيما يتعلق بكل من (التميز، المرونة،

الابتكار، وسرعة الاستجابة) وفقاً لمتغير العمر، وأوصت الدراسة بمزيد من الاهتمام بكل ما يعزز من أداء العاملين لتحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة بدلاً من السعي خلف الموارد الخارجية لصعوبة مجاراتها.

10. دراسة (الحجاج، 2020)، بعنوان أثر رأس المال الفكري على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على

البنوك التقليدية الأردنية

✓ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) على الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، تقليل التكلفة، الإبداع، الاستجابة، القيمة) في البنوك التقليدية الأردنية.

✓ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التقليدية الأردنية والبالغ عددهم (175) عاملاً في هذه البنوك بمستوى (مدير، مدير فرع، مساعد مدير/مدير فرع، ورئيس قسم) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

✓ وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) على الميزة التنافسية بأبعادها: (الجودة، وتقليل التكلفة، والإبداع، والاستجابة، والقيمة) في البنوك التقليدية الأردنية، وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة إعطاء البنوك التقليدية الأردنية أهمية كبيرة لمكونات رأس المال الفكري منها (رأس المال العلائقي من خلال تحسين العلاقات مع العملاء، ورأس المال البشري من خلال التدريب والتعليم المستمر، ورأس المال الهيكلي من خلال تحديث الهياكل التنظيمية والكفاءات).

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. (Duffett et al. 2018) دراسة

Multi-Dimensional Approach of Green Marketing Competitive Advantage: A Perspective of Small Medium and Micro Enterprises from Western Cape, SouthAfrica

- ✓ ركزت هذه الدراسة على الميزة التنافسية الخضراء من منظور متعدد الأبعاد، والبحث في أثر أدوات التسويق الأخضر والمتغيرات الوصفية للمنظمة على هذه الأبعاد.
- ✓ تم جمع البيانات من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر من ويسترن كيب / جنوب إفريقيا، وهي منطقة تتميز بقيود طويلة الأجل لاستهلاك المياه، تم النظر في النهج المائي للتكيف المتغير الخصائص المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم، تلها دراسة كمية، باستخدام عينة من (237) منظمة، لاختيار كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية مقابل أدوات التسويق الخضراء الراسخة والمتغيرات الوصفية للمنظمة باستخدام الانحدار اللوجستي، تم شرح كل متغير من متغيرات القدرة التنافسية من خلال أداة تسويق خضراء واحدة على الأقل، شرح التبرع بالمال و/أو تخصيص الوقت للأغراض البيئية ثلاثة متغيرات تابعة، في حين أن بيع المنتجات القابلة للتحلل المعاد تدويرها، المجددة له علاقة عكسية مع اثنين منهم، كان لنوع العمل وعدد سنوات التشغيل أثر كبير على ثلاثة أبعاد.
- ✓ أوصت الدراسة على استخدام مناطق جغرافية أخرى، بما في ذلك التوزيع الأخضر ومتغيرات الأسعار وعوامل وصفية أخرى معدل الدوران والاستثمار المسؤول والتدويل.

2. (Gubova,2020) دراسة

Green Innovations in Logistics Supporting The Development of Innovative Green Technologies, Processes, Products and Services in Companies in Slovakia.

- ✓ الهدف الرئيسي من الورقة العلمية هو تحديد وتحليل وتقييم وتعميم استخدام الخدمات اللوجستية الخضراء في سلوفاكيا من أجل تحقيق القدرة التنافسية للشركة في السوق. ستكون اللوجستيات الخضراء واحدة من أكثر الاتجاهات السائدة في لوجستيات الأعمال في الفترة القادمة. السبب وراء

ذلك هو في الغالب التفكير البيئي للمنظمات وتشكيل برامج الأعمال الحماية البيئة وكذلك الحفاظ على القدرة التنافسية للمستقبل.

✓ تم تناول (135) منظمة، وتم تلقي تعليقات من (95) منظمة قامت بملء الاستبيان، يمكننا تقدير العائد المرتفع بنسبة (70.4%) واستعداد المنظمات لملء الاستبيان. تم تأكيد ذلك أيضا من خلال فرضية تم اختبارها والتي تنص على أنه على مستوى الأهمية 0.05 .a، هناك اعتماد مهم إحصائيا بين إنفاذ السياسات البيئية وتحسين الخدمات اللوجستية الخضراء.

✓ لطالما كانت الاستدامة أحد أهم الأسئلة في هذه الأيام. أكبر مساهمة نحو الاستدامة في العالم هي الخدمات اللوجستية الخضراء، تساهم الخدمات اللوجستية الخضراء في حماية البيئة بهدف دعم الوسائل البيئية للإنتاج والنقل. يعتقد الباحث أن المنظمات التي تروج للسياسات البيئية تحاول تحسين الخدمات اللوجستية الخضراء في أعمالها.

3. (Malik et al,2021)دراسة

Enhancing Environmental Performance through Green HRM and Green Innovation:
Examining the Mediating Role of Green Creativity and Moderating Role of Green Shared
Vision

✓ الهدف من هذا البحث هو معرفة كيفية تأثير أنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابداع الأخضر للموظفين علاوة على ذلك، تم استكشاف التأثير الوسيط للابتكار الأخضر بين أنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء والابداع الأخضر.

✓ كما تم التحقيق في الاعتدال في الرؤية الخضراء المشتركة بين الابداع الأخضر والأداء البيئي في هذا التحليل، استخدمنا برنامجي SPSS و AMOS لتشغيل نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار فرضيات الدراسة لاختبار الفرضيات، تم الحصول على البيانات من (437) موظفا يعملون في مجموعة متنوعة من الصناعات في باكستان.

✓ تظهر النتائج أن إدارة الموارد البشرية الخضراء له تأثير إيجابي وهام على الإبداع الأخضر والابتكار الأخضر علاوة على ذلك، يتوسط الابتكار الأخضر بشكل كبير في الارتباط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والابداع الأخضر هذا يعني أن إدارة الموارد البشرية الخضراء لا يمكنها فقط التأثير بشكل

مباشر على الابداع الأخضر، ولكن أيضا التأثير بشكل غير مباشر عليه من خلال الابتكار الأخضر علاوة على ذلك، تستكشف هذه الدراسة أيضا أن الارتباط الإيجابي المهم بين الابتكار الأخضر والأداء البيئي يتم تعديله من خلال تعزيز الأداء البيئي المشترك من خلال إدارة الموارد البشرية الخضراء ورؤية الابداع الأخضر، تضيف هذه الدراسة مؤشر الإبداع الأخضر كأحد السوابق الرئيسية للابتكار الأخضر والأداء البيئي إلى الأدبيات السابقة. علاوة على ذلك، تساهم هذه الدراسة في الأدبيات السابقة باستخدام الرؤية الخضراء المشتركة كوسيط بين الابتكار الأخضر والأداء البيئي بشكل عام، تدعم نتائج هذه الدراسة جميع الفرضيات المباشرة وغير المباشرة ولها العديد من الآثار النظرية والعملية للإدارة العليا وصناع السياسات لضمان التزام الموظف بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتنفيذ الابتكار الأخضر من أجل تحقيق أداء بيئي عالي.

4. (Alam & Islam, 2021)دراسة

Examining the role of environmental corporate social responsibility in building green corporate image and green competitive advantage

- ✓ هدفت الدراسة إلى دراسة دور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات البيئية في بناء صورة الشركة الخضراء والميزة التنافسية الخضراء، تم جمع البيانات والعينة تم إجراء مسح استبيان ذاتي الإدارة في يوليو 2019 في مصانع الملابس في بنغلاديش.
- ✓ استخدمت الدراسة عينات عشوائية بناء على (53) شركة ملابس مسجلة في بورصة دكا. تم إرسال إجمالي (340) استمارة لجمع البيانات. تم اختيار موظفي الإدارة من المستوى المتوسط والعالي كمستجيبين حيث من المتوقع أن يمتلكوا المعرفة حول الاهتمام بالإدارة الخضراء والسلطة الرسمية لاتخاذ القرارات التشغيلية والإدارية ذات الصلة. من بين الاستبيانات المرسلة، تم إرجاع (302) استبيان ووجد أن (268) منها مفيدة لهذا التحليل التجريبي مع معدل استجابة ناجح بلغ (78.30%).
- تم اختيار صناعة الملابس لغرض البحث لأن هذا القطاع ملزم بالتعامل الصارم مع نفاياته البيئية للامتثال للوائح البيئية. علاوة على ذلك، يواجه هذا القطاع مشكلات امتثال هائلة من مشرتين أجنب مختلفين. لذلك، هناك ضغط كبير على هذا القطاع من الداخل والخارج.

✓ بينت نتائج الدراسة أن صورة الشركة الخضراء كانت مفيدة في إعدادات الأعمال الحديثة فيما يتعلق بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركة، وفي هذا الصدد يمكن أن يلعب المسؤولية الاجتماعية للمنظمات البيئية دوراً حاسماً في بناء صورة الشركة الخضراء والميزة التنافسية الخضراء. أوصت الدراسة إلى إجراءات إدارية استباقية فيما يتعلق بالاستدامة التنظيمية لبناء صورة الشركة الخضراء والميزة التنافسية الخضراء، وأوصت أيضاً الوعي البيئي السائد للعمال والمبادئ البيئية المرتبطة بها واتخاذ الشركة مبادرات تسويقية خضراء لإرضاء السوق الأخضر في قواعد العملاء المختلفة. كما أوصت أنه على المديرين تعزيز الشرعية البيئية للمنظمات من خلال ممارسة مبادرات تتعلق بدعم الصورة الخضراء للمنظمة.

5. (Muisyo et al, 2021) دراسة

The effect of green HRM practices on the green competitive advantage of manufacturing firms.

✓ هدفت الدراسة الى وضع نموذج تجريبي لمدى توسط ثقافة الابداع الأخضر في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية الخضراء، والبحث هدف إلى مسألتين أولها التحقيق في آثار إدارة الموارد البشرية الخضراء وثقافة الابداع الأخضر والميزة التنافسية الخضراء للمنظمة، وثانيهما معرفة إلى أي مدى تقوم ثقافة الابداع الأخضر بإدارة الارتباط بين تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية الخضراء لشركات التصنيع في مقاطعة زيجانج في الصين. تم جمع البيانات من (324) موظفاً صينياً من قطاع التصنيع، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع المستويات الادارية في المنظمات، تم استخدام AMOS24 من برنامج التحليل الاحصائي SPSS لاختبار الدراسة والفرضيات.

✓ تشير نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تشمل التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير القدرات الخضراء، إدارة الأداء والمكافآت والتعويضات الدافع الأخضر، ومشاركة الموظفين والقيادة الفرص الخضراء (لها تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية الخضراء للمنظمات، كما تشير النتائج إلى أن المنظمات التي تضم ثقافة الابداع الأخضر والتي تشمل ابتكار المنتجات الخضراء وابتكار العمليات الخضراء، تروج للميزة التنافسية الخضراء للمنظمة. كما كشفت الدراسة أن المنظمات التي تجمع إدارة الموارد البشرية الخضراء وثقافة الابداع الأخضر تحقق ثقافة الابداع الأخضر أعلى من تلك التي تمارس إدارة الموارد البشرية الخضراء فقط. أوصت الدراسة إلى أنه

على المديرين ضمان الممارسة الفعالة لإدارة الموارد البشرية الخضراء مثل التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب والتنمية الخضراء، والمكافأة الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر للحصول على ميزة تنافسية خضراء على منافسيهم.

9.1 أوجه الشبه والاختلاف

الدراسة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
دراسة (الجدلي، 2020)	التركيز على إدارة المواهب، استخدام المنهج الوصفي التحليلي، استخدام الاستبانات كأداة رئيسية لجمع البيانات	لم تتناول إدارة المواهب الخضراء، ولم تدرس الدور المعدل للإبداع الأخضر، ركزت على قطاع الكهرباء
دراسة (أبو درويش، 2020)	التركيز على إدارة المواهب، استخدام المنهج الوصفي التحليلي، استخدام الاستبانات كأداة رئيسية لجمع البيانات	لم تتناول إدارة المواهب الخضراء، ولم تدرس الدور المعدل للإبداع الأخضر، ركزت على القطاع الصحي
دراسة (الحياصات، 2020)	التركيز على إدارة المواهب، استخدام المنهج الوصفي التحليلي، استخدام الاستبانات كأداة رئيسية لجمع البيانات	لم تتناول إدارة المواهب الخضراء، ولم تدرس الدور المعدل للإبداع الأخضر، ركزت على قطاع الطيران
دراسة (وهبه، 2021)	التركيز على إدارة المواهب، استخدام المنهج الوصفي التحليلي، استخدام الاستبانات كأداة رئيسية لجمع البيانات	لم تتناول إدارة المواهب الخضراء، ولم تدرس الدور المعدل للإبداع الأخضر، ركزت على قطاع البحث العلمي

دراسة (محمد، 2020)	التركيز على إدارة المواهب، استخدام المنهج الوصفي التحليلي، استخدام الاستبانات كأداة رئيسية لجمع البيانات	لم تتناول إدارة المواهب الخضراء، ولم تدرس الدور المعدل للإبداع الأخضر، ركزت على قطاع الصحة
دراسة (على، 2022)	التركيز على إدارة المواهب، استخدام المنهج الوصفي التحليلي، استخدام الاستبانات كأداة رئيسية لجمع البيانات	لم تتناول إدارة المواهب الخضراء، ولم تدرس الدور المعدل للإبداع الأخضر، ركزت على قطاع المقاولات
دراسة (عربيات، 2024)	التركيز على إدارة المواهب، استخدام المنهج الوصفي التحليلي، استخدام الاستبانات كأداة رئيسية لجمع البيانات	لم تتناول إدارة المواهب الخضراء، ولم تدرس الدور المعدل للإبداع الأخضر، ركزت على قطاع المقاولات في قطر
دراسة (الشلمة، 2021)	التركيز على إدارة المواهب، استخدام المنهج الوصفي التحليلي، استخدام الاستبانات كأداة رئيسية لجمع البيانات	لم تتناول إدارة المواهب الخضراء، ولم تدرس الدور المعدل للإبداع الأخضر، ركزت على قطاع التعليم العالي
دراسة (الشتي، 2020)	التركيز على أداء العاملين، استخدام المنهج الوصفي التحليلي، استخدام الاستبانات كأداة رئيسية لجمع البيانات	لم تتناول إدارة المواهب الخضراء، ولم تدرس الدور المعدل للإبداع الأخضر، ركزت على قطاع شركات الهاتف النقال في اليمن
دراسة (الحجاج، 2020)	التركيز على رأس المال الفكري، استخدام المنهج الوصفي التحليلي،	لم تتناول إدارة المواهب الخضراء، ولم تدرس الدور المعدل للإبداع

الأخضر، ركزت على قطاع البنوك التقليدية	استخدام الاستبانات كأداة رئيسية لجمع البيانات	
لم تتناول إدارة المواهب الخضراء، ولم تدرس الدور المعدل للإبداع الأخضر، ركزت على الشركات الصغيرة في جنوب إفريقيا	التركيز على الميزة التنافسية، استخدام الاستبانات كأداة رئيسية لجمع البيانات	دراسة (Duffett et al., 2018)
لم تتناول إدارة المواهب الخضراء، ولم تدرس الدور المعدل للإبداع الأخضر، ركزت على اللوجستيات الخضراء في سلوفاكيا	التركيز على الميزة التنافسية، استخدام الاستبانات كأداة رئيسية لجمع البيانات	دراسة (Gubova, 2020)
تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء، لكنها لم تدرس الدور المعدل للإبداع الأخضر، ركزت على الأداء البيئي	التركيز على الميزة التنافسية، استخدام المنهج الوصفي التحليلي، استخدام الاستبانات كأداة رئيسية لجمع البيانات	دراسة (Malik et al., 2021)
تناولت المسؤولية الاجتماعية البيئية، لكنها لم تدرس الدور المعدل للإبداع الأخضر، ركزت على قطاع الملابس في بنغلاديش	التركيز على الميزة التنافسية، استخدام المنهج الوصفي التحليلي، استخدام الاستبانات كأداة رئيسية لجمع البيانات	دراسة (Alam & Islam, 2021)
تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء، لكنها لم تدرس الدور المعدل للإبداع الأخضر، ركزت على شركات التصنيع في الصين	التركيز على الميزة التنافسية، استخدام المنهج الوصفي التحليلي، استخدام الاستبانات كأداة رئيسية لجمع البيانات	دراسة (Muisyo et al., 2021)

الدراسة الحالية	التركيز على إدارة المواهب، استخدام المنهج الوصفي التحليلي، استخدام الاستبانات كأداة رئيسية لجمع البيانات	تتناول إدارة المواهب الخضراء، تدرس الدور المعدل للإبداع الأخضر، تركز على قطاع الاتصالات
-----------------	--	---

10.1 الفجوة البحثية

في السنوات الأخيرة، أصبحت إدارة المواهب محط اهتمام متزايد من قبل الباحثين والمؤسسات على حد سواء. هذا الاهتمام نابع من الأهمية البالغة التي تلعبها المواهب البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات. على الرغم من هذا الاهتمام الكبير، هناك جوانب لم تحظ بالبحث الكافي، ومن بينها إدارة المواهب الخضراء وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية، وخاصة في سياق قطاع الاتصالات.

الدراسات السابقة ركزت بشكل كبير على الأبعاد التقليدية لإدارة المواهب مثل الاستقطاب، التطوير، والاحتفاظ بالمواهب وتأثيرها على الميزة التنافسية. على سبيل المثال، تناولت دراسة الجحدي (2020) ودراسة أبو درويش (2020) تأثير إدارة المواهب على الميزة التنافسية في القطاعين الكهربائي والصحي على التوالي. كذلك، ركزت دراسة الحياصات (2020) على دور إدارة المواهب في قطاع الطيران. ورغم أن هذه الدراسات قدمت رؤى قيمة حول إدارة المواهب، إلا أنها لم تتناول بشكل محدد إدارة المواهب الخضراء.

إدارة المواهب الخضراء تمثل توجهاً جديداً يدمج بين إدارة الموارد البشرية والاستدامة البيئية، وهو ما يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. هذا التوجه يتطلب استراتيجيات متكاملة تركز على جذب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب التي تساهم في تحقيق أهداف الاستدامة المؤسسية.

إضافة إلى ذلك، لم تركز الدراسات السابقة على الدور المعدل للإبداع الأخضر في العلاقة بين إدارة المواهب الخضراء والميزة التنافسية. الإبداع الأخضر، الذي يتضمن تطوير منتجات وعمليات صديقة للبيئة، يمكن أن يلعب دوراً حاسماً في تعزيز تأثير إدارة المواهب الخضراء على الميزة التنافسية. هذا الجانب لم يتم استكشافه بشكل كاف في الأبحاث السابقة، مما يترك فجوة في الأدبيات تحتاج إلى معالجة.

كما أن قطاع الاتصالات، الذي يشهد تطوراً سريعاً ويعتبر من القطاعات الحيوية، لم يكن محورياً رئيسياً في الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب الخضراء. بالنظر إلى الأهمية المتزايدة للاستدامة في هذا القطاع، يصبح من الضروري استكشاف كيفية تأثير إدارة المواهب الخضراء على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات.

لذلك، تسعى هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال تحليل أثر إدارة المواهب الخضراء على الميزة التنافسية، مع التركيز على الدور المعدل للإبداع الأخضر، في شركة الاتصالات السعودية. هذا البحث سيساهم في تقديم رؤى جديدة حول كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب الخضراء لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في قطاع الاتصالات.

11.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تتضمن هذه الدراسة مجموعة من المصطلحات تتمثل فيما يلي:

إدارة المواهب الخضراء:

يستند مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء على مزج أنشطة الموارد البشرية مع أنشطة الحفاظ على البيئة، وذلك في شكل أنشطة ومبادرات تهدف إلى أن تساهم سياسات وممارسات الموارد البشرية في نتائج صديقة للبيئة من خلال تشجيع وتحفيز جميع الموظفين للالتزامهم بدعم الممارسات المستدامة مما يزيد من تحقيق المؤسسة لدورها في التنمية.

الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية هي سطوة الشركة على منافسيها. من الممكن تحقيق ذلك عن طريق تقديم قيمة أفضل وأكبر للعملاء. يثير الإعلان عن المنتجات أو الخدمات التي تتمتع بجودة أفضل أو أسعار أخفض اهتمام العملاء. (عربيات، 2024)

ويعرف أيضا على انه هو تميز شركة ما في تقديم جميع خدماتها ومهاراتها، كالسلع والموارد بطريقة تجعلها تتفوق على غيرها من الشركات الأخرى التي تتيح نفس الخدمات، بما يحقق زيادة ولاء العملاء لها، ورضاهم عن مستوى خدماتها، وبالتالي زيادة حجم أرباحها وتحسين سمعتها في سوق العمل. (الشلي، 2021)

الابداع الأخضر:

إن مفهوم الإبداع و الابتكار هو مفهوم واسع ويشمل كل ما هو جديد و مختلف يميز المؤسسة عن الآخرين ويمنحها دعما في المركز التنافسي وتحسين الأداء ، سواء كان الإبداع و الابتكار في مجال المنتج أم طرق الأداء الإداري أو المالي أو التسويقي أو الإنتاجي كما أن " جوهر الأعمال التجارية هو الإبداع و الابتكار. (الحياصات، 2020)

12.1 المنهجية وطرق البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر إدارة المواهب الخضراء بأبعادها (إدارة المواهب الخضراء الصلبة- إدارة المواهب الخضراء الناعمة) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (نمو الشركة- صورة الشركة) الدور المعدل للإبداع الأخضر دراسة تطبيقية شركة الاتصالات السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

13.1 مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

✓ المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

✓ المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر إدارة المواهب الخضراء بأبعادها (إدارة المواهب الخضراء الصلبة- إدارة المواهب الخضراء الناعمة) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (نمو الشركة- صورة الشركة) الدور المعدل للإبداع الأخضر دراسة تطبيقية شركة الاتصالات السعودية

14.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

✓ القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من المملكة العربية السعودية والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.

✓ القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

15.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures:

والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

✓ التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.

✓ النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.

- ✓ المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات للعاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- ✓ الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- ✓ معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- ✓ الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ✓ ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
- ✓ Kolmogorov-Smnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- ✓ تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع

16.1 حدود الدراسة :

- ✓ حدود موضوعية: قامت الدراسة بالتعرف على أثر إدارة المواهب الخضراء بأبعادها (إدارة المواهب الخضراء الصلبة- إدارة المواهب الخضراء الناعمة) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها(نمو الشركة- صورة الشركة) الدور المعدل للإبداع الأخضر دراسة تطبيقية شركة الاتصالات السعودية
- ✓ حدود مكانية: شركات لاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
- ✓ حدود زمانية: العام الدراسي 2024.
- ✓ حدود بشرية : تم التطبيق علي العاملين في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول : إدارة المواهب الخضراء

1.1.2 مقدمة:

يواجه قادة المؤسسات حاجة ملحة لتطوير مواهب الموظفين والاحتفاظ بهم لمواجهة التغير المناخي العالمي والاستدامة المؤسسية (نيرينو وآخرون)، وعلى وجه الخصوص، إذا أرادت المؤسسات الاستجابة للاتفاق العالمي للأمم المتحدة الذي يعزز الاستدامة البيئية، فإنها تحتاج إلى تطوير قوة عاملة نظراً لضرورة أن يكون الموظفون على دراية بتقنيات الثورة الصناعية الرابعة (فارمديل وآخرون، 2018).

2.1.2 إدارة المواهب الخضراء:

تُعد إدارة المواهب الخضراء مفهومًا ناشئًا في المؤسسات الأردنية، ويمكن تعريفها على أنها استراتيجية تسعى إلى ضمان قيام قادة المؤسسات باستقطاب الأشخاص المناسبين وتطويرهم والاحتفاظ بهم بشكل منهجي. تشمل إدارة المواهب الخضراء كلاً من إدارة المواهب الخضراء الناعمة والصلبة لجذب وتحديد واختيار وتطوير واستبقاء ونشر الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات والقيم الأساسية المناسبة، إلى جانب القدرة على قيادة المبادرات الخضراء في الشركة (Bui & Chang؛ 2019).

وتعني الإدارة الخضراء إشراك الإدارة في القضايا البيئية، وتقليل الأنشطة الضارة بالبيئة والعمل على توفير أنظمة تعزز الاستدامة البيئية (Van de broek, 2018).

كما أن هناك تعريف آخر للإدارة الخضراء هو العملية الشاملة والمنهجية والمستمرة لرصد الملوثات البيئية في المؤسسة والوقاية منها والسيطرة عليها (هادن وآخرون، 2019).

تُعرف الشركة الخضراء بأنها الشركة التي تستخدم الموارد بكفاءة وفعالية أكبر، وتحافظ على مصادر الطاقة، وتقلل من الاحتباس الحراري وانبعاثات الغازات وتقلل من الآثار البيئية السلبية وتوفر منتجات وخدمات تهدف إلى تعزيز الآثار الإيجابية (Assyne,2019)

1. توفير الخبرة والاهتمام بتدريب العاملين على الإدارة الخضراء داخل المؤسسة، مثل تخزين وتوليد الطاقة المتجددة، وإعادة تدوير النفايات، واستخدام الطاقة الإنتاجية، والمنتجات ذات الكفاءة ووعي العاملين بأهمية حماية البيئة.
2. إيجاد طرق بديلة لخفض التكاليف دون خسارة الموارد البشرية الجيدة.
3. الاستفادة المباشرة من السياسات والمعلومات والتقنيات التي تقلل من الآثار البيئية السلبية على البيئة.

يعد هذا المفهوم أحد المفاهيم المعاصرة التي تربط إدارة الموارد البشرية بالبيئة والمجتمعات المحيطة بها، مع الأخذ في الاعتبار متغير رأس المال المعرفي.

فإدارة المواهب الخضراء هي عملية فريدة من نوعها تهدف إلى إعداد الموظفين والشركة من خلال تعزيز التوجهات الخضراء لتحقيق الأهداف البيئية، بكل ما يؤدي إلى منتجات فعالة وصديقة للبيئة وأنشطة بيئية لتحقيق التنمية المستدامة وحماية البيئة من التلوث وتحسين الفعالية.

وهي تعني ممارسة أو نشاط متميز يتعلق بوظيفة إدارة الموارد البشرية، ناشئ عن قرار أو إجراء تشمل الممارسات الخضراء تطوير أنشطة الموارد البشرية الخضراء مثل تحليل الوظائف الخضراء، والتوظيف الأخضر، والاختيار الأخضر، والتعويضات الخضراء، والتقييم الأخضر، والعلاقات الخضراء للموظفين، والتي تلعب دورًا مهمًا في تعزيز معنويات الموظفين وتعود بالنفع على الموظفين والمنظمة على حد سواء. هذه أدوات قوية تستخدمها المؤسسات لإثبات الكفاءة الخضراء (رينويكو وآخرون، 2018).

وقد أظهرت مجموعة الدراسات السابقة أن الاهتمام بالموارد البشرية الخضراء والرغبة في التحول إلى البيئة الخضراء قد انتقل من المستوى الفردي إلى مستوى المؤسسة، وأن المعايير البيئية يجب

أن يتم تطويرها على مستوى العالم وإدراجها في استراتيجية المؤسسة من أجل التأثير على البيئة المحيطة والمجتمع من خلال المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

وقد تبين أن وتظهر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وهي تنفيذ السياسة، كجزء من برنامج المسؤولية الاجتماعية الذي تتبناه، ويمارس الموظفون والشركات التخضير كدشاش عملي، مثل الاجتماعات عبر الإنترنت، وتقليل استهلاك الورق والطباعة، وتوفير الطاقة من قبل الموظفين نحو إطفاء الأجهزة عند عدم استخدامها أثناء العمل، هناك العديد من الأمثلة على كيفية القيام بذلك وتأثير كل منها.

3.1.2 أهمية إدارة المواهب الخضراء:

تكمّن أهمية تطبيق إدارة المواهب الخضراء في توفير رؤى لدعم الآثار المترتبة على السياسات ذات المغزى، وبالتالي تزويد صانعي السياسات والقادة بأساس موضوعي، الهدف هو توفير أساس منطقي، ويهدف ذلك إلى ضمان تطوير رأس المال البشري والمواهب بشكل مناسب والاحتفاظ بها في المؤسسات لتعزيز الاستدامة البيئية، يجب على القادة غرس قيم إدارة المواهب الخضراء الناعمة بدلاً من إدارة المواهب الخضراء الصلبة، كما أن رعاية ودعم وإدراك أهمية القيم والكفاءات الخضراء بين الموظفين عملية مهمة لتطويرها (أوغيبو وآخرون، 2021)

يؤيد ألماتا (2018) أن هناك علاقة بين إدارة المواهب وأداء الموظفين، ويضيف شوميكير (2019) أن إدارة الأداء الأخضر وتقييم الأداء يؤثران على الأداء البيئي للمؤسسة ككل، يمكن أن تدمج إدارة المواهب الخضراء الأداء البيئي مع أنظمة إدارة الأداء من خلال تنفيذ المسؤوليات والأهداف البيئية وتقييم تحقيقها ومراقبة التقدم نحو الأهداف البيئية (أبيلهاوسر، 2019).

تتحقق أهمية الأداء البيئي من خلال الإبلاغ عن التأثير البيئي وتكاليف النفائات ومراقبة إدارة الموارد واستهلاك الطاقة للموظفين وزيادة الاستثمار في المؤسسات الخضراء، تربط إدارة المواهب الخضراء الموظفين بالهدف البيئي للمنظمة، مما يزيد من دافعهم الداخلي نحو حماية البيئة ويعزز العلاقة بينهم وبين الأداء البيئي، مما يعكس تحقيق المنظمة للعديد من الفوائد التي تساهم في النمو والتنمية المستدامة، علاوة

على ذلك، قد يواجه قادة المنظمات مقاومة من الموظفين عند تبني الكفاءات الخضراء في العمل، حيث يجب عليهم توجيهها نحو التغيير واستخدام الكفاءات القيادية لإدارة مقاومة الموظفين للتغيير لتحقيق النجاح.

4.1.2 فوائد إدارة المواهب الخضراء:

تبرز إدارة المواهب الخضراء في أنها عملية منتظمة لإعداد وتطوير ونشر الأفراد وتطبيق الأهداف البيئية للمؤسسة. تشير المراجعات إلى أن إدارة المواهب الخضراء تؤدي إلى العديد من الفوائد، من بينها: (أبيلهاوسر، 2019).

✓ تعزيز الكفاءات البيئية

تعمل إدارة المواهب الخضراء على تعزيز الكفاءات البيئية لدى الموظفين، مما يعزز قدرتهم على التعامل مع التحديات البيئية وتحقيق الأهداف البيئية.

1. زيادة الوعي البيئي: تعزز إدارة المواهب الخضراء الوعي البيئي بين الموظفين وتزيد من التزامهم بالممارسات البيئية المستدامة.
2. تحقيق التنمية المستدامة: تساهم إدارة المواهب الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تعزيز الكفاءات البيئية وتقليل الآثار البيئية السلبية للمؤسسة.
3. تعزيز التنافسية: تعزز إدارة المواهب الخضراء التنافسية للمؤسسة من خلال تطوير كفاءات بيئية جديدة وتحقيق التميز في الأداء البيئي.
4. تحسين الصورة المؤسسية: تعزز إدارة المواهب الخضراء الصورة المؤسسية للمؤسسة وتعكس التزامها بالاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية.

وعلى هذا الأساس، يرى الباحثون أنه يجب إيلاء الاهتمام لتطبيق إدارة المواهب الخضراء كمورد رئيسي لتطوير ونشر المبادرات الخضراء في جميع أنحاء المؤسسة، وينبغي أن يتعلم الموظفون عن جدول

أعمال الاستدامة وأن ينخرطوا في تنمية المهارات الخضراء لتطوير الموظفين الذين يتمتعون بقيم الاستدامة، لا سيما المهارات والتطلعات الخضراء، كجزء من إعادة توجيه المنظمة لدمجها. ومن خلال القيام بذلك، يمكن احتواء الآثار السلبية للثقافة الخضراء الصلبة أو التقليل من آثارها السلبية.

يجب على القادة المهتمين بتنمية الصناعات الخضراء في أنظمة إدارة الأداء وإدارة المواهب الاستراتيجية في شركاتهم تنفيذ برامج تدريب الموظفين لغرس قيم الثقافة الخضراء وتشجيع الموظفين على القيام بنفس الشيء.

5.1.2 أبعاد إدارة المواهب الخضراء:

تم اعتماد الأبعاد التالية لإدارة المواهب الخضراء في هذه الدراسة: "إدارة المواهب الخضراء الناعمة" و"إدارة المواهب الخضراء الصلبة"، تتضمن إدارة المواهب الخضراء، التي تشمل إدارة المواهب الناعمة والصلبة، استقطاب وتحديد واختيار وتطوير واستبقاء ونشر العاملين ذوي المهارات والقيم التي تركز على البيئة، إلى جانب القدرة على قيادة المبادرات الخضراء في المؤسسة (بولوت شانغ، 2018).

ويرجع ذلك إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تختار العاملين المناسبين وتشجعهم وتحفظ بهم وتضعهم في المناصب المناسبة، من الناحيتين البشرية والإدارية.

وقد عرّف غراداس وآخرون (2019) إدارة المواهب الخضراء الناعمة بأنها الجانب البشري لإدارة المواهب الذي يركز على تطوير المواهب الخضراء والاحتفاظ بها.

بينما عرّف أديونسون أوهياني (2020) وبوي تشانغ (2018) إدارة المواهب الخضراء الصلبة بأنها الجانب الميكانيكي والموجه نحو السوق لإدارة المواهب، وعرفوا المواهب الخضراء على أنها الجانب الفعال والكفاء، من خلال أنظمة تقييم الأداء الصارمة والثقافات التنظيمية الهرمية وهياكل العمل البيروقراطية، ليس فقط لتعزيز الميزة التنافسية ولكن أيضًا لتعزيز مبادرات الاستدامة البيئية واعتبارها موردًا مهمًا يجب إدارته والتحكم فيه (أديونسون أوهياني، 2020).

يشير إلى أن الموهبة الصلبة تتميز بثبات أسسها وبنيتها التحتية، وهي موهبة لا تتغير مهما تعرضت للعوامل الخارجية والداخلية والطبيعية، وتنبع صلابتها من عدم مرونتها وقابليتها للتغيير، لذا يُنظر إلى هذه الكفاءات على أنها مهارات متجمدة وغير مرنة، ومع ذلك، فإن هذه المهارات هي مهارات ذات قواعد ثابتة لا تتغير، حيث يمكن مواكبة التطورات من خلال ترقية هذه المهارات.

على سبيل المثال، مهارات استخدام المعدات التعليمية هي مهارات ثابتة لا تتغير بتغير المكان أو الزمان أو الظروف، وبالمثل، على عكس المهارات الناعمة، تستند المهارات المحاسبية إلى قواعد ثابتة لا تتغير، ولا تتغير إجراءاتها ومهامها بتغير المكان أو الزمان أو الظروف، يمكن اعتبار المواهب الصلبة مواهب قابلة للتعلم يمكن قياسها ظاهرياً ولا تتغير من وقت لآخر، ولكن يمكن تطويرها، ومن الأمثلة على ذلك، على سبيل المثال، الكتابة والحساب والقراءة والقدرة على استخدام برامج الكمبيوتر وعلى النقيض من ذلك، تشير المواهب الناعمة إلى مهارات مثل السلوك والتعامل مع الآخرين والاستماع والتحدث، وهي مهارات حصرية يصعب تحديدها، وفي مجال الأعمال والمحاسبة والنمذجة المالية.

ولتنفيذ إدارة المواهب الخضراء الناعمة، تحتاج الشركات إلى وضع استراتيجية خضراء للمصادر البحث عن فرص إبداعية خضراء، واعتماد هيكل تنظيمي يشجع على تنفيذ المبادرات الخضراء، وإنشاء أقسام مخصصة للاستدامة البيئية، والتركيز على الجوانب البيئية في مراجعات الأداء، واعتماد أهداف التنمية المستدامة كمؤشرات للأداء، واتباع ثقافة تنظيمية صديقة للبيئة، كما أن لديها أيضاً إجراءات محددة للتخطيط المسبق للمبادرات البيئية وتشجيعها (أديونسون وآخرون، 2018).

6.1.2 إدارة المواهب الناعمة الخضراء:

تشير المواهب الناعمة إلى مجموعة من السمات الاجتماعية والشخصية التي تميز مختلف الأشخاص، واللغة، والعادات الشخصية، والتفاؤل، والود، تُعتبر المهارات الناعمة مكملات للمهارات الصلبة.

حيث يُعرّف (gardas,2018) المهارات الناعمة بأنها سلوكيات يمكن ملاحظتها تعزز الأهداف الفردية والتنظيمية.

بينما يصف موتويدلو وآخرون (2019) المهارات الناعمة بأنها الفعالية الشخصية في علاقات العمل، والفعالية المهارات التي تركز على توصيل الأفكار والتخطيط والتنظيم وحل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة، والمهارات غير التقنية التي تسهل تطبيق المهارات والمعرفة التقنية.

وتشمل المواهب الناعمة المواهب الشخصية مثل القيادة، والتواصل، والتفاوض، وإدارة التوقعات، والتأثير، وحل المشاكل، واتخاذ القرارات.

الموهبة الناعمة هي الموهبة غير الملموسة التي لا ترتبط مباشرة بالمنتجات ويتم توظيفها بشكل عام دون استخدام أدوات (فريس وبيرويو وأنتونيو جيلمور، 2020)؛ يصفها بأنها القدرة على تطوير أساليب فريدة وفعالة، ويأتي أصل مصطلح "اللين" من اكتساب المواهب غير التقليدية التي يصعب قياس نتائجها، ويركز على الإقناع والتأثير على الآخرين (bui,chang,2019).

ويعرّف بأنها الخصائص والسمات والشخصيات والقدرات التي يكتسبها الأفراد وتساهم في تعزيز تفاعلاتهم مع الآخرين؛ ويتفق مع هذا التعريف إلى أنها تُكتسب وتتطور من خلال التعلم والتدريب، كما تُعرّف بأنها المهارات التي تساعد في بناء العلاقات والتواصل مع الموظفين والتي يمكن اكتسابها وتطويرها من خلال التعلم والتدريب؛ فهي مهارات يتم تبادلها في المجتمع وتحدد درجة الاختلاف بين الأفراد. (schoemaker,2019)

تعكس إدارة المواهب الخضراء الناعمة البعد الإنساني لإدارة المواهب وترى المواهب كمورد أساسي لرأس المال البشري الذي يجب تطويره والاحتفاظ به بشكل مستمر ويجب دعم رفاهيته بشكل فعال داخل المؤسسة في إدارة المواهب الخضراء الناعمة، يميل القادة المؤسسيون في إدارة المواهب الخضراء الناعمة إلى إظهار القيم الخيرية، وممارسة الرقابة المرنة، وتعزيز التواصل الفعال، وتمكين الموظفين، والسعي لمنح الموظفين الاستقلالية الكافية لتنفيذ المبادرات الخضراء من المرجح أن يتكيف

الموظفون بسهولة ويتبنون ويستمررون مع المنظمة على الرغم من التأثير المحتمل للتكنولوجيا سريعة التغير (schoemaker,2019).

تُعد المواهب الناعمة ضرورية ومهمة للتغيير التنظيمي، حيث لم تعد المهارات التقنية وحدها كافية لنجاح القادة في مواجهة التغيرات في البيئة الحالية، تسلط العديد من الدراسات الضوء على أهمية المواهب الناعمة بالنسبة للموارد البشرية (تساهم بشكل فعال في الحد من النزاعات بين الموظفين، وتتمثل أهمية هذه المواهب فيما يلي:

1. تساعد على الحد من التوتر في مكان العمل.
2. تؤدي إلى تحقيق التوازن بين العلاقات الشخصية والمهنية للموظفين.
3. تقوي العلاقات بين الموظفين.
4. تزيد من كفاءة التواصل بين الموظفين.
5. تزيد من التزام الموظفين وتحفز مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

7.1.2 الفروق بين المواهب الناعمة والصلبة للموارد البشرية:

يُعرف بوريغو ومورانو بالاسيو وفزكاينو وغارسيا (2019) المواهب الصلبة بأنها المواهب المتعلقة بالمعرفة الوظيفية والخبرة الفنية، بينما المواهب الناعمة هي المواهب المتعلقة بالصفات الشخصية.

كما تُعرف المواهب الصلبة أيضًا بأنها المواهب الملموسة والمرئية والقابلة للتعليم والقابلة للقياس والتحديد، على عكس المواهب الناعمة التي هي مهارات غير ملموسة يصعب قياسها، تشير المواهب الصلبة إلى المهارات العملية مثل القراءة والكتابة والطباعة وحل المسائل الرياضية واستخدام برامج الكمبيوتر، أما المواهب الناعمة فتشير إلى المهارات الشخصية مثل آداب الحوار والاستماع في المناقشات وآداب التعامل مع الآخرين، المواهب الناعمة هي المهارات المتعلقة بالمواقف الشخصية والسلوكيات والعواطف التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

تعتبر المواهب الناعمة ضرورية في بيئة العمل، حيث أن تعيين موظفين يتمتعون بمهارات شخصية جيدة يمكن أن يحسن الإنتاجية ويعزز العلاقات الشخصية والتواصل بين الموظفين، على العكس، تُعد المواهب الصلبة مهمة للمهام الوظيفية المحددة مثل استخدام برامج الكمبيوتر أو أداء مهام المحاسبة.

تتعلق المواهب الناعمة بالعلاقات بين الأشخاص وقدرتهم على التعامل مع الآخرين بشكل جيد، مما يؤثر على تماسك الفريق وتحقيق الأهداف التنظيمية، بشكل عام، يعتبر تحقيق التوازن بين المهارات الصلبة والناعمة أمرًا ضروريًا لنجاح المؤسسة، حيث يكمل كل نوع من المهارات الآخر في بيئة العمل.

المبحث الثاني : الميزة التنافسية

1.2.2 تمهيد:

تشير إلى مواصفات الشركة التي لا يمكن للشركات الأخرى تقليدها والتي تمنحها ميزة فيما يتعلق بالإدارة البيئية والابتكار المستدام. وتشمل المكانة في الإدارة البيئية والابتكار المستدام (collings 2019).

تستخدم المؤسسات الحكيمة استراتيجيات دينية لتكوين كفاءات فوقية خضراء تمكنها من تنفيذ عمليات الأعمال الخضراء كمسؤولية مع إمكانية خلق صورة خضراء وتضخيم الاستدامة.

لتطوير الاستدامة بشكل فعال، تحتاج المنظمات إلى المبادرة الابتكارية الخضراء (عبد الحسين، 2019) الشركات التي تنظم العمل في نطاق قدرتها على التوظيف والتشريب والتحفيز الأخضر، من أجل الحصول على مكافآت خضراء وسمعة خضراء، تطلق استراتيجيات لتحسين القدرة التنافسية، من أعلاه، يمكن ملاحظة أنه يمكن اعتبار ثقافة الشركات الخضراء عندما يكون الموظفون قادرين على قبول التأثيرات البيئية السلبية وتعظيم التأثيرات الإيجابية بما يتجاوز هدف محاولة تحقيق الربح (سبيسك، 2019).

لقد وجد الباحثون أن الميزة التنافسية هي مجموعة من الخصائص أو السمات التي تتفوق فيها الشركة في تقديم منتجاتها أو سلعها أو خدماتها في بعض أو كل هذه الخصائص على المنتجات المماثلة لمنافسيها في السوق، ويمكن أن تساعد هذه الميزة الشركة على كسب رضا العملاء، وجذب قاعدة أكبر من العملاء ونتيجة لذلك، من المتفق عليه أنها تمنح الشركة إمكانية زيادة حصتها السوقية وتحقيق ربحية أعلى.

ولذلك، فإن الميزة التنافسية المكتوبة هي شيء يفتح لها مزايا سوقية وتنفوقاً على المنافسين لفترة من الزمن، قد تكون طويلة الأجل أو قصيرة الأجل، وهي شيء تعمل عليه الشركات للاستفادة من فصل مواردها المادية والبشرية وزيادة طاقتها الإنتاجية وتقليل التكاليف، وهي حقيقية. (عبدول، 2019).

إن اعتماد الممارسات الخضراء أمر بالغ الأهمية في إضفاء الطابع المؤسسي على السمات والقيم

الأكثر أهمية للمديرين. (Golger et al. 2019)

ويشمل ذلك تعيين موظفين مهتمين بالبيئة، واستيعاب عملية فريدة لتخصيص وتقييم النزاهة الوظيفية والتماسك مع البيئة والآخرين (سعيد وآخرون، 2019).

وتقديم شهادات توضح سياسة الشركة البيئية وموقفها المتوقع، واعتماد تقييمات الثناء والمكافآت التي تركز على أهداف الشركة المتعلقة بالنزاهة بالإضافة إلى سلسلة من الممارسات مثل (يونغ وآخرون، 2019).

2.2.2 مصادر الميزة التنافسية المستدامة:

1. الموارد الداخلية:

✓ يعد المسافرون الداخليون أحد أهم مصادر الميزة التنافسية، وكذلك الموارد الأمانية، التي تتكون من موارد رأس المال، والتي يتم تمكينها بشكل فعال في هذا "الميزة العالمية والأمن"، وتعمل من خلال توفير العمالة والمهارات المختلفة كموارد، فضلاً عن قدرتها على التكيف والتعليم وخبراتها وتنميتها.

✓ أهمية مصادر الموارد البشرية المتمثلة في استخدام الأموال وكيفية إدارتها بما يخدم التوجه التنافسي للمنشأة، وكذلك الحال بالنسبة للموارد غير الملموسة مثل رأس المال الاجتماعي الذي تتحقق منه الثقة والالتزام والتعاون والولاء، ويتكون من الموارد الذاتية والمهارات والقوى الخاصة.

2. الموارد الخارجية:

✓ تعد البيئة الخارجية مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، حيث أن هيكل الصناعة مصدر للميزة التنافسية التي تميز الشركات عن منافسيها، وكذلك البيئة الخارجية التي تمثل العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية للإشراف على المؤسسة (مجذب، الحكيم، 2019).

تُظهر المنظمات وعياً متزايداً بالآثار البيئية السلبية لمنتجاتها، تزامناً مع تنامي الوعي البيئي لدى عملائها، وتكامل عين الشركة على الاستدامة البيئية من خلال الابتكار الأخضر مع استراتيجية الشركة لتحقيق المرونة التنافسية وتحقيق بيئة داعمة على المدى الطويل، سواء داخل الشركة أو خارجها. مع

التغيير الناجح والتعليم (أراكوصلاح الدين أحمد، 2018)، تشير الثقافة التنظيمية إلى القيم والمعايير والسلوكيات التي تظهرها مؤسسة معينة عندما يفكر الموظفون ويتصرفون بما يتجاوز الأهداف المالية من أجل الحد من الآثار البيئية السلبية وتعظيم الأنشطة الخضراء للشركة (Deka,2021).

أولاً: ما هي الميزة التنافسية وأهميتها

تُعرف الميزة التنافسية بأنها المهارات والتقنيات والموارد المميزة التي تمكن المؤسسة من تقديم قيمة وفوائد لعملائها أكثر من منافسيها، وتميز نفسها عن هؤلاء المنافسين من خلال تحقيق فوائد وقيمة تفوق تلك التي يقدمها المنافسون الآخرون، من وجهة نظر العملاء الذين يقبلون هذا الاختلاف والتميز .

تتجسد أهمية الميزة التنافسية في الأمور التالية : (أبو درويش، 2020)

- ✓ قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعملاء، واكتساب عملاء جدد، وفي المقابل تزويد العملاء بخدمات متميزة عن المنافسين وتلبية تطلعات العملاء.
- ✓ إن تحقيق رضا المستهلك يمكن المؤسسة من زيادة حصتها السوقية بما يتماشى مع خطتها الاستراتيجية.
- ✓ يؤدي تحقيق رضا المستهلكين إلى زيادة حصتها السوقية واستمرار زيادة أرباح المؤسسة، مما يحقق عائداً مالياً وأرباحاً صافية تؤدي ثمارها في نهاية كل عام.

ثانياً: مدخل إلى الميزة التنافسية

يمكن للمؤسسة خلق ميزة تنافسية من خلال مصادر المعلومات المتاحة لها لإيجاد تلك الميزة، فيمكنها الاعتماد على الفرص التي تتيحها البيئة التسويقية الخارجية لاكتساب الميزة التنافسية، أو يمكنها الاعتماد على القدرات والمهارات المختلفة التي تمتلكها مقارنة بالمنظمات المنافسة، وبشكل عام، واعتماداً على مصدر الميزة يمكن تحديد منهجين رئيسيين للميزة التنافسية هما: المنهج الخارجي والمدخل الداخلي، ويمكن تلخيصهما هنا على النحو التالي: (الجحدلي، 2022)

1. النهج الخارجي:

- ✓ يستند هذا المنهج على فكرة أن الميزة التنافسية تنشأ من البيئة الخارجية، وبالتالي تقوم المنظمات بتحديد الاستراتيجية التنافسية المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك اعتماداً على الفرص السوقية الجذابة ويعزى ذلك إلى ما يلي: (أبو دريش، 2020)
- ✓ الممارسات المميزة للمؤسسة المعنية من أجل اغتنام هذه الفرص بشكل أفضل من منافسيها علاوة على ذلك، حتى لو طبقت المؤسسة المعنية أفضل الممارسات لاغتنام مثل هذه الفرص، فإن نسبة النجاح لا يمكن ضمانها في ظل وجود عوامل خارجية لا يمكن التنبؤ بها أو التحكم فيها، ويمكن اعتبار الدخول الخارجي في الميزة التنافسية أو تعزيزها مرتبطاً بقدرة المؤسسة على تطبيق منهجيات أفضل الممارسات في إدارة المعلومات وتحليلها ووضع المعايير والاستفادة منها في توجيه الممارسات الأخرى في المجالات الوظيفية الأخرى.

2. النهج الداخلي:

- ✓ يتضمن هذا النهج مدخلين فرعيين رئيسيين (هال تشارلز، جاريث جونز): نهج الموارد ونهج تحليل سلسلة القيمة:

■ نهج الموارد:

- ✓ يقوم هذا المدخل على فكرة أنه مهما كان مصدر الميزة التنافسية، فإنه يرجع في النهاية إلى امتلاك المنظمة لموارد عالية الكفاءة تمكنها من أداء الأنشطة بشكل أفضل أو أرخص من منافسيها، وأنه يجب على المنظمة أن تمتلك موارد فعالة ذات غموض سببي قوي حتى تحافظ على ميزتها التنافسية وهي تقوم على فكرة أن وجود آلات متطورة في مكان العمل يمكن أن يكون مورداً مهماً، ولكن كفاءة تلك الآلات ترتبط بالأدوات والمعدات التي تم إعدادها مسبقاً لهذا الغرض، قبل وبعد، وأن هذه الكفاءة ترتبط بالشخص الذي يستخدم تلك الآلات من حيث ممارساته الفريدة الناشئة عن التدريب والمؤهلات والخبرة وهذه الكفاءة لا يمكن أن يمتلكها المنافسون، حتى وإن كانوا يمتلكون تلك الآلات المتقدمة.

✓ وينظر هذا المنهج إلى المؤسسة على أنها مجموعة من الموارد والقدرات التي تتطلبها عملية الإنتاج والمنافسة في السوق، ويعتبر الموارد ورأس المال سواء المادي أو البشري الذي تملكه المؤسسة، بالإضافة إلى أساليب التنظيم المتاحة للمؤسسة وفق تنظيم واستثمار هذه الموارد وفق استراتيجية معينة، وبالتالي تنقسم الموارد إلى: مادية، وهي التي تملكها المؤسسة وتستطيع استخدامها لفهم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية ورأس المال، ورأس المال البشري ورأس المال التنظيمي، وهي الموارد التي تمتلكها المؤسسة ويمكن استخدامها لفهم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية. وتمثل القدرة قدرة المنظمة على دمج تلك الموارد واستخدامها بطريقة تعزز الأداء المتفوق، على الرغم من وجود عوامل مقاومة ناشئة عن المنافسة والظروف المحيطة؛ والقدرة هي نوع خاص من الموارد التي تتفرد بها المنظمة وغير قابلة للتحويل وضمنية في تنظيم المنظمة؛ والهدف هو تحسين الموارد الأخرى داخل المنظمة.

✓ ويعتمد تطور المنظمة على الموارد والقدرات المتاحة لها، واختلاف الموارد والقدرات من منظمة إلى أخرى ومستوى التفاعل بينها هو ما يفسر مستوى الأداء التنظيمي، ويؤدي التكامل الفعال لموارد المنظمة وقدراتها إلى وجود كفاءات أساسية، ويكون التكامل فعالاً كلما تبنت المنظمة ممارسات أفضل في جميع أنشطتها وعملياتها، فعلى سبيل المثال: تمتلك المنظمة موارد (قنوات التوزيع) تمتلك المنظمة موارد (قنوات التوزيع) ويتأثر مستوى الكفاءة والتفاعل مع المورد بأفضل الممارسات في الأنشطة المتعلقة بذلك المورد (العلاقات الاستراتيجية مع الموزعين القائمة على الشراكات والتعامل النزيه، وتسهيلات الدفع، وتسهيلات النقل، والقدرة على التمايز عن المنافسين من حيث تقديم أسعار أعلى التمايز عن المنافسين) من حيث تسهيلات الدفع، وتسهيلات النقل، والقدرة على تقديم أسعار أعلى. وهو عبارة عن مزيج من المهارات المتميزة، والأصول الملموسة وغير الملموسة ذات الطبيعة الخاصة، والتكنولوجيا المتقدمة والممارسات المؤسسية، والتي تشكل مجتمعةً أساساً متفوقاً للقدرة التنافسية للمؤسسة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية في السوق.

✓ ويبدأ خلق الميزة التنافسية بتحديد موارد المنظمة، والتي تتحول مع الكفاءات إلى كفاءات أساسية، ويمكن أن تصبح هذه الكفاءات كفاءات مميزة تشكل المصدر الرئيسي للميزة التنافسية.

✓ ويمكن تقسيم الموارد إلى عدة أنواع، أهمها ما يلي: (الحجاج، 2020)

- ✓ الموارد الملموسة: ويتم تصنيفها على النحو التالي: (المواد الخام، معدات الإنتاج، الأموال).
- ✓ الموارد غير الملموسة: (الجودة، الوقت، المعرفة بكيفية العمل، التكنولوجيا، المعلومات، المعرفة، الإبداع).
- ✓ الكفاءات: كأصول تنظيمية، وهي تراكمية بطبيعتها ويصعب على المنافسين تقليدها، وتصنف على النحو التالي:
- ✓ الكفاءات الشخصية: تربط الخصائص الفردية بالمهارات المكتسبة لأداء وظيفة مهنية معينة على النحو الأمثل؛ حيث تكتسب المنظمات الكفاءات الشخصية بناءً على معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وذلك للحصول على إنتاجية أعلى من الفرد للوظيفة، وللحصول على التدريب.
- ✓ الكفاءات الجماعية (الأساسية): ينطوي أساس بقاء أو عدم بقاء المؤسسة على مجموعة من المهارات التي تنشأ من الأنشطة المتداخلة للمؤسسة. تمكن هذه الكفاءات من خلق موارد جديدة للمؤسسة لخلق قيمة للعملاء وتقديم منافع أساسية مباشرة، وبالتالي تمكين القيادة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في العمل.

3.2.2 مناهج تحليل سلسلة القيمة:

هناك العديد من الأساليب والمناهج لتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية من خلال إضافة القيمة وتغيير طريقة تطبيق الاستراتيجيات، إلا أن أحد أهم هذه المناهج هو تحليل سلسلة القيمة (VCA)، لذا يتم وصف هذا المنهج فيما يلي:

- ✓ سلسلة القيمة (VC) هي سلسلة من الوظائف المتتالية التي تضيف قيمة للمنتج، تبدأ بالنظر في إنتاج المنتج وتنتهي باستهلاك المنتج من قبل العميل، مروراً بالتصميم والبحث والتطوير والإنتاج والتسويق والتوزيع.
- ✓ يُعرف نهج تقييم القيمة المضافة بأنه: أداة تُستخدم لتحليل المؤسسة إلى مجموعة من الخلايا أو الأنشطة المترابطة التي تخلق القيمة بهدف تقييم وتعزيز قدرة المؤسسة على إضافة القيمة وتحديد الفرص الحالية والمحتملة لتحقيق الميزة التنافسية.

✓ نهج لتحليل الممارسات التي تطبقها المؤسسة في الأنشطة الأولية والثانوية التي تخلق القيمة وتضيفها، بهدف تقييم هذه الممارسات وقياسها والوصول إلى أفضل الممارسات التي أضافت أكبر قدر ممكن من القيمة من جميع الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة فيما يلي بعض الأمثلة. تتمثل الركائز الرئيسية لسلسلة القيمة فيما يلي: (الحجاج، 2020)

1. أنشطة القيمة الأساسية:

✓ وتركز هذه الأنشطة على الأنشطة التي تساهم في التكوين المادي للمنتجات، وينتج عن ممارسة هذه الأنشطة منتجات يتم تداولها مباشرة في السوق، ويمكن أن يضاف إلى هذه الأنشطة تسليم هذه المنتجات إلى المشتري، بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع، وتتكون هذه الأنشطة من أنشطة رئيسية، كل يتضمن كل نشاط عددًا من الأنشطة الفرعية، مثل: العمليات (الإنتاج والعمليات، التوزيع، النقل، التسويق والمبيعات، وخدمات ما بعد البيع).

2. أنشطة الدعم:

✓ وهي الأنشطة التي تساهم في عملية التشغيل والربط بين الأنشطة الأساسية وتدعمها، حيث تعمل هذه الأنشطة على خلق القيمة بشكل غير مباشر وتشمل هذه الأنشطة: توفير الموارد المالية، والإمداد، وتكنولوجيا المعلومات، وإدارة الموارد البشرية، وشراء المواد الخام والتخزين، وحفظ السجلات المحاسبية والإدارية.

أفضل الممارسات في إدارة التوريد والخدمات اللوجستية: مثل طلب مواصفات واضحة ودقيقة من الموردين، واختيار الموردين وفقًا لمعايير ضمان الجودة، ودمج الموردين في عمليات تخطيط الجودة وتطوير المنتجات، واعتماد نظم الطلب في الوقت المناسب.

وتؤدي هذه الأنشطة، عند تطبيقها وفقًا لمنهجيات أفضل الممارسات، إلى دعم أفضل وأكبر للأنشطة الأساسية، في حين أن أفضل الممارسات للأنشطة الأساسية وحدها لا تكفي ولا يمكن تحقيقها إلا من خلال أفضل الممارسات للأنشطة الداعمة التي تشكل أنشطة القيمة كما تم التأكيد على أن أفضل

الممارسات للأنشطة الداعمة لا تكفي إذا لم تتوج بأفضل الممارسات للأنشطة الأساسية المسؤولة عن تجهيز المنتجات والخدمات.

3. نطاق سلسلة القيمة:

يتم تحديد نطاق سلسلة القيمة من خلال مجموعة الخلايا المولدة للقيمة، ويمتد نطاق هذه الخلايا ليشمل جميع العمليات المولدة للقيمة، بدءاً من المورد وانتهاءً بالعميل، وتشمل بدورها السلاسل الفرعية التالية، طالما أن نطاق سلسلة القيمة على هذا الشكل: (الحجاج، 2020)

- ✓ سلسلة قيمة الموردين.
- ✓ سلسلة القيمة التنظيمية: تعكس خلايا القيمة داخل المؤسسة لمنتج معين.
- ✓ سلسلة قيمة متجر التوزيع.
- ✓ سلسلة القيمة للعميل: تعكس خلية القيمة لنفس المنتج بالنسبة للعميل.

4.2.2 استراتيجية الميزة التنافسية للمؤسسة:

لا تعني الاستراتيجية التنافسية أن تكون المؤسسة هي الأفضل، بل يجب أن تكون مميزة فيما تقوم به والاستراتيجية التنافسية هي الإطار الذي يحدد أهداف المؤسسة في مجال التسعير: وهي الإطار الذي يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف وتمييز الأصول والمنتجات حتى تتمكن المؤسسة من بناء مركز تنافسي والوقوف في وجه القوى التنافسية، والتي في أغلب الآراء في السوق تميل إلى أن المؤسسات التي لا تملك توجهاً محدداً في السوق لا يمكن أن يكون لها ميزة تنافسية، أي أنها تبقى محصورة في الوسط ولا تستطيع تحقيق ميزة تنافسية.

ويُستنتج من ذلك أن الاستراتيجيات التنافسية العامة هي خيارات متناقضة لا يمكن الجمع بينها في أي مؤسسة واحدة، وأن الشروط المسبقة لنجاح استراتيجية الريادة من حيث التكلفة تحددها خصائص

الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة، وأن الشروط المسبقة لنجاح استراتيجية التمايز يحددها تنوع تفضيلات المستهلكين يعتبر هذان العاملان مستقلين تمامًا عن بعضهما البعض.

وبما أن هذين العنصرين مستقلان تمامًا، فإن الجمع بين استراتيجيات متعددة جائز وغير مستبعد بالإضافة إلى ذلك، يجب على المنظمة التي تتبنى الريادة من حيث التكلفة أن تحقق التكافؤ مع منافسيها على أساس التميز، ولا يمكن للمنظمة المتميزة أن تتجاهل مركزها التنافسي فيما يتعلق بتكاليف الإنتاج، حيث أن التميز ينخفض في مواجهة ارتفاع تكاليف الإنتاج مقارنة بالمنافسين.

يوضح ما سبق أن هناك نوعان من الميزة التنافسية: ميزة التكلفة المنخفضة وميزة التمايز. واعتمادًا على الجزء المستهدف من السوق، يمكن تحقيق هاتين الميزتين باتباع إحدى الاستراتيجيات التنافسية.

1. استراتيجية الريادة في التكلفة:

تقوم هذه الاستراتيجية على التحكم في التكاليف بحيث تتفوق على أسعار المنافسين، استنادًا إلى وجود شروط تحفيزية مثل وفورات الحجم، وتعزيز فرص خفض التكاليف والكفاءة، وتصورات السوق للأسعار المنخفضة ومرونة الطلب السعرية.

يعود اعتماد استراتيجية قيادة التكلفة بفائدتين على المؤسسة:

- ✓ يمكنها تحقيق نفس المستوى من الأرباح ولكن بسعر أقل من منافسيها بسبب انخفاض تكاليفها، ويمكنها الاستمرار في تحقيق أرباح أعلى من منافسيها بسبب ميزة انخفاض التكلفة إذا عرضت المؤسسة المنافسة سعرًا مماثلًا لسعر المؤسسة.
- ✓ في حالة زيادة المنافسة، يمكن للمؤسسة الرائدة من حيث التكلفة أن تتحمل أعباءً وعواقب أكبر من منافسيها.

يتطلب تطبيق استراتيجية زيادة التكلفة عددًا من الشروط والمتطلبات لنجاحها، وتعمل المؤسسات التي تطبق استراتيجية زيادة التكلفة في بيئة أقل عرضة للتغير البيئي وتستهدف العملاء الذين يقدرّون السعر على جودة المنتج ومظهره.

يمكن أن تؤثر أفضل الممارسات على استراتيجيات قيادة التكلفة في الجوانب التالية:

- ✓ الممارسات المتعلقة بزيادة الحصة السوقية وفتح أسواق جديدة وبيع أكبر عدد ممكن من المنتجات واستغلال وفورات الحجم، مثل دخول إدارات التسويق في عقود خارجية مع عدة دول لمنتجات معينة (المنتجات الصينية التي تتأكل معظم الأسواق).
- ✓ الممارسات المتعلقة بزيادة إنتاجية وكفاءة الموارد البشرية وترجمة ذلك إلى وفورات في التكاليف. على سبيل المثال، عندما تفتتح إحدى المؤسسات فرعاً لها في الصين وتستفيد من إنتاجية الموارد البشرية وانخفاض التكاليف.
- ✓ ممارسات للحد من الهدر والتلف والأخطاء والعيوب في الإنتاج والعمليات، مثل عمليات التفتيش المستقلة من قبل العمال وتقنيات مراقبة الجودة.
- ✓ ممارسات للحصول على موردين أكفاء وبأسعار تنافسية. على سبيل المثال، يمكن لقطاع الخدمات اللوجستية تحقيق أسعار أقل من خلال إبرام عقود طويلة الأجل للمواد الخام الأساسية ذات أحجام الاستخدام العالية.

2. استراتيجيات التميز:

يمكن للمؤسسات بناء مركز تنافسي مميز من خلال تمييز منتجاتها بشكل كبير عن تلك التي يقدمها منافسوها، ويسمح هذا التمايز للمؤسسة بفرض الأسعار التي تراها مناسبة، فضلاً عن زيادة المبيعات وتعزيز درجة عالية من ولاء العملاء تجاه منتجاتها وخدماتها، وبالتالي فإن الافتراض الكامن وراء هذه الاستراتيجية هو أن العملاء على استعداد لدفع أسعار أعلى للمنتجات التي تميزها عن المنتجات البديلة.

يمكن تحقيق ذلك بطريقتين: أولاً، من خلال محاولة المؤسسة تقليل درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها العملاء في الحصول على المنتج، وثانياً، من خلال محاولة المؤسسة خلق ميزة فريدة من نوعها على أداء المنتج كما هو موجود في المنتجات المنافسة.

والواقع أن التمايز يمكن أن يتخذ عدة أشكال: وتجدر الإشارة إلى أن استراتيجية التميز تعتمد على استعداد العملاء لدفع سعر أعلى لمنتج تختلف خصائصه ومميزاته عن خصائص ومميزات المنتجات المماثلة.

وتشمل سلسلة من الممارسات لإيجاد التميز ما يلي:

- ✓ ممارسات البحث والتطوير مثل تقديم منتجات ذات مواصفات فريدة من نوعها.
- ✓ الممارسات التي تخلق احتياجات جديدة لدى العملاء من خلال العرض الإبداعي للسلع والخدمات، مثل تقديم منتجات جديدة تخلق طلباً جديداً لاحتياجات محددة.
- ✓ ممارسات دمج العملاء في عملية تطوير المنتجات من خلال متابعة شكاواهم واستقصاء آرائهم من خلال وسائل الاتصال الحديثة والمقابلات الشخصية.
- ✓ ممارسات الموارد البشرية، مثل قيام إدارات الموارد البشرية بتطوير ورعاية القدرات الإبداعية للموهوبين أو استقطاب الموهوبين والمبدعين.

3. استراتيجية التركيز:

توجه هذه الاستراتيجية جهود المنظمة إلى منطقة تنافسية ضيقة أو جزء محدد من السوق لاكتساب ميزة تنافسية في تلك الشريحة المستهدفة، حيث يكون التركيز إما على التكلفة المنخفضة أو التركيز على التميز من خلال التجديد التنظيمي، وتسعى الاستراتيجية إلى خلق ميزة تنافسية والوصول إلى مكانة أفضل في السوق من خلال تلبية الاحتياجات الخاصة لمجموعة معينة من العملاء أو من خلال التركيز على سوق جغرافي محدد أو تطبيق معين لمنتج ما.

ويعني اعتماد استراتيجية التركيز اختيار إحدى الاستراتيجيتين الفرعيتين التاليتين:

✓ استراتيجية التركيز على التكلفة: تهدف إلى تحقيق الحد الأدنى من ميزة التكلفة في القطاع المستهدف.

✓ استراتيجية التركيز على التميز: تهدف إلى التمايز داخل القطاع المستهدف من خلال توفير منتجات متميزة تلبى احتياجات العملاء في القطاع المستهدف.

وسواءً كانت استراتيجية التركيز على الأقل تكلفة أو التمايز، فإنها تتطلب خطوتين أساسيتين

✓ اختيار وتحديد القطاع السوقي: يتطلب ذلك القدرة على تحليل ودراسة القطاع السوقي وتحديد مدى جاذبية القطاع السوقي من وجهة نظر المؤسسة. ويستند التحليل إلى ضرورة معرفة حجم القطاع والمشهد التنافسي والأهمية النسبية للقطاعات من منظور المنافسين الرئيسيين، ومن ثم تقدير الربحية المتوقعة لكل قطاع ومدى التوافق بين قدرات المنظمة واحتياجات القطاع.

✓ تحديد كيفية اكتساب الميزة التنافسية في القطاع المستهدف: المفاضلة بين تطبيق استراتيجية الريادة من حيث التكلفة عند التعامل مع قطاع مظلل يتناسب مع متطلبات المؤسسة والقطاع، أو تطبيق استراتيجية التميز، مع الأخذ بعين الاعتبار المواءمة بين قدرات المؤسسة واحتياجات القطاع المستهدف. قم بما يلي.

يمكن أن تساهم أفضل الممارسات في تحقيق كل من استراتيجيات الريادة من حيث التكلفة والتميز من خلال:

✓ يعني تطبيق المنظمة لأفضل الممارسات في جميع أنشطتها وعملياتها أن هناك أخطاء أو أوجه قصور في الأداء أو عدم وجود أخطاء أو أوجه قصور في الأداء، مما يؤدي بدوره إلى انخفاض التكاليف، خاصة عند مقارنتها بالقيمة المضافة من كل نشاط نتيجة لأفضل الممارسات تحقيق استراتيجية الريادة من حيث التكلفة الناتجة عن انخفاض التكاليف في جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، خاصة عند مقارنتها بالقيمة المضافة لكل نشاط نتيجة لأفضل الممارسات: ممارسات الإدارة العليا التي تحفز جودة الأداء في تنفيذ أي عملية، وممارسات تصميم العمليات التي تتجنب الأخطاء وممارسات تصميم العمليات، وممارسات تخطيط وترتيب المعدات والعمالة، وممارسات الصيانة الدورية والوقائية

لتجنب التكاليف المرتفعة المرتبطة غالبًا بالصيانة نفسها وتكاليف وقت التعطل والتعطيل المرتبط بالصيانة العلاجية.

بعد اعتماد وتطبيق استراتيجية أفضل الممارسات، يجب على المؤسسة اختيار قطاع أو شريحة السوق المستهدفة التي تحقق أعلى الفوائد لتلك المؤسسة، وبالتالي تحقيق استراتيجية التركيز، ويتطلب ذلك ممارسات خاصة لرصد المؤشرات الخاصة بهذا القطاع أو الشريحة السوقية، مثل أفضل الممارسات في عملية جمع البيانات الصحيحة عن العملاء ورضا العملاء وتحليل تلك البيانات، لضمان التكيف مع احتياجات ذلك القطاع السوقي المستهدف ويدعم ذلك أفضل الممارسات في عملية جمع المعلومات وإجراء التحليل اللازم لضمان جمع المعلومات وتحليلها بطريقة تتناسب مع احتياجات قطاع السوق المستهدف.

5.2.2 تكامل مناهج واستراتيجيات الميزة التنافسية:

التطورات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة التي تميز العصر الحالي، خاصة مع دخولنا الألفية الثالثة، وذلك لأنه أدى إلى وجود سوق عالمية مفتوحة على جميع التخصصات والتخصصات مما انعكس على دعم المنافسة بين جميع المؤسسات، مما أدى إلى تقارب العالم كله كقريبة واحدة لعبت فيها ثورة المعلومات دورها الأكبر نحو العولمة.

ومن ثم فإن تحقيق التميز يتطلب نوعية خاصة من الموارد البشرية التي تتعامل مع هذه الأنشطة (والممارسات) بإخلاص وحس انتماء عالٍ، إذ لا تكفي ممارسة هذه الأنشطة وحدها.

1. الأنشطة الداعمة للقيم:

ويطلق عليها (الأنشطة القيمية) ، وهي التي تدعم الأنشطة الأساسية وتساندها وتتكون من الأنشطة العامة الأربعة التالية، وكل منها يتضمن عدة أنشطة فرعية، أفضل الممارسات في إدارة المعلومات وتحليلها: ومن أهم هذه الممارسات على سبيل المثال: مواكبة التطورات التكنولوجية وتفعيل عملية البحث والتطوير؛ وجود نظم مرتبطة بالإنترنت والإنترانت؛ تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات؛ يجب إتاحة مخرجات نظام المعلومات لجميع المديرين والموظفين. ويشار هنا إلى أهمية وجود نظام خاص لتخطيط الموارد يهدف

إلى تكامل جميع عمليات المشروع مع تكنولوجيا المعلومات وتسهيل تدفق المعلومات إلى جميع شركاء العمل الداخليين والخارجيين (الرمادي، 2019).

تحسين أداء الموظفين، سواء الداخليين أو الخارجيين للمؤسسة، من أجل الحفاظ على سمعة المؤسسة ودعم مكانتها في المجتمع، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، وتمكينها من تزويد سوق العمل بقوة عاملة قادرة على الإبداع والاستفادة من الفرص المتاحة، امتلاك المؤسسات آليات استراتيجية لمواجهة التحديات من منظور عالمي. دعم تحرك جميع قطاعات المؤسسات التعليمية نحو الإبداع على المستويات المحلية والوطنية والدولية من خلال وحدات تستطيع فهم واستيعاب تأثير التغير العالمي. صياغة أطر فكرية جديدة للتعامل بفعالية مع الواقع المتغير.

الإعداد للفاعل بين كافة التطورات المستقبلية والقيادات الجديدة القادرة على الابتكار والتجديد. الاعتماد المتبادل بين وحدات المؤسسة من أجل توفير بيئة مواتية للتطوير وتقديم خدمات ذات جودة عالية لجميع المستفيدين من هذه الخدمات. تلبية احتياجات جميع الموظفين العاملين في مختلف الوحدات، والمحافظة على التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف موظفيها، تحت شعار "مؤسسة للجميع وبالجميع".

6.2.2 أبعاد الميزة التنافسية:

تعددت وتنوعت ابعاد الميزة التنافسية:

أولاً: نمو الشركة

يشير نمو الشركة إلى حاجة الشركة إلى الابتكار، مثل تطوير منتجات جديدة، وحماية الحصة السوقية للمؤسسة، وزيادة الحصة السوقية، وتوظيف المزيد من الموظفين، وتحسين كفاءة الشركة، وزيادة الوعي بالسوق، والتبرع بالمال، وتخصيص وقت للعلاقات الشخصية، وما إلى ذلك. هذا هو النظر في مستوى التمركز والتوجه والنتائج، يتعلق الأمر بالتبرع بالمال أو تكريس الوقت لأغراض العلاقات الشخصية التي تؤثر على استمرارية المؤسسة (سبيسك، 2019).

تتعلم الشركات باستمرار الحصة السوقية من خلال التكامل الخلفي، وتتعامل الشركات مع الموارد البيئية بمسؤولية، ولدى الشركات خطط لإدارة النفايات، وتجري الشركات تحليلاً مستمراً للأسواق المستهدفة، وتطور الشركات محافظها الاستثمارية على أساس الأقراص الخضراء، وتسعى الشركات إلى التوسع.

وهناك، يجب على الشركات أن تسعى الشركات إلى إنتاج خالٍ من الانبعاثات، وتقييم وضعها في السوق المستهدفة في السوق المالية من خلال المنتجات الصديقة للبيئة، وتقوم الشركات بتحسين عملياتها باستمرار للحد من الأضرار المترابطة ودخول أسواق جديدة تعتمد على المنتجات الخضراء، لدى الشركة رؤية للقيام بذلك تعد الجودة من أهم المؤشرات التي تحدد مدى تحقيق الشركة لميزة تنافسية في السوق، فكلما كانت جودة الخدمات والسلع أفضل ووعيمها ينعكس على صحة الشركة. الجودة نشاط متكامل أو تم تعريفها على أنها مجموعة من العمليات.

وقد أوضح اشير و اخرو (2019) أنه من خلال التركيز على جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها الشركة يمكنها تحقيق رضا العملاء وتلبية توقعات العملاء، من المهم أن تصمم الشركات منتجات وخدمات تضاهي نظيراتها في السوق وتتفوق عليها حتى تتمكن من تمييز عروضها.

ثانياً: صورة الشركة:

عرّف دوفريت (2018) صورة الشركة بأنها أنشطة مجتمع الشركات التي لها تأثير إيجابي على سمعة الشركة.

وعرفها الشيخ (2019) بأنها المعرفة المتراكمة والخبرة والتجربة.

يتم استنباط انطباعات محددة في أذهان الجمهور من خلال قنوات الاتصال التي تشكل هذه الانطباعات، وتؤثر المعرفة المتراكمة على عواطف الأفراد ومواقفهم ومعتقداتهم. يمكن أن يكون سلوك الأفراد تجاه الشركة مرتبطاً بالممارسات الاجتماعية.

يذكر روبرت العامر (2019) أن صورة الشركة في الخريطة الذهنية لفهم الشخص للأشياء وانخراطه وتفسيره لها يشير إلى تصورات المستهلكين عن منتجات الشركة التي تستخدم فيها الشركة جميع أنواع الأشياء.

تبنى المبادرات العينية لتطوير المجتمع، والسعي لزيادة عدد المنتجات الخضراء كل عام، واحترام السياسات المعمول بها، والمشاركة في أنشطة مجتمع أفايا، والاهتمام بتقديم الخدمات بناءً على رغبات العملاء، وتطبيق ممارسات المسؤولية الأخلاقية، والأنشطة الخيرية بدافع العمل التطوعي، والمساهمة في تطوير البنية التحتية للمجتمع المحلي، وتوظيف نسبة معينة من أفراد المجتمع المحلي، والالتزام بتطوير السمعة من خلال تعزيز السمعة، وترى الشركة أن تطوير منتجات صديقة للبيئة وسيلة لتعزيز سمعتها البيئية.

يدرك الباحثون أن الصورة الذهنية للشركة وسمعتها يمكن أن يكون لها تأثير فعال على المجتمعات المحلية وأصحاب المصلحة، كما أن طباعهم وعاداتهم وتقاليدهم تجعل الشركة جزءاً منهم، فهي تشعر بالأمهم وتعيش معاناتهم وتشاركهم مشاكلهم وأفراحهم.

المبحث الثالث: الابتكار الأخضر

1.3.2 مقدمة

تواجه المؤسسات حاليًا تحديات كبيرة تهدد استدامتها، يتطلب التأقلم مع هذه التحديات تطوير منتجات وعمليات صديقة للبيئة للتصدي لهذه التحديات من خلال المنتجات الخضراء التي تساهم في تحقيق الاستدامة لا ينصب التركيز في تطبيق الابتكار الأخضر على عملية الإنتاج فحسب، بل يتعلق بالسلسلة بأكملها من المورد إلى المنتج، ومن المصنع إلى البائع لا تركز العديد من الشركات على تحسين عمليات الإنتاج فقط، بل تشمل الابتكارات أيضًا تطوير الخدمات اللوجستية وتنفيذ ابتكارات جديدة في هذا المجال. (الشملة، 2021)

2.3.2 تعريف الابتكار الأخضر

يمكن أن يكون مفهوم الابتكار الأخضر متضمنًا تعريفات أخرى مثل التطوير والاختراع والاكتشاف في الإجماع، هو إطلاق منتج جديد أو تحسين شيء موجود بالفعل أو ابتكار طريقة جديدة للإنتاج؛ وفي الابتكار في العمليات هو إنشاء سوق جديدة أو مصدر جديد للمواد الخام أو المنتجات شبه المصنعة أو شكل جديد من أشكال التنظيم الصناعي، ونظرًا للتغير التكنولوجي السريع، لا تستطيع الشركات قضاء الوقت في البحث والتطوير لمنتجات وخدمات جديدة يتم استهلاك الأصول الملموسة بسرعة كبيرة، ومن الناحية الأخلاقية، فإن نتيجة التطور التكنولوجي السريع هي تقادم المربع الرباعي. (الحجاج، 2020)

في عام 2021، يُعد الابتكار الأخضر عنصرًا مهمًا من عناصر الشركة المرتبطة مباشرة بالاستراتيجية المالية والمستقبلية للشركة الابتكار الأخضر هو مبادرة لابتكار أشياء جديدة ذات قيمة عالية وتأثير إيجابي على البيئة المحيطة ويمكن أن يكون مرتبطًا باستهلاك الوقود وانبعاثات الغازات الضارة والسلامة وإعادة التدوير.

وصف مراكش وسارة ألين (2018) الابتكار الأخضر بأنه يشمل مجموعة من الممارسات والأنشطة التي تصف إنتاج السلع والخدمات الصديقة للبيئة، والتي تعد جزءًا من استراتيجية أعمال الشركة ولها دور مهم في النجاح التعليمي.

ذكر زمانه (2019) في الإجماع الأخضر (Green Consensus) أن المعدلات الجديدة والتوطين والتقنيات والأنظمة والمنتجات التي تحل محل القديمة هي (almada, 2018) من الابتكار الأخضر أن التقنيات والأنظمة والمنتجات التي تحل محل القديمة هي تلك التي تحل محل التقليدية مثل القلم والورق. يوضح (Farndale, 2020) أن المؤسسات يجب أن تدمج ابتكاراتها في الإجماع الأخضر، مضيفًا أن الإبداع الأخضر يمكن أن يتضمن إنتاج أو استيعاب أو استخدام منتجات أو عمليات أو خدمات جديدة تهدف إلى تقليل المخاطر البيئية والتلوث.

يعرّف الشبعة والسماكة (2021) الابتكار الأخضر على أنه إنتاج أو استيعاب أو استخدام منتجات أو عمليات أو خدمات أو طرق عمل جديدة تؤدي إلى تقليل التلوث والمخاطر البيئية.

يمكن القول أن الإبداع الأخضر هو الابتكار في التكنولوجيا التي تساهم في منع التلوث، وقرارات الطاقة، وتصميم المنتجات الخضراء وتقليل المخاطر البيئية، مما يزيد من الاستدامة ويحقق ميزة تنافسية.

يشير تولى وصالح الدين (2018) إلى أهمية الابتكار الأخضر في المؤسسات لتحقيق الاستدامة وتحسين الأداء، وزيادة إنتاجية الهيئات والخدمات، وتقليل استخدام الطاقة والنفايات، وخفض تكلفة مواد الإنتاج والمنتجات.

يُعرّف الابتكار في المنتجات والخدمات الخضراء بأنه المنتج أو الخدمة أو عملية إنتاجها وتطويرها.

ذكر (Luu, 2021) أن تصميم المنتجات الخضراء يشمل:

1. إنتاج المنتجات التي تولد أقل قدر من التلوث واستهلاك أقل قدر من الطاقة والموارد.

2. تصميم المنتجات بطريقة تسهل إعادة تدويرها وإعادة استخدامها.

مؤشرات لقياس الابتكار الأخضر تشمل استبدال الآلات القديمة بآلات جديدة، وتقليل نسبة المكونات الخطرة في المنتجات، واستخدام مواد صديقة للبيئة. كما تهتم الشركات بإعادة التدوير وتقليل الانبعاثات الملوثة في عملياتها، وتطوير مرافق الإنتاج الحالية لحماية البيئة والتكيف مع الظروف المتغيرة، وتشجيع الموظفين على تقديم مشاريع صديقة للبيئة وتصميم منتجات صديقة للبيئة وتعبئتها في مواد تغليف قابلة لإعادة التدوير. (دليبي وصالح الدين، 2018).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1.3 منهج الدراسة

الدراسة الحالية دراسة سببية ذات سمة كمية، تعتمد منهج البحث الوصفي التحليلي اذ يعد هذا المنهج الأكثر ملائمة لتحقيق اهداف الدراسة الحالية.

2.3 مجتمع الدراسة وعينته

تكون مجتمع الدراسة من (731) فرداً من الموظفين العاملين في شركة الاتصالات السعودية، يشملون المستويات الوظيفية الثلاثة: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة، تم سحب عينة عشوائية طبقية تناسبية من هذا المجتمع، بلغ حجمها (253) فرداً. تم اختيار هذه العينة بحيث تمثل جميع الفئات الوظيفية بشكل مناسب لتحقيق الدقة في النتائج والتأكد من شمولية الدراسة لكافة جوانب إدارة المواهب الخضراء وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية ودور الإبداع الأخضر.

ويعرض الجدول (1) طريقة سحب العينة بالأسلوب العشوائي الطبقي التناسبي:

جدول (1): طريقة سحب العينة بالأسلوب العشوائي الطبقي التناسبي

الوظائف	المجتمع 1	العينة 2	حجم الطبقة 3	عدد الطبقة (3/1)* 24
إدارة عليا	731	253	21	8
إدارة وسطى	731	253	296	102
إدارة إشرافية	731	253	414	143
المجموع				253

3.3 أداة الدراسة

1- إعداد فقرات الاستبانة : تم إعداد فقرات الاستبانة وتطويرها بالاستناد إلى الأدبيات المذكورة في جدول (3) وبلغ عدد فقراتها 56 فقرة.

جدول (2) مراجع تطوير فقرات الاستبانة

المتغيرات
المتغير المستقل: ادارة المواهب الخضراء ويشمل المتغيرات التالية : ادارة المواهب الصلبة الخضراء — ادارة المواهب الناعمة الخضراء —
المتغيرات
المتغير التابع: المزايا التنافسية الخضراء ويشمل المتغيرات التالية: نمو الشركة — صورة الشركة —
اسم المتغير
المتغير المعدل: الابداع الأخضر

4.3 اختبار صدق وثبات وصدق أداة الدراسة :

صدق المحتوى :

صدق المحتوى يعني مدى صلاحية الأبعاد والفقرات لتغطية المساحات المراد قياسها بشكل موضوعي (صالح (2011) وبناء على ذلك طلب من نفس السادة الخبراء الذين حكموا الصدق الظاهري بالتأكد من صدق المحتوى بعد أن تم تزويدهم بالاطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة.

الصدق البنائي باستخدام التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

قام الباحث باستخدام برمجية (Smart PLS 4.0.8.3) لتنفيذ الاختبارات المتعلقة بالصدق التوكيدي لأبعاد المتغير المستقل والتابع وكذلك المتغير المعدل وفيما يلي نتائج هذا التحليل:

الصدق البنائي بالأسلوب التوكيدي لفقرات المتغير المستقل (إدارة المواهب الخضراء)

1. الصدق البنائي بالأسلوب التوكيدي لفقرات بعد (إدارة المواهب الصلبة)

جدول (3) قيم التشبع (التحميل) الفقرات عامل إدارة المواهب الخضراء (الصلبة)

الرقم	الفقرة	قيم التشبع
1	تمتلك الشركة استراتيجية للاهتمام بالموارد الخضراء .	0.822
2	تبحث الشركة عن الفرص الإبداعية الخضراء.	0.863
3	تتبنى الشركة هيكل تنظيمي يسهل تطبيق المبادرات الخضراء	0.864
4	تخصص الشركة في هيكلها التنظيمي وحدة متخصصة بالاستدامة البيئية.	0.820
5	تؤكد الشركة في تقييم الأداء على الجوانب البيئية.	0.854
6	تعتمد الشركة أهداف التنمية المستدامة كمؤشرات للأداء .	0.849
7	تتبنى الشركة ثقافة تنظيمية صديقة للبيئة.	0.819

0.859	تعمل الشركة وفقا لقيم تنظيمية تشجع على الاستدامة البيئية.	8
0.826	تخطط الشركة مسبقا للمبادرات البيئية.	9
0.847	تمتلك الشركة إجراءات محددة لتشجيع المبادرات البيئية.	10

يوضح الجدول رقم (3) قيم التحميل (التشبع) لكل فقرة من فقرات بعد (عامل) إدارة المواهب الخضراء (الصلبة) وباستعراض قيم التشبع يلاحظ ان اقل قيمة تم التوصل اليها هي القيمة (0.819) وهي القيمة المرتبطة بالفقرة السابعة في عامل إدارة المواهب الخضراء (الصلبة) والتي تحمل الرمز (Hard7) وحيث ان هذه القيمة كانت أكبر من (0.70) في التحليل العملي التوكيدي فأن قيم التشبع الأخرى لباقي الفقرات تعتبر مرتفعة وبالتالي تعتبر كافية ومناسبة.

جدول (4) قيم التشبع (التحميل) لفقرات عامل إدارة المواهب الخضراء (الناعمة)

الرقم	الفقرة	قيم التشبع
1	تبحث الشركة على المواهب صديقة البيئة.	0.870
2	تجذب الشركة المواهب ذات المبادرات البيئية.	0.872
3	تعد الشركة البرامج التطويرية للمواهب بناء على الاحتياجات البيئية.	0.912
4	تضمن الشركة برامجها التطويرية للمواهب موضوعات تتعلق بأهداف التنمية المستدامة.	0.818
5	تحتفظ الشركة بالمواهب ذات المساهمات الخضراء المستدامة.	0.886
6	تمنح الشركة حوافز استثنائية للمواهب التي تبتكر حلول بيئية.	0.841
7	تمكن الشركة المواهب الصديقة للبيئة من المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	0.885
8	تعطي الشركة الأولوية في الترقية للمناصب القيادية للمواهب الخضراء.	0.904
9	تنمي الشركة القدرات القيادية للمواهب الخضراء.	0.896
10	تحفز الشركة بناء فرق المواهب الخضراء.	0.883

يبين الجدول رقم (4) قيم التحميل (التشبع) لكل فقرة من فقرات بعد (عامل) إدارة المواهب الخضراء (الناعمة) وباستعراض قيم التشبع يلاحظ ان اقل قيمة تم التوصل اليها هي القيمة (0.818) وهي القيمة المرتبطة بالفقرة الرابعة في عامل إدارة المواهب الخضراء (الناعمة والتي تحمل الرمز (Soft14) وحيث ان هذه القيمة كانت أكبر من (0.70) في التحليل العاملي التوكيدي فأن قيم التشبع الأخرى لباقي الفقرات تعتبر مرتفعة وبالتالي تعتبر كافية ومناسبة.

2- صدق التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير التابع: (الميزة التنافسية)

جدول (5): قيم التشبع (التحميل) بأسلوب تحليل العاملي التوكيدي لفقرات بعد (نمو الشركة)

الرقم	الفقرة	قيم التشبع
1	تسعى الشركة لإنتاج معدوم الانبعاثات.	0.751
2	تقيم الشركة وضع السوق المستهدف باستمرار.	0.747
3	تعظم الشركة حصتها السوقية عن طريق التكامل الخلفي (أي الشركة تمتلك مصادر المواد الأولية).	0.756
4	تتعامل الشركة بمسؤولية رشيدة مع الموارد البيئية.	0.866
5	تمتلك الشركة خطة الإدارة النفايات.	0.702
6	تجري الشركة تحليلات مستمرة للأسواق المستهدفة.	0.810
7	تسعى الشركة للتوسع بالأسواق الحالية من خلال منتجات صديقة للبيئة.	0.876
8	تحسن الشركة من عملياتها باستمرار لتقليل الضرر البيئي.	0.859
9	تمتلك الشركة رؤية لدخول أسواق جديدة مبنية على أساس المنتج الأخضر.	0.856
10	تلتزم الشركة بتطبيق أهداف التنمية المستدامة.	0.851

يعرض الجدول رقم (5) قيم التحميل (التشبع) لكل فقرة من فقرات بعد (عامل) (نمو الشركة) كأحد ابعاد المتغير التابع - الميزة التنافسية وعند قراءة قيم التشبع يتبين ان اقل قيمة ظهرت هي القيمة (0.702) وهي القيمة المرتبطة بالفقرة الخامسة والتي تحمل الرمز (Growth25) وحيث ان هذه القيمة كانت

أكبر من (0.70) في التحليل العاملي التوكيدي فأن قيم التشبع الأخرى لباقي الفقرات في هذا العامل تعتبر مرتفعة وبالتالي تعتبر كافية ومناسبة.

جدول (6) قيم التشبع (التحميل) بأسلوب التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المتغير التابع - الميزة التنافسية (صورة الشركة)

الرقم	الفقرة	قيم التشبع
1	تبنى الشركة مبادرات بيئية لتطوير المجتمع.	0.861
2	تسعى الشركة لزيادة منتجاتها الخضراء سنويا.	0.825
3	تحتزم الشركة السياسات البيئية النافذة.	0.840
4	تشارك الشركة بشكل استباقي في أنشطة المجتمع البيئية.	0.843
5	تطبق الشركة ممارسات المسؤولية الأخلاقية.	0.873
6	تنفذ الشركة مبادرات خيرية بدافع تطوعي.	0.775
7	تساهم الشركة في تطوير البنى التحتية للمجتمع المحلي.	0.815
8	توظف الشركة نسبة معينة من أفراد المجتمع المحلي.	0.707
9	تعمل الشركة على تطوير سمعتها من خلال ترصين علاقتها مع البيئة.	0.890
10	تعتبر الشركة ان تطوير منتجاتها الصديقة للبيئة وسيلة لتعزيز صورتها في السوق العالمي.	0.0829

يعرض الجدول رقم (6) قيم التحميل (التشبع) لكل فقرة من فقرات بعد (عامل) (صورة الشركة) كأحد ابعاد المتغير التابع - الميزة التنافسية وبالعودة الى قيم التشبع يتبين ان اقل قيمة ظهرت هي القيمة (0.707) وهي القيمة المرتبطة بالفقرة الثامنة والتي تحمل الرمز (Image38) وحيث ان هذه القيمة كانت أكبر من (0.70) في التحليل العاملي التوكيدي فأن قيم التشبع الأخرى لباقي الفقرات في هذا العامل تعتبر مرتفعة وبالتالي تعتبر كافية ومناسبة.

3- صدق التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل الابداع الاخضر)

جدول (7) قيم التشبع (التحميل) بأسلوب التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المتغير المعدل (الابداع

(الاخضر)

الرقم	الفقرة	قيم التشبع
1	تقوم الشركة باستبدال الآلات القديمة بالآلات جديدة صديقة للبيئة.	0.838
2	تعمل الشركة على تخفيض نسبة المكونات الضارة داخل منتجاتها.	0.826
3	تستخدم الشركة مواد خام صديقة للبيئة.	0.849
4	تهتم الشركة بإعادة التدوير.	0.810
5	تخفض الشركة من الانبعاثات الملوثة للبيئة في عملياتها..	0.850
6	تطور الشركة مرافق الانتاج الحالية من اجل الحفاظ على البيئة	0.912
7	تتكيف الشركة مع الظروف المتغيرة للبيئة عن طريق استخدام تقنيات أحدث.	0.891
8	تشجع الشركة العاملين على تقديم مشاريع صديقة للبيئة	0.897
9	تسعى الشركة إلى تصميم منتجات من دون عيوب مضرّة للبيئة	0.858
10	تغلف الشركة منتجاتها بمواد صديقة للبيئة قابلة للتدوير .	0.796

يعرض الجدول (7) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المتغير المعدل (الابداع الاخضر)

حيث يعرض قيم التحميل (التشبع) لكل فقرة من الفقرات والتي من المفترض ان تكون هذه الفقرات مثله له حيث يلاحظ ان اقل قيمة تم التوصل اليها هي القيمة (0.796) وهي القيمة المرتبطة الفقرة العاشرة (Innovation50) وحيث ان هذه القيمة كانت أكبر من 0.70 في التحليل العاملي التوكيدي) فأنها تعتبر كافية ومناسبة وتعتبر عن قيم تشبع مقبولة وكافية لفقرات المتغير المعدل.

جدول (8) معدل التباين المستخلص (AVE) لأبعاد البحث

الأبعاد الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	AVE
	إدارة المواهب الصلبة	10	0.710

00769	10	ادارة لمواهب الناعمة	(المتغير المستقل) إدارة المواهب
0.948	20	ادارة المواهب الخضراء	الخضراء
0.656	10	نمو الشركة	(المتغير التابع) الميزة التنافسية
0.685	10	صورة الشركة	
0.896	20	الميزة التنافسية الخضراء	
0.729	10	الابداع الأخضر	(المتغير الوسيط) الإبداع الأخضر

يبين الجدول (8) قيم مؤشر هام من مؤشرات الصديق البنائي وهو معدل التباين المستخلص (AVE) حيث يبين هذا المؤشر نسبة التباين المفسر والذي يبين الفقرة الواحدة من فقرات كل بعد من الابعاد وتتراوح قيم هذا المؤشر بين الصفر الى الواحد الصحيح وحيث ان قيم هذا المؤشر تتراوح ضمن هذا المدى فان القيم المفضلة يفترض ان تكون أكبر من 0.50 حتى يتم قبول هذا المؤشر.

وعند استعراض قيم هذا المؤشر يتبين ان اقل قيمة تم الوصول اليها هي (0.656) الممثلة لبعده نمو الشركة وحيث ان هذه هي القيمة الأقل بين القيم ولكنها بنفس الوقت أكبر من 0.50 فهذا يشير الى قبول قيم معدل التباين المستخلص التي تم التوصل اليها (Fornell and Larcker 1981)

الصديق التمييزي بطريقة فورنل ولاركر (Fornell – Lacker)

وتعتمد هذه الطريقة على مقارنة قيم معاملات الارتباطات البينية للبعد الواحد مع الابعاد الأخرى مع قيمة محكية تمثل قيمة الجذر التربيعي لمعدل التباين المستخلص (VAE) بحيث تكون قيم الارتباطات اقل من القيمة المحكية بحيث يساهم ذلك في التوصل الى فكرة تباعد وتمايز الابعاد فيما بينها ويوضح الجدول التالي نتائج الصديق بهذه الطريقة:

جدول (9) نتائج الصديق التمييزي بطريقة (فورنل ولاركر) (Furnell and Larker)

الأبعاد	ادارة المواهب الصلبة	ادارة المواهب الخضراء	إدارة المواهب الناعمة	الابداع الأخضر	الميزة التنافسية الخضراء	صورة الشركة	نمو الشركة
ادارة المواهب الصلبة	0.842						
ادارة المواهب الخضراء	0.774	0.974					
إدارة المواهب الناعمة	0.699	0.774	0.877				
الابداع الأخضر	0.717	0.746	0.734	0.854			
الميزة التنافسية الخضراء	0.816	0.745	0.724	0.736	0.947		
صورة الشركة	0.770	0.801	0.792	0.777	0.795	0.827	
نمو الشركة	0.767	0.794	0.778	0.734	0.748	0.795	0.810

الأرقام بشكل قطري تمثل قيم الجذر التربيعي لمعدل التباين المستخلص ($\sqrt{AVE}$)

تشير نتائج الجدول الى ان جميع قيم الصديق التمييزي بطريقة (فورنل ولاركر) (Furnell and Lacker) وتقوم فكرة هذا النوع من الصديق على مقارنة قيمة الارتباطات البينية للعامل الواحد مع الارتباطات الأخرى بقيمة الجذر التربيعي لمعدل التباين المستخلص بحيث تكون قيم الارتباطات اقل وعند مقارنة القيم باعتماد هذه الفكرة يلاحظ ان جميع الارتباطات البينية اقل من قيمة الجذر التربيعي لمعدل التباين المستخلص ما يشير الى الصديق التمييزي بهذا الأسلوب (Fronell, C.G. & Lacker, D.F. (1981)

5.3 ثبات الأداة

الثبات بأسلوب الاتساق الداخلي لكرونباخ الفا (alpha)، وبأسلوب الثبات المركب Composite

Reliability لكل بعد من ابعاد البحث

ويقوم أسلوب كرونباخ الفا على دراسة وتحليل وإيجاد نسبة مجموع تباين الفقرات الى التباين الكلي للبعد الواحد بعد تصحيحها من خلال معامل تصحيح يعتمد على عدد فقرات البعد أما بالنسبة للثبات المركب فهو يعتمد على إيجاد وتمثيل نسبة بواقي مربعات التشبعات الى مجموع مربعات التشبعات التي يتم تقديرها خلال التحليل التوكيدي ويفترض ان لا تقل قيمة الثبات باستخدام أي نوع من النوعين عن (0.70). (Nunnally, 1978)

جدول (10) نتائج ثبات متغيرات و ابعاد الدراسة بأسلوب كرونباخ (الفا) واسلوب الثبات المركب

(CR)

المركب CR	كرونباخ ألفا (α)	عدد الفقرات	الابعاد الفرعية	الأبعاد الرئيسية
0.961	0.954	10	إدارة المواهب الصلبة	(المتغير المستقل) إدارة المواهب الخضراء
0.971	0.967	10	ادارة لمواهب الناعمة	
0.973	0.945	20	ادارة المواهب الخضراء	
0.950	0.941	10	نمو الشزمة	(المتغير التابع) الميزة التنافسية الخضراء
0.956	0.948	10	صورة الشركة	
0.945	0.884	20	الميزة التنافسية الخضراء	
0.946	0.958	10	الابداع الأخضر	(المتغير الوسيط) الإبداع الأخضر

يبين الجدول نتائج ابعاد الدراسة بأسلوب كرونباخ (الفا) واسلوب الثبات المركب (CR)

وباستعراض قيم الثبات بأسلوب كرونباخ الفا يتبين ان اقل قيمة تم الحصول عليها بهذا الاسلوب من

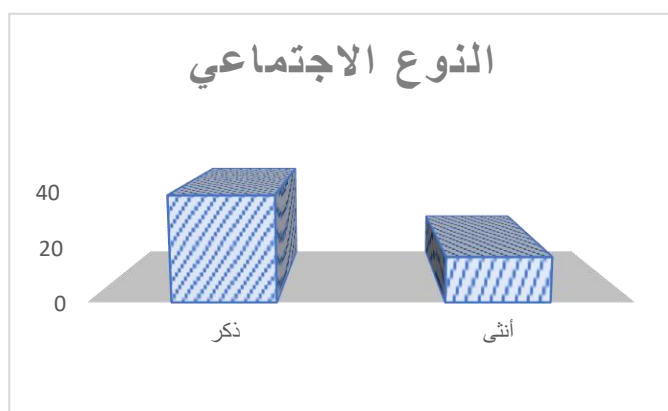
الثبات قد بلغت (0.884) حيث تحققت هذه القيمة في المتغير التابع: الميزة التنافسية الخضراء اما بالنسبة للثبات بالأسلوب المركب فقد كانت اقل قيمة تم التوصل اليها قد بلغت (0.945) في المتغير التابع: الميزة التنافسية الخضراء ويلاحظ ان هذه القيم وعلى الرغم من انها تمثل القيم الدنيا للثبات الا انها قد تجاوزت القيمة المرجعية التي تمثل الحد الأدنى التي تعبر عن الثبات Hair et al, 2010

توزيع الأداة

صممت استبانة إلكترونية مطابقة للاستبانة الورقية وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة إلكترونيا من خلال Google Drive حيث حيث تم توزيع (253) استبانة وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل (242) بنسبة (96%) من مجموع الاستبانات الموزعة. والجدول (12) يوضح خصائص افراد عينة الدراسة النهائية والبالغة 242 فردا من خلال متغيراتها الديمغرافية.

الجدول (11) وصف افراد عينة الدراسة من خلال المتغيرات الديمغرافية

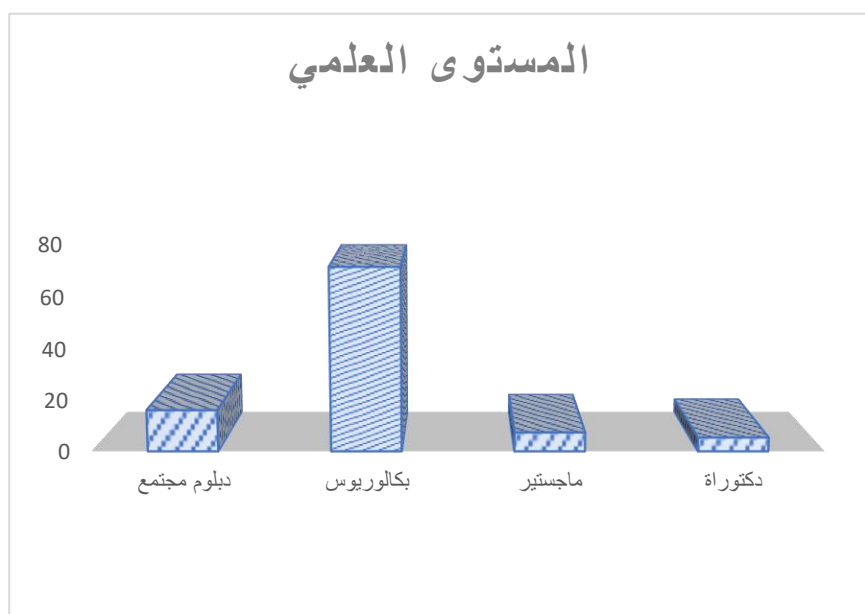
المتغير	الرقم	الفئة	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	1	ذكر	202	83.5
	2	أنثى	10	16.5
		المجموع	242	%100



شكل (2) وصف افراد عينة الدراسة من خلال المتغيرات الديمغرافية

الجدول (12) وصف افراد عينة الدراسة من خلال المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الرقم	الفئة	العدد	النسبة
المستوى العلمي	1	دبلوم مجتمع	39	16.1
	2	بكالوريوس	172	71.1
	3	ماجستير	18	7.4
	4	دكتورة	13	5.4
		المجموع	242	%100

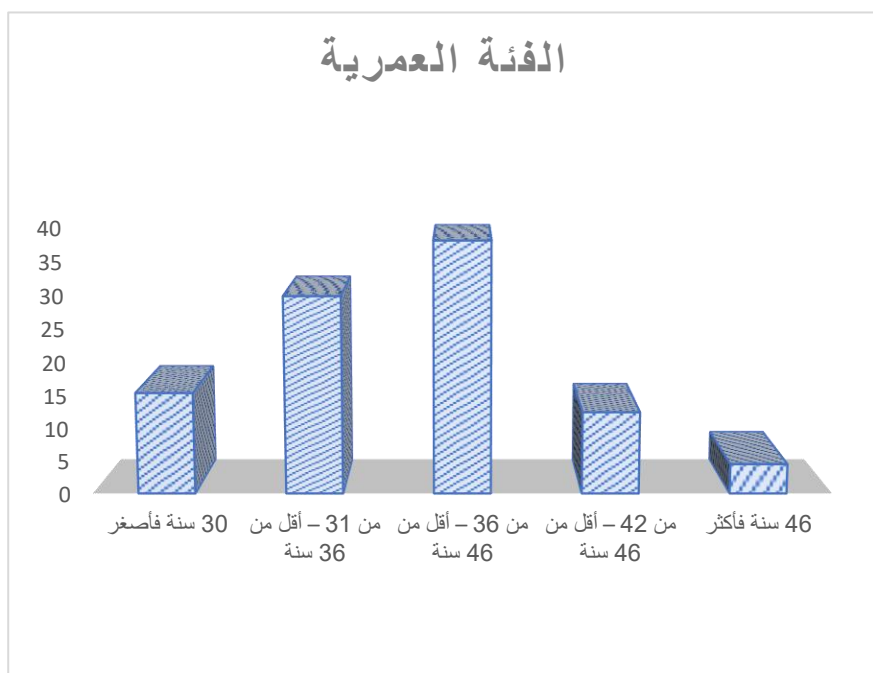


شكل (3) وصف افراد عينة الدراسة من خلال المتغيرات الديمغرافية

الجدول (13) وصف افراد عينة الدراسة من خلال المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الرقم	الفئة	العدد	النسبة
الفئة العمرية	1	30 سنة فأصغر	37	15.3
	2	من 31 – أقل من 36 سنة	72	29.8
	3	من 36 – أقل من 42 سنة	92	38

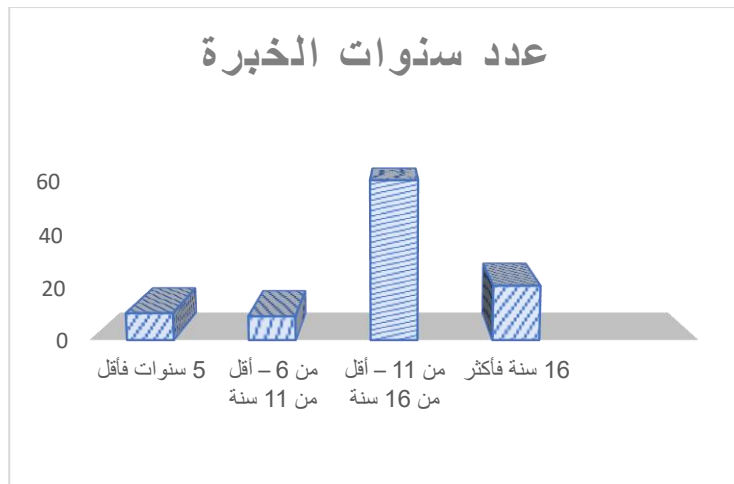
12.4	30	من 42 – أقل من 46 سنة	4	
4.5	11	46 سنة فأكثر	5	
%100	242	المجموع		



شكل (4) وصف افراد عينة الدراسة من خلال المتغيرات الديمغرافية

الجدول (14) وصف افراد عينة الدراسة من خلال المتغيرات الديمغرافية

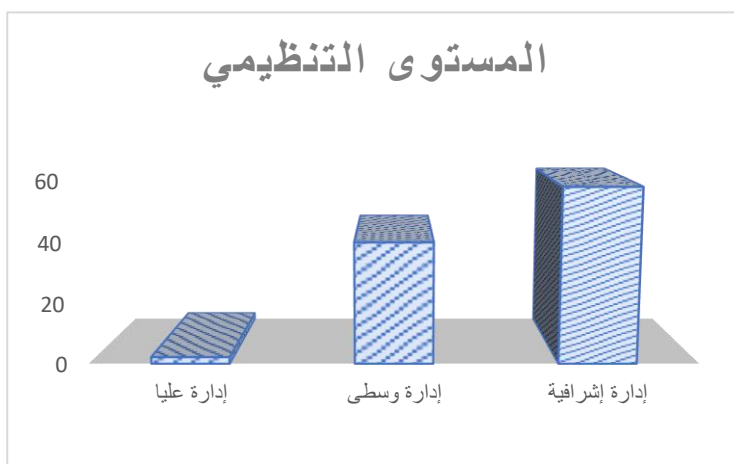
المتغير	الرقم	الفئة	العدد	النسبة
عدد سنوات الخبرة	1	5 سنوات فأقل	25	10.3
	2	من 6 – أقل من 11 سنة	22	9.1
	3	من 11 – أقل من 16 سنة	145	59.9
	4	16 سنة فأكثر	50	20.7
		المجموع	242	%100



شكل (5) وصف افراد عينة الدراسة من خلال المتغيرات الديمغرافية

الجدول (15) وصف افراد عينة الدراسة من خلال المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الرقم	الفئة	العدد	النسبة
المستوى التنظيمي	1	إدارة عليا	6	2.2
	2	إدارة وسطى	96	40
	3	إدارة إشرافية	140	57.8
		المجموع	242	%100



شكل (6) وصف افراد عينة الدراسة من خلال المتغيرات الديمغرافية

نلاحظ من نتائج الجدول (11، 12، 13، 14، 15) وكذلك شكل (2، 3، 4، 5، 6) ما يلي :

1. ان نسبة الذكور اعلى من نسبة الاناث حيث بلغت نسبة الذكور في شركتي الفوسفات الأردنية واليوتاس العربية 83.5% في حين أن نسبة الاناث 16.5%.
2. ونلاحظ أن النسبة الأعلى من العينة المستوى التعليمي بدرجة البكالوريوس والبالغة (71.1%)، وعددهم (172) ، وحملة شهادة الماجستير بلغت (7.4%)، بينما (5.4%) منها يحملون شهادة الدكتوراه، وعددهم (13) ، وهذا مؤشر على أن اغلب أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهلات علمية تمكنهم من فهم وإدراك أسئلة أداة الدراسة وأهميتها في مجال البحوث العلمية والإجابة عن أسئلتها بالكفاءة والدقة المطلوبة.
3. وتبين أن النسبة الأعلى من العينة تتراوح أعمارهم من 36 - اقل من 41 سنة والبالغة (38%)، وعددهم (92)، يليها فئة من 31 - اقل من 36 سنة بنسبة (29.8%)، يليها 30 سنة فأصغر بنسبة (15.3%) وعددهم (37) ، بينما من 42 - اقل من 46 سنة بنسبة (12.4%) وعددهم 30 ، ثم فئة 46 سنة فأكثر بنسبة (4.5%)، وهذا مؤشر على أن عينة الدراسة تتمتع بمزيج من المورد البشري أغلبهم من الفئات المدركة لطبيعة أعمالهم.
4. ونلاحظ أن الأغلبية العظمى من العينة تتراوح خبرتهم بين من 11 اقل من 16 سنة بنسبة (59.9%) وعددهم 145 ، ثم فئة 16 سنة فأكثر بنسبة (20.7%) وعددهم 50، وهذا مؤشر على تمتع أفراد العينة بسنوات من الخبرة وهذه الخبرة تعزز من إجاباتهم نحو الواقع السائد في القطاع المبحوث.
5. تبين ان المستوى التنظيمي للإدارات من فئة الادارة الاشرافية شكلوا اغلبية عينة الدراسة بنسبة (57.8%) وعددهم 140 ، ثم الادارة الوسطى بلغت (40%) وعددهم (96) ثم يليها الادارة العليا بنسبة (22) وعددهم (6).

6.3 متغيرات الدراسة

تم اعتماد المتغيرات التالية:

- ✓ المتغير المستقل: إدارة المواهب الخضراء بأبعادها (إدارة المواهب الصلبة الخضراء، إدارة المواهب الناعمة الخضراء).
- ✓ المتغير التابع: الميزة التنافسية الخضراء بأبعادها صورة الشركة نمو الشركة.
- ✓ المتغير المعدل: الابداع الأخضر.

7.3 المعالجة الإحصائية

تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. من أجل وصف مجتمع الدراسة وعينتها تم استخدام التكرارات والنسب المئوية.
2. لغرض وصف مستوى متغيرات الدراسة الثلاثة تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (t) من طرف واحد.
3. تم استخدام التحليل العاملي بنوعيه الاستكشافي والتوكيدي.
4. للتأكد من ثبات الاستبانة بطريقة الاختبار تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ماكدونالد، ومؤشر القيم العينية Eigen Values والتباين المفسر، ومعاملات التشبع Loadings
5. اختبارات التوزيع الطبيعي واختبار كلموجر و فسميرنوف.
6. تم استخدام نموذج المعادلة المهيكلية Structural Equation Model لغرض اختبار فرضيات الدراسة من خلال برنامج SPSS الإصدار 25 وبرمجية AMOS 7.
7. تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي في التحقق من بعض مؤشرات واختبارات الصديق التمييزي بأسلوب فورنل ولاركر ، وأسلوب التشبعات المشتركة بين العوامل الأخرى (Cross Loadings) من خلال برمجية SMART 4.0.8.3
8. تم استخدام الصديق التقاربي.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

1.4 المقدمة

يقدم هذا الفصل وصفا وتحليلاً لبيانات الدراسة، بحيث يعرض وصفاً لخصائص عينة الدراسة، ووصفاً لمتغيراتها والأهمية النسبية لفقرات الدراسة، ثم تحليلاً للإجابات عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات والتعليق عليها.

2.4 وصف إجابات افراد العينة وتقديراتهم لمتغيرات الدراسة وابعادها

اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي التدريجي للاستبانة لإعطاء مرونة أكثر الأفراد العينة في عملية الاختيار، حيث تراوحت قيمه بين (1 - 5) وهي: (موافق بشدة - 5 درجات)، (موافق - 4 درجات)، (محايد = 3 درجات)، (غير موافق = درجتان) (غير موافق بشدة = درجة واحدة)، وقد تم معالجة مقياس ليكرت وفقاً للمعادلة الآتية (Subedi, 2016)

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى البديل} - \text{الحد الأدنى البديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{(5-1)}{3} = 1.33$$

طول الفئة + أقل وزن = $1 + 1.33 = 2.33$ فتصبح درجة الموافقة (1 - 2.33) وبمستوى متدني

وللانتقال للفئة الثانية $2.33 + 1.33 = 3.66$ فتصبح درجة الموافقة الثانية (2.34 - 3.66) وبمستوى متوسط

وللانتقال للفئة الثالثة $3.66 + 1.33 = 5$ فتصبح درجة الموافقة الثالثة (3.67 - 5) وبمستوى مرتفع

أولاً: تحليل المتغير المستقل: إدارة المواهب الخضراء

الجدول التالي يقارن مستوى تطبيق المتغير المستقل إدارة المواهب الخضراء على النحو الآتي:

جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق إدارة المواهب

الخضراء

رقم الفقرة	الأسلوب	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الرتبة	مستوى التطبيق
1	إدارة المواهب الصلبة الخضراء	3.290	%65.80	1	متوسط
2	إدارة المواهب الناعمة الخضراء	3.050	%60.99	2	متوسط
	المقياس العام	3.170	%63.40		متوسط

يبين الجدول (16) أن مستوى المقياس العام لتطبيق إدارة المواهب الخضراء متوسط، حيث بلغ المتوسط العام (3.170) وانحراف معياري (0.869). وقد جاء متغير (إدارة المواهب الصلبة الخضراء) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.290) وبوزن نسبي (%65.80) وانحراف معياري (0.839)، وبمستوى تطبيق متوسط، يليها متغير (إدارة المواهب الناعمة الخضراء) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.050) ووزن نسبي (%60.99) وانحراف معياري (0.947).

ويرى الباحث أن شركات الاتصالات السعودية تطبق إدارة المواهب الخضراء بشكل متوسط، وقد يعود ذلك إلى حرص شركات الاتصالات السعودية على الإهتمام بالموارد الخضراء وانها تتبنى سياسات وخطوات عملية صديقة للبيئة. بحيث تبحث عن المواهب الصديقة للبيئة وأن شركات الاتصالات السعودية تضمن برامجها التطويرية للمواهب موضوعات تتعلق بأهداف التنمية المستدامة.

إدارة المواهب الصلبة الخضراء

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق لترتيب إدارة

المواهب الصلبة الخضراء

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	قيمة اختبار t	Sig.	مستوى التطبيق
1	تمتلك الشركة استراتيجية للاهتمام بالموارد الخضراء.	3.521	0.974	%70.41	1	8.230	0.000	متوسط
2	تبحث الشركة عن الفرص الإبداعية الخضراء.	3.306	1.029	%66.12	3	4.621	0.000	متوسط
3	تتبنى الشركة هيكل تنظيمي يسهل تطبيق المبادرات الخضراء.	3.256	0.969	%65.12	8	4.115	0.000	متوسط
4	تخصص الشركة في هيكلها التنظيمي وحدة متخصصة بالاستدامة البيئية.	3.306	1.037	%66.12	3	4.585	0.000	متوسط
5	تؤكد الشركة في تقييم الأداء على الجوانب البيئية.	3.182	1.014	%63.64	9	2.788	0.000	متوسط
6	تعتمد الشركة أهداف التنمية المستدامة كمؤشرات للأداء.	3.273	0.964	%65.45	7	4.401	0.000	متوسط
7	تتبنى الشركة ثقافة تنظيمية صديقة للبيئة.	3.380	1.025	%67.60	2	5.772	0.000	متوسط

متوسط	0.000	4.649	5	%65.79	0.968	3.289	تعمل الشركة وفقا لقيم تنظيمية تشجع على الاستدامة البيئية.	8
متوسط	0.000	1.699	10	%62.15	1.045	3.107	تخطط الشركة مسبقا للمبادرات البيئية.	9
متوسط	0.000	4.651	6	%65.6	0.940	3.281	تمتلك الشركة إجراءات محددة لتشجيع المبادرات البيئية	10
متوسط	0.000			%65.80		3.290	المقياس العام	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من طرف واحد تساوي 1.64

يتضح من الجدول (17) أن مستوى المقياس العام ادارة المواهب الصلبة الخضراء هو متوسط حيث بلغ المتوسط العام (3.290) وبوزن نسبي (%65.80) وبانحراف معياري بلغ (0.839) وتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.107-3.521). وقد جاءت الفقرة تمتلك الشركة استراتيجية للاهتمام بالموارد الخضراء " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.521) وبوزن نسبي (%70.41) وبمستوى تطبيق متوسط وكان الانحراف معياري (0.974)، في حين حلت الفقرة تخطط الشركة مسبقا للمبادرات البيئية بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.107) وبمستوى تطبيق متوسط وبوزن (1.045) نسبي (%62.15) وانحراف معياري

وبالنظر إلى قيم اختبار قيمة t والتي تراوحت بين (1.699-8.320) وهي أكبر من قيمها الجدولية البالغة (1.64) وأن قيمة هي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن قيم المتوسطات التي عبر عنها المستجيبين تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد. مما يؤكد أن عينة الدراسة أفراد شركات الاتصالات السعودية تستجيب لممارسة إدارات شركات الاتصالات السعودية لتطبيق إدارة المواهب الصلبة الخضراء وتستجيب للمبادرات الخضراء في الشركة.

ويرى الباحث أن هناك تطبيق لإدارة المواهب الصلبة الخضراء بشكل متوسط في شركات الاتصالات السعودية حيث تمتلك شركات الاتصالات السعودية استراتيجية للإهتمام بالموارد الخضراء وأن شركات التعدين تمتلك ثقافة تنظيمية صديقة للبيئة وتخصص في هيكلها التنظيمي وحدة متخصصة بالاستدامة البيئية.

1- ادارة المواهب الناعمة الخضراء :

جدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق لترتيب إدارة

المواهب الناعمة الخضراء

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	قيمة اختبار t	Sig.	مستوى التطبيق
11	تبحث الشركة على المواهب صديقة البيئة.	3.198	1.003	%63.97	1	3.076	0.000	متوسط
12	تجذب الشركة المواهب ذات المبادرات البيئية.	3.140	1.009	%62.81	3	2.167	0.000	متوسط
13	تعد الشركة البرامج التطويرية للمواهب بناء على الاحتياجات البيئية.	3.091	1.014	%61.82	4	1.694	0.000	متوسط
14	تضمن الشركة برامجها التطويرية للمواهب موضوعات تتعلق بأهداف التنمية المستدامة.	3.182	1.023	%63.64	2	2.766	0.000	متوسط
15	تحتفظ الشركة بالمواهب ذات المساهمات الخضراء المستدامة.	3.025	1.066	%60.50	6	0.362	0.000	متوسط

متوسط	0.000	-0.646	9	%59.01	1.194	2.950	16	تمنح الشركة حوافز استثنائية للمواهب التي تبتكر حلول بيئية.
متوسط	0.000	1.719	7	%60.17	1.082	3.008	17	تمكن الشركة المواهب الصديقة للبيئة من المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
متوسط	0.000	-1.678	10	%57.52	1.149	2.876	18	تعطي الشركة الأولوية في الترقية للمناصب القيادية للمواهب الخضراء.
متوسط	0.000	1.780	5	%61.46	1.154	3.058	19	تنمي الشركة القدرات القيادية للمواهب الخضراء.
متوسط	0.000	-0.467	8	%59.34	1.100	2.967	20	تحفز الشركة بناء فرق المواهب الخضراء.
متوسط	0.000			%30.99		3.050		المقياس العام

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من طرف واحد تساوي 1.64

يتضح من الجدول (18) أن مستوى المقياس العام ادارة المواهب الصلبة الناعمة هو متوسط حيث بلغ المتوسط العام (3.050) وبوزن نسبي (%60.99) وبانحراف معياري بلغ (0.947) وتراوح المتوسطات الحسابية بين (2.876-3.198). وقد جاءت الفقرة " تبحث الشركة على المواهب صديقة البيئة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.198) وبوزن نسبي (%63.97) وبمستوى تطبيق متوسط وكان الانحراف معياري (1.003)، في حين حلت الفقرة "تعطي الشركة الأولوية في الترقية للمناصب القيادية للمواهب الخضراء" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.876) وبمستوى تطبيق متوسط وبوزن نسبي (%57.52) وانحراف معياري (1.149).

وبالنظر إلى قيم اختبار قيمة t والتي تراوحت بين (1.678 و 3.076) وأن قيمة Sig هي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد بدرجة متوسطة، وأن بعض قيم (t) كانت سالبة مما يدل على أن العينة متجهه نحو لا اتفاق ولا اتفاق بشدة.

ويرى الباحث أن هناك تطبيق بشكل متوسط الإدارة المواهب الناعمة الخضراء وأن شركات التعدين تبحث على المواهب صديقة للبيئة وتضمن الشركات برامجها التطويرية للمواهب موضوعات تتعلق بأهداف التنمية المستدامة بحيث تعمل على تجذب المواهب ذات المبادرات البيئية.

ثانيا : المتغير التابع (الميزة التنافسية الخضراء).

الجدول التالي يقارن مستوى تطبيق المتغير التابع الميزة التنافسية الخضراء، على النحو الآتي:

جدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق المزايا التنافسية

الخضراء

رقم الفقرة	الأسلوب	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الرتبة	مستوى التطبيق
1	نمو الشركة	3.431	%68.61	2	متوسط
2	صورة الشركة	3.440	%68.79	1	متوسط
	المقياس العام	3.435	%68.70		متوسط

يبين الجدول (19) أن مستوى المقياس العام لتطبيق المزايا التنافسية الخضراء متوسط، حيث بلغ المتوسط العام (3.435) وانحراف معياري (0.772). وقد جاء بعد (صورة الشركة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.440) وبوزن نسبي (%68.79) وانحراف معياري (0.815)، وبمستوى تطبيق متوسط، يليه متغير نمو الشركة بمتوسط حسابي (3.431) وبوزن نسبي (%68.61) وانحراف معياري (0.773)، وبمستوى تطبيق متوسط.

1- نمو الشركة:

جدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق نمو الشركة

رقم الفقر ة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	قيمة اختبار t	Sig.	مستوى التطبيق
21	تسعى الشركة لإنتاج معدوم الانبعاثات .	3.306	0.919	%66.12	9	5.178	0.000	متوسط
22	تقيم الشركة وضع السوق المستهدف باستمرار .	3.653	0.908	%73.06	1	11.182	0.000	متوسط
23	تعظم الشركة حصتها السوقية عن طريق التكامل الخلفي (أي الشركة تمتلك مصادر المواد الأولية).	0.5373	0.8980	%74.70	2	9.310	0.000	متوسط
24	تتعامل الشركة بمسؤولية رشيدة مع الموارد البيئية.	3.413	0.917	%86.26	6	7.010	0.000	متوسط
25	تمتلك الشركة خطة الإدارة النفقات	3.215	1.040	%64.30	10	3.213	0.000	متوسط
26	تجري الشركة تحليلات مستمرة للأسواق المستهدفة.	3.488	0.921	%69.75	3	8.235	0.000	متوسط
27	تسعى الشركة للتوسع بالأسواق الحالية من خلال منتجات صديقة للبيئة.	3.438	0.937	%68.76	5	7.272	0.000	متوسط
28	تحسن الشركة من عملياتها باستمرار لتقليل الضرر البيئي.	3.446	1.046	%68.93	4	6.636	0.000	متوسط

متوسط	0.000	6.111	6	%68.26	1.052	3.413	تمتلك الشركة رؤية الدخول أسواق جديدة مبنية على أساس المنتج الأخضر.	29
متوسط	0.000	4.942	8	%66.78	1.067	3.339	تلتزم الشركة بتطبيق أهداف التنمية المستدامة.	30
متوسط	0.000			%68.61		3.431	المقياس العام	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من طرف واحد تساوي 1.64

نلاحظ من الجدول (20) أن مستوى المقياس العام لتطبيق نمو الشركة هو متوسط، حيث بلغ المتوسط العام (3.431) وبانحراف معياري (0.773). وتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.215-3.653). وقد جاءت الفقرة تقيم الشركة وضع السوق المستهدف باستمرار " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.653) وبمستوى تطبيق متوسط وبوزن نسبي (%73.06) وبانحراف معياري (0.908)، في حين حلت الفقرة "تمتلك الشركة خطة لإدارة النفايات." بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.215) وبمستوى تطبيق متوسط وبوزن نسبي (%64.30) وبانحراف معياري (1.040)

وبالنظر إلى قيم اختبار قيمة t والتي تراوحت بين (3.213 - 11.182) وجميع العبارات كانت أكبر من قيمها الجدولية البالغة (1.64) وأن قيمة هي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد. وأن عينة الدراسة كانت قيمها متوسطة.

ويرى الباحث ان شركات الاتصالات السعودية تطبق نمو الشركة من المزايا التنافسية الخضراء بدرجة متوسطة بحيث تبين أن شركات الاتصالات السعودية تقيم وضع السوق المستهدف باستمرار وأنها تعظم حصتها السوقية عن طريق التكامل الخلفي (أي شركات الاتصالات تمتلك مصادر المواد الأولية). وأنها تجري تحليلات مستمرة للأسواق المستهدفة.

جدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق صورة الشركة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	قيمة اختبار t	Sig.	مستوى التطبيق
31	تبنى الشركة مبادرات بينية لتطوير المجتمع.	3.281	1.016	%65.62	10	4.301	0.000	متوسط
32	تسعى الشركة لزيادة منتجاتها الخضراء سنويا.	3.372	1.079	%67.44	8	5.362	0.000	متوسط
33	تحتزم الشركة السياسات البيئية النافذة.	3.463	0.981	%69.26	4	7.335	0.000	متوسط
34	تشارك الشركة بشكل استباقي في أنشطة المجتمع البيئية.	3.322	1.016	%66.65	9	4.934	0.000	متوسط
35	تطبق الشركة ممارسات المسؤولية الأخلاقية.	3.496	0.884	%69.29	2	8.727	0.000	متوسط
36	تنفذ الشركة مبادرات خيرية بدافع تطوعي	3.438	1.038	%68.76	6	6.566	0.000	متوسط
37	تساهم الشركة في تطوير البنى التحتية للمجتمع المحلي.	3.488	1.007	%69.75	3	7.531	0.000	متوسط
38	توظف الشركة نسبة معينة من أفراد المجتمع المحلي.	3.678	0.931	%73.55	1	11.324	0.000	متوسط

متوسط	0.000	6.691	7	%68.10	0.952	3.405	تعمل الشركة على تطوير سمعتها من خلال ترصين علاقتها مع البيئة.	39
متوسط	0.000	7.334	5	%69.09	0.964	3.455	تعتبر الشركة أن تطوير منتجاتها الصديقة للبيئة وسيلة لتعزيز صورتها في السوق العالمي	40
متوسط	0.000			%68.79		3.440	المقياس العام	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من طرف واحد تساوي 1.64

نلاحظ من الجدول (21) أن مستوى المقياس العام لتطبيق صورة الشركة هو متوسط، حيث بلغ المتوسط العام (3.440) وبانحراف معياري (0.815). وتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.281-3.678). وقد جاءت الفقرة توظف الشركة نسبة معينة من افراد المجتمع المحلي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.678) وبمستوى تطبيق مرتفع وبوزن نسبي (73.55%) وبانحراف معياري (0.908)، في حين حلت الفقرة تتبنى الشركة مبادرات بيئية لتطوير المجتمع بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.281) وبمستوى تطبيق متوسط وبوزن نسبي (65.62%) وبانحراف معياري (1.016)

وبالنظر إلى قيم اختبار قيمة t والتي تراوحت بين (4.301 - 11.324) بحيث أن جميع العبارات كانت أكبر من قيمها الدولية البالغة (1.64) وأن قيمة Sig هي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد وقد كانت درجة قيمها متوسطة.

ويرى الباحث ان هناك تطبيق لصورة الشركة في شركات الاتصالات السعودية بدرجة متوسطة وأنها تسعى إلى توظيف نسبة معينة من أفراد المجتمع المحلي، كما أن شركات الاتصالات السعودية تحرص على تطبيق ممارسات المسؤولية الأخلاقية.

ثالثا : المتغير المعدل (الابداع الاخضر).

جدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق للابداع الاخضر

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	قيمة اختبار t	Sig.	مستوى التطبيق
41	تقوم الشركة باستبدال الآلات القديمة بالآلات جديدة صديقة للبيئة.	3.314	1.078	%66.28	6	4.531	0.000	متوسط
42	تعمل الشركة على تخفيض نسبة المكونات الضارة داخل منتجاتها.	3.424	1.156	%68.47	1	6.349	0.000	متوسط
43	تستخدم الشركة مواد خام صديقة للبيئة.	3.339	0.969	%66.78	5	5.441	0.000	متوسط
44	تهتم الشركة بإعادة التدوير.	3.165	1.176	%63.31	9	2.186	0.000	متوسط
45	تخفض الشركة من الانبعاثات الملوثة للبيئة في عملياتها.	3.388	1.042	%67.77	2	5.801	0.000	متوسط
46	تطور الشركة مرافق الانتاج الحالية من اجل الحفاظ على البيئة.	3.372	0.982	%67.44	3	5.890	0.000	متوسط

متوسط	0.000	5.816	4	%67.27	0.973	3.364	تتكيف الشركة مع الظروف المتغيرة للبيئة عن طريق استخدام تقنيات أحدث.	47
متوسط	0.000	1.712	10	%61.82	1.167	3.091	تشجع الشركة العاملين على تقديم مشاريع صديقة للبيئة.	48
متوسط	0.000	4.418	7	%66.12	1.077	3.306	تسعى الشركة إلى تصميم منتجات من دون عيوب مضرّة للبيئة	49
متوسط	0.000	3.908	8	%65.29	1.053	3.300	تغلف الشركة منتجاتها بمواد صديقة للبيئة قابلة للتدوير	50
متوسط	0.000			%66.00			المقياس العام	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من طرف واحد تساوي 1.64

نلاحظ من الجدول (22) أن مستوى المقياس العام لتطبيق الابداع الاخضر هو متوسط، حيث بلغ المتوسط العام (3.300) وبانحراف معياري (0.906). وتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.424- 3.091). وقد جاءت الفقرة تعمل الشركة على تخفيض نسبة المكونات الضارة داخل منتجاتها بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.424) وبمستوى تطبيق متوسط وبوزن نسبي (68.47%) وبانحراف معياري (1.156)، في حين حلت الفقرة تشجع الشركة العاملين على تقديم مشاريع صديقة للبيئة بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.091) وبمستوى تطبيق متوسط وبوزن نسبي (61.82%) وبانحراف معياري (1.167)

وبالنظر إلى قيم اختبار قيمة t والتي تراوحت بين (1.712 - 6.349) حيث كانت جميع القيم أكبر من قيمها الجدولية البالغة (1.64) وأن قيمة هي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن قيم

المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد ودرجة قيمها متوسطة.

ويرى الباحث أن شركات الاتصالات السعودية تطبق الإبداع الأخضر بشكل متوسط وأنها تسعى إلى تخفيض المنتجات الضارة داخل منتجاتها وتقوم بتخفيض الانبعاثات الضارة الملوثة في عملياتها

3.4 اختبار ملاءمة نموذج الدراسة:

لاختبار مدى ملاءمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار الخطي والاختبارات المعلمية، وقد تم اختبار الارتباط الخطي المتعدد والارتباط الذاتي، وذلك على النحو الآتي:

1- اختبار التداخل الخطي المتعدد Multicollinearity

تشير هذه الظاهرة إلى وجود ارتباط خطي شبه تام بين متغيرين أو أكثر، يعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد R^2 ويجعله أكبر من قيمته الفعلية، ولهذا تم احتساب معامل ارتباط بيرسون وقيمة معامل تضخم التباين عند كل متغير حسب الفرضية التي يتم اختبارها ، وقد كانت النتائج كما يلي (Gujarati, 2017)

جدول (23) مصفوفة التداخل للمتغيرات المستقلة

الرقم	المتغير	1	2	3
1	إدارة المواهب الصلبة الخضراء	1.00		
2	إدارة المواهب الناعمة الخضراء	**0.696	1.00	
3	الإبداع الأخضر	**0.706	**0.630	1.00

** دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يبين الجدول أعلاه رقم (23) أن الارتباط بين المتغيرات المستقلة تراوحت بين (0.630 – 0.706) وأن أعلى ارتباط كان بين إدارة المواهب الصلبة الخضراء و (الإبداع الأخضر) هو (0.696)، وأن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة كان أقل من (0.80)، وهذا قد يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، حيث أن قيم معامل الارتباط التي تزيد عن (0.80) ، تعتبر مؤشرا على أن العينة تعاني من مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد لبقية المتغيرات (Guajarati, 2017, 359)

وللتأكد من خلو العينة من مشكلة التداخل المتعدد تم احتساب معامل تضخم التباين Inflation Factor (VIF) Variance عند أبعاد المتغير المستقل للتأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين جميع المتغيرات المستقلة، وكانت النتائج كما يلي :

جدول (24) نتائج اختبار التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات	معامل تضخم التباين VIF	Tolerance	مستوى الدلالة اختبار KS
المتغير المستقل (إدارة المواهب الخضراء)	5.213	0.192	0.095
	5.594	0.179	0.108
المتغير المعدل	2.203	0.454	0.100
المتغير التابع (الميزة التنافسية الخضراء)	-	-	0.124
	-	-	0.118

يبين الجدول (24) أن قيم معامل تضخم التباين كانت جميعها أكبر من العدد 1 وأقل من العدد 10، مما يؤكد عدم وجود مشكلة التداخل الخطي المتعدد بين جميع متغيرات الدراسة المستقلة (Gujarati, 2017, 253)

كما تراوحت قيم اختبار التباين المعايير (Tolerance) قد تراوحت بين (0.179-0.454) وهي أقل من الواحد صحيح مما يشير إلى أن مقدار التباين بين المتغيرات المستقلة والمعدلة موجود بدرجة واضحة بحيث يميز كل بعد من هذه الأبعاد وبالتالي الاستنتاج بأهمية جميع هذه الأبعاد في وجودها للتنبؤ في الميزة التنافسية الخضراء .

أما بخصوص اختبار (Kolmogorov-Smirnov Z) للتوزيع الطبيعي باستخدام وباستعراض قيم دلالة الاختبار يتبين أن هذه القيم كانت أكبر من (0.05) مما يشير إلى قبول فرضية الاختبار الصفرية وهي فرضية عدم وجود علاقة بين توزيع البيانات والتوزيع الطبيعي.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الخضراء (إدارة المواهب الصلبة الخضراء وإدارة المواهب الناعمة الخضراء) على الميزة التنافسية الخضراء (نمو الشركة وصورة الشركة) في شركات الاتصالات السعودية.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام نموذج المعادلة المهيكلية (Structure Question Model) من خلال برنامج (Amos) لبيان كل بعد من أبعاد إدارة المواهب الخضراء على التميز التنظيمي.

الجدول (25) نتائج الفرضية الرئيسية الأولى أثر إدارة المواهب الخضراء على الميزة التنافسية

الخضراء

المتغيرات المستقلة	اتجاه الأثر	المتغيرات التابعة	B	T	Sig	R ²
إدارة المواهب الصلبة الخضراء	←	الميزة التنافسية الخضراء	0.314	0.077	0.000	0.669

	0.000	0.068	0.407	الميزة التنافسية الخضراء	←	إدارة المواهب الناعمة الخضراء
--	-------	-------	-------	-----------------------------	---	----------------------------------

تشير نتائج الجدول (25) أن النموذج يشير إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة المواهب الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء عند مستوى دلالة (0.000) ومن جهة أخرى، فقد استطاع متغير إدارة المواهب الخضراء تفسير (66.9) من التباين في الميزة التنافسية الخضراء، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد $(R^2 = 0.669)$.

أما فيما يتعلق بجدول المعاملات فقد أظهرت النتائج ما يلي:

أن قيمة B عند متغير إدارة المواهب الصلبة الخضراء والتي بلغت (0.314) وجود أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (4.071)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) أظهرت قيمة B عند متغير إدارة المواهب الناعمة الخضراء والتي بلغت (0.407) وجود أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (5.962)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة المواهب الخضراء إدارة المواهب الصلبة الخضراء وإدارة المواهب الناعمة الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء (نمو الشركة وصورة الشركة) في شركات الاتصالات السعودية.

ويرى الباحث أن هناك أثر معنوي لإدارة المواهب الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء وأن هناك علاقة قوية إيجابية بينهما، وقد يكون هذا مؤشر إلى أن الشركات الاتصالات السعودية تمتلك استراتيجية للإهتمام بالموارد الخضراء، وأن شركات الاتصالات تتبنى ثقافة تنظيمية صديقة للبيئة، وأن شركات الاتصالات السعودية تبحث على المواهب صديقة البيئة.

الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى:

H₀₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) الإدارة المواهب الصلبة الخضراء على نمو الشركة في شركات قطاع الاتصالات السعودية.

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى، تم تطبيق نموذج المعادلة المهيكلية (Structure Question Model) من خلال برنامج التحليل الإحصائي (AMOS).

الجدول (26) نتائج الفرضية الفرعية الأولى أثر إدارة المواهب الصلبة الخضراء على نمو الشركة

المتغيرات المستقلة	اتجاه الأثر	المتغيرات التابعة	B	T	Sig	R ²
إدارة المواهب الصلبة الخضراء	←	نمو الشركة	0.701	18.498	0.000	0.587

تشير نتائج الجدول (26) أن النموذج يشير إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة المواهب الصلبة الخضراء على نمو الشركة من الميزة التنافسية الخضراء عند مستوى دلالة (0.000)

ومن جهة أخرى، فقد استطاع متغير إدارة المواهب الصلبة الخضراء تفسير (58.7) من التباين في نمو الشركة، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R = 0.587$).

أما فيما يتعلق بجدول المعاملات فقد أظهرت النتائج أن قيمة B عند متغير (إدارة المواهب الصلبة الخضراء) والتي بلغت (0.701) وجود أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (18.498) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الصلبة الخضراء على نمو الشركة في شركات الاتصالات السعودية.

ويرى الباحث أن هذا مؤشر إلى أن هناك علاقة موجبة قوية بين إدارة المواهب الصلبة الخضراء وبين نمو الشركة في شركات الاتصالات السعودية، وهناك أثر معنوي، حيث أوضحت النتائج أن شركات الاتصالات السعودية تقوم بتقييم وضع السوق المستهدف باستمرار ، وأنها تعظم حصتها السوقية عن طريق التكامل الخلفي (أي الشركة تمتلك مصادر أولية).

الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى:

H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) الإدارة المواهب الصلبة الخضراء على صورة الشركة في شركات قطاع الاتصالات السعودية.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الأولى، تم تطبيق نموذج المعادلة المهيكلية Structure Question Model من خلال برنامج التحليل الاحصائي AMOS

الجدول (27) نتائج الفرضية الفرعية الثانية أثر إدارة المواهب الصلبة الخضراء على صورة الشركة

المتغيرات المستقلة	اتجاه الأثر	المتغيرات التابعة	B	T	Sig	R ²
إدارة المواهب الصلبة الخضراء	←	صورة الشركة	0.744	18.462	0.000	0.586

تشير نتائج الجدول (27) أن النموذج يشير إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة المواهب الصلبة الخضراء على صورة الشركة من الميزة التنافسية الخضراء عند مستوى دلالة (0.000)

ومن جهة أخرى، فقد استطاع متغير إدارة المواهب الصلبة الخضراء تفسير (58.6) من التباين في نمو الشركة، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.586$).

أما فيما يتعلق بجدول المعاملات فقد أظهرت النتائج أن قيمة B عند متغير (إدارة المواهب الصلبة الخضراء) والتي بلغت (0.744) وجود أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (18.462) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الصلبة الخضراء على صورة الشركة في شركات الاتصالات السعودية.

ويرى الباحث أن هذا مؤشر إلى أن هناك علاقة موجبة قوية بين إدارة المواهب الصلبة الخضراء وبين صورة الشركة في شركات الاتصالات السعودية، وهناك أثر معنوي، حيث أوضحت النتائج أن هناك اهتمام في شركات الاتصالات السعودية بتحسين صورتها في المجتمع المحلي من خلال توظيف نسبة معينة من أفراد المجتمع المحلي وتطبيق ممارسات المسؤولية الأخلاقية.

الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى:

Ho1₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الناعمة الخضراء على نمو الشركة في شركات الاتصالات السعودية.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الأولى، تم تطبيق نموذج المعادلة المهيكلية (Structure Question Model) من خلال برنامج التحليل الإحصائي (AMOS)

الجدول (28) نتائج الفرضية الفرعية الثالثة أثر إدارة المواهب الناعمة الخضراء على صورة الشركة

المتغيرات المستقلة	اتجاه الأثر	المتغيرات التابعة	B	T	Sig	R ²
إدارة المواهب الناعمة الخضراء	←	نمو الشركة	0.634	19.073	0.000	0.602

تشير نتائج الجدول (28) أن النموذج يشير إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة المواهب الناعمة الخضراء على نمو الشركة من الميزة التنافسية الخضراء عند مستوى دلالة (0.000) ومن جهة أخرى، فقد استطاع متغير إدارة المواهب الناعمة الخضراء (تفسير (60.2) من التباين في نمو الشركة، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.602$).

أما فيما يتعلق بجدول المعاملات فقد أظهرت النتائج أن قيمة B عند متغير (إدارة المواهب الناعمة الخضراء) والتي بلغت (0.634) وجود أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (19.073) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الناعمة الخضراء على نمو الشركة في شركات الاتصالات السعودية.

ويرى الباحث أن هذا مؤشر إلى أن هناك علاقة موجبة قوية بين إدارة المواهب الناعمة الخضراء وبين نمو الشركة في شركات الاتصالات السعودية، وهناك أثر معنوي، حيث أوضحت النتائج أن شركات الاتصالات السعودية تبحث عن المواهب صديقة البيئة ومن ناحية أخرى فإن شركات الاتصالات السعودية تقيم وضع السوق المستهدف باستمرار.

الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى:

H01.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) الإدارة المواهب الناعمة الخضراء على صورة الشركة في شركات قطاع الاتصالات السعودية.

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الأولى، تم تطبيق نموذج المعادلة المهيكلية Structure Question Model من خلال برنامج التحليل الاحصائي (AMOS)

الجدول (29): نتائج الفرضية الفرعية الرابعة أثر إدارة المواهب الناعمة الخضراء على صورة الشركة

المتغيرات المستقلة	اتجاه الأثر	المتغيرات التابعة	B	T	Sig	R ²
إدارة المواهب الناعمة الخضراء	←	صورة الشركة	0.687	19.839	0.000	0.620

تشير نتائج الجدول (29) أن النموذج يشير إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة المواهب الناعمة الخضراء على صورة الشركة من الميزة التنافسية الخضراء عند مستوى دلالة (0.000)

ومن جهة أخرى، فقد استطاع متغير (إدارة المواهب الناعمة الخضراء) تفسير (62.0) من التباين في صورة الشركة، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد (0.620).

أما فيما يتعلق بجدول المعاملات فقد أظهرت النتائج أن قيمة B عند متغير (إدارة المواهب الناعمة الخضراء) والتي بلغت (0.687) وجود أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (19.839) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الناعمة الخضراء على صورة الشركة في شركات قطاع الاتصالات السعودية.

خلاصة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المتفرعة عنها:

الجدول رقم (30) خلاصة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المتفرعة منها

النتيجة	المسار	الفرضية
رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة	إدارة المواهب الصلبة الخضراء ← الميزة التنافسية الخضراء	H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) الإدارة المواهب الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء في شركات الاتصالات السعودية
	إدارة المواهب الناعمة الخضراء ← الميزة التنافسية الخضراء	

رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة	إدارة المواهب الصلبة الخضراء ← نمو الشركة	H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الصلبة الخضراء على نمو الشركة في شركات قطاع الاتصالات السعودية.
رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة	إدارة المواهب الصلبة الخضراء ← صورة الشركة	Ho1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الصلبة الخضراء على صورة الشركة في شركات قطاع الاتصالات السعودية.
رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة	إدارة المواهب الناعمة الخضراء ← نمو الشركة	Ho1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الناعمة الخضراء على نمو الشركة في شركات قطاع الاتصالات السعودية.
رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة	إدارة المواهب الناعمة الخضراء ← صورة الشركة	Ho1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الناعمة الخضراء على صورة الشركة في شركات قطاع الاتصالات السعودية.

Ho2: لا يعدل الإبداع الأخضر من أثر (إدارة المواهب الخضراء، إدارة المواهب الصلبة الخضراء،

إدارة المواهب الناعمة الخضراء) على الميزة التنافسية الخضراء (نمو الشركة، صورة الشركة) في شركات

قطاع الاتصالات السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لإختبار الفرضية العدمية الرئيسية الثانية تم عمل الإختبار الهرمي وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (31) نتائج تحليل الانحدار الهرمي للفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الأولى

النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig T	قيمة T المحسوبة	المعامل B	Sig T	قيمة T المحسوبة	المعامل B		
0.003	3.007	0.167	0.000	4.071	0.314	إدارة المواهب الصلبة الخضراء	الميزة التنافسية
0.001	3.235	0.165	0.000	5.962	0.407	إدارة المواهب الناعمة الخضراء	
0.001	15.317	0.513				الابداع الأخضر	
0.913			0.818			R	
0.833			0.669			معامل التحديد R^2	
0.164			0.669			ΔR^2	
234.614			241.780			ΔF	
0.000			0.000			R	

دال إحصائيا عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)

يتضح من نتائج الجدول رقم (31) قيام الانحدار الهرمي على نموذجين، حيث مثلت نتائج النموذج الأول أثر إدارة المواهب الخضراء في مراحله الأنتئين في الميزة التنافسية الخضراء في شركات الاتصالات السعودية، إذ تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمراحل إدارة المواهب الخضراء مجتمعة في الميزة التنافسية الخضراء، حيث أن قيمة ΔF بلغت (241.780) عند مستوى معنوية ($\text{Sig } \Delta F = 0.000$) وهي أقل من 0.05 ، وقد أشارت قيمة معامل التحديد والتي بلغت (0.669) إلى أن ما نسبته (66.9%) من التغير الحاصل في إدارة المواهب الخضراء في مراحله يمكن تبريره من خلال الميزة التنافسية الخضراء .

أما في النموذج الثاني، فقد تم إضافة المتغير المعدل الإبداع الأخضر) لنموذج الإنحدار ، حيث ارتفعت قيمة معامل التحديد بنسبة (16.4%)، وهي دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة $F\Delta$ (234.614) عند مستوى معنوية (0.000) والتي هي أقل من 0.05 ، بينما بلغت قيمة معامل B عند بعد الإبداع الأخضر ما مقداره (0.513) ، وبمستوى معنوية (0.000)، مما يدل على عدم الاختلاف في الأثر المعنوي لأبعاد إدارة المواهب الخضراء في مراحله في الميزة التنافسية الخضراء تبعاً لاختلاف الإبداع الأخضر.

وبناء على ما سبق من النتائج الواردة في الجدول (28) فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي نصها على أنه:

يعدل الإبداع الأخضر من أثر) إدارة المواهب الخضراء، إدارة المواهب الصلبة الخضراء، إدارة المواهب الناعمة الخضراء) على الميزة التنافسية الخضراء نمو الشركة، صورة الشركة في شركات الاتصالات السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ويرى الباحث أن إدخال الإبداع الأخضر كمتغير معدل في قياس أثر إدارة المواهب الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء قد رفع من العلاقة بينهما والنسبة التفسيرية، وقد يعود ذلك إلى حرص شركات الاتصالات السعودية على تخفيض نسبة المكونات الضارة داخل منتجاتها، كما أنها تخفض من الانبعاثات الملوثة للبيئة في عملياتها الإنتاجية.

H_{o2_1} : لا يعدل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الصلبة الخضراء على نمو الشركة في شركات قطاع الاتصالات السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لإختبار الفرضية العدمية الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية تم عمل الإختبار الهرمي وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (32) نتائج تحليل الانحدار الهرمي للفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثانية

النموذج الأول			النموذج الثاني			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
المعامل	قيمة T	Sig T	المعامل	قيمة T	Sig T		
0.706	18.459	0.000	0.328	7.899	0.000	إدارة المواهب الصلابة الخضراء	نمو الشركة من الميزة التنافسية الخضراء
			0.495	12.868	0.000	الابداع الأخضر	
R	0.766				0.869		
معامل التحديد R^2	0.587		0.756				
ΔR^2	0.587		0.169				
ΔF	340.748		165.536				
Sig ΔF	0.000		0.000				

دال إحصائيا عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)

يتضح من نتائج الجدول رقم (33) قيام الانحدار الهرمي على نموذجين، حيث مثلت نتائج النموذج الأول أثر إدارة المواهب الصلبة الخضراء في نمو الشركة من الميزة التنافسية الخضراء في شركات الاتصالات السعودية، إذ تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرحلة إدارة المواهب الصلبة الخضراء في نمو الشركة من الميزة التنافسية الخضراء، حيث أن قيمة ΔF بلغت (340.748) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 ، وقد أشارت قيمة معامل التحديد R^2 والتي بلغت (0.587) إلى أن ما نسبته (58.7%) من التغير الحاصل في إدارة المواهب الصلبة الخضراء يمكن تبريره من خلال نمو الشركة من الميزة التنافسية الخضراء.

أما في النموذج الثاني، فقد تم إضافة المتغير المعدل الإبداع الأخضر) لنموذج الانحدار ، حيث ارتفعت قيمة معامل التحديد 2 بنسبة (16.9%)، وهي دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة $F=165.536\Delta$ عند مستوى معنوية (0.000) والتي هي أقل من 0.05 ، بينما بلغت قيمة معامل B عند بعد الإبداع الأخضر ما مقداره (0.495) ، وبمستوى معنوية (0.000)، مما يدل على عدم الاختلاف في الأثر المعنوي لإدارة المواهب الصلبة الخضراء في نمو الشركة من الميزة التنافسية الخضراء تبعاً لاختلاف الإبداع الأخضر.

وبناءً على ما سبق من النتائج الواردة في الجدول (29) فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي نصها على أنه:

يعدل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الصلبة الخضراء على نمو الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

2.2Ho: لا يعدل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الصلبة الخضراء على صورة الشركة في شركات قطاع الاتصالات السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لإختبار الفرضية العدمية الفرعية الثانية من الرئيسية الثانية تم عمل الإختبار الهرمي وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (33) نتائج تحليل الانحدار الهرمي للفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثانية

النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig T	قيمة T المحسوبة	المعامل B	Sig T	قيمة T المحسوبة	المعامل B		
0.003	7.403	0.289	0.000	18.423	0.744	إدارة المواهب الصلبة الخضراء	

0.000	16.528	0.597		الابداع الأخضر	صورة الشركة من الميزة التنافسية الخضراء
	0.898		0.765	R	
	0.807		0.586	معامل التحديد R^2	
	0.221		0.586	ΔR^2	
	273.171		339.418	ΔF	
	0.000		0.000	Sig ΔF	

دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)

يتضح من نتائج الجدول رقم (33) قيام الانحدار الهرمي على نموذجين، حيث مثلت نتائج النموذج الأول أثر إدارة المواهب الصلبة الخضراء في صورة الشركة من الميزة التنافسية الخضراء في شركات الاتصالات السعودية، إذ تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرحلة إدارة المواهب الصلبة الخضراء في صورة الشركة من الميزة التنافسية الخضراء، حيث أن قيمة F بلغت (339.418) عند مستوى معنوية $\text{Sig } \Delta F = 0.000$ وهي أقل من 0.05 ، وقد أشارت قيمة معامل التحديد R والتي بلغت (0.586) إلى أن ما نسبته (58.6%) من التغير الحاصل في إدارة المواهب الصلبة الخضراء يمكن تبريره من خلال صورة الشركة من الميزة التنافسية الخضراء.

أما في النموذج الثاني، فقد تم إضافة المتغير المعدل الإبداع الأخضر لنموذج الإنحدار ، حيث ارتفعت قيمة معامل التحديد بنسبة 22.1%، وهي دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة $\Delta F = 273.171$ عند مستوى معنوية (0.000) والتي هي أقل من 0.05 ، بينما بلغت قيمة معامل B عند بعد الإبداع الأخضر ما مقداره (0.597) ، وبمستوى معنوية (0.000) ، مما يدل على عدم الاختلاف في الأثر المعنوي لإدارة المواهب الصلبة الخضراء في صورة الشركة من الميزة التنافسية الخضراء تبعاً لاختلاف الإبداع الأخضر .

وبناءً على ما سبق من النتائج الواردة في الجدول (30) فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي نصها على أنه:

يعدل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الصلبة الخضراء على صورة الشركة في شركات قطاع الاتصالات السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

Ho2.3: لا يعدل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الناعمة الخضراء على نمو الشركة في شركات قطاع الاتصالات السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لإختبار الفرضية العدمية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثانية تم عمل الإختبار الهرمي وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (34): نتائج تحليل الانحدار الهرمي للفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثانية

النموذج الأول			النموذج الثاني			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
المعامل	قيمة T	Sig T	المعامل	قيمة T	Sig T		
0.634	19.034	0.000	0.295	7.668	0.000	إدارة المواهب الناعمة الخضراء	صورة الشركة من الميزة التنافسية الخضراء
			0.485	12.101	0.000	الابداع الاخضر	
	0.776			0.868		R	
	0.602			0.753		معامل التحديد R ²	
	0.602			0.151		ΔR^2	
	362.282			146.424		ΔF	

0.000	0.000	Sig ΔF	
-------	-------	----------------	--

دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)

يتضح من نتائج الجدول رقم (34) قيام الانحدار الهرمي على نموذجين، حيث مثلت نتائج النموذج الأول أثر إدارة المواهب الناعمة الخضراء في نمو الشركة من الميزة التنافسية الخضراء في شركات الاتصالات السعودية، إذ تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرحلة إدارة المواهب الناعمة الخضراء في نمو الشركة من الميزة التنافسية الخضراء، حيث أن قيمة F بلغت (362.282) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05، وقد أشارت قيمة معامل التحديد R^2 والتي بلغت (0.602) إلى أن ما نسبته (60.2%) من التغير الحاصل في إدارة المواهب الناعمة الخضراء يمكن تبريره من خلال نمو الشركة من الميزة التنافسية الخضراء.

أما في النموذج الثاني، فقد تم إضافة المتغير المعدل (الإبداع الأخضر) لنموذج الانحدار، حيث ارتفعت قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة (15.1%)، وهي دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة $F = 146.424$ عند مستوى معنوية (0.000) والتي هي أقل من 0.05، بينما بلغت قيمة معامل B عند بعد الإبداع الأخضر ما مقداره (0.485)، وبمستوى معنوية (0.000)، مما يدل على عدم الاختلاف في الأثر المعنوي لإدارة المواهب الناعمة الخضراء في نمو الشركة من الميزة التنافسية الخضراء تبعاً لاختلاف الإبداع الأخضر.

وبناءً على ما سبق من النتائج الواردة في الجدول (31) فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي نصها على أنه:

يعدل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الناعمة الخضراء على نمو الشركة في شركات قطاع

الاتصالات السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

H024: لا يعدل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الناعمة الخضراء على صورة الشركة في

شركات قطاع الاتصالات السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لإختبار الفرضية العدمية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثانية تم عمل الإختبار الهرمي وكانت

النتائج كما يلي:

الجدول (35) نتائج تحليل الانحدار الهرمي للفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثانية

النموذج الأول			النموذج الثاني			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
المعامل	قيمة T	Sig T	المعامل	قيمة T	Sig T		
						إدارة المواهب	صورة الشركة من الميزة التنافسية الخضراء
						الناعمة	
						الخضراء	
						الابداع الاخضر	
						R	
						معامل التحديد R ²	
						ΔR^2	
						ΔF	
						Sig ΔF	

دال إحصائيا عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)

يتضح من نتائج الجدول رقم (35) قيام الانحدار الهرمي على نموذجين، حيث مثلت نتائج النموذج

الأول أثر إدارة المواهب الناعمة الخضراء في صورة الشركة من الميزة التنافسية الخضراء في شركات

الاتصالات السعودية، إذ تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرحلة إدارة المواهب الناعمة الخضراء في صورة

الشركة من الميزة التنافسية الخضراء، حيث أن قيمة F بلغت (391.937) عند مستوى معنوية Sig F =

0.000 وهي أقل من 0.05 ، وقد أشارت قيمة معامل التحديد R والتي بلغت (0.620) إلى أن ما نسبته (0.62) % من التغير الحاصل في إدارة المواهب الناعمة الخضراء يمكن تبريره من خلال صورة الشركة من الميزة التنافسية الخضراء.

أما في النموذج الثاني، فقد تم إضافة المتغير المعدل (الإبداع الأخضر) لنموذج الإنحدار ، حيث ارتفعت قيمة معامل التحديد R2 بنسبة (19.1%) ، وهي دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة $F = 240.820$ عند مستوى معنوية (0.000) والتي هي أقل من 0.05 ، بينما بلغت قيمة معامل B عند بعد الإبداع الأخضر ما مقداره (0.574) ، وبمستوى معنوية (0.000)، مما يدل على عدم الاختلاف في الأثر المعنوي لإدارة المواهب الناعمة الخضراء في صورة الشركة من الميزة التنافسية الخضراء تبعاً لاختلاف الإبداع الأخضر.

وبناء على ما سبق من النتائج الواردة في الجدول (32) فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي نصها على أنه:

يعدل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الناعمة الخضراء على صورة الشركة في شركات قطاع الاتصالات السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ويرى الباحث انه تم التأكد من أن الإبداع الأخضر قد ساهم في تعديل أثر إدارة المواهب الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء وهو مؤشر على أن الإبداع الأخضر يزيد من فاعلية التأثير إدارة المواهب الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء ويساهم في زيادة مستوى الإهتمام الاستدامة وأن شركات الاتصالات السعودية تعمل على تخفيض نسبة المكونات الضارة داخل منتجاتها وأيضاً تعمل على تخفيض الانبعاثات الملوثة للبيئة في عملياتها.

خلاصة الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المتفرعة منها:

الجدول (36) خلاصة الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المتفرعة منها:

النتيجة	المسار	الفرضية
رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة	الابداع الأخضر * إدارة المواهب الخضراء ← الميزة التنافسية الخضراء	H02: لا يعدل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الخضراء إدارة المواهب الصلبة الخضراء، إدارة المواهب الناعمة الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء نمو الشركة، صورة الشركة في شركات قطاع الاتصالات السعودية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)
رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة	الابداع الأخضر * إدارة المواهب الصلبة الخضراء ← نمو الشركة	Ho2.1: لا يعدل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الصلبة الخضراء على نمو الشركة في شركات قطاع الاتصالات السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)
رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة	الابداع الأخضر * إدارة المواهب الصلبة الخضراء ← صورة الشركة	Ho2.2: لا يعدل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الصلبة الخضراء على صورة الشركة في شركات قطاع الاتصالات السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)
رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة	الابداع الأخضر * إدارة المواهب الناعمة الخضراء ← نمو الشركة	Ho2.3: لا يعدل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الناعمة الخضراء على نمو الشركة في شركات قطاع الاتصالات السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)
رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة	الابداع الأخضر * إدارة المواهب الناعمة الخضراء ← صورة الشركة	Ho2.4: لا يعدل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الناعمة الخضراء على صورة الشركة في شركات قطاع الاتصالات السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يتم في هذا الفصل مناقشة النتائج التي أسفرت عن عملية التحليل الإحصائي من خلال تحليل نتائج إجابات أفراد العينة وتحليل متغيرات الدراسة وتفسيرها ومن ثم الخروج بتوصيات.

ثانيا : مناقشة متغيرات الدراسة

2.5 النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

المتغير المستقل إدارة المواهب الخضراء بأبعاده إدارة المواهب الصلبة الخضراء وإدارة المواهب الناعمة الخضراء :

أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد إدارة المواهب الخضراء في شركات الاتصالات السعودية تطبق بشكل متوسط، وهناك تطبيق أكبر لإدارة المواهب الصلبة الخضراء من إدارة المواهب الناعمة الخضراء ، ويدل ذلك على أن شركات الاتصالات السعودية تهتم بشكل متوسط بإدارة المواهب الخضراء وتشارك الإدارة العليا في القضايا البيئية وتعمل على توفير أنظمة للحد من الأنشطة الضارة للبيئة بحيث تعمل على تعزيز الإستدامة البيئية.

وفيما يلي مناقشة بتوضيح أكبر عن أبعاد إدارة المواهب الخضراء في شركات الاتصالات السعودية:

1. إدارة المواهب الصلبة الخضراء :

بينت النتائج أن يُعد إدارة المواهب الصلبة الخضراء جاءت بمستوى متوسط في شركات الاتصالات السعودية، وأن شركات الاتصالات السعودية تمتلك استراتيجية للإهتمام بالموارد الخضراء وأنها تمتلك ثقافة تنظيمية صديقة للبيئة وتخصص في هيكلها التنظيمي ووجود وحدة متخصصة بالاستدامة

البيئية. وقد يكون سبب تطبيقها بشكل متوسط إلى إهتمام شركات الاتصالات السعودية بالربح على حساب الاستدامة.

2. إدارة المواهب الناعمة الخضراء :

أن هناك تطبيق بشكل متوسط لإدارة المواهب الناعمة الخضراء وأن شركات تبحث على المواهب صديقة للبيئة وتضمن الشركات برامجها التطويرية للمواهب موضوعات تتعلق بأهداف التنمية المستدامة بحيث تعمل على جذب المواهب ذات المبادرات البيئية. وقد يعود تطبيق إدارة المواهب الناعمة الخضراء بشكل متوسط إلى أنها تعطي الأولوية في الترقيات للمناصب القيادية للمواهب الخضراء بشكل متوسط.

المتغير التابع الميزة التنافسية الخضراء بأبعادها نمو الشركة وصورة الشركة :

أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الميزة التنافسية الخضراء يتم تطبيقها بشكل متوسط في شركات الاتصالات السعودية وبشكل متقارب بين أبعادها نمو الشركة وصورة الشركة، مما يوضح ذلك أن هناك وعي لدى إدارة شركات التعدين أن تطبيق الميزة التنافسية الخضراء تمنح الشركة إمكانية كسب رضى الزبائن وجذب عدد أكبر وبالتالي زيادة الحصة السوقية وتحقيق ربحية أعلى، لذا تكتسب الميزة التنافسية الخضراء أهمية في شركات الاتصالات السعودية كونها تمنح الشركة التفوق والتميز في الأسواق على المنافسين لفترة من الزمن قد تطول أو تقصر وأن تعمل الشركة على استغلال أفضل مواردها المادية والبشرية وزيادة الطاقة الإنتاجية وتقليل التكاليف.

وفيما يلي مناقشة بتوضيح أكبر عن أبعاد الميزة التنافسية الخضراء في شركات الاتصالات السعودية:

1. نمو الشركة:

بينت النتائج أن شركات الاتصالات السعودية تطبق نمو الشركة من المزايا التنافسية الخضراء بدرجة متوسطة بحيث تبين أن شركات الاتصالات السعودية تقيم وضع السوق المستهدف باستمرار وأنها

تعظم حصتها السوقية عن طريق التكامل الخلفي أي شركات الاتصالات تمتلك مصادر المواد الأولية. وأنها تجري تحليلات مستمرة للأسواق المستهدفة.

2. صورة الشركة:

بينت النتائج أن شركات الاتصالات السعودية تطبق صورة الشركة في شركات الاتصالات السعودية وبدرجة متوسطة وأنها تسعى إلى توظيف نسبة معينة من أفراد المجتمع المحلي، كما أن شركات الاتصالات السعودية تحرص على تطبيق ممارسات المسؤولية الأخلاقية. وتساهم في تطوير البنية التحتية للمجتمع المحلي.

المتغير المعدل الإبداع الأخضر:

أظهرت نتائج الدراسة أن شركات الاتصالات السعودية تطبق الإبداع الأخضر بشكل متوسط وأنها تسعى إلى تخفيض المنتجات الضارة داخل منتجاتها وتقوم بتخفيض الانبعاثات الضارة الملوثة في عملياتها. كما أنها تقوم بتطوير مرافق الإنتاج الحالية من أجل الحفاظ على البيئة.

3.5 مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

تشير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود أثر الإدارة المواهب الخضراء (إدارة المواهب الصلبة الخضراء وإدارة المواهب الناعمة الخضراء) على الميزة التنافسية الخضراء نمو الشركة وصورة الشركة في شركات قطاع الاتصالات السعودية، حيث تبين أن هناك علاقة موجبة قوية بين إدارة المواهب الخضراء وبين الميزة التنافسية الخضراء، وقد يعود ذلك إلى أنه يوجد إهتمام شركات الاتصالات السعودية بإدارة المواهب الخضراء ومدى مساهمتها في تطبيق الميزة التنافسية الخضراء.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى:

تشير نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب الصلبة الخضراء على نمو الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية حيث تبين النتائج العلاقة الموجبة القوية بينهما، ويمكن أن يفسر ذلك إلى أن شركات الاتصالات السعودية تقوم بتقييم وضع السوق المستهدف باستمرار، وأنها تعظم حصتها السوقية عن طريق التكامل الخلفي (أي الشركة تمتلك مصادر أولية).

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى:

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود يوجد أثر إدارة المواهب الصلبة الخضراء على صورة الشركة في شركات قطاع الاتصالات السعودية، وأن هناك علاقة موجبة قوية بين إدارة المواهب الصلبة الخضراء وبين صورة الشركة في شركات الاتصالات السعودية وهناك أثر معنوي، حيث أوضحت النتائج أن هناك اهتمام في شركات الاتصالات السعودية بتحسين صورتها في المجتمع المحلي من خلال توظيف نسبة معينة من أفراد المجتمع المحلي وتطبيق ممارسات المسؤولية الأخلاقية.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى:

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب الناعمة الخضراء على نمو الشركة في شركات قطاع الاتصالات السعودية، وأن هذا مؤشر إلى أن هناك علاقة موجبة قوية بين إدارة المواهب الناعمة الخضراء وبين نمو الشركة في شركات الاتصالات السعودية، وهناك أثر معنوي، حيث أوضحت النتائج أن شركات الاتصالات السعودية تبحث عن المواهب صديقة البيئة ومن ناحية أخرى فإن شركات الاتصالات السعودية تقيم وضع السوق المستهدف باستمرار.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى:

تشير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية الإدارة المواهب الناعمة الخضراء على صورة الشركة في شركات قطاع الاتصالات السعودية، وأن هناك علاقة بينهما، مما يدل على اهتمام شركات الاتصالات السعودية بإدارة المواهب الناعمة الصديقة للبيئة وأصحاب المبادرات الخضراء وتطويرها وفق الاحتياجات البيئية.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

في نتائج الفرضية الرئيسية الثانية وعند إدخال متغير الإبداع الأخضر في قياس أثر إدارة المواهب الخضراء بأبعادها مجتمعة (المواهب الصلبة الخضراء، إدارة المواهب الناعمة الخضراء) على الميزة التنافسية الخضراء نمو الشركة، صورة الشركة في شركات قطاع الاتصالات السعودية ، حيث لوحظ وجود الأثر في الخطوتين وأن العلاقة بين المتغيرات ارتفعت، وأن إدخال الإبداع الأخضر كمتغير معدل في قياس أثر إدارة المواهب الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء قد رفع من العلاقة بينهما والنسبة التفسيرية. وهذا يدل على إهتمام شركات الاتصالات السعودية بكافة الأبعاد لما لها من تأثير الإدارة المواهب الخضراء على الميزة تنافسية الخضراء في ظل وجود الإبداع الأخضر وذلك من الجانب الإجرائي الوظيفي والجانب الانساني السلوكي ومحاولات شركات الاتصالات السعودية المتمتع بميزات تخلق الفارق عن المنافسين نتيجة لامتلاكها رؤية واضحة حول الإدارة البيئية والإبداع المستدام، مع محاولة العمليات المتجددة أو المعدلة والتقنيات والأنظمة والمنتجات التي تحل محل العمليات القديمة غير الكفؤة بهدف تقليل الأضرار السلبية في البيئة .

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية:

في نتائج الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية وعند إدخال الإبداع الأخضر في الأثر بين إدارة المواهب الصلبة الخضراء على نمو الشركة وجود الأثر، وهذا يدل على مستوى إهتمام شركات الاتصالات السعودية بأن العمل على تقليل الأضرار السلبية البيئية من خلال اتباع منهجية علمية

تركز على الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وأنظمة تقييم الأداء الصارمة والثقافة التنظيمية وإجراءات تعزيز مبادرات الإستدامة البيئية من أجل نمو الشركة وتطوير أنشطتها وعملياتها وحصتها السوقية بما يخدم أهدافها وتلبية متطلبات البيئة.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية :

في نتائج الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية وعند إدخال الإبداع الأخضر في الأثر بين إدارة المواهب الصلبة الخضراء على صورة الشركة وجود الأثر ، وهذا يدل على مستوى إهتمام شركات الاتصالات السعودية بأن يزرعوا صورة إيجابية في أذهان أصحاب المصالح حول ممارسات شركات الاتصالات السعودية ومنتجاتها وعلاقتها مع البيئة.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية:

في نتائج الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية وعند إدخال الإبداع الأخضر في الأثر بين إدارة المواهب الناعمة الخضراء على نمو الشركة وجود الأثر، وهذا يدل على مستوى إهتمام شركات الاتصالات السعودية بأن تحل العمليات الجديدة محل العمليات القديمة للعمل بشكل كفؤ لتقليل الأضرار السلبية على البيئة وتوظيف مواردها من أجل ذلك خاصة من خلال الجوانب الانسانية والسلوكية لإدارة المواهب الناعمة الخضراء .

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية:

في نتائج الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية وعند إدخال الإبداع الأخضر في الأثر بين إدارة المواهب الناعمة الخضراء على صورة الشركة وجود الأثر ، وهذا يدل على مستوى إهتمام شركات الاتصالات السعودية بالمواهب القابلة للتعليم والتي يمكن قياسها ظاهرياً ولا تتغير من حين لآخر ومقدرتها على التطور والتعامل مع الآخرين من خلال البحث عن الفرص الإبداعية الخضراء وتبني هيكل تنظيمي يسهل تطبيق المبادرات الخضراء وتقييم الأداء على الجوانب البيئية.

4.5 التوصيات والدراسات المستقبلية

في ضوء التحليلات والنتائج السابقة تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات:

- يجب أن تكون أنظمة تقييم الأداء وسياسات الشركة وثقافتها الخضراء واضحة لجميع الموظفين، مما يسهل فهمها وتطبيقها ويزيد من الإنتاجية والكفاءة التنظيمية.
- تبني سياسة الاحتفاظ بالخبراء والموظفين ذوي الكفاءة والموهبة والمعرفة الخضراء، لأنهم يعتبرون رأس مال بشري وفكري للشركة، مما يعزز استدامتها ونموها وإبداعها.
- يجب على شركات الاتصالات السعودية أن تخطط مسبقًا للمبادرات البيئية وتضمن أن تقييم الأداء يشمل الجوانب البيئية، لتعزيز الاستدامة والمسؤولية البيئية.
- إعطاء الأولوية في الترقية للمواهب الخضراء إلى المناصب القيادية لتعزيز القيادة الخضراء داخل الشركة ودعم الثقافة التنظيمية الخضراء.
- إنشاء أنظمة موارد بشرية قابلة للتغيير وتنوع في عقود الموظفين من حيث المدة، والابتعاد عن العقود طويلة الأمد، مع التأكيد على أن بقاء الموظفين يعتمد على قدرتهم على التأقلم وتقديم أداء يدعم الاستراتيجية الخضراء.
- تعزيز وتبني مواهب ومهارات الموظفين وممارساتهم الخضراء من خلال برامج تدريبية وتطويرية وتحفيزهم على تطبيق ممارسات الإدارة البيئية الخضراء.
- جذب واستقطاب موظفين لديهم توجهات وممارسات خضراء تدعم استراتيجية الشركة.
- استخدام الإبداع الأخضر كوسيلة لتعزيز الربحية وزيادة الحصة السوقية والميزة التنافسية للشركة.
- تطوير مرافق الإنتاج الحالية وتقليل الهدر في العمليات من خلال الاستثمار في تقنيات إعادة التدوير وتشجيع الموظفين على الإبداع الأخضر في الأفكار والحلول البيئية.
- الحرص على تطبيق ممارسات المسؤولية الأخلاقية وتطوير البنية التحتية للمجتمع المحلي، من خلال تعزيز التفاهم المتبادل بين الشركة والمجتمع المحلي، وتوفير فرص عمل خضراء، وتطوير إجراءات وتقنيات السلامة والحفاظ على البيئة.

Abstract

The study aimed to evaluate the management of green talents and the moderating role of green creativity in achieving green competitive advantage in Saudi telecom companies. To achieve the study's objectives, data were collected from approximately 731 individuals from various functional departments (top management, middle management, supervisory management). A proportional stratified random sample consisting of 253 individuals was selected from the total study population.

The study employed appropriate statistical methods to analyze the data, such as simple and multiple regression analysis, and path analysis using SPSS software.

The results showed a positive relationship between green talent management and green creativity in enhancing green competitive advantage. The adoption of innovative green policies significantly contributes to improving organizational performance and operational efficiency.

The study also found that green creativity acts as a moderating factor that increases the impact of green talent management on achieving competitive advantage. Based on the results, the study recommended enhancing green talent management strategies and adopting sustainable environmental policies in telecom companies to achieve sustainable competitive advantage.

Keywords: Green talent management-Green competitive advantage -Saudi telecom companies

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو درويش، نسرين جمال سند، الخصاونة، محمد منصور فواز، و الكساسبة، محمد مفضي عثمان. (2020). أثر إدارة المواهب في الميزة التنافسية: الدور الوسيط للحوسبة السحابية في القطاع الصحي الخاص في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1218044>
2. الجحدلي، ماهر جابر عبدالرحيم. (2020). أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء فرعى ثول ورابع. مجلة كلية التربية، مج20، ع2، 191 - 219. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1066077>
3. الحاكم، علي عبد الله مجذاب، علي كزار (2019)، الدور المعدل للتحديات البيئية المعاصرة للعلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 1، الإصدار 121، الصفحات 21-52.
4. الحجاج، علي عيسى كايد، و العمري، محمد أبو يمن. (2020). أثر رأس المال الفكري على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التقليدية الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج4، ع1، 281 - 326. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/109202>
5. حمد، مناف (2019)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء الشركة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى مدينة الرمادي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11 العدد (26)
6. الحياصات، زيد باسم علي، و السرحان، عطا الله فهد. (2020). أثر استراتيجية إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية: الدور المعدل لإدارة الإبداع (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1094189>

7. الدليمي، عراك عبود عمير، وصلاح الدين، أحمد ضياء الدين(2018) ، الإبداع الأخضر: استراتيجية

فاعلة لمواجهة تحديات تحقيق الاستدامة البيئية لمنظمات الأعمال .

8. الشلمة، ميسون عبدالله أحمد، و العبيدي، أحمد مبرد سرهيد. (2021). أثر بعض ممارسات الموارد

البشرية الخضراء في إدارة الموهبة للقيادات الأكاديمية في بعض كليات جامعة الموصل. مجلة جامعة

كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج11، ع2 ، 132 - 153. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1267432>

9. الشيخ، صالح(2019) ، تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور الملكات العامة فيها، الجمعية الدولية

للملكات العامة.

10. عربيات، ديما حكمت يوسف، و الشعار، إسحق محمود نزال. (2024). أثر إدارة المواهب الخضراء

على سلوك العمل المبتكر للعاملين: الدور الوسيط للقيادة التحويلية في شركات المقاولات في دولة قطر

(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1460336>

11. علي، محمد بخاري حسن. (2022). أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية

على الشركة التشادية للمقاولات والبناء وشركة المناع للتجارة والاستثمار بأنجمينا خلال الفترة

"2011-2017 م.". مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، مج36،

ع36 ، 1059 - 1084. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1329738>

12. محمد، هبة عاطف أحمد، أحمد، محمد عبد المنعم، و فانوس، نادر ألبير. (2020). تأثير إدارة

المواهب على أداء القطاع الصحي: دراسة مقارنة بين قطاع التأمين الصحي وقطاع المستشفيات

الجامعية بمصر. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س40، ع3 ، 1019 - 1040. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1185747>

13. النشعي، مراد محمد، و الغشعي، منى صالح. (2020). أثر أداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية:

دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالعاصمة صنعاء. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج26، ع1

، 81 - 108. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1059948>

14. وهبة، محمد، الكيلاني، رمزي خيري، و الخولي، سحر عبد المنعم محمود. (2021). أثر إدارة المواهب

على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا. المجلة العلمية

للدراستات التجارية والبيئية، مج12، ع1، 407 - 423. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1150547>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abbas, A. (2020). Impact of Total Quality Management on Corporate Sustainability through the Mediating Effect of Knowledge Management. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118806.
2. Aboramadan, M. (2022). The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: the mediating mechanism of green work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 7-23.
3. Alam, S. M Shufil, & Islam, K. M. Zahidul. (2021). Examining the role of environmental corporate social responsibility in building green corporate image and green competitive advantage. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 68, 1-16.
4. Alam, S. M. Shufuil, Isalm, K. M. Zahidul, (2021), Examining the role of environmental corporate social responsibility in building green corporate image and green competitive advantage, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 6:8, pp.1-16.
5. Cao, C., Tong, X., Chen, Y., & Zhang, Y. (2022). How top management's environmental awareness affect corporate green competitive advantage: evidence from China. *Kybernetes*, 51(3), 1250-1279.

6. Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: a multilevel perspective. *Journal of Management*, 45, 540-566.
7. Dey, P. K., Malesios, C., & De, D. (2020). The impact of lean management practices and sustainably oriented innovation on sustainability performance of small and medium-sized enterprises: empirical evidence from the UK. *British Journal of Management*, 31(1), 141-161.
8. Duffett, R., Edu, T., Haydam, N., Negricea, L C., Zaharia, R. (2018). A multi- dimensional approach of green marketing competitive advantage: a perspective of small medium and micro enterprises from Western Cape, South Africa. *Sustainability*, 10, 1-27.
9. Gandas, B., Mangla, S. K., Raut, R. D., Narkhede, B., & Luthra, S. (2019). Green talent management to unlock sustainability in the oil and gas sector. *Journal of Cleaner Production*, 229, 850-862.
10. Gubová, Klaudia (2020). Green innovations in logistics supporting the development of innovative green technologies, processes, products and services in companies <https://doi.org/10.1051/shsconf/20208301018>.
11. Jimkraisiri, L., Badir, Y. F., & Frank, B. (2021). Translating green strategic intent into green process innovation performance: the role of green intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 22(7), 43-67.
12. Kalyar, M. N., Ali, F., & Shafique, I. (2021). Green Mindfulness and Green Creativity Nexus in Hospitality Industry: Examining the Effects of Green Process Engagement and CSR. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33, 2653-2675.

13. Khan, S. M., & Abbas, J. (2022). Mindfulness and Happiness and Their Impact on Employee Creative Performance: Mediating Role of Creative Process Engagement. *Thinking Skills and Creativity*, 44, 101027.
14. Lin, Y. H., & Chen, Y. S. (2018). Determinants of green competitive advantage: the roles of green knowledge sharing, green capabilities, and green service innovation. *Quality and Quantity*, 51(4), 1663-1685.
15. Lozano Padilla, C. P., & Collazzo, P. (2022). Corporate social responsibility, green innovation and competitiveness causality in manufacturing. *Competitiveness Review*, 32(7), 21-39.
16. Malik, Muhammad Siddique; Ali, Kamran; Kausar, Naila; Chaudhry, Muhammad Amir, (2021), "Enhancing environmental performance through green HRM and green innovation: Examining the mediating role of green creativity and moderating role of green shared vision".
17. Muiryo, Qin, Ho, & Julius. (2021). The effect of green HRM practices on green competitive advantage of manufacturing firms. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(1), 22-40.
18. Muisyo, Qin, Ho&Julius (2021). The effect of green HRM practices on green competitive advantage of manufacturing firms. *Machakos University, Machakos, Kenya*, Vol. 33 No. 1, pp. 22-40, DOI 10.1108/JMTM
19. Nirine, N., Ferraris, A., Miglietta, N., & Invernizzi, A. C. (2020). Intellectual capital: the missing link in the corporate social responsibility-financial performance relationship. *Journal of Intellectual Capital*, ahead-of-print.

20. Nirino, N., Ferraris, A., Miglietta, N. and Invernizzi, A.C. (2020), "Inteeectual capital: the missing link in the corporate social responsibility-financial performance relationship", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print
21. Ogbeibu, S., Chiappetta Jabbour, C. J., Burgess, J., Gaskin, J., & Renwick, D. W. S. (2021). Green talent management and turnover intention: The roles of leader STARA competence and digital task interdependence. *Journal of Intellectual Capital*, advance online publication.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة المواهب الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية

الدور المعدل للإبداع الأخضر دراسة تطبيقية شركة الاتصالات السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم

على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 31 – أقل من 36 سنة ☐ من 36 – أقل من 42 سنة ☐ من 42 – أقل من 46 سنة ☐ 46 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم مجتمع ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ من 5 سنوات فأقل ☐ من 6 – أقل من 11 سنة ☐ من 11 – أقل من 16 سنة ☐ 16 سنة فأكثر
- 5- المستوى التنظيمي ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطي ☐ إدارة إشرافية

ثانياً محاور الاستبيان

✓ المحور الأول: إدارة المواهب الخضراء، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
إدارة المواهب الصلبة									
تمتلك الشركة استراتيجية للاهتمام بالموارد الخضراء .									
تبحث الشركة عن الفرص الإبداعية الخضراء.									
تتبنى الشركة هيكل تنظيمي يسهل تطبيق المبادرات الخضراء									
تخصص الشركة في هيكلها التنظيمي وحدة متخصصة بالاستدامة البيئية.									
تؤكد الشركة في تقييم الأداء على الجوانب البيئية.									
تعتمد الشركة أهداف التنمية المستدامة كمؤشرات للأداء .									
تتبنى الشركة ثقافة تنظيمية صديقة للبيئة.									
تعمل الشركة وفقاً لقيم تنظيمية تشجع على الاستدامة البيئية.									
تخطط الشركة مسبقاً للمبادرات البيئية.									

					تمتلك الشركة إجراءات محددة لتشجيع المبادرات البيئية.
إدارة المواهب الخضراء الناعمة					
					تبحث الشركة على المواهب صديقة البيئة.
					تجذب الشركة المواهب ذات المبادرات البيئية.
					تعد الشركة البرامج التطويرية للمواهب بناء على الاحتياجات البيئية.
					تضمن الشركة برامجها التطويرية للمواهب موضوعات تتعلق بأهداف التنمية المستدامة.
					تحتفظ الشركة بالمواهب ذات المساهمات الخضراء المستدامة.
					تمنح الشركة حوافز استثنائية للمواهب التي تبتكر حلول بيئية.
					تمكن الشركة المواهب الصديقة للبيئة من المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
					تعطي الشركة الأولوية في الترقية للمناصب القيادية للمواهب الخضراء.
					تنمي الشركة القدرات القيادية للمواهب الخضراء.
					تحفز الشركة بناء فرق المواهب الخضراء.

✓ المحور الثاني: الميزة التنافسية ، ضع إشارة (✓) في المربع

المناسب لاختيارك:

المبعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
نمو الشركة									
تسعى الشركة لإنتاج معدوم الانبعاثات.									
تقيم الشركة وضع السوق المستهدف باستمرار.									
تعظم الشركة حصتها السوقية عن طريق التكامل الخلفي (أي الشركة تمتلك مصادر المواد الأولية).									
تتعامل الشركة بمسؤولية رشيدة مع الموارد البيئية.									
تمتلك الشركة خطة الإدارة النفايات.									
تجري الشركة تحليلات مستمرة للأسواق المستهدفة.									
تسعى الشركة للتوسع بالأسواق الحالية من خلال منتجات صديقة للبيئة.									
تحسن الشركة من عملياتها باستمرار لتقليل الضرر البيئي.									
تمتلك الشركة رؤية لدخول أسواق جديدة مبنية على أساس المنتج الأخضر.									

					تلتزم الشركة بتطبيق أهداف التنمية المستدامة.
صورة الشركة					
					تتبنى الشركة مبادرات بيئية لتطوير المجتمع.
					تسعى الشركة لزيادة منتجاتها الخضراء سنويا.
					تحترم الشركة السياسات البيئية النافذة.
					تشارك الشركة بشكل استباقي في أنشطة المجتمع البيئية.
					تطبق الشركة ممارسات المسؤولية الأخلاقية.
					تنفذ الشركة مبادرات خيرية بدافع تطوعي.
					تساهم الشركة في تطوير البنى التحتية للمجتمع المحلي.
					توظف الشركة نسبة معينة من أفراد المجتمع المحلي.
					تعمل الشركة على تطوير سمعتها من خلال ترصين علاقتها مع البيئة.

					تعتبر الشركة ان تطوير منتجاتها الصديقة للبيئة وسيلة لتعزيز صورتها في السوق العالمي.
--	--	--	--	--	--

✓ المحور الثالث: الابداع الاخضر، ضع إشارة (✓) في المربع

المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
تقوم الشركة باستبدال الآلات القديمة بالآلات جديدة صديقة للبيئة.					
تعمل الشركة على تخفيض نسبة المكونات الضارة داخل منتجاتها.					
تستخدم الشركة مواد خام صديقة للبيئة.					
تهتم الشركة بإعادة التدوير.					
تخفض الشركة من الانبعاثات الملوثة للبيئة في عملياتها..					
تطور الشركة مرافق الانتاج الحالية من اجل الحفاظ على البيئة					
تتكيف الشركة مع الظروف المتغيرة للبيئة عن طريق استخدام تقنيات أحدث.					
تشجع الشركة العاملين على تقديم مشاريع صديقة للبيئة					
تسعى الشركة إلى تصميم منتجات من دون عيوب مضرّة للبيئة					

					تغلف الشركة منتجاتها بمواد صديقة للبيئة قابلة للتدوير.
--	--	--	--	--	--

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of business Management

**The Impact of Green Talent Management on Achieving
Competitive Advantage: The Moderating Role of
Green Innovation - An Applied Study on Saudi Telecom
Company**

Preparation:

Ahmed Abdullah Al Mutairi

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed

Dr. Fayez Ali Jarad

2024