

أثر إدارة المواهب الخضراء على سلوك العمل المبتكر للعاملين
الدور الوسيط للقيادة التحويلية دراسة تطبيقية على شركات
المقاولات بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطلاب/

هناة محمد القحطاني (القائد) 233000335

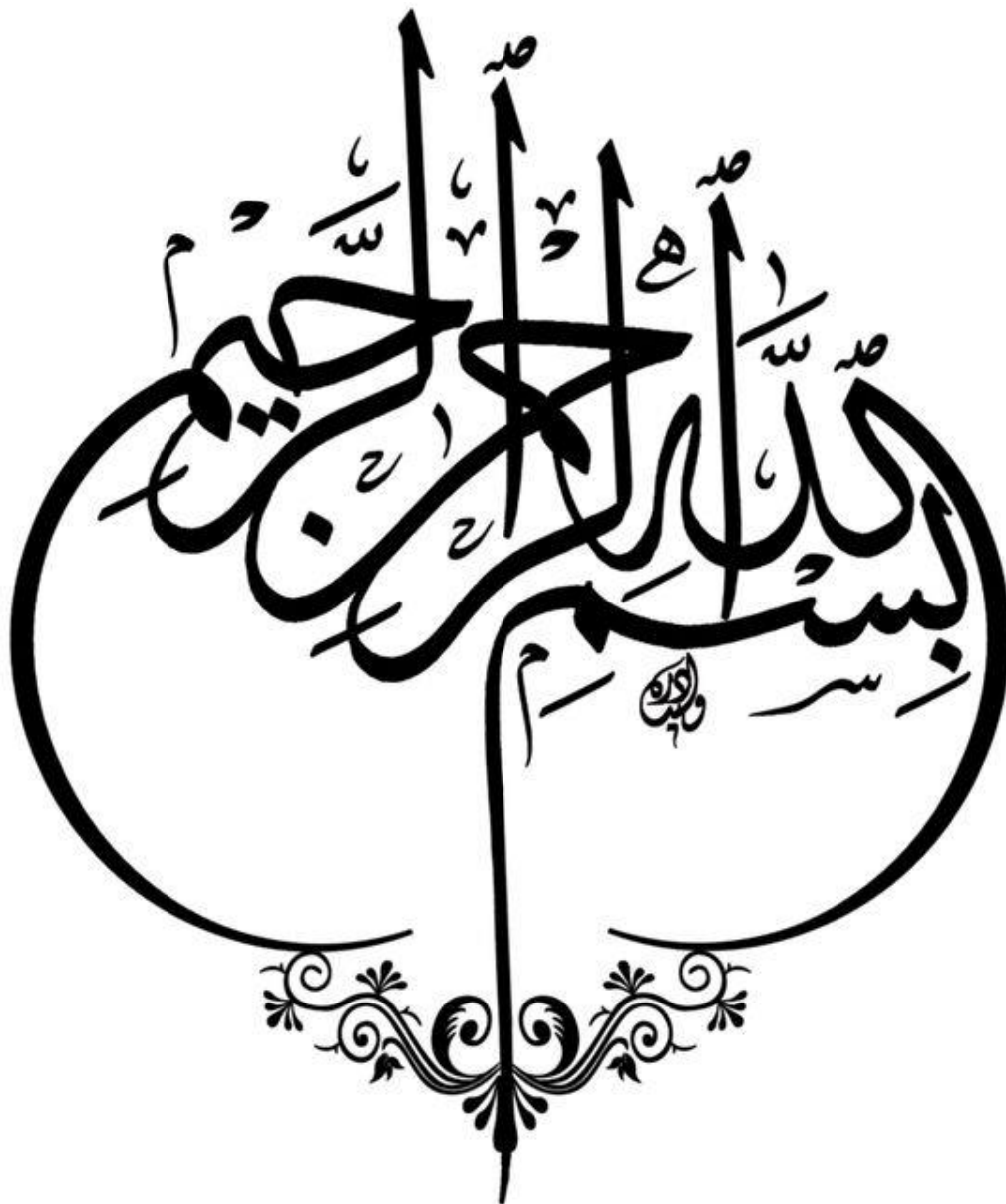
سمية محمد الحارثي 233000257

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جرّاد

2024



إهداء

أهدي هذا البحث إلى:

والديّ العزيزين، اللذين قدما لي الدعم اللامحدود والتشجيع الدائم طوال فترة

دراستي. لقد كانا مصدر إلهامي وصبري، وبدونهما لما كنت لأصل إلى هذه المرحلة.

أساتذتي الكرام، اللذين ساعدوني في صقل معرفتي وتوجيه طريقي الأكاديمي.

كانت نصائحهم وإرشاداتهم جزءاً لا يتجزأ من هذا النجاح.

أصدقائي الأعزاء، اللذين قدموا لي الدعم المعنوي والشجاعة لمواجهة التحديات.

وجودكم في حياتي كان له أكبر الأثر في تجاوز الصعوبات.

وأخيراً، لنفسي، على الجهد والالتزام، ولكل لحظة كافحت فيها من أجل تحقيق هذا

الهدف.



شكر وتقدير

الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه وإعانتته وتسديده، أولاً وأخيراً، فلولاه لما كان لهذا العمل أن يتم، فله المنّة والفضل والثناء الحسن، والصلاة والسلام على نبيه الكريم محمد صلى الله عليه وسلم وبعد:

نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا،

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

الذي وجهنا وساعدنا منذ اللحظة الأولى لكتابة هذه الدراسة، وحتى إخراجها بالصورة النهائية، تعلمنا منه الكثير، وكان لنا شمساً تضيء دروبنا المعتمّة والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميدأوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة. كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولى عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.



مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة المواهب الخضراء على سلوك العمل المبتكر للعاملين. كما هدفت إلى تحليل دور القيادة التحويلية في توسط أثر إدارة المواهب الخضراء على سلوك العمل المبتكر للعاملين لدى شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتم أخذ عينة ميسرة من الوظائف الإشرافية والإدارية والبالغ (281) فردًا. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لإدارة المواهب الخضراء الناعمة والصلبة في سلوك العمل المبتكر للعاملين. يوجد أثر للقيادة التحويلية في سلوك العمل المبتكر للعاملين. كما يوجد أثر لإدارة المواهب الخضراء الناعمة والصلبة في القيادة التحويلية.

وقد أوصت الدراسة بالاستفادة من الموهوبين ذوي الكفاءة والخبرة والعمل على إيفادهم إلى دورات تدريبية لاكتساب المزيد من المهارات والخبرات التي تمكنهم من إتمام وإنجاز المهام المطلوبة منهم بطرق مبتكرة وبالتالي تكوين سلوك عمل مبتكر للعاملين.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب الخضراء ، سلوك العمل المبتكر للعاملين ، القيادة التحويلية، شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.



قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج	إهداء.....
د	شكرو وتقدير.....
هـ	مستخلص الدراسة.....
و	قائمة المحتويات.....
ي	قائمة الجداول.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	1.1 مقدمة:.....
3	2.1 مشكلة الدراسة:.....
4	3.1 أهمية الدراسة:.....
4	1.3.1 الأهمية العلمية:.....
5	2.3.1 الأهمية العملية:.....
5	4.1 أهداف الدراسة:.....
6	5.1 تساؤلات الدراسة.....
6	6.1 فروض الدراسة:.....
7	7.1 نموذج الدراسة:.....
8	8.1 الدراسات السابقة:.....
8	1.8.1 الدراسات العربية.....
14	2.8.1 الدراسات الأجنبية:.....



18	9.1 الفجوة البحثية وأوجه التشابه والاختلاف في الدراسات السابقة:
18	1.9.1 أوجه التشابه:
18	2.9.1 أوجه الاختلاف:
19	3.9.1 الفجوة البحثية:
20	10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
21	11.1 المنهجية وطرق البحث:
21	12.1 مصادر البيانات:
22	13.1 أدوات الدراسة:
22	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
23	15.1 حدود الدراسة:
24	الفصل الثاني: الإطار النظري:
24	تمهيد:
26	المبحث الأول: إدارة المواهب الخضراء:
38	المبحث الثاني: سلوك العمل المبتكر:
44	المبحث الثالث: القيادة التحويلية:
52	الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات:
52	1.3 المقدمة:
52	2.3 منهج الدراسة:
52	3.3 مجتمع عينة الدراسة:
53	4.3 أداة الدراسة:



54	1.4.3 الاتساق الداخلي:
55	5.3 اختبار التوزيع الطبيعي:
56	6.3 اختبار الارتباط الذاتي: (Autocorrelation)
57	7.3 المعالجة الإحصائية:
58	الفصل الرابع: عرض النتائج واختبار صحة الفرضيات
58	1.4 تمهيد
58	2.4 نتائج الإحصاء الوصفي
60	3.4 تحليل فقرات الاستبانة:
60	1.3.4 وصف وتحليل أبعاد المتغير المستقل إدارة المواهب الخضراء
63	2.3.4 وصف وتحليل ابعاد المتغير التابع : سلوك العمل المبتكر
65	3.3.4 القيادة التحويلية:
67	4.4 اختبار فرضيات الدراسة:
78	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
78	1.5 تمهيد
78	2.5 مناقشة تحليل فقرات الاستبانة
78	1.2.5 المتغير المستقل: إدارة المواهب الخضراء
79	2.2.5 المتغير التابع سلوك العمل المبتكر:
80	3.2.5 القيادة التحويلية:
80	3.5 مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة:
82	4.5 التوصيات:



83Abstract

84المراجع:

84أولاً: المراجع العربية.

86ثانياً: المراجع الأجنبية:

Iالملاحق.

IIاستمارة استبيان.



قائمة الجداول

م	اسم الجدول	رقم الصفحة
[1]	جدول (1) قيم معامل الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) لفقرات أداة الدراسة	55
[2]	الجدول (2) التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد علي اختبار (Skewness & Kurtosis)	56
[3]	الجدول (3) التكرارات والنسب المئوية لتوزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية	58
[4]	الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد إدارة المواهب الخضراء الناعمة	60
[5]	الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تطبيق الويب	62
[6]	الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسلوك العمل المبتكر	64
[7]	الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتخطيط للطريق	65
[8]	جدول (8) نتائج اختبار أثر إدارة المواهب الخضراء الناعمة في سلوك العمل المبتكر للعاملين	68
[9]	جدول (9) نتائج اختبار أثر إدارة المواهب الخضراء الناعمة في القيادة التحويلية	69
[10]	جدول (10) نتائج اختبار أثر القيادة التحويلية في سلوك العمل المبتكر للعاملين	70



71	الجدول (11) قوة فاعلية المتغير الوسيط	[11]
72	جدول رقم (12) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة بالاستناد لمخرجات تحليل المسار	[12]
73	جدول (13) نتائج اختبار أثر إدارة المواهب الخضراء الصلبة في سلوك العمل المبتكر للعاملين	[13]
74	جدول (14) نتائج اختبار أثر إدارة المواهب الخضراء الصلبة في القيادة التحويلية	[14]
76	الجدول (15) قوة فاعلية المتغير الوسيط	[15]
76	جدول رقم (16) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة بالاستناد لمخرجات تحليل المسار	[16]

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

مما لا شك فيه أن إدارة المواهب الخضراء تتطلب قدرًا عاليًا من المهارات الإدارية التي تكون ذات مرونة عالية في عملية التحكم بمجريات الأمور بما يخدم البيئة ويحقق الأهداف التنظيمية، ان العالم اليوم بدء بالتوجه نحو النهج الأخضر لتحقيق أقصى خدمة للبيئة لذلك فهو يحتاج الى مواهب ادارية واستراتيجية تكون قادرة على استقطاب وتدريب وتقييم اداء الأفراد العاملين داخل المنظمات، ومما لا شك فيه ان الممارسات الموارد البشرية دور كبير في الحفاظ على البيئة وتقليل التكاليف بسبب تقليل الضرائب وتقليل الهدر في المدخلات وزيادة المخرجات. (عربيات، 2024)

يشهد العالم بشكل عام والمملكة العربية السعودية بشكل خاص تطور التكنولوجي هائل ومنافسة كبيرة نتيجة العولمة وأن العالم أصبح قرية صغيرة والتي ولدت صناعات ومنتجات متعددة قسما كبير منها غير صديق للبيئة وسبب زيادة في مستويات التلوث البيئي، وأمام هذه المستويات المتزايدة من التلوث بالإضافة إلى الازمات العالمية المتلاحقة وكان آخرها انتشار جائحة كورونا والتي كان لها أثر كبير على بيئة الاعمال وخاصة الموارد البشرية ورأس المال البشري، تعالت الصيحات والمطالب الزيادة التوجه نحو المواهب الخضراء فكريا وتطبيقاً، بأن معظم تطورات ((Shah, N and Soomro, 2022))

ونظرا للتطورات التكنولوجية الحديثة وتزايد مستويات الأفراد وضعف الالتزام بمبادئ الاستدامة اتجهت الشركات إلى البحث عن اساليب جديدة وحديثة تقلل من الآثار السلبية على سلوك الأفراد من اجل تحقيق أرباح بيئية وبالتالي خلق قيمة سوقية وتحقيق تنمية مستدامة واستخدام أكثر كفاءة للموارد الطبيعية والطاقة وفي النهاية تحقيق الميزة التنافسية الخضراء (مجيد، 2023)

إذ يواجه القادة التنظيميون حتمية لتطوير مواهب الموظفين والاحتفاظ بها لمعالجة تغير المناخ العالمي والاستدامة التنظيمية بحيث تهتم بصحة الموظفين لأن إدارة المواهب الخضراء التي تقدم المبادرات

الخضراء للموارد البشرية المبدعة دون وجود قواعد صارمة او قيود تقف أمام الابداع والتطور والعمل بروح الفريق الواحد.

ويوصفه مفهوم ناشئ يُقال إن إدارة المواهب الخضراء في المنظمات هي استراتيجية يحاول القادة التنظيميون من خلالها ضمان جذب المواهب المناسبة ورعايتها والاحتفاظ بها بشكل منهجي. (Zhao,2021)

كما يعد سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخراً واستحوذت على اهتمام عدد كبير من الباحثين والممارسين، فسلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي يقوم به الموظف اختياريًا ولا يرتبط هذا السلوك بشكل مباشر بحوافز المنظمة ومكافأته، فسلوك المواطنة التنظيمية سلوك لا يصنف ضمن الدور الرسمي للموظفين مثل مساعدة الموظفين والمراجعين المنظمة، وتجنب إثارة المشاكل فيها، وأداء أعمال إضافية بدون شكوي أو تدمير والحرص على تطوير و فاعلية المنظمة. (عبد السلام، 2020)

ويرى البعض أن سلوك العمل هو سلوك مفيد للمنظمات والإدارة والجماعات والأفراد، وينتج عن هذا السلوك مشاركة ومساهمة فعالة داخل المنظمات، وتنسيق للنشاطات بين أعضاء الفريق العمل، وكذلك تقليل الصراعات بين أعضاء الفريق بشكل مبدئي فإن استعداد الفرد الممارسة سلوك العمل ببعديه سلوك المنظمة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل، وسلوك المواطنة التي تفيد أفراد معينين وأيضاً مدي استغراق الموظفين في وظائفهم، سوف يتأثر باعتماد المنظمة على فرق العمل باعتبار فرق العمل توفر مناخاً جيداً للعمل داخل المنظمة، ولعلاقة الفرد مع الآخرين في التنظيم حيث يمتاز ذلك المناخ بالتعاون والالتزام والإحساس بالمسؤولية. (المغازي، 2023)

ويعد دمج سلوك العمل الابتكاري في ثقافة المنظمة من أفضل الطرق لإذكاء التعامل بشكل استباقي مع القضايا الحرجة التي لم تكن موجودة أو متوقعة في سباق العمل إن العصر الذي نعيشه يشهد تقلبات وديناميكية في بيئة الأعمال ومنافسة شديدة لم يسبق لها مثيل ولتلافي انعكاساتها السلبية، يجب على المنظمات تهيئة الظروف المناسبة للابتكار، ودفع الموظفين إلى التعامل مع ذلك من خلال إدماجهم في سلوك العمل الابتكاري. (Phung, 2019)

حيث يعزز هذا النوع من السلوك المبادرات المبتكرة، ويعد حيز زاوية للنمو التنظيمي والنجاح، لقد اكتسب سلوك العمل الابتكاري أهمية بالغة بفعل أن الابتكار يمثل الحافز المؤيد للسلوك التنافسي الفعال في بيئات العمل العالمية، وهذه رؤية أقرتها الحكومات والمنظمات على حد سواء فالابتكار يعزز التنمية الاقتصادية، ويساعد في اكتساب القدرة التنافسية المستدامة. (الزومان، 2021)

يؤكد عديد من المؤلفين والباحثين تأثير القيادة على الجهود الإبداعية ودورها في تنمية سلوك الابتكار في المنظمات فغالبا ما كانت القيادة تقترح باعتبارها واحدة من العوامل الرئيسة التي تنتج هذا السلوك وبالرغم من هذه الحقيقة، فإنه نادرا ما يطلب من الموظفين أداء سلوكيات عمل مبتكرة وجديدة في كثير من المنظمات وبخاصة الحكومية منها، بل يفضل معظم قادة هذه المؤسسات تنميط العمليات، ومطالبة جميع الموظفين بأداء سلوكيات عمل محددة وفق مسارات مرسومة مسبقا أشبه ما توصف بالقوالب الجاهزة، وقد تنبه العلماء والباحثون مبكرا الأضرار هذا الأسلوب الإداري، حيث يؤكد Katz أن المنظمة التي تعتمد على محطة طابها للسلوك الموصوف هي نظام اجتماعي هش للغاية كما إن التطورات التي حظي بها علم القيادة نتيجة البحوث والدراسات العلمية والممارسات التطبيقية أنتجت عددًا من الأساليب القيادية ومن ثم فإنه من الأهمية بمكان تحديد أفضل هذه الأساليب في تعزيز سلوك العمل المبتكر للموظفين. (البورسعيدية، 2022)

2.1 مشكلة الدراسة:

تعاني منظمات الأعمال اليوم من تدهور بيئة العمل وهذا اثر سلباً على الأفراد العاملين وزاد تغييمهم عن العمل، ولما كانت البيئة مجالاً مهماً لغرض التنافس بين المنظمات وزيادة الحصص السوقية قد دفع بالعديد من المنظمات بالتوجه نحو الاهتمام بالبيئة لغرض تحقيق الأهداف المنظمة، اذ ان الاهتمام بالبيئة يتطلب افراد موهوبين ذو تفكير استراتيجي قادر على توليد الأفكار الإبداعية، أن الكثير من البحوث المهمة في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أشارت إلى إمكانية اعتبار الموارد البشرية مصدر للميزة التنافسية المستدامة على اعتبار ان الموارد والقدرات التي تعتمد عليها الشركة لتحقيق الميزة المستدامة مرتبطة ارتباط مباشر بقدرات الأفراد. (مجيد، 2023)

وقد قام الباحث بإجراء مقابلة مع أحد العاملين في شركات المقاولات وقام باستطلاع رأي حول إدارة المواهب ومدى تأثيرها على سلوكيات افراد في ظل توسط القيادة التحويلية وفي نهاية الاستطلاع قد توصل الباحث إلى وجود قصور في هذه الدراسات ومن ثم جاءت فكرة الدراسة للإجابة على تساؤل يتمثل في:

ما أثر إدارة المواهب الخضراء على سلوك العمل المبتكر للعاملين الدور الوسيط للقيادة التحويلية في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر إدارة المواهب الخضراء على سلوك العمل المبتكر للعاملين الدور الوسيط للقيادة التحويلية، 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، وسلوك العمل، والقيادة التحويلية.

1.3.1 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، سلوك العمل، القيادة التحويلية بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل أثر إدارة المواهب الخضراء على سلوك العمل المبتكر للعاملين الدور الوسيط للقيادة التحويلية في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية

2.3.1 الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر إدارة المواهب الخضراء على سلوك العمل المبتكر للعاملين الدور الوسيط للقيادة التحويلية في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية، مما يساعد صناع القرار في الشركات في السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد الشركات على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بإدارة المواهب، سلوك العمل، القيادة التحويلية، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية للتعرف على الهدف الرئيسي وهو التعرف على أثر إدارة المواهب الخضراء بأبعادها (إدارة المواهب الخضراء الصلبة- إدارة المواهب الخضراء الناعمة على سلوك العمل المبتكر للعاملين الدور الوسيط للقيادة التحويلية في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية. ويتفرع من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل في:

- التعرف على مدى تأثير إدارة المواهب الخضراء (الصلبة والناعمة) على سلوك العاملين المبتكر في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.
- العمل على تقديم اطار نظري يتضمن أبعاد إدارة المواهب الخضراء بأبعادها (الصلبة- الناعمة) في وجود القيادة التحويلية وسلوك العمل المبتكر للعاملين.
- التعرف على درجة تأثير إدارة المواهب الخضراء الصلبة على سلوك العاملين المبتكر
- التعرف على تأثير إدارة المواهب الخضراء الناعمة على سلوك العاملين المبتكر.
- التعرف على مدى تأثير إدارة المواهب بأبعادها(الصلبة- الناعمة)على القيادة التحويلية.
- معرفة مدى تأثير سلوك المبتكر للعاملين على القيادة التحويلية في شركات المقاولات.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات حول متغيرات الدراسة.

5.1 تساؤلات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها يمكننا تقسيم أسئلة الدراسة على النحو التالي:

✍️ **السؤال الرئيسي الأول:** ما أثر إدارة المواهب الخضراء بأبعادها (إدارة المواهب الخضراء الصلبة- إدارة المواهب الخضراء الناعمة) على سلوك العمل المبتكر للعاملين الدور الوسيط للقيادة التحويلية في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في:

← **السؤال الفرعي الأول:** ما مدى تأثير إدارة المواهب الخضراء الصلبة على سلوك العمل المبتكر للعاملين الدور الوسيط للقيادة التحويلية في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية؟

← **السؤال الفرعي الثاني:** إلى أي مدى تؤثر إدارة المواهب الخضراء الناعمة على سلوك العمل المبتكر للعاملين الدور الوسيط للقيادة التحويلية في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية؟

✍️ **السؤال الرئيسي الثاني:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على سلوك المبتكر للعاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية؟

✍️ **السؤال الرئيسي الثالث:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب الخضراء على القيادة التحويلية في شركات المقاولات بالمملكة العربية 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) على سلوك العمل المبتكر للعاملين الدور الوسيط للقيادة التحويلية في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

وينبثق من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

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

الخضراء الصلبة على سلوك العمل المبتكر للعاملين في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

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

المواهب الخضراء الناعمة على سلوك العمل المبتكر للعاملين في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

✎ الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية

على سلوك العمل المبتكر للعاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

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

الخضراء على القيادة التحويلية في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

7.1 نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر إدارة المواهب الخضراء بأبعادها (إدارة المواهب الخضراء

الصلبة- إدارة المواهب الخضراء الناعمة) على سلوك العمل المبتكر للعاملين الدور الوسيط للقيادة

التحويلية في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

➤ المتغير المستقل: إدارة المواهب الخضراء بأبعادها (إدارة المواهب الخضراء الصلبة- إدارة

المواهب الخضراء الناعمة)

➤ المتغير التابع: سلوك العمل المبتكر

➤ المتغير الوسيط: القيادة التحويلية.

8.1 الدراسات السابقة:

1.8.1 الدراسات العربية

1. دراسة (عربيات، 2024)، 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 ادارة المواهب الخضراء على سلوك العمل المبتكر للعاملين، كما تهدف إلى تحليل دور للقيادة التحويلية في توسط أثر ادارة 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) شركة تم اخذ عينة ميسرة تمثل الوظائف القيادية والإشرافية بواقع (281) فرداً. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والاجابة على تساؤلاتها.

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

2. دراسة (الشلحه، 2021)، أثربعض ممارسات الموارد البشرية الخضراء في إدارة الموهبة للقيادات

الأكاديمية في بعض كليات جامعة الموصل

يهدف البحث الى بيان دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء المتمثلة ببعض ابعاده وهي التدريب الأخضر والتقييم الأخضر وإدارة الموهبة الاستراتيجية استقطاب الموهبة، إدارة اداء الموهبة، تطوير الموهبة، والاحتفاظ بالموهبة.

لذا يأخذ الموضوع أهمية بالغة كونه يهتم بموضوع حديث نسبياً ألا وهو الموارد البشرية الخضراء وكيف يمكن أن يستقطب المواهب الأكاديمية، كما يقوم البحث بتحديد العلاقة بين ابعاد الموارد البشرية الخضراء وإدارة الموهبة

. وقد تم اجراء تحليل للبيانات التي تم الحصول عليها من الميدان المبحوث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) واستخراج الوصف التشخيصي للمتغيرات اذ تم استرجاع (45) استمارة استبيان من أصل (50) وقد تم التوصل الى الاستنتاجات والمقترحات التي تخص البحث بما يحقق أكبر فائدة.

3. دراسة (عبد السلام، 2020)أثرفرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على

قطاع الأسمنت

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية، و وقد اعتمدت الدراسة على سحب عينة عشوائية للعاملين بشركات قطاع الأسمنت والتي تقع داخل النطاق الجغرافي المحافظة القاهرة ولقد وجهت ٣٨٤ استمارة إلى العاملين في كافة المستويات الإدارية بشركتي أسمنت طرة وأسمنت حلوان.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين فرق العمل وسلوك المواطنة التنظيمية.

4. دراسة (الغامدي، 2022)، أثر القيادة الريادية في سلوك العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس

مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية

هدف البحث الحالي تعرف أثر القيادة الزيادة لدى القيادات الأكاديمية في تعزيز سلوك العمل الابتكاري الأعضاء هيئة التدريس، و استخدم المنهج الوصفي في صورته المسحية حيث تم جمع البيانات من خلال تطبيق استبانة على عينة عشوائية قوامها (307) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الباحة، خضعت البيانات التي تم الحصول عليها للتحليل الإحصائي الوصفي، وتحليل الارتباط، وتحليل الانحدار الخطي البسيط.

وأظهرت النتائج تأثيرا إيجابيا مباشرا في دلالة إحصائية للقيادة الزيادة في سلوك العمل الابتكاري الأعضاء هيئة التدريس حيث فشرت القيادة الزيادة ما مقداره (65.8%) من التباين الكلي في سلوك العمل الابتكاري، كما تشير النتائج إلى توفر سمات القيادة الزيادة لدى القيادات الأكاديمية بدرجة متوسطة، وتوفر سمات سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة مرتفعة وبمتوسطات حسابية بلغت (279) (3.43) على الترتيب. وكشفت النتائج - أيضا - عن فروق ذات دلالة إحصائية لصالح رتبة أستاذ مساعد فيما يتعلق بدرجة توفر سمات سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس.

5. دراسة (عبد الهادي، 2020)، أثر القيادة التحويلية على التميز في المنتجات: دراسة ميدانية على

قطاع الصناعات الغذائية لجمهورية مصر العربية

تعد القيادة التحويلية من أهم المواضيع التي لاقت إهتماما كبيرا من طرف الباحثين ، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة ، والذي يبرز من خلال مسئولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف والتميز في المنتجات حيث أن التميز في المنتجات يؤدي إلى المنافسة الإحتكارية ، وفروق الجودة التي يصاحبها عادة فروق في السعر وفروق التصميم وجهل المشترين فيما يتعلق بالخصائص الأساسية ونوعيات السلع التي يشترونها والترويج للمبيعات وتوفير الوقت والمكان الأمر الذي جعل المنظمات تهتم بكلا من العناصر السابقة لتفادي الوقوع

في الأخطاء وإنهيار المنظمات العاملة على تطبيق المنهج الحديث للقيادة التحويلية وتأثيرها على التميز في المنتجات.

6. دراسة (الزومان، 2021)، أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية على

عينة من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض

الأهداف: تهدف الدراسة إلى تعرف أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، وأي من أبعاد القيادة التحويلية (الجانبية أو التأثير المثالي الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والاهتمام الإنساني للعاملين أكثر تأثيراً من وجهة نظر العاملين في هذه الأجهزة. المنهج لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واتخذت الاستبانة أداة لجمع المعلومات بعد التأكد من صدقها وثباتها. واستخدمت أسلوب المعاينة متعددة المراحل وزعت الاستبانة على عينة مكونة من 600 موظف في 21 جهة حكومية، وحللت البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

النتائج: أكدت نتائج الدراسة أن تطبيق القيادة التحويلية يؤدي إلى تعزيز تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض. كما أسفرت نتائج الدراسة عن أهمية بعد الاعتبار الفردي في إدارة المعرفة إذ إن القائد من خلال منح الموظف الاهتمام، يحفز الموظفين على تقديم ما لديهم من معرفة لها دور في تحقيق أهداف المنظمة. الخاتمة تؤكد نتائج البحث على أهمية وجود قيادة تحويلية داعمة لإدارة المعرفة لديها رؤية واضحة لتشخيص المعرفة بأنواعها المختلفة، والقدرة على اختيار افراد مؤهلين ويمتلكون المعرفة، وإشراكهم وأخذ آرائهم في الاعتبار الضمان وجود رؤية واحدة تسود المنظمة.

7. دراسة (مجيد، 2023)، توظيف إدارة المواهب الخضراء والدور المعدل للإبداع الأخضر في تحقيق

الميزة التنافسية الخضراء دراسة ميدانية على شركات قطاع التعدين الأردنية

هدفت الدراسة إلى تحري توظيف إدارة المواهب الخضراء والدور المعدل للإبداع الأخضر في

تحقيق الميزة التنافسية الخضراء في شركات التعدين الأردنية الفوسفات البوتاس).

تألف مجتمع الدراسة من حوالي (731) فرداً من الادرايين في المستويات الادارية التنظيمية الثلاث

(إدارة عليا، إدارة وسطى إدارة اشرافية وقد سحبت منهم عينة بالطريقة العشوائية الطبقية التناسبية،

بمجموع كلي (253) استبانة تم توزيعها إلكترونياً على الشركتين الا ان الاستبانات المعادة والصالحة

للتحليل كانت (242) وتشكل نسبة (96) من مجموع الاستبانات الموزعة ، واعتمدت الاستبانة أداة رئيسية

الجمع البيانات

وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل هذه البيانات تمثلت بالوسط

الحسابي الانحراف المعياري اختبار ، والتحليل العاملي التوكيدي باستخدام برمجية SMART PLS 4.0.8.3

ونموذج المعادلة المهيكلية SEM باستخدام برمجية AMOS

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها بينت نتائج الدراسة أن أبعاد إدارة المواهب الخضراء والميزة

التنافسية الخضراء والإبداع الأخضر في شركات التعدين الأردنية تطبق بشكل متوسط، كما تشير النتائج

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 التعدين الأردنية، وعند إدخال

متغير الإبداع الأخضر بوصفه متغيراً معدلاً لأثر إدارة المواهب الخضراء بأبعادها على الميزة التنافسية

الخضراء تبين انه زاد من أثر إدارة المواهب الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها أن تمتلك شركات التعدين الأردنية أنظمة تقييم أداء

صارمة وثقافة تنظيمية خضراء وهياكل عمل تدعم هذه الثقافة وكذلك تعزيز مبادرات الاستدامة البيئية

الخضراء وان تقوم شركات التعدين الأردنية بأنشاء أنظمة موارد بشرية مرنة.

8. دراسة المغازي (2023) بعنوان تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر، الدور الوسيط

الصياغة الوظيفية (دراسة تطبيقية)

هدفت الدراسة الكشف عن أثر القيادة التحويلية من خلال أبعادها التحفيز الفكري للمرؤوسين، التأثير الكاريزمي، خلق الحافز الملهم والمحفز والمقنع، والمتابعة المستمرة للمرؤوسين) على سلوك العمل المبتكر في ضوء صياغة الوظيفة كمتغير وسيط، وتحليل أثر القيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر، وبيان دور صياغة الوظيفة كمتغير وسيط في هذه العلاقة التأثيرية.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليل وتكونت عينة الدراسة من (384) فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة لوجود أثر إيجابي دال إحصائياً للقيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر.

وأظهرت نتائج البحث أن مستوى سلوك العمل المبتكر في البنوك التجارية مرتفع نسبياً، وأن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في البنوك التجارية مرتفع نسبياً وقد أوصت الدراسة بضرورة عمل دراسات حول سلوك العمل المبتكر وهناك إمكانية لإجراء بحوث في أساليب قيادية أخرى غير القيادة التحويلية مثل القيادة الخادمة أو في قيادة المعاملات.

9. دراسة البوسعيدية (2022) بعنوان دور الرفاه الوظيفي والمناخ التنظيمي في تعزيز السلوك

الابتكاري للعاملين في دوائر بلدية محافظة شمال الشرقية.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرفاه الوظيفي والسلوك الابتكاري للموظفين في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، وهدفت كذلك إلى اختبار أثر كل من الرفاه الوظيفي المناخ التنظيمي بأبعاده الخدمي - الإبداعي - السلامة المهنية) على السلوك الابتكاري للعاملين.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دوائر بلدية محافظة شمال الشرقية وتكونت عينة الدراسة من (331) موظفاً وموظفة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتبين أن هناك علاقة طردية بين الرفاه الوظيفي والسلوك الابتكاري للعاملين، وأن العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده الخدمي - الإبداعي - السلامة المهنية والسلوك الابتكاري للعاملين علاقة طردية، وأن المناخ التنظيمي للسلامة المهنية هو الأكثر تأثيراً وقد أوصت الدراسة بعمل مزيد من الدراسات حول السلوك الابتكاري للعاملين وضرورة تشكيل فريق خاص لبلديات شمال الشرقية وتدريبه في الشركة المصممة للنظام الإلكتروني.

2.8.1 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Lin, 2023) بعنوان Transformational Leadership and Innovative Work

.Behavior: The Role of Identification, Voice and Innovative Climate

لاكتشاف الآليات وظروف الحدود والتي تفسر العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري للموظفين بناء على نظرية التبادل الاجتماعي.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي ومديري الفنادق في الصين، وجمعت البيانات من موظفي ومدراء يعملون في (140) فندقاً من أربعة محافظات في الصين، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات.

وقد توصلت نتيجة تحليل البيانات إلى أن القيادة التحويلية لها الأثر الإيجابي على سلوك العمل الابتكاري، وأن العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري للموظفين بناء على نظرية التبادل الاجتماعي، وأن مستوى القيادة التحويلية كان بدرجة مرتفعة وأن سلوك العمل الابتكاري للموظفين، وقد أوصت الدراسة بمزيد من التدريب للعاملين في الفنادق لإكسابهم المهارات المختلفة، وأوصت الدراسة بضرورة الوجود لبيئة عمل تواصلية من أجل تعزيز الابتكار وتشجيع الموظفين على تطوير الأفكار الجديدة واكتشاف المداخل الجديدة للتكنولوجيا والإجراءات.

2. دراسة " Effects of Green Human Resources Management " (Shah & Soomro 2023)

"Practices on Green Innovation and Behavior

لاكتشاف إدارة الموارد البشرية الخضراء في صناعة السيارات في باكستان، و استخدمت الدراسة المنهج الكمي (الوصفي التحليلي، و تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في صناعة السيارات في باكستان وجمع البيانات من خلال الاستبانة التي وزعت على (400) موظفاً واسترجاع (190) استبانة، واستخدمت الأساليب الإحصائية المتنوعة.

توصلت الدراسة إلى وجود آثار إيجابية وبدلالة للمشاركة الخضراء للموظفين للتعويض والمكافئة الخضراء، والتدريب الأخضر، وأن مستوى إدارة الموارد البشرية الخضراء كان بدرجة مرتفعة وأن مستوى توظيف الموارد البشرية الخضراء كان بدرجة متوسطة، وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول إدارة الموارد البشرية الخضراء.

وأوصت الدراسة بالبحث عن التأثير والأهمية لتطبيق سلوكيات خضراء في علاقة مع المهام من خلال ممارسات خضراء لإدارة الموارد البشرية في القطاعات المتنوعة.

3. دراسة (Hoang, et al., 2022) بعنوان " Examining the Effect of Entrepreneurial

Leadership on Employees Innovative Behavior in SME Hotels: A Mediated

"Moderation Model

الاختبار الدور للقيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين في قطاع الفنادق، و استخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي، و تكون مجتمع الدراسة من (178) مديراً وموظفاً يعمل في فنادق صغيرة ومتوسطة الحجم في فيتنام، أما العينة فتم عمل حصر شامل لتشمل جميع أفراد المجتمع واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من المستجيبين

وقد كشفت النتائج وجود الثقة بالمدير تتوسط العلاقة بين القيادة الرائدة والسلوك الابتكاري لدى الموظف وأن هناك دور للقيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين في قطاع الفنادق.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين في قطاع الفنادق، وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في النشاطات الابتكارية والبحث عن طرق للتشجيع على سلوك الابتكار لدى الموظفين.

4. دراسة (Pruuinee, 2024) بعنوان Green Talent Management and Sustainability: A

Study on Power Sector in Bangladesh

تعد إدارة المواهب واحدة من أهم الاهتمامات للقيادة في جميع أنحاء العالم. في قطاع الطاقة، تلعب إدارة المواهب دورا هاما لكل من الشركات المحلية والمتعددة الجنسيات، يركز هذا البحث على إدارة المواهب باستخدام إدارة الموارد البشرية الخضراء في قطاع الطاقة في بنجلاديش.

استنادا إلى مراجعة الأدب وآراء 26 خبيرا، تم تحديد 12 عائقا هاما، وتشمل نقص إمدادات المواهب، وعدم ضمان نمو الحياة المهنية، ونُدرة اليد العاملة، ونقص برامج التدريب، ونقص المعرفة الفنية والتكنولوجية المتقدمة، وغياب آلية في التنفيذ، ونقص تطوير البنية التحتية، وضبط القوى العاملة، والفقدان في النظام، ونقص المعارف والطلب المرتفع، والحواجز المالية غير المناسبة. تم مناقشة تفاعلاتها المتبادلة باستخدام تقنية النمذجة التفسيرية الهيكلية الإجمالية (TISM). بعد ذلك، تحليل ماتريس دي إمباكت كروسي، مضاعفة أبليكيه أون كلاسمونت المعروف باسم تحليل MICMAC يساعد في تحديد العلاقة غير المباشرة بين العوائق التي تحمل تأثيرا قويا، وأخيرا، تم تطوير نهج DEMATEL لإنشاء نموذج العلاقة السببية بين العوائق. يهدف ذلك إلى تزويد مديري الموارد البشرية بفهم العلاقة بين العوائق وتحديد أهمها التي ترتبط بإدارة المواهب مع إدارة الموارد البشرية الخضراء من أجل استدامة المؤسسة في قطاع الطاقة في بنجلاديش.

5. دراسة (Hussain, 2021) Impact of GreenHuman Resources Management Practices

on Organizational Sustainability and Employee Retention: an Empirical Study

,Related to Business Sectors

تحققت الدراسة من أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين في مؤسسات الأعمال في جنوب البنجاب ، باكستان جمعت بيانات الدراسة الأولية من خلال الاستبيان، تمثل مجتمع الدراسة من كافة الموظفين العاملين في عدد من الشركات والقطاع المصرفي في باكستان ، و تكونت العينة من (150) فرداً واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وأظهرت الدراسة وجود أثر كبير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة التنظيمية.

وأوصى الباحث على خلق الوعي حول هذه الممارسات الخضراء والتأكد من توافر جميع الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الممارسات، وعلى تقديم الحوافز الإلتباع الممارسات الخضراء لتحفيز قطاع الأعمال والصناعة.

6. دراسة (Zhao., 2021) The impact of green transformational leadership, green

HRM, green innovation and organizational support on the sustainable

القيادة التحويلية الخضراء، وإدارة الموارد البشرية، والابتكار على أداء الأعمال المستدامة للمنظمات التصنيع في الصين. كما تم التحقيق في التأثير المعتدل للدعم التنظيمي المتصور بين رابطة تحويل الغاز إلى سوائل، وإدارة الموارد البشرية الخضراء، والابتكار الأخضر، والأداء التجاري المستدام لمنظمات التصنيع في الصين تم اعتماد طريقة الاستبانات الجمع البيانات، وتم استخدام الذكية الثابتة والمتنقلة لاختبار الفرضيات. وأشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية وإدارة الموارد البشرية الخضراء، والابتكار الأخضر لها ارتباط كبير ومباشر مع أداء الأعمال المستدامة للمنظمات في الصين أوصت الدراسة بضرورة مساعدة المنظمين أثناء صياغة السياسات.

9.1 الفجوة البحثية وأوجه التشابه والاختلاف في الدراسات السابقة:

تعتبر القيادة التحويلية وإدارة المواهب الخضراء وسلوك العمل المبتكر من المواضيع الحديثة والمهمة التي نالت اهتمام الباحثين في مجالات الإدارة والموارد البشرية. تركز دراستي على "أثر إدارة المواهب الخضراء بأبعادها (إدارة المواهب الخضراء الصلبة - إدارة المواهب الخضراء الناعمة) على سلوك العمل المبتكر للعاملين، والدور الوسيط للقيادة التحويلية في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية". من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكن تحديد الفجوة البحثية وأوجه التشابه والاختلاف.

1.9.1 أوجه التشابه:

1. موضوع القيادة التحويلية: العديد من الدراسات مثل (عربيات، 2024)، (الغامدي، 2022)، (عبد الهادي، 2020)، (الزومان، 2021)، (Lin، 2023)، (Hussain، 2021)، و (Zhao، 2021)** تناولت تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر أو الأداء المؤسسي، وأشارت جميعها إلى وجود تأثير إيجابي لهذه القيادة.
2. إدارة المواهب الخضراء: بعض الدراسات مثل (الشلمه، 2021) و** (مجيد، 2023) تناولت إدارة المواهب الخضراء وأثرها على الأداء المؤسسي والابتكار. أكدت هذه الدراسات على أهمية إدارة المواهب الخضراء في تعزيز الأداء والابتكار.
3. استخدام المناهج الوصفية التحليلية: معظم الدراسات استخدمت المناهج الوصفية التحليلية وأدوات جمع البيانات مثل الاستبيانات لتحليل تأثير المتغيرات المختلفة على سلوك العمل المبتكر أو الأداء المؤسسي.

2.9.1 أوجه الاختلاف:

1. تختلف الدراسات في السياقات الجغرافية والصناعية التي تناولتها. على سبيل المثال، (Lin، 2023 و Zhao، 2021) ركزت على الصين، بينما (Hoang، 2022) ركزت على فيتنام، و (مجيد،

2023) ركزت على قطاع التعدين في الأردن. هذا يبرز الحاجة لدراسة تأثير هذه المتغيرات في سياق قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية.

2. بعض الدراسات مثل (الشلمه، 2021) تناولت ممارسات الموارد البشرية الخضراء بشكل عام، بينما دراستي تميز بين الأبعاد الصلبة والناعمة لإدارة المواهب الخضراء.
3. بينما تناولت دراسات مثل (عربيات، 2024) و (الغامدي، 2022) تأثير القيادة التحويلية بشكل مباشر، إلا أن الدور الوسيط للقيادة التحويلية بين إدارة المواهب الخضراء وسلوك العمل المبتكر لم يتم دراسته بعمق كافٍ، مما يشكل اختلافاً رئيسياً مع دراستي.

3.9.1 الفجوة البحثية :

على الرغم من أن الدراسات السابقة تناولت موضوعات مشابهة، إلا أن هناك فجوات واضحة يمكن تحديدها:

1. معظم الدراسات ركزت على قطاعات مختلفة وفي بلدان مختلفة (مثل قطر، الصين، فيتنام، الأردن، بنغلاديش، ومصر). لم يتم التركيز بشكل كافٍ على قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية، مما يترك فجوة بحثية مهمة لدراسة تأثير إدارة المواهب الخضراء والقيادة التحويلية في هذا السياق.
 2. الدراسات السابقة تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام، دون التمييز بوضوح بين الأبعاد الصلبة والناعمة لإدارة المواهب الخضراء وتأثيرها على سلوك العمل المبتكر.
 3. بينما تناولت بعض الدراسات تأثير القيادة التحويلية بشكل مباشر، إلا أن الدور الوسيط للقيادة التحويلية بين إدارة المواهب الخضراء وسلوك العمل المبتكر لم يتم دراسته بعمق كافٍ.
- و على الرغم من أن الدراسات السابقة وفرت إطاراً نظرياً مهماً لفهم تأثير القيادة التحويلية وإدارة المواهب الخضراء على سلوك العمل المبتكر، إلا أن هناك فجوات بحثية واضحة تتطلب مزيداً من البحث. تركز دراستي على سد هذه الفجوات من خلال دراسة تأثير إدارة المواهب الخضراء بأبعادها المختلفة على

سلوك العمل المبتكر، مع تحليل الدور الوسيط للقيادة التحويلية في قطاع المقاولات بالمملكة العربية السعودية، مما يساهم في تقديم إسهامات جديدة في هذا المجال.

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

يتضمن موضوع الدراسة مجموعة من المفاهيم تتمثل فيما يلي:

● إدارة المواهب الخضراء:

يعرف 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 المستدامة.

● سلوك العمل المبتكر:

سلوك العمل المبتكر هو تقديم وتنفيذ الأفكار أو العمليات أو المنتجات أو الإجراءات ذات الصلة بتبني منتجات جديدة، والتي تم تصميمها بشكل كبير لصالح الأفراد أو المجموعات أو المنظمات أو الصناعة

● القيادة التحويلية:

والعرف القيادة التحويلية بأنها المنهجية التي يتم اتباعها لإحداث التغيير في الأفراد والأنظمة ، هذا التغيير هو تغييرا إيمانيا يتمثل في تطوير المنظمة والموظفين والتعزيز الحافر يرى أن القائد الفعال هو الفاك الذي يمتلك الرؤية التي تساهم في صناعة Bernard Bass والذي طوره Jamed MacGregor والروح المعنوية لديهم وطبقا لما حدده المستقبل . ويمتلك القدرة على إدارة وتوصيل هذه الرؤية وتحفيز الناس نحو العمل على تحقيقها ، كما يقوم القائد العمال بشريب وتكون فريق العمل الذي يعمل بكل قوة على التحقيق هذه الرؤية. ويرى أن القيادة التحويلية هي عملية يساعد فيها الأتباع بعضهم البعض على الارتقاء إلى مستوى أعلى من الروح المعنوية والتحفيز ، وطبقا لنهج القيادة التحويلية فإنها تركز على أن تصلح الحولا كبيرا في

حياة الأفراد والمنظمات فهي تعمل على إعادة صياغة التصورات والقيم وتعبير الطلعات والتوقعات الموظفين، وهذا عكس الذي لا يقوم على الأحد والعطاء ولكن يقوم على الخصية الفاك وسمكه وقدرته على إحداث التغيير من خلال الندوة والتحديد أهداف transactional منهج قيادة العمليات صعدة ، والقيادة المعتمدة على العمليات لا تسعى إلى إحداث تغيير ثقافي في المنظمة ولكنها تعمل على الثقافة الحالية بينما القيادة التحويلية تعتمد على التغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة قادرة على مواكبة الدغيرات العالمية.

11.1 المنهجية وطرق البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على إدارة المواهب الخضراء بأبعادها (إدارة المواهب الخضراء الصلبة- إدارة المواهب الخضراء الناعمة) على سلوك العمل المبتكر للعاملين الدور الوسيط للقيادة التحويلية في شركات المقاولات بالمملكة العربية 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.

12.1 مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- لـ 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.
- لـ المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على إدارة المواهب الخضراء بأبعادها)

إدارة المواهب الخضراء الصلبة- إدارة المواهب الخضراء الناعمة) على سلوك العمل المبتكر
للعاملين الدور الوسيط للقيادة التحويلية في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية

13.1 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.

14.1 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 للعاملين 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-Smnnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع

15.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس إدارة المواهب الخضراء بأبعادها(إدارة المواهب الخضراء الصلبة- إدارة المواهب الخضراء الناعمة) على سلوك العمل المبتكر للعاملين الدور الوسيط للقيادة التحويلية في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.
- حدود مكانية: شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية : تم التطبيق علي العاملين في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد:

تعد إدارة المواهب الخضراء من التوجهات الحديثة التي تدمج بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وحماية البيئة، حيث تركز على جذب وتطوير وتحفيز الأفراد ذوي المهارات والاهتمامات في المجال البيئي، تعكس هذه الاستراتيجية التزام المنظمات ليس فقط بتحقيق أهدافها التجارية، ولكن أيضًا بالمساهمة في التنمية المستدامة وحماية الموارد الطبيعية في هذا السياق، تصبح إدارة المواهب الخضراء أداة قوية لتعزيز القدرة التنافسية من خلال دمج مبادئ الاستدامة في الثقافة التنظيمية. (البوسعيدية، 2022)

من ناحية أخرى، يشير سلوك العمل المبتكر إلى القدرة على تقديم أفكار جديدة وحلول غير تقليدية تساهم في تحسين الأداء التنظيمي، ترتبط هذه القدرة ارتباطًا وثيقًا بالبيئة التي يعمل فيها الأفراد، والتي يمكن أن تكون محفزة أو مقيدة للابتكار لذلك، فإن الإدارة الفعالة للمواهب الخضراء يمكن أن تخلق بيئة تشجع على التفكير الإبداعي وتطبيق ممارسات مبتكرة تحترم المبادئ البيئية.

تلعب القيادة التحويلية دورًا وسطيًا حاسمًا في هذا الإطار، حيث تساهم في توجيه الموظفين نحو أهداف مشتركة من خلال إلهامهم وتعزيز التزامهم بالقيم البيئية، القادة التحويليون ليسوا مجرد مدراء، بل هم ملهمون يرون أبعد من الأهداف التقليدية ويسعون إلى تغيير ثقافة العمل بشكل جذري من خلال اعتماد استراتيجيات تحفيزية وتعليمية، يتمكن هؤلاء القادة من توجيه فرقهم نحو الابتكار وتحقيق نتائج متميزة تستند إلى مبادئ الاستدامة.

لذلك، يمكن أن تؤدي العلاقة بين إدارة المواهب الخضراء وسلوك العمل المبتكر، تحت إشراف القيادة التحويلية، إلى تحقيق نتائج إيجابية هامة على مستوى الأداء المؤسسي، فكلما زادت قدرة القادة على تعزيز بيئة عمل تدعم الابتكار والاستدامة، كلما زادت إمكانية تحقيق نتائج فعالة ومستدامة، بناءً على ذلك، يعد فهم كيفية تأثير القيادة التحويلية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب الخضراء

وسلوك العمل المبتكر أمراً أساسياً لتطوير استراتيجيات ناجحة تساهم في تحقيق الأهداف البيئية والتجارية للمنظمات.

ومن ثم يتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: إدارة المواهب الخضراء.

المبحث الثاني: سلوك العمل المبتكر

المبحث الثالث: القيادة التحويلية.

المبحث الاول: إدارة المواهب الخضراء

1.1.2 تمهيد:

أوجبت التطورات على الإدارة ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة والبحث عن أساليب جديّة للتعامل معها كمتطلب مهمّ لمحاولة التأقلم مع التغيرات العالمية، ومن بين الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة والمتعلقة بالموارد البشرية في الوقت الحاضر هي إدارة المواهب، فعندما ننظر إلى تسعينات القرن الماضي نرى كيف كانت المحاولات الاجتذاب الموظفين أصحاب الجدارات العالية ومحاولات أخرى للسعي للحفاظ والإبقاء عليهم، ومن هنا انبثقت إدارة المواهب الخضراء، كتوجه إداري حديث يقوم على اجتذاب الموظف القيم والحفاظ عليه، وبذلك استحوذ هذا المفهوم على اهتمام العديد من الباحثين والمنظمات للتعامل مع مواردها البشرية الحالية والمستقبلية بكفاءة وفاعلية أعلى. (الزومان، 2021)

وقد أظهرت دراسات أن إدراك وفهم إدارة الموهبة يتطلب التكيف مع الاستدامة البيئية المعاصرة والحاجة لممارسة إدارة المواهب الخضراء، والتركيز على برامج للتطوير الأخضر لرأس المال البشري حتى يكون بالإمكان جذب ورعاية والحفاظ على الموظفين الأذكياء العاملين والتقدم للأمام في مكان العمل من خلال مبادرات خضراء .

2.1.2 نشأة وتطور إدارة المواهب :

ظهر مصطلح إدارة المواهب من المنظور الإداري في أوائل التسعينيات، عندما شاع استخدام عبارة حرب المواهب تعبيرا عن المنافسة الشديدة بين المنظمات في استقطاب الموهوبين في العمل بها، وقد حدد إدريس وأبو جمعة (2019) المرتكزات النشئية والتطويرية لإدارة المواهب بأربعة مراحل، هي: (إدريس وأبو جمعة، 2019)

لـ المرحلة الأولى: إدارة الموارد البشرية - إدارة الموهبة ينظر فيها إلى إدارة المواهب على أنها توليفة من الممارسات الفضلى لإدارة الموارد البشرية، مثل الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، وقد تم إحلال

مصطلح إدارة الموهبة على إدارة الموارد البشرية.

- لـ المرحلة الثانية وعاء إدارة الموهبة تمثلت فيها إدارة الموهبة بمجموعة عمليات مصممة الضمان التدفق الملائم من العاملين لشغل وظائف في المنظمة وذلك وفق مجموعة من الاعتبارات هي: () تخطيط الموارد البشرية- التركيز على المواهب داخل المنظمة بدلا من خارجها- تخطيط قوة العمل- التخطيط للمواهب البديلة- الفرد المناسب في المكان والوقت المناسبين.
- لـ المرحلة الثالثة: الإدارة العامة للموهبة يتم التركيز على تجاوز المفاضلة الخاصة بالمنظورات الإنسانية والديموغرافية، لتحقيق الأداء العالي الذي يتطلب تواصل وتعاون المديرين مع كافة العاملين في جميع مجالات بهدف تطوير نظام متكامل الزيادة إنتاجية الأفراد العاملين.
- لـ المرحلة الرابعة: إدارة الموهبة الشاملة ركزت على أن إدارة الموهبة تمثل ضرورة استراتيجية وجدارة جوهرية تسهم في تحقيق وتحسين التنفيذ الاستراتيجي والتفوق التشغيلي فهنا لابد من تطبيق جميع جوانب إدارة الموهبة من أجل توليد الالتزام برأس المال البشري واندماج العاملين.

3.1.2 مفهوم إدارة المواهب الخضراء:

يعد الاستثمار في العنصر البشري أحد العناصر الهامة في نجاح المنظمات، كما تم الاهتمام بإدارة المواهب الخضراء لدى الإدارات العليا، ويتجلى ذلك الاهتمام في اختيار وتوجيه وصقل وإعداد الكفاءات والمواهب، وإعداد الكوادر المؤهلة وتطوير أساليب العمل لضمان نجاح المنظمة وتعزيز موقعها التنافسي بين المنظمات الأخرى، أصبح التميز والنجاح هدف رئيسي للمنظمات الحديثة حتى تستطيع الحفاظ على مكانتها والاستمرار والتقدم والقدرة على المنافسة في ظل النظام الاقتصادي العالمي المتغير والمتطور. (آل على، 2022)

وهنا ظهر لإدارة المواهب الخضراء أهمية كبيرة لضمان الاستثمار الصحيح للمواهب، كونها من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات، وتعد إدارة المواهب الخضراء من استراتيجيات إدارة الأعمال الحديثة والفعالة التي تتعلق بالتعلم الوظيفي وبناء العلاقات الانسانية وإدارة العنصر البشري (Shafaei & Najati, 2023)

عرفها (محمد ، 2021) اصطلاحا بأنها مجموعة من العاملين الذين لديهم الأفكار والمعارف والمهارات، ومنحهم الإمكانيات على إنتاج القيمة من الموارد المتاحة لديهم.

وعرف مكتب التربية الأمريكية الموهوبين بأنهم هم أولئك الأطفال الذين يحتاجون الى برامج إدارية وخدمات إضافة الى البرامج العادية التي تقدم لهم في المؤسسة الإدارية، وذلك من أجل تحقيق مساهماتهم لأنفسهم وللمجتمع وهم الذين يظهرون إمكانيات وقدرات فائقة أو متميزة في المجالات منفردة أو مجتمعة، والقدرات.

وتعرف أيضا على أنها القدرة العقلية العامة، وقدرات التحصيل المتميزة، والابداع أو التفكير المنتج، والقدرة القيادية، والفنون البصرية والأدائية (جروان ، 2021)

كما عرفها (الجندي ، 2022) بأنه مجموعة من الاستراتيجيات الخاصة باكتشاف الموهوبين من العاملين الحاليين بالإضافة إلى استقطاب العاملين من ذوي الموهبة العالية، والعمل على تنمية وتطوير مهاراتهم والحفاظ عليهم.

وعرفها (بوران وبن موية، 2019) بأنه عملية توظيف وتقييم وتطوير والحفاظ على الموارد البشرية ذات الكفاءة والموهبة العالية في المنظمة.

وذكر (كافي، 2018) أن هناك مكونات جوهرية ونماذج مفيدة لتعريف إدارة الموهبة، والتي تشمل: (روح الجماعة وتتضمن القيم والسلوك والمعرفة، فلكل فرد لديه طاقة كامنة يمكن تطويرها - التركيز : تتضمن معرفة أي الأعمال التي تحدث فرق، والتأكد بأن هذه الأعمال يؤديها الأفراد المناسبين وفي الوقت المناسب - تحديد الموقع: وذلك من خلال البدء في قمة المنظمة والتدرج عبر مستويات الإدارة لجعلها عملية إدارية وليست فقط مبادرة).

وتعرف أيضا على أنها الهيكلية التي تتضمن خلق الأدوات والوسائل والعمليات والتقنيات ذات مسؤولية محددة وواضحة الضمان تنفيذ العمل بالشكل المطلوب، والنظام الذي يتضمن تسهيل وتوضيح المدخل الشامل من أجل خلق التغيير المستهدف ذا الأمد الطويل. (المغازي، 2023)

ومما سبق يرى الباحث أن إدارة المواهب هي مجموعة من الممارسات والعمليات المنظمة والمصممة الجذب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالعاملين الموهوبين، اما إدارة المواهب الخضراء فهي استراتيجية من خلالها بإمكان قادة منظمات العمل أن يضمّنوا جذب الموظفين الأذكياء بشكل نظامي ورعايتهم والاحتفاظ بهم، وتتكون إدارة المواهب الخضراء من إدارة ناعمة و إدارة صلبة، وتشمل الجذب الاستقطاب التعريف الاختيار والرعاية ووضع الموظف في مكانه المناسب مع مهارات خضراء وقيم يرافقها تعزيز المبادرات خضراء في الشركة.

وتعرف على أنها مبادرات الموارد البشرية الصديقة للبيئة التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة، وخفض التكاليف والاحتفاظ بالعاملين تضم إدارة المواهب الخضراء مصادر ملموسة وغير ملموسة، مثل التعامل مع الأصول الطبيعية للشركات التي تضم الآليات والأراضي وغيرها، والمصادر غير الملموسة التي تتعامل مع رأس الفكري للشركات ومع القيم والثقافات التدريب تطوير مهارات بواسطة المنظمة التي تعتبر مميزة وليس من السهل تقليدها من قبل المنافسين. (Shafaei & Najati, 2023)

4.1.2 أهمية إدارة المواهب الخضراء :

تظهر أهمية إدارة المواهب الخضراء في منظمات الأعمال من زوايا تنظيمية عديدة، من أهمها (جروان، 2021)

1. التكاليف الكبيرة إلى استبدال شخص من ذوي المهارات والمواهب النادرة، لأنها ليست متاحة بحرية في السوق مما يتطلب وجود المستشارين من أجل البحث عن هذه المواهب.
2. المخاطرة على الرغم من محاولات ممارسات اختيار العاملين بفاعلية، إلا أن هناك دائما نوع من المخاطرة تكمن في أن العاملين الجدد لن يقوموا بتنفيذ ما هو متوقع منهم ما لم يمتلكوا مواهب تمكنهم من ذلك.
3. خدمة العملاء وتكاليف الفرصة البديلة يشعر العملاء بالثقة والارتياح عند تعاملهم مع ذوي المواهب داخل المنظمة، وذلك لإيمانهم بمدى تميز الخدمة أو المنتج الذي سيحصلون عليه،

لأن نقص الكفاءات سيؤدي إلى زيادة الحمل على المنظمة، وغياب الالتزام بالمواعيد النهائية، وانخفاض نوعية وجودة العمل، مما يجعل المنظمة تفقد عملائها. (محمد، 2021)

تكمن أهمية الإدارة الخضراء للموهبة في أنها تدعم بفعالية وبنشاط الالتزام بتطور الموهوبين من خلال التواصل الفعال في عملية اتخاذ القرار، والدعم التنظيمي من خلال بيئة عمل موصلة واستدامة متوفرة لمصادر مناسبة.

5.1.2 أهداف إدارة المواهب الخضراء :

تضم الإدارة الخضراء للمواهب العديد من الأهداف من بينها: استقطاب والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين الذي يمتلكون المهارات والمقدرة على المشاركة في اتخاذ القرار من أجل كسب الميزة التنافسية لمنظمات أعمالهم، تحقيق التطور المستدام، من خلال مشاركتهم في نشاطات وصناعات خضراء بإمكان الإدارة الخضراء للمواهب أن تساهم في تعزيز التطور الاقتصادي والاجتماعي. (العنزي، 2021)

إدارة المواهب الخضراء هي نهج حديث ومبتكر في مجال إدارة الموارد البشرية، يستهدف دمج الاستدامة البيئية في استراتيجية المؤسسة، تهدف هذه الإدارة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في تعزيز الأداء البيئي للمؤسسة، وجعلها رائدة في مجال الاستدامة والابتكار.

أحد الأهداف الرئيسية لإدارة المواهب الخضراء هو تعزيز الاستدامة البيئية، يتضمن ذلك إدخال ممارسات تقلل من الأثر البيئي لعمليات المؤسسة وتعزز الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية من خلال تبني سياسات بيئية صارمة وتطبيق ممارسات صديقة للبيئة، تستطيع المؤسسات تحقيق تأثير إيجابي ملموس على البيئة المحيطة بها.

كما تسعى إدارة المواهب الخضراء إلى استقطاب الكفاءات البيئية، حيث تهتم المؤسسات بجذب الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات في مجالات البيئة والاستدامة يمثل هؤلاء الأفراد قيمة مضافة للمؤسسة بفضل معرفتهم العميقة بالممارسات البيئية وقدرتهم على ابتكار حلول مستدامة. (عيس،

(2022)

تطوير المهارات الخضراء يعد هدفًا آخر لإدارة المواهب الخضراء يتضمن ذلك توفير برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى زيادة وعي الموظفين بالمبادئ البيئية وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتطبيق هذه المبادئ في عملهم اليومي من خلال تعزيز هذه المهارات، تصبح المؤسسة قادرة على تطبيق ممارسات بيئية فعالة تسهم في تقليل البصمة الكربونية وتحسين الأداء البيئي.

بالإضافة إلى ذلك، تسعى إدارة المواهب الخضراء إلى تعزيز الابتكار البيئي من خلال خلق بيئة تشجع على التفكير الابتكاري وتطوير حلول جديدة، يمكن للمؤسسات تحسين أدائها البيئي بشكل مستمر، يشمل ذلك تطوير منتجات وخدمات جديدة تعتمد على مبادئ الاستدامة، مما يساهم في تلبية احتياجات العملاء الذين يزداد اهتمامهم بالقضايا البيئية. (الشلمة، 2021)

تحقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات هو هدف آخر مهم لإدارة المواهب الخضراء من خلال تبني ممارسات مستدامة، تساهم المؤسسات في تحسين البيئة والمجتمع، مما يعزز من سمعتها ويجذب العملاء والمستثمرين الذين يقدرون المسؤولية البيئية.

تحسين السمعة المؤسسية يمثل هدفًا حيويًا لإدارة المواهب الخضراء من خلال التركيز على الاستدامة البيئية، تستطيع المؤسسات تحسين صورتها في السوق، مما يساهم في جذب العملاء والمستثمرين الذين يهتمون بالبيئة والمسؤولية الاجتماعية. (عبد الرحمن، 2019)

كما تساهم إدارة المواهب الخضراء في تعزيز المشاركة والالتزام الوظيفي بين الموظفين عندما يشعر الموظفون بأن مؤسستهم تهتم بالبيئة وتسعى لتحقيق الاستدامة، يزداد ولاؤهم ومشاركتهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران الموظفين.

تحقيق التوافق مع التشريعات البيئية يعد أيضًا هدفًا مهمًا لإدارة المواهب الخضراء من خلال الالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية، تقلل المؤسسات من المخاطر القانونية والغرامات المحتملة، مما يساهم في استدامة الأعمال على المدى الطويل. (عربيات، 2024)

تحسين الكفاءة التشغيلية هو هدف يسعى إليه من خلال ممارسات الإدارة الخضراء، تقليل الهدر واستخدام الموارد بشكل أكثر فعالية يؤدي إلى تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الربحية.

ومما سبق يرى الباحث أن إدارة المواهب الخضراء تسعى إلى دمج مفاهيم الاستدامة في صميم الثقافة التنظيمية للمؤسسة، مما يسهم في تحقيق نمو مستدام ومربح على المدى الطويل هذه الإدارة لا تقتصر على الجانب البيئي فحسب، بل تمتد لتشمل تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام، من خلال تعزيز الابتكار، وزيادة الكفاءة، وتطوير بيئة عمل ملهمة ومحفزة. (مجيد، 2023)

6.1.2 مبادئ إدارة المواهب:

هناك مجموعة من المبادئ الذاتية التي تتعلق بإدارة المواهب والتي يجب أن يلتزم بها المدير بصفة دائمة ، وتمثل أهم هذه المبادئ فيما يلي: (الجندي، 2022)

- زيادة استثمار المدير في الموهوبين من حيث الكم والكيف لكي تتفوق المنظمة على الآخرين.
- أن يسعى المدير لاكتشاف المواهب من البيئة الداخلية للمنظمة أو استقطابها من الخارج.
- أن ينظر المدير للمواهب على أنها من أحد أهم الأصول الرئيسة للمنظمة.
- أن يحتفظ المدير بالمواهب في البيئة التي تؤمن حسن استثمار الموهبة تحتاج إلى الرعاية والاهتمام والتطور المستمر.
- يحتاج الموهوبون لإدارتهم بنجاح إلى إدارة عليها الحد الأدنى من الموهبة.

إدارة المواهب تعد أحد الأركان الأساسية لنجاح أي مؤسسة، حيث تتضمن مجموعة من المبادئ التي تساعد في جذب وتطوير والاحتفاظ بأفضل الكفاءات. يمكن تلخيص مبادئ إدارة المواهب في النقاط التالية: (الزيود، 2021)

1. التخطيط الاستراتيجي للمواهب:

يتضمن التخطيط الاستراتيجي فهم الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من المواهب وتطوير خطط تلبي هذه الاحتياجات يشمل ذلك تحديد الأدوار الحرجة وتقييم الفجوات في المهارات ووضع خطط لتطوير الموظفين وتوظيف الكفاءات المناسبة.

2. التوظيف والاختيار:

يركز هذا المبدأ على جذب واستقطاب أفضل الكفاءات من السوق، يتطلب ذلك وجود عمليات توظيف فعالة تشمل تحديد المعايير الواضحة للاختيار وإجراء مقابلات شاملة واستخدام أدوات تقييم حديثة لضمان اختيار المرشحين الأمثلين.

3. التطوير والتدريب:

يهدف هذا المبدأ إلى تطوير المهارات والمعرفة لدى الموظفين لضمان قدرتهم على تلبية متطلبات العمل الحالية والمستقبلية يشمل ذلك تقديم برامج تدريبية مستمرة، وتوفير فرص التعلم والتطوير، ودعم الموظفين في تحقيق أهدافهم المهنية.

4. إدارة الأداء:

تتضمن إدارة الأداء وضع معايير واضحة للأداء وتقديم تغذية راجعة منتظمة للموظفين يشمل ذلك تقييم الأداء بشكل دوري، وتقديم الملاحظات البناءة، وتحديد مجالات التحسين، ومكافأة الأداء المتميز.

5. التعويض والمكافآت:

يرتكز هذا المبدأ على تقديم حزم تعويضات تنافسية تشمل الرواتب والمزايا المالية وغير المالية، تهدف هذه الحزم إلى تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم من خلال تقديم مكافآت تتناسب مع مساهماتهم وأدائهم.

6. التواصل والتنظيم: (المغازي، 2023)

يركز هذا المبدأ على إنشاء قنوات تواصل فعالة داخل المؤسسة تضمن تبادل المعلومات والأفكار بين الموظفين والإدارة، يساعد التواصل الجيد على بناء ثقافة مؤسسية شفافة وداعمة.

7. التنوع والشمول:

يهدف هذا المبدأ إلى خلق بيئة عمل تعزز من التنوع والشمول، حيث يتم احترام وتقدير الاختلافات بين الموظفين، يشمل ذلك تشجيع التنوع في الجنس، والعرق، والخلفيات الثقافية، وتشجيع الشمول في جميع جوانب العمل.

8. إدارة المسارات الوظيفية:

يتضمن هذا المبدأ مساعدة الموظفين على تخطيط وتطوير مساراتهم الوظيفية داخل المؤسسة، يشمل ذلك توفير فرص للتقدم والتطور الوظيفي، ودعم الموظفين في تحقيق أهدافهم المهنية.

9. القيادة الفعالة:

يعتبر تطوير القيادة جزءاً أساسياً من إدارة المواهب يشمل ذلك التعرف على القادة المستقبليين وتطوير مهاراتهم القيادية، وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر، وتقديم التدريب والدعم اللازمين.

10. الثقافة التنظيمية:

تركز إدارة المواهب على بناء ثقافة تنظيمية داعمة ومحفزة تشجع على الابتكار والتعاون وتحقيق الأهداف المشتركة يشمل ذلك تعزيز قيم المؤسسة، وتطوير بيئة عمل إيجابية، وتشجيع التفاعل بين الموظفين.

ومما سبق يرى الباحث أنه من خلال تبني هذه المبادئ، تسعى المؤسسات إلى تحسين إدارة مواهبها وضمان تحقيق أقصى استفادة من قدرات موظفيها، إن إدارة المواهب الفعالة تساهم في تعزيز الأداء

المؤسسي، وزيادة الرضا الوظيفي، وتقليل معدل دوران الموظفين، مما يؤدي إلى تحقيق نجاح مستدام على المدى الطويل. (الشمري، 2022)

7.1.2 أبعاد إدارة المواهب الخضراء :

تتمثل أبعاد إدارة المواهب الخضراء في إدارة المواهب الخضراء الناعمة وإدارة المواهب الخضراء الصلبة.

1. إدارة المواهب الخضراء الناعمة

عرفت إدارة المواهب الخضراء الناعمة على أنها سمة أو خاصية إنسانية لإدارة الموهبة التي تدعم وبفعالية، والالتزام بتطوير والاحتفاظ بالمواهب الخضراء ورعايتهم من خلال التواصل الفعال والمؤثر وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وتقديم الدعم التنظيمي والرفاهية لهم من خلال ممارسات قيادية فاعلة ومؤثرة التي تحفزهم وتلهمهم لتطبيق مبادرات تساهم في استدامة منظمة العمل، وخلق بيئة عمل موصلة، والالتزام بالثقافة التنظيمية.

عرفت الإدارة الخضراء الناعمة للموهبة على أنها خاصية سمة إنسانية لإدارة الموهبة التي تدعم وتساهم في تعزيز التزام الكادر الموهوب من خلال التواصل الفعال والمؤثر من قبل الإدارة والعمل على إشراك الموظفين الموهوبين في عملية اتخاذ القرار حتى تتحقق لهم الرفاهية والرضا الوظيفي في مكان عملهم، حيث تعمل ممارسات إدارة المواهب الخضراء الناعمة على إلهام أعضاء فريق الوهبة. (الجندي، 2022)

ففي الإدارة الخضراء الناعمة للموهبة، تميل مبادرات القيادة لكي تكون محركاً بواسطة بيئة عمل موصلة وبثقافة تنظيمية مع ضرورة توفر الشرط تهيئة المصادر المطلوبة والمناسبة .

حيث يتمثل دور إدارة المواهب الخضراء الناعمة في كيفية تصرفها من أجل توقع نية الكادر الموهوب ترك العمل والانتقال إلى العمل في منظمة أخرى، إذ تعمل إدارة المواهب الخضراء الناعمة، تعزيز الممارسات التي تزيد من احتمالية بقاء الكادر الموهوب على رأس عمله في منظمته الحالية، وألا يفكر في

ترك عمله الحالي من خلال تبادل العلاقات مع مدراءه، فعندما يشعر الموظف ويدرك أن منظمته تستثمر فيه، ما يجعله يشعر بالالتزام المتبادل وعرض المواقف الإيجابية وتحسين مستوى أدائه، فعندما تكون مشاعر الكادر الموهوب نحو منظمته وقيادتها إيجابية، فإن هذا يزيد من إخلاصه لعمله، ونية البقاء في العمل في منظمته. (مجيد، 2023)

حيث تستخدم المنظمات الإدارة الناعمة الخضراء لكادرها الموهوب من أجل تحقيق الصورة الإيجابية لها وتحسين سمعتها أمام المنظمات المنافسة من خلال إشراك كادرها الموهوب في نشاطات صديقة للبيئة يستفيد منها أصحاب المصالح الخارجيين، وبالتالي فإن الإدارة الخضراء الناعمة للموهبة وللکادر الموهوب تشعره بالفخر والاعتزاز، وبالتالي لا يفكر في ترك عمله فعندما تعمل الإدارة على تطبيق إدارة المواهب الخضراء الناعمة، فإنها تجعل الموظفين يدركون أنهم ينتمون لمنظمة عملهم، ويظهرون الاهتمام نحو أصحاب مصالح منظمة عملهم، وتحقيق استدامة المنظمة في مجال عملها والتغلب على منافسيها.

كذلك فإن تطبيق الإدارة المعايير والمفاهيم الإدارة الخضراء للموهبة يعمل على تعزيز التوجه الاستراتيجي الجماعي من خلال إشراك الموظفين الموهوبين في عملية اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف التي تسعى منظمة العمل لتحقيقها، لأن تبني وتطبيق مفهوم الإدارة الخضراء الناعمة للموهوبين يعمل على تحقيق رؤيا مشاركا بها من خلال إيصال أهداف المنظمة لكادرها الموهوب مما يعزز من التزامه لإنجاز الأهداف التنظيمية لمنظمة عمله من خلال أهداف ورؤية متبادلة.

2. إدارة المواهب الخضراء الصلبة :

عرفت إدارة المواهب الخضراء الصلبة على أنها سمة أو خاصية موجهة نحو السوق، وهي من أبعاد إدارة المواهب التي تدرك أن الموهبة الخضراء هي مصدر حيوي ومهم يحتاج أن تتم إدارتها ومراقبتها وضبطها بطريقة فاعلة وبكفاءة من خلال نظم تقييم الأداء، ثقافة تنظيمية هرمية وهياكل عمل بيروقراطية لتعزيز الميزة التنافسية ومبادرات الاستدامة البيئية. (جراون، 2021)

فقد وجد في الدراسات والأدبيات السابقة التي تناولت موضوع إدارة المواهب الخضراء الصلبة الاقتراح أن الإدارة المواهب الخضراء الصلبة لها علاقة ايجابية مع نية استبدال مكان العمل الحالي والبحث عن عمل في منظمة أخرى، بسبب شعور الكادر الموهوب بأنه غريباً عن عمله وبالتالي، فإن مستويات التزامه نحو مهامه وأعماله قد تنخفض ان توفر بيئة عمل ذات قيم خضراء صلبة يعكس مستويات عالية من هياكل عمل بيروقراطية ونظم تقييم أداء صارمة وحاسمة.

تشارك العديد من المتطلبات والأنظمة التي قد تعمل على خفض الرضا الوظيفي لدى أعضاء الفريق العاملين، وقد تساهم في تسهيل اتخاذ القرارات لترك منظمة عمله، وقد بين (مجيد ، 2023) أن إدارة المواهب الخضراء الصلبة لا توفر قدرأ من الاستقلالية في أداء مهام العمل، أو توفير استقلالية للعاملين، كما لا توفر مرونة كافية فيما يتعلق بمطالب الوظيفة.

كما يجد القادة في هذا الإطار أن إدارة المواهب الخضراء الصلبة لا بد من ضبطها بما يحقق ميزة تنافسية في منظمات الأعمال كذلك، وجد العرض أن قيم إدارة المواهب الخضراء الصلبة قد تزيد من الضغط والتوتر على الكادر الموهوب، وتعمل على زيادة قصده ترك العمل، وقد تكون هذه الحالة عندما توظف منظمات الأعمال وتستخدم تكنولوجيات حديثة ومتطورة يجدها أعضاء الفريق الموهوبين صعبة معقدة وتشكل تحدياً من أجل تبنيها والتكيف معها للوصول إلى مبادرات خضراء.

المبحث الثاني: سلوك العمل المبتكر

1.2.2 تمهيد:

يمثل سلوك العمل المبتكر الركيزة الأساسية للنجاح والتفوق في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث يساهم في تعزيز القدرة التنافسية ودفع عجلة النمو المؤسسي، يتميز هذا السلوك بقدرة الأفراد على التفكير بطرق إبداعية واستنباط حلول جديدة وغير تقليدية للمشكلات التي تواجه المؤسسات، يُعد الابتكار في مكان العمل عاملاً حاسماً في تحسين العمليات، وتطوير المنتجات، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتحقيق رضا العملاء. (عيسي، 2022)

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت القدرة على الابتكار والتكيف مع المستجدات شرطاً أساسياً لبقاء المؤسسات ونموها يتطلب سلوك العمل المبتكر من الموظفين تبني منهجية استباقية في التعلم والتطوير، واستغلال الفرص المتاحة، والقدرة على التفكير خارج الإطار التقليدي، كما يعتمد هذا السلوك على وجود بيئة عمل تشجع على المخاطرة المحسوبة وتحتضن الأفكار الجديدة.

هنا يأتي دور القيادة التحويلية في تعزيز سلوك العمل المبتكر، حيث يمكن للقيادة التحويلية تحفيز موظفيهم ودعمهم لتقديم أفكار مبتكرة وتحقيق نتائج استثنائية، إن استيعاب العوامل التي تساهم في تشجيع الابتكار داخل بيئة العمل يتيح للمؤسسات تطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق النمو المستدام والتفوق في السوق.

2.2.2 تعريف سلوك العمل المبتكر:

يشير مصطلح سلوك العمل المبتكر إلى كافة الأنشطة المتعلقة بتطوير الموظف وتعزيزه وتنفيذه لابتكار مفيد في أي مستوى تنظيمي، ويتضمن سلوك العمل المبتكر تطوير مجموعة من الأفكار والتقنيات الجديدة، بالإضافة إلى تجربة وتطبيق أساليب حديثة في إجراءات العمل. (عيسي، 2022)

ويساعد الابتكار المنظمات على أن الاستمرار ، كما يعد أحد العوامل الرئيسة للنجاح التنظيمي من خلال تنفيذ مجموعة من الأفكار الجديدة، والمفيدة لتحسين إجراءات العمل والمنتجات والخدمات ومن أجل ذلك فمن الضروري للمؤسسات تحديد وتعزيز العوامل التي تنظم سلوك العمل الابتكاري للأفراد (Afsar& Umrani,2020).

يركز السلوك المبتكر على المواقف التي تحدث تغييراً حقيقياً وتحولات جذرية سواء من المواقف التقليدية إلى المواقف الحديثة، أو من المواقف غير المتطورة إلى المواقف المتقدمة.

وعلاوة على ذلك، فإن سلوك العمل المبتكر هو تقديم وتنفيذ الأفكار أو العمليات أو المنتجات أو الإجراءات ذات الصلة بتبني منتجات جديدة، والتي تم تصميمها بشكل كبير لصالح الأفراد أو المجموعات أو المنظمات أو الصناعة .

ويُعرف سلوك العمل المبتكر هو سلوك الأفراد أو أعضاء المنظمة الذين ينقلون الأفكار التي يبتكرونها إلى مجموعة أو المنظمة التي يعملون فيها (Nurjaman et al.,2019).

كما يعتقد (Pradana& Suhariadi, 2020) أن السلوك الابتكاري هو سلوك الموظفين الذين يشجعون بشكل مباشر وغير مباشر ويدخلون الابتكارات في مكان العمل.

3.2.2 أهمية سلوك العمل المبتكر:

سلوك العمل المبتكر يشكل حجر الزاوية في تحقيق التفوق والتميز في بيئة الأعمال الحديثة، حيث تتزايد أهمية الابتكار كعامل رئيسي في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية، يساهم هذا السلوك في عدة جوانب حيوية تعزز من مكانة المؤسسة واستدامتها على المدى الطويل، وتتمثل الأهمية فيما يلي: (عربيات، 2024)

➤ أولاً: يلعب سلوك العمل المبتكر دوراً محورياً في تحسين العمليات الداخلية من خلال تبني التفكير الإبداعي، يمكن للموظفين تطوير طرق جديدة وأكثر فعالية لأداء المهام والعمليات، مما يقلل من

التكاليف ويزيد من الكفاءة التشغيلية، يؤدي ذلك إلى تحقيق وفورات مالية وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.

➤ ثانيًا: يعد سلوك العمل المبتكر أساسًا لتطوير المنتجات والخدمات الجديدة يمكن للأفكار المبتكرة أن تسهم في تقديم حلول فريدة تلبى احتياجات العملاء بطرق جديدة ومتميزة هذا يمكن أن يفتح أسواقًا جديدة ويزيد من حصة المؤسسة في السوق، بالإضافة إلى تعزيز رضا العملاء وولائهم.

➤ ثالثًا: يسهم الابتكار في زيادة المرونة والتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية بفضل سلوك العمل المبتكر، تستطيع المؤسسات التكيف بسرعة مع التحديات والفرص الجديدة، مما يمكنها من البقاء في مقدمة المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، تكون المؤسسات المبتكرة أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات في السوق والاحتياجات المتغيرة للعملاء، مما يعزز من قدرتها على النمو والتطور.

➤ رابعًا: يعمل سلوك العمل المبتكر على تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم الوظيفي، عندما يشعر الموظفون بأنهم قادرون على المشاركة بأفكارهم الإبداعية ويساهمون في صنع قرارات العمل، يزداد شعورهم بالانتماء والتحفيز. هذا يؤدي إلى بيئة عمل إيجابية تقلل من معدل دوران الموظفين وتجذب الكفاءات العالية.

➤ خامسًا: يسهم سلوك العمل المبتكر في تعزيز سمعة المؤسسة المؤسسات التي تُعرف بابتكارها وإبداعها تحظى باحترام وتقدير أكبر في السوق، مما يمكن أن يعزز من سمعتها ويساهم في جذب العملاء والمستثمرين والشركاء المحتملين. (مجيد، 2023)

➤ سادسًا: يُعتبر سلوك العمل المبتكر ضروريًا لتحقيق النمو المستدام المؤسسات التي تستثمر في الابتكار قادرة على تطوير ميزات تنافسية طويلة الأمد وتحقيق نمو مستدام بفضل قدرتها على التكيف مع التغيرات وتقديم حلول مبتكرة.

ومما سبق يرى الباحث أن سلوك العمل المبتكر ليس مجرد خيار، بل هو ضرورة ملحة لتحقيق النجاح والتميز في بيئة الأعمال المعاصرة من خلال تعزيز ثقافة الابتكار، يمكن للمؤسسات تحسين

عملياتها، وتطوير منتجاتها وخدماتها، وزيادة مرونتها، وتحفيز موظفيها، وتعزيز سمعتها، وبالتالي تحقيق نمو مستدام ومكانة رائدة في السوق.

4.2.2 العلاقة بين سلوك العمل المبتكر والاستباقي:

أما عن العلاقة بين السلوك الاستباقي وسلوك العمل المبتكر فإن سلوك العمل الاستباقي هو سلوك يهدف إلى تحسين وضع العمل الحالي أو خلق فرص جديدة في بيئة العمل ، ويسعى الموظفون النشطون إلى تحقيق الأهداف والتوقعات، فهم لا ينتظرون الفرص وبعض المعلومات التي تقترب منهم، بالإضافة إلى ذلك فإن السلوك الاستباقي هو مبادرة لاتخاذ قرارات تؤدي إلى حالة أفضل والتكيف مع الوضع الحالي مع محاولة تغييره . (كافي، 2018)

كما يشكل السلوك الاستباقي إحدى السلوكيات المحفزة في مكان العمل؛ كما أنه يتكون من أربعة أبعاد الأول منع المشكلة الثاني الابتكار الفردي الثالث التعبير عن الأفكار والرابع تولي المسؤولية للابتكار دور كبير جدا في تطوير المنظمات، وتتجلى العلاقة بين السلوك الاستباقي وسلوك العمل المبتكر في أفكار الأفراد الذين لديهم سلوك استباقي يؤثر بشكل إيجابي على الدافع لاتخاذ المبادرة والعمل لمواجهة الموقف.

5.2.2 أبعاد سلوك العمل المبتكر:

فتمثل في مجموعة الخطوات التالية : (الجندي، 2022)

1. توليد الأفكار عن طريق جمع عدد من البيانات والمعلومات والمفاهيم السائدة حالياً في البيئة التنظيمية، ثم إعادة تنظيمها بغرض حل المشكلات أو لتحسين الأداء.
2. ترويج الأفكار لأن معظم الأفكار تحتاج إلى الترويج لها ، وذلك لكونها غالباً لا تتطابق مع ما هو مستخدم بالفعل في مجموعة العمل أو المنظمة و يشمل الترويج إيجاد الدعم وبناء التحالفات من خلال التعبير عن الحماس والثقة بشأن نجاح الابتكار، والمثابرة وإشراك الأشخاص المناسبين، ويتم الترويج للفكرة سواء للزملاء أو الشركاء المحتملين، بغرض حصول المبتكر

3. تنفيذ الأفكار : هناك حاجة إلى جهد كبير من أجل تحقيق الأفكار وتطبيقها ، ويتم ذلك من خلال تطوير نموذج أولي للفكرة ، ثم تجربته قبل تعميمه أو الموافقة النهائية على أي فكرة ، وهنا ينبغي أن يتم جعل عمليات الابتكارات جزءاً لا يتجزأ من المهام والواجبات في داخل أي منظمة كما يجب أن يتم الحفاظ على سلوك العمل المبتكر بصورة منتظمة مثل تطوير المنتجات الجديدة أو تحديث أنظمة الرقابة وتقويم الأداء وغيرها .

و تتضمن عملية الابتكار تطبيق الفكرة من (PRINT) خلال تطوير نموذج أو نموذج أولي مبتكر من المحتمل تجربته واستخدامه في فرق أو في المؤسسة بأكملها.

6.2.2 العوامل التي تنظم سلوك العمل المبتكر:

تتمثل العوامل التي تنظم سلوك العمل المبتكر في: (عربيات، 2024)

1. تشجيع الموظفين على تعلم معرفة ، وتقديم رؤى جديدة وتحسينات مبتكرة في مهام عملهم التزام المنظمة المستمر بالتعلم الثقة في القائد والمشرفين عدم تردد القادة والمشرفين في التعبير بكل صراحة عن آرائهم في الأفكار والمقترحات التي يعرضها عليهم تابعهم
2. رغبة المنظمة في إحداث التغيير ، وقبول المرؤوسين لفكرة التغيير الاهتمام بعمليات التمكين النفسي للعاملين المبتكرين .
3. صياغة الوظيفة : تعرف على أنها شكلاً محدداً من أشكال سلوك العمل الاستباقي الذي يستلزم تغيير وإعادة تشكيل المهام أو العلاقات التي تشكل الوظيفة من أجل الحفاظ على الوظيفة في صورة ذات قيمة ومحفزة وصحية.

كما ذهب التعريف بصياغة الوظيفة على أنها " كافة التغييرات المادية والاجرائية والاجتماعية والفكرية التي تجرى أما فيما يتعلق بالمزايا التي يجنيها الأفراد وتجنيها المنظمات من عملية صياغة الوظيفة ، فإن عملية صياغة الوظائف تساعد الموظفين في تلبية احتياجاتهم الفردية، كما أن إعادة تصميم العمليات الوظيفية ، تخلق تغييرات مستدامة داخل أي منظمة ، كما تسهل عملية صياغة الوظائف أيضا

عملية إحداث التغيير حيث يشعر الموظفون بالحيوية والحماس والمشاركة في تحدي الوضع الراهن تشجع المنظمات من خلال صياغة الوظائف الموظفين على تجربة طرق جديدة لفعل الأشياء، ومن ثم ينخفض مستوى الملل والإرهاق العاطفي والإحباط والإرهاق إلى حد كبير.

وعندما يتم منح الموظفين حرية البحث عن موارد جديدة لمعالجة رتابة أداء نفس الأنشطة الروتينية بمساعدة الموارد الحالية، وقد يكون من المفيد أيضا تكوين الوظائف من خلال إتاحة الفرصة للموظفين للتكيف مع المتطلبات المتزايدة للمنظمة وأصحاب المصلحة الآخرين لا يشعر الموظفون بالملل في العمليات الحالية ويمكنهم البحث عن موارد من البحث بشكل استباقي عن المناطق لتحويل التغيير إلى تجربة جذابة وفعالة. (المغازي، 2023)

ومن ثم تعد صياغة الوظائف ميزة استراتيجية مثالية للموظفين في سياق اقتراح الأفكار الجديدة وتنفيذها، كما تعمل صياغة الوظيفة على توفير الموارد حيث يسهل سلوك صياغة الوظيفة العمليات الاجتماعية والسياسية اللازمة لتنفيذ الفكرة وهي المرحلة الثانية من سلوك العمل فالخصائص الوظيفية هي عوامل مهمة تحفز الموظفين على الابتكار.

لذلك فإن عملية صياغة الوظائف تتسبب في إكساب الموظفين خصائص مختلفة لوظائفهم لكي تتناسب مع احتياجاتهم ومتطلباتهم الخاصة، كما أن تلك العملية من الممكن أن يؤدي إلى سلوك عمل أكثر ابتكاراً ولا شك أن الموظفين الذين يقترحون بمبادرات شخصية منهم أفكاراً جديدة لتشكيل وظائفهم، يسهمون في زراعة الابتكار في مؤسساتهم كما يتسببون في تحقيق المرونة الوظيفية والتي تسهم في تحقيق القدرة على تغيير خصائص الوظيفة، ولا شك أن الأنشطة المبتكرة تعزز من شعور الموظفين المتزايد بملكية القضايا المتعلقة بالعمل وبالتالي فإن الأشخاص الذين يتبنون سلوكيات أكثر استباقية مثل صياغة الوظائف، قد يظهرون أيضاً سلوكاً أكثر إبداعاً في العمل (kim et al.,2020).

المبحث الثالث: القيادة التحويلية

1.3.2 تمهيد:

إن التطورات السريعة في مجال الصناعات والخدمات والتكنولوجيا أدى إلى تغيرات ملموسة في منظمات الأعمال والذي دفعها إلى الاهتمام بالعنصر البشري نظراً للدور الذي يلعبه في حياة المنظمة من حيث تقدمها ونجاحها وبالتالي بقاؤها، ويعود هذا الاهتمام المتزايد إلى كون العنصر البشري هو العامل الأكثر تغيراً وديناميكية في العملية الإنتاجية مقارنة بالعناصر الأخرى، وسلوك الفرد يتأثر بالعوامل المحيطة به مثل العامل النفسي، أو الاقتصادي، أو الاجتماعي وبالتالي يصعب على أي منظمة السيطرة عليه بالشكل الذي تريده، وحتى تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان مسيرتها يجب أن توفر للموظفين والعاملين فيها قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفزهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

2.3.2 مفهوم القيادة:

إن القيادة في العملية والممارسة الإدارية تمثل محوراً مهماً حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تعطي للمنظمة النجاح إذا ما اتفقت بكافة أبعادها، والقيادة في إطار الممارسات الإدارية هي عمليات إحياء أو الهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابرة لإنجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم. (الزومان، 2021)

حيث عرف الكاتب ليكرت القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم، للعمل بأعلى درجة من الكفاءة، من أجل تحقيق الأهداف الموسومة. (الشملة، 2021)

ويقترح الكاتب انفاسفس وزملاؤه (Invancevich, et.al) على أن القيادة هي القدرة على التأثير من خلال الاتصال مع الآخرين أفراداً أو جماعات لتحقيق أهداف ذات معنى وقيم .

كما عرفها آخرون على أنها التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد.

ويشير البعض إلى أن القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة، وهي محاولة شخص ما (القائد) للتأثير على سلوك وأفعال واتجاهات تابع (مرؤوس) في عملية القيادة. (عيسى، 2022)

وأشار جوهر إلى أن القيادة من المهام الإدارية الرئيسية لتوجيه كافة العاملين وقيادتهم نحو تحقيق الهدف والسعي الدعوب نحو النجاح وصولاً لكافة العمليات والنتائج المخطط لها والمتوقع تحقيقها. (الجندي، 2022)

ومما سبق يرى الباحث أن القيادة هي القدرة التي يتمتع بها الفرد (القائد) لتوجيه الآخرين نحو الأهداف المراد انجازها ولكي تحقق المنظمة أهدافها بفعالية وكفاءة عالية لا بد أن يساهم القائد بتوجيه دفعة جهود الأفراد العاملين نحو تلك الأهداف.

3.3.2 مصادر القيادة :

تعتبر القيادة محصلة مزيج من العناصر الشخصية، وأخرى تخص القائد، وأخرى جماعية تتعلق بالمرؤوسين، وطبيعة نظام المنظمة، وبالتالي هنالك مصادر للقيادة، وهي المصادر الرسمية والسلطة تتمتع السلطة الممنوحة للقائد في القدرة على منح وإعطاء المكافآت وتوقيع الجزاء والعقوبات، إذ أن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء، أو توقعه الحصول على الثواب منهم عند إطاعته لهم من العوامل الهامة في قوة القيادة، لذا فإن المركز الوظيفي يشكل احد مصادر القيادة، وتناسب قوة القيادة مع القدرة التي يتمتع بها القائد من صلاحيات، ومدى التأثير الذي تحمله تلك الصلاحيات. (مجيد، 2023)

المصادر الشخصية والذاتية: إن اتصاف القائد بصفات شخصية مميزة يضيف اثر كبير إلى ما يستمد من قوة من مركزه الوظيفي، حيث أن شخصية القائد المحببة للمرؤوسين تشكل مصدراً وإشعاعاً جاذباً لمحبة مرؤوسيه، والتزامهم بأوامره وتعليماته، كما أن مشاركة القائد المرؤوسيه، وتسهيل عملهم،

وتوجههم وتذليل الصعوبات التي يواجهونها في العمل جميعها عوامل تؤثر على قدرة القائد على قيادة مجموعته.

4.3.2 القيادة التحويلية:

تعددت المداخل والنظريات الموضوع القيادة الإدارية كنظرية السمات ونظريات سلوك القائد والنظريات الموقفية، وللطبيعة المتغيرة لمنظمات الأعمال وتعقيد العمليات والتراكيب التنظيمية، واستمرار البحث والتحليل، لكل ما يرتبط بمفهوم القيادة وتقديم كل ما هو جديد ومعاصر في السلوك وبما ينسجم ومنظمات اليوم، وما يرافق كل ذلك من أفكار واتجاهات فلسفية تم فرض نظرية متجددة للقيادة الإدارية في منظمات الأعمال وهي نظرية القيادة التحويلية. (عربيات، 2024)

5.3.2 تعريف القيادة التحويلية:

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Bums (1985 في كتابه القيادة (Leadership)، والذي اعتبره أساساً للتمييز ما بين الإدارة والقيادة، حيث أشار إلى أن القيادة التحويلية تسعى إلى النهوض بشعور المرؤوسين من خلال الاحتكام إلى معايير وقيم أخلاقية كالحرية والعدالة والمساواة والإنسانية، وعلية فان سلوك القيادة التحويلية ينطلق من القيم والمعتقدات الشخصية التي يحملها القائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين.

وتعد القيادة التحويلية مدخل معاصر يؤدي دور رئيسي نحو التغيرات التنظيمية للوصول إلى الهدف المنشود من خلال القدرة على إقناع الأفراد العاملين بالتغيير والتحسين وتعمل على تقييم أداء المرؤوسين وتحفيز الأفراد لتحسين الأداء وتلبية حاجاتهم ورغباتهم من خلال إشعارهم بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة

وقدم كل من (Sani and Maharani) تعريفاً لمفهوم القيادة التحويلية وهي سعي القائد إلى أسعى مستويات الارتقاء بمستوى مرؤوسيه لإنجاز الأعمال وتنمية وتطوير العاملين داخل المنظمة. (عربيات، 2024)

وعرفها مدخل أو أسلوب يلهم القائد لتجاوز قدرته ويمنحه الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو استخدام للموارد البشرية بشكل كفؤ مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية.

ويشير العامري والغالي إلى أن القيادة التحويلية هي القيادة التي لها قدرة عالية في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود تصب لصالح المنظمة للوصول والارتقاء بأعلى مستويات الأداء. (مجيد، 2023)

ويرى آخرون بأنها هي الإدارة التي تحفز وتثير حماسة التابعين نحو تحقيق معدلات الأداء المرغوبة، وهي العملية التي تؤدي إلى الإبداع في بيئة العمل من خلال الأفراد القائمين عليه، وتساهم في إيجاد أو خلق العلاقة ذات التأثير المتبادل بين القائد والتابعين نحو انجاز الأهداف.

وتعرف على أنها حالة خاصة من التأثير الشخصي المتبادل والمتداخل والذي يحدث بالنسبة للفرد أو الجماعة نحو ماذا يريد أن يفعل القائد، وأنها عملية تقديم فكرة أو مجموعة من الأفكار والرؤية والالتزام بالقيم المدعومة لها والتأثير في الآخرين نحو تبني هذه القيم والأفكار والرؤية في سلوكياتهم.

ومما سبق يرى الباحث أن القيادة التحويلية هي عملية يقوم بها القائد من خلال قدرته على التأثير أو توجيه أفكار ومشاعر أو سلوك أفراد المجموعة التي يقودها بطريقة مقبولة ومشروعة من أجل تحقيق هدف معين يرغب القائد بتحقيقه من خلال تنسيق جهود هذه المجموعة وتوجيهها للغايات المنشودة.

6.3.2 أهمية القيادة التحويلية:

أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح احد اهتمامات المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص، وذلك لأن جمهور العملاء أصبحوا لا يتقبلون إلا ما هو جيد، وعليه فإن المنظمات باتت تدرك بأن نجاحها

الآن وفي المستقبل يعتمد كثيرا على قابليتها وقدرتها على التغيير نحو الأفضل، وان التغيير نحو الأفضل يتطلب قادة يؤمنون بضرورة إحداث هذا التغيير، وهذا الأمر ليس بالسهل ويشكل تحديا للمنظمات، وبالتالي فهو بحاجة إلى التعامل معه بأسلوب قيادي فعال أطلق عليه القائد التحولي حيث تنبع أهمية القيادة التحويلية مما يلي: (آل على، 2022)

1. القيادة التحويلية تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير على سلوك التابعين، بإحداث القائد لتغييرات ايجابية في أداء عملهم وحثهم بأهمية عملهم وزيادة الولاء والانتماء لديهم وجعل المصلحة العامة للمنظمة قبل مصالحهم الشخصية.
2. كما تساهم في خلق مناخ يساهم في إيجاد أفكار إبداعية جديدة في أسلوب العمل داخل المنظمة.
3. تساهم القيادة التحويلية في إحداث التغيير من خلال قدرة القادة على صياغة رؤيتهم وإيصالها بشكل واضح عن الوضع المستقبلي وذلك لأن التابعون ينخرطوا في التغيير إذا تم شرح أسبابه ونتائجه المحتملة، وينبثق من رؤية القادة استراتيجية لتنفيذ التغيير من خلال ربط الرؤية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة والقدرة على بنائها من خلال التخطيط العقلاني في ضوء الاحتمالات المستقبلية عن طريق قنوات اتصال مفتوحة ما بين المستويات الإدارية في المنظمة فالإتصال الفعال يزيد من القناعة بضرورة التغيير ويزداد الالتزام بالعمل لإحداث هذا التغيير.
4. تسعى القيادة التحويلية إلى تفويض السلطات وتمكين الأفراد، كما تعمل على تطوير المهارات وتعزيز الثقة بالنفس، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا، كما أن الإدارة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب الذي يقوم بترك تأثير هام على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة وهي مثبتة من خلال التجارب والدراسات العلمية فيقول (Burns) أنه يجب أن تكون القيادة التحويلية موضوع التدريب والتطوير الإداري، وان القادة على مختلف المستويات يمكن تدريبهم لتحقيق الجاذبية الخاصة.
5. كما تحمل القيادة التحويلية في طياتها فكرة المسؤولية الأخلاقية والتي بدورها تشكل عنصر تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتعمل على تسهيل فكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة، كما أن القيادة

التحويلية صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة التطبيق في المنظمات الناجحة والتي تحتاج إلى تغييرات جذرية.

7.3.2 أبعاد القيادة التحويلية:

[1] الجاذبية أو التأثير المثالي :

يعرف التأثير المثالي بأنه إظهار القائد مشاعر الاحترام وبناء الثقة في رسالة المنظمة وان يستطيع جعل العاملين يتأثرون بممارساته وذلك عند إدراكهم مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كما عرفها آخرون على أنها قدرة القائد على امتلاك الإحساس القوي برسالة المنظمة ورؤيتها، وقدرته على توليد الشعور بالفخر والاعتزاز في نفوس المرؤوسين، وبالتالي كسب ثقتهم ومحبتهم واحترامهم. ويتصف هذا البعد بسلوك القائد الذي يحظى بإعجاب وتقدير واحترام التابعين من خلال مشاركته بالمخاطر التي تهدد المنظمة، وتقديم يد العون للتابعين والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي (العنبوص، 2023).

كما وأشارت دراسة غربي أن القائد وفقا لهذه الخاصية يسلك طريقة تجعل منه نموذج يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبح أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة، وهنا يظهر التأثير المثالي في سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، من خلال مشاركته في المخاطر وتقديم احتياجات التابعين على احتياجاته الشخصية.

[2] الاعتبارية الفردية:

تعرف على أنها الاهتمام الذي يبديه القائد للمرؤوسين وإدراكه لجميع الخلافات الفردية بينهم، والتعامل مع كل فرد منهم بطريقة وأسلوب تتناسب مع شخصيته واهتماماته، والعمل على تدريب وتطوير الخبرة والموهبة لديهم لتحقيق التقدم والنمو.

ووفقا لهذا البعد يجب على القائد إعطاء اهتمام خاص بحاجات ومتطلبات كل فرد ويهتم بالنواحي الشخصية لمرؤوسيه، وخلق فرص تدريبية وتعليمية لهم مع الأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية

فيما بينهم وهذا البعد يظهر صفة وأسلوب القائد التحويلي الذي يستمع ويولي اهتمام خاص للاحتياجات التابعين وتبنيه الاستراتيجية التقدير والإطراء

كما وأشارت دراسة غربي على القائد التحويلي إعطاء اهتمام بحاجات كل فرد من أفراد المنظمة لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه، من خلال تقديم النصيحة والتعامل مع كل فرد كصديق مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، ويتجلى هذا المنهج في أسلوب القائد الذي يحسن الاستماع لتابعيه بطريقة تشجعهم على إبداء المزيد من الأفكار مع الاهتمام الخاص باحتياجاتهم وتبني انجازاتهم. (الشمري، 2022)

[3] الاستثارة الفكرية:

تعرف على أنها قدرة القائد على قيادة المرؤوسين وجعل رغبتهم بشكل دائم على أهبة الاستعداد لمواجهة المشكلات على كافة المستويات باستخدام طرق جديدة، ومساعدتهم في مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة وإيجاد الحلول المناسبة.

وتبرز أهمية الاستثارة الفكرية عندما يتمتع اغلب العاملين في المنظمة بمستوى علمي وعالي، فقد تبين أن هذه المجموعة من العاملين تكون حريصة ومهتمة بشكل كبير بالمشاركة في حل المشكلات التي تواجه المنظمة فهذه المشاركة تخلق شعور بالرضا الوظيفي لديهم وتعمق ولائهم للمنظمة. (الجندي، 2022)

وفي هذا البعد يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين ويسعى إلى دعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل حيث يتولى القائد التحويلي دعم ورعاية الإبداع والابتكار عن طريق دعم الأفكار والآراء الجديدة للتابعين والتي تساهم في تطوير أداء المنظمة.

[4] التحفيز الحفز الإلهامي:

تعرف على أنها عملية التركيز على تصرفات وسلوكيات القائد والتي تخلق لدى المرؤوسين شعورا بالتحدي والتطور، وتقوم بتوضيح توقعات العاملين، وتشجع العمل ضمن روح الفريق، والالتزام بالأهداف التنظيمية.

وهذا البعد يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير التابعين نحوه من حب التحدي واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية ، كما وأشارت دراسة غربي على القائد التصرف بطرق تعمل على تحفيز والهام المرؤوسين بروح الجماعة وجعلهم يفكرون في بدائل مستقبلية جديدة ومتعددة، ويتمتع هذا البعد بمواهب سلوكية عند بعض القادة من شأنها إثارة روح التحدي في نفوس التابعين، وتقوم هذه السلوكيات على وصف التوقعات للتابعين من حيث الالتزام بالأهداف التنظيمية ورفع الحماسة في روح الفريق حيث يقوم القادة التحويليين بإلهام تابعيهم لتحقيق معنى العمل والتحدي، ويثيرون فيهم الحماس من خلال قيام القادة التحويليين ببناء علاقات تفاعلية مع تابعيهم عبر قنوات اتصال دائمة وفعالة. (الزويد، 2021)

الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات

1.3 المقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة والإجراءات المتبعة وبيان لمجتمع وعينة الدراسة ومن ثم شرح لأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

2.3 منهج الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة تطبيقية (Applied) من حيث الطبيعة، وإيضاحية (Explanatory) من حيث الغرض أما من حيث تخطيط وضبط الدراسة فهي غير مخططة (Non Contrived Research) ؛ لأنها تجرى في البيئة الطبيعية للمنظمات دون تدخل الباحث . كما تعتبر دراسة مقطعية (Cross – Sectional) من حيث الأفق الزمني؛ لأنها تجرى على عينة في وقت واحد هدفت إلى بيان اثر ادارة المواهب الخضراء على سلوك الموظفين المبتكر في العمل الدور الوسيط للقيادة التحويلية في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الذي يقوم على الدراسة الميدانية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام هذه الدراسة، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ومن ثم اختبار الفرضيات ومحاولة تفسيرها للوقوف على العلاقة بين متغيراتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، والتي تقوم على أساليب لعمليات الوصف والتلخيص والعرض للبيانات المالية الرقمية بشكل سهل ومبسط بهدف تسهيل تفسير النتائج واتخاذ القرارات المناسبة حول عينة الدراسة التي سيتم الاستناد عليها من المجتمع الاحصائي.

3.3 مجتمع عينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية ، وتم اخذ عينة ميسرة بواقع (15) شركة تعاونت مع الباحث ، بينما وحدة المعاينة اشتملت على الوظائف القيادية من فئة مدير

ومساعد مدير والإشرافية من فئة مراقب ومشرف ومدير مشروع ومهندس في المستويات الإدارية الثلاثة في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية ، ولغايات ضمان الحصول على حجم العينة المناسب قامت الباحث باستخدام الإستبانة الإلكترونية التي تم تصميمها بواسطة "Google Form" ، لإنشاء رابط الكتروني يسهل توزيعه و الإجابة عليه من قبل الوظائف القيادية والإشرافية في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية ، وتم ارسال الرابط الى (400) مستجيب، وتم الاستجابة من قبل (281) مستجيب. وبلغ مجموع الاستبانات الخاضعة لتحليل (281) إستبانة بنسبة (70.25 %) من مجموع الإستبانات الموزعة.

4.3 أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدّراسة، تم تطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة والمتمثلة في المتغير المستقل (إدارة المواهب الخضراء والمتغير التابع سلوك العمل المبتكر للعاملين) استنادا للدراسات السابقة ذات الصلة. وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي موافق بشدة، موافق ، موافق الى حد ما، غير موافق غير موافق يشدة بهدف قياس اتجاهات وآراء أفراد العينة على متغيرات الدراسة.

وتتكون الاستبانة من أربعة أجزاء:

- لـ الجزء الاول: المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتشمل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- لـ الجزء الثاني: فقرات المتغير المستقل إدارة المواهب الخضراء، وقد تم قياسها في الفقرات من (1-14). إدارة المواهب الخضراء الناعمة: وقد تم قياسها الفقرات من (1-7). إدارة المواهب الخضراء الصلبة (الصعبة): وقد تم قياسها في الفقرات من (8-14).
- لـ الجزء الثالث المتغير التابع: سلوك العمل المبتكر للعاملين، وقد تم قياسها في الفقرات من (15-25).
- لـ الجزء الرابع المتغير الوسيط: القيادة التحويلية، وقد تم قياسها في الفقرات من (26-35).

وقد لاحظت الباحثة بعد مراجعتها للأدب النظري والدراسات السابقة أن المقياس الأنسب لتحديد بدائل الإجابات هي المقاييس الفئوية (Interval scales): وهذه المقاييس تقوم على أساس تقسيم المقياس إلى عدة فئات حسب الأهمية النسبية أو درجة الموافقة، وغالباً ما يشار إليها باسم مقياس (Likert) (وإلى يوجد فيه خمس بدائل للاختيار من خلالها) (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة).

مقياس لكرت هو مجموعة من الدرجات الهدف منها التعرف على مدى الموافقة من عدمها نحو عبارات أداة الدراسة ويتم ذلك بالاختيار بين خمسة إجابات متاحة بحيث يكون عدد فئات عدم الموافقة مساوياً لعدد فئات الموافقة مع وضع فئة وسطى تعكس الحياد وللحكم على درجة الأهمية النسبية للمتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات المقياس وصولاً إلى الدرجة الكلية تم معالجة مقياس لكرت وفقاً للمعادلة الرياضية $(K=A-E/3)$ حيث أن:

(K) = طول الفئة. (A) = الحد الأعلى: أكبر قيمة في المقياس وتساوي (5)

(E) = الحد الأدنى: أصغر قيمة في المقياس وتساوي (1).

عدد المستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) وتساوي (3).

وعليه فإن طول الفئة $= 5 - 1/3 = 1.33$

وعند توزيع طول الفئة على ثلاث مستويات يتضح مستوى الأهمية النسبية.

1.4.3 الاتساق الداخلي:

تم قياس الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha)، ويأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين (0-1) علماً بأن أقل قيمة يمكن قبولها لهذا المعامل هي (0.70) وما يزيد عن (0.70) يعطي مؤشراً قوياً للحكم على الاتساق الداخلي).

وبين الجدول (1) قيم معامل الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) لفقرات أداة الدراسة.

جدول (1) قيم معامل الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) لفقرات أداة الدراسة

المجال	عدد الفقرات	Cronbach Alpha
إدارة المواهب الخضراء الناعمة	7	0.832
إدارة المواهب الخضراء الصلبة	7	0.837
سلوك العمل المبتكر	11	0.787
القيادة التحويلية	10	0.779

من خلال معلومات جدول (1) تبين أن معامل الاتساق الداخلي تراوح بين (0.779 - 0.837)، وهذا يدل على أن معامل الاتساق مناسب، وما تم الحصول عليه من بيانات كان مناسباً ودرجة اعتماديته كانت مرتفعة.

5.3 اختبار التوزيع الطبيعي:

للكشف على ردود المبحوثين ومدى احتمالية أن تقع إجاباتهم ضمن التوزيع الطبيعي وبمعنى آخر مدى توزيعها طبيعياً تم احتساب معامل الالتواء (Skewness)، ومعامل التفرطح (Kurtosis) والمشار إليها في الجدول (2)، ويمكن الحكم على أن البيانات موزعة طبيعياً والذي أشار إلى أنه إذا كانت نتائج اختبار معامل الالتواء لا تزيد عن واحد صحيح ($1 \pm$) من جهة ومن جهة أخرى إذا كانت نتائج اختبار معامل التفرطح لا تزيد عن ($1.96 \pm$) يعطى مؤشراً إلى أن البيانات موزعة طبيعياً.

الجدول (2) التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد علي اختبار (Skewness & Kurtosis)

المتغير				
الاختبار				
الحوسبة السحابية				
معامل الالتواء				-0.486
معامل التفرطح				0.518
المتغير	إدارة المواهب	إدارة المواهب	سلوك العمل	القيادة التحويلية
الاختبار	الخضراء الناعمة	الخضراء الصلبة	المبتكر	
معامل الالتواء	0.097	-0.730	-0.438	-0.600
معامل التفرطح	-0.423	1.363	0.935	0.122

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (2) يتضح أن التوزيع الطبيعي للمتغيرات كان مناسباً.

6.3 اختبار الارتباط الذاتي: (Autocorrelation)

للتأكد من استقلالية القيم المقدرة للبواقي في نموذج الانحدار وانتشارها عشوائياً حول خط الانحدار تم فحص الارتباط الذاتي (Autocorrelation) المتغيرات الدراسية، ويمكن الكشف عن عدم وجود ارتباط ذاتي بين القيم المقدرة للبواقي في نموذج الانحدار عن طريق اختبار (Durbin. Watson) إذ يعد هذا الاختبار الأكثر شيوعاً لفحص الارتباط الذاتي ويتضح من الشكل (4) أن قيمة اختبار (Durbin.Watson) تنحصر بين (0-4) ويتضح أن القيم المقدرة كلما اقتربت إلى (4) دل على وجود ارتباط ذاتي سالب وكلما اقتربت من (0) دل على ارتباط ذاتي موجب، في حين إذا كانت القيم المقدرة مجاورة أو قريبة من (2) يعطي مؤشراً على عدم وجود ارتباط ذاتي .

ويمكن الحكم إحصائياً على خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي من خلال مقارنة قيمة (D.W) المحسوبة مع قيمتها الجدولية وهما القيمة الدنيا (Lower Limit) (d.L) والقيمة العليا (d.U)

Upper Limit فإذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية العليا (d.U) فإن ذلك يعني عدم وجود ارتباط ذاتي بين القيم المقدرة للبواقي في نموذج الانحدار .

7.3 المعالجة الإحصائية:

تم تفريغ وتحليل نتائج الاستبانة والتي توصلت إليها الباحثة من هذه الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وذلك من أجل التأكد من صحة البيانات التي تم جمعها، واختبار الفرضيات التي تمت صياغتها، وفحص العلاقة بين المتغيرات، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

➡ الإحصاء الوصفي والممثل في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف أبعاد ومتغيرات الدراسة.

➡ اختبار الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

➡ استخراج معامل الثبات وذلك للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة اعتماداً على معامل الاتساق الداخلي من خلال معامل (كرو نباخ ألفا).

الفصل الرابع: عرض النتائج واختبار صحة الفرضيات

1.4 تمهيد

استعرض الباحث نتائج الدراسة من خلال عرض نتائج الإحصاء الوصفي، وتحليل فقرات الاستبانة، وذلك بوصف وتحليل أبعاد المتغير المستقل، ووصف وتحليل أبعاد المتغير التابع، إضافة لعرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

2.4 نتائج الإحصاء الوصفي

يبين جدول (3) التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات الدراسة الديموغرافية وكما يلي:

الجدول (3) التكرارات والنسب المئوية لتوزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	153	% 54.4
	أنثى	129	% 45.6
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	128	% 45.6
	30 – أقل من 40 سنة	90	% 32
	40 – أقل من 50 سنة	34	% 12.1
	50 سنة فأكثر	29	% 10.3
	دبلوم متوسط فأقل	58	% 20.6
المؤهل العلمي	بكالوريوس	184	% 65.5
	ماجستير	32	% 11.4
	دكتوراه	7	% 2.5
	أقل من 5 سنوات	125	% 44.5

5 – أقل من 10 سنوات	52	18.5 %
10 – أقل من 15 سنة	46	16.4 %
15 سنة فأكثر	58	20.6 %
رئيس قسم	233	82.9 %
مساعد مدير	11	3.9 %
مدير	37	13.2 %

يظهر جدول (3) أن التوزيع لأفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس كان كما يلي، أن عدد التكرارات للذكور بلغ (153) تكراراً بنسبة مئوية (54.4%) أما الإناث فبلغت التكرارات (128) تكراراً بنسبة مئوية (45.6%) وقد يعزى ذلك من أن شركات المقاولات تعمل على توظيف الذكور والإناث على حد سواء دون أي تمييز بينهم ولكن نسبة الذكور أعلى وقد يعزى ذلك لطبيعة المجتمع السعودي الذي يقوم على العادات والتقاليد، ويظهر جدول (3) أن التوزيع حسب الفئة العمرية: الفئة العمرية أقل من 30 سنة بعدد تكرارات (128) تكراراً بنسبة مئوية (45.6%) وأقل نسبة كانت لفئة (50) سنة فأكثر بعدد تكرارات (28) تكراراً بنسبة مئوية (10.3%) وقد يعزى ذلك من أن الفئات العمرية لا بد أن تكون متباينة مع حرص شركات المقاولات على أن تكون الفئات العمرية هي الفئات الشابة لإنجاز المهمات بكفاءة، ويوضح الجدول (3) على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، أن فئة بكالوريوس فحصت على (184) تكراراً بنسبة مئوية (65.5%) وهي أعلى نسبة أما فئة دكتوراه فحصت على (7) تكراراً بنسبة مئوية (2.5%)، وقد يعزى ذلك من أن الأعمال في شركات المقاولات تحتاج لمؤهلات مختلفة لإنجاز الأعمال.

ويتضح من الجدول (3) على فئة سنوات الخبرة أن توزيع أفراد العينة كان كما يلي: أن فئة سنوات الخبرة أقل من خمس سنوات) كان عدد التكرارات (125) تكراراً بنسبة مئوية (44.5 %) أما أقل فئة فكانت من 5- أقل من عشر سنوات بعدد تكرارات (52) ونسبة مئوية (18.5%)، وقد يعزى ذلك من أن سنوات الخبرة تحسب حسب السنوات التي قضاها الموظف وهو يعمل في الشركة وقد كانت الخبرات متفاوتة، كما يتبين من الجدول (3) أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي فئة رئيس قسم بعدد تكرارات (233) تكراراً بنسبة مئوية (82.9%)، وأقل فئة مساعد مدير بعدد تكرارات (11) تكراراً بنسبة مئوية

(3.9%)، وقد يعزى ذلك من أن الوظائف في شركات المقاولات تحتاج لعدة مسميات لإنجاز المهمات المطلوبة في الشركة.

3.4 تحليل فقرات الاستبانة:

1.3.4 وصف وتحليل أبعاد المتغير المستقل إدارة المواهب الخضراء

لتحليل اتجاهات أفراد العينة المبحوثة حول أبعاد متغيرات الدراسة، فقد تم استخراج واستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة، لتحديد مستوى إدراكهم فيما يتعلق بكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة، والحكم على درجة الموافقة، وتحديد الأهمية النسبية لكل فقرة.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المواهب الخضراء الناعمة إدارة المواهب الخضراء) (الصلبة وكذلك الرتبة والمستوى).

إدارة المواهب الخضراء الناعمة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة المواهب الخضراء الناعمة وكما يلي:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها إدارة المواهب الخضراء الناعمة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تهتم الشركة برفاهية العاملين من خلال تقديم دعماً كبيراً لرفاهيتهم عند تنفيذ المبادرات التي تركز على البيئة	4.11	1.08	1	مرتفعة

2	تقدم الشركة التدريب الأخضر من خلال ورشة العمل والتدريب والدورات التي تعزز معرفتي حول الاستدامة البيئية	3.86	1.07	4	متوسطة
3	تقدم الشركة للعاملين درجة كبيرة من الاستقلالية عند تنفيذ المهام ذات الصلة باللون الأخضر	3.99	1.04	2	متوسطة
4	تقدم الشركة للعاملين فرص التناوب الوظيفي المرتبطة بالاستدامة البيئية	3.29	0.78	7	متوسطة
5	تدعم الشركة الأنشطة الخضراء التي يمكن أن تساعد في التخطيط المستقبلي	3.64	0.78	5	متوسطة
6	تقدم الشركة للعاملين مهام صعبة تركز على الاستدامة البيئية	3.44	0.75	6	متوسطة
7	يتم توجيه المهام الخضراء مع العديد من الفرص التي تسمح لي بالتعبير عن آرائي حول المسائل ذات الصلة الخضراء	3.88	1.00	3	متوسطة

يبين جدول (4) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها المواهب الخضراء حيث جاءت المتوسطات الحسابية بين (3.29-4.11)، والانحرافات المعيارية بين (0.75-1.14) وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة (1) " تهتم الشركة برفاهية العاملين من خلال تقديم دعماً كبيراً لرفاهيتهم عند تنفيذ المبادرات التي تركز على البيئة "، بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (1.08)، وأقل المتوسطات

الحسابية كان للفقرة (4) " تقدم الشركة للعاملين فرص التناوب الوظيفي المرتبطة بالاستدامة البيئية " بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.93) وبمستوى مرتفع.

إدارة المواهب الخضراء الصلبة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا البعد وكما يلي:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تطبيق الويب

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
8	تقدم الشركة نظاما صارما لتقييم الأداء لتعزيز المبادرات الخضراء	3.99	0.79	3	مرتفع
9	تقدم الشركة المزيد من الدعم نحو تحقيق النتائج الخضراء أكثر مما تقدمه لدعم رفاهية العاملين.	4.30	0.80	2	مرتفع
10	المبادرات الخضراء في الشركة مدفوعة بقواعد صارمة قائمة بالفعل ومحددة	0.983	0.81	4	مرتفع
11	يعد الدعم التنظيمي في الشركة لتطوير أعضاء الفريق موجه بشكل أساسي نحو زيادة كفاءة المهام والإنتاجية في المبادرات الخضراء.	4.31	0.60	1	مرتفع

12	تقدم الشركة مستوى عال من المرونة في المهام عند تنفيذ المبادرات الخضراء	3.53	1.04	7	متوسط
13	التطوير الشخصي في الشركة مدفوع بالنتائج ذات الصلة الخضراء التي يحققها العامل	3.54	1.06	6	متوسط
14	مبادرات الاستدامة البيئية في الشركة مدفوعة بمستوى عال من البيروقراطية.	3.55	1.02	5	متوسط

يبين جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة المواهب الخضراء الصلبة بمتوسطات حسابية بين (3.53- 4.31) وانحرافات معيارية (0.60-1.04)، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة (11) "يعد الدعم التنظيمي في الشركة لتطوير أعضاء الفريق موجه بشكل أساسي نحو زيادة كفاءة المهام والإنتاجية في المبادرات الخضراء . " بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.60) ، وكان أقل المتوسطات الحسابية للفقرة (12) " تقدم الشركة مستوى عال من المرونة في المهام عند تنفيذ المبادرات الخضراء " بمتوسط حسابي (3.53) بانحراف معياري (1.04)، ومتوسط عام فقد بلغ (3.87) وبمستوى مرتفع.

2.3.4 وصف وتحليل ابعاد المتغير التابع : سلوك العمل المبتكر

لتحليل اتجاهات أفراد العينة المبحوثة حول المتغير التابع، فقد تم استخراج واستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة، لتحديد مستوى إدراكهم فيما يتعلق بكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة، والحكم على درجة الموافقة، وتحديد الأهمية النسبية لكل فقرة.

فيما يلي قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسلوك العمل المبتكر

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تتيح لي الشركة تحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات مفيدة.	4.25	0.65	4	مرتفع
2	يركز سلوك العمل على الابتكار في المواقف التي تحدث تغييراً حقيقياً في العمل.	4.04	0.75	5	مرتفع
3	اقوم داخل الشركة بحشد الدعم للأفكار المبتكرة	4.73	0.48	1	مرتفع
4	تولد الأفكار في الشركة بغرض تحسين الأداء	4.52	0.57	2	مرتفع
5	الشركة توافق دائماً على الأفكار المبتكرة	4.44	0.58	3	مرتفع
6	توصلت أثناء العمل في الشركة إلى ابتكار ومفاهيم إبداعية	4.02	0.72	6	مرتفع
7	أحاول أثناء العمل في الشركة أن أقترح أفكاراً إبداعية وإقناع الآخرين بها	4.01	0.78	7	مرتفع
8	أسعى أثناء العمل في الشركة الى استخدام التقنيات وأساليب العمل الجديدة	3.96	0.82	11	مرتفع

9	قدمت أثناء العمل في الشركة خطة مناسبة لتطوير أفكار جديدة	3.99	0.79	9	مرتفع
10	تعتبرني الشركة عضوا مبدعا في فريق العمل داخل الشركة	3.98	0.80	10	مرتفع
11	يرغب أثناء العمل الموظف في تطوير الخطط والجدول الزمنية الملائمة لتنفيذ الأفكار الجديدة.	4.00	0.77	8	مرتفع

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سلوك العمل المبتكر بمتوسطات حسابية بين (3.96 - 4.73) ، وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.48-0.75) وجاءت الفقرة (3) في أول رتبة " اقوم داخل الشركة بحشد الدعم للأفكار المبتكرة " ، بمتوسط حسابي (4.73) وانحراف معياري (0.48) ، وكان أقل المتوسطات الحسابية كان للفقرة (8) " أسعى أثناء العمل في الشركة ، الى استخدام التقنيات وأساليب العمل الجديدة " والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.96) بانحراف معياري (0.79) ، اما المتوسط العام فقد بلغ (4.18) وبمستوى مرتفع.

3.3.4 القيادة التحويلية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة التحويلية:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتخطيط للطريق

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يغرس القائد الكبرياء في نفسي	4.10	0.75	3	مرتفع

2	يبدى القائد للعاملين إحساسا بالقوة والثقة.	4.02	0.77	5	مرتفع
3	يغرس القائد الفخر والاحترام في الآخرين ويلهمني	4.20	0.66	1	مرتفع
4	يأخذ القائد بالاعتبار النتائج الأخلاقية للقرارات.	4.04	0.77	4	مرتفع
5	القائد واضح بشأن قيمه وممارساته	4.19	0.69	5	مرتفع
6	يشجع القائد على التفكير في المشاكل بطرق جديدة	3.99	50.7	6	مرتفع
7	يعزز القائد الثقة والمشاركة والتعاون بين أعضاء الفريق.	3.95	0.88	7	مرتفع
8	يعامل القائد العاملين ويدعمهم ويشجعهم على التطوير.	3.80	0.77	10	مرتفع
9	ينقل القائد الى العاملين رؤية واضحة وإيجابية للمستقبل	3.85	0.89	9	مرتفع
10	يتفاعل القائد مع العاملين ويخلقون علاقات تزيد من الحافز والأخلاق لدى القادة والمؤوسين	3.90	0.80	8	مرتفع

يبين جدول (7) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة التحويلية حيث جاءت المتوسطات الحسابية بين (3.80-4.20) كما جاءت الانحرافات المعيارية بين (0.66-0.89) وكان أعلى قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة (3) * يغرس القائد الفخر والاحترام في الآخرين ويلهمني"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.20) وبانحراف معياري (0.66)، وكان أقل المتوسطات الحسابية كان للفقرة (8) "

يعامل القائد العاملين ويدعمهم ويشجعهم على التطوير * والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.80) بانحراف معياري (0.77)، اما المتوسط العام فقد بلغ (4.00) وبمستوى مرتفع.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة:

استناداً على نتائج الاختبارات وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وأن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، فقد أصبح من الممكن اختبار فرضيات الدراسة (Hair, et al, 2010)

فيما يلي تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبيان مدى قبول أو رفض الفرضية:

Ha1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الخضراء الناعمة في سلوك العمل المبتكر للعاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

نتائج الاختبار الخطي المتعدد لأثر إدارة المواهب الخضراء الناعمة في سلوك العمل المبتكر للعاملين:

جدول (8) نتائج اختبار أثر إدارة المواهب الخضراء الناعمة في سلوك العمل المبتكر للعاملين

المتغير التابع	ملخص											
	جدول المعاملات					تحليل التباين				النموذج		
	Coefficient					ANOVA				Model		
	summary											
	Sig. T	T	Beta	الخطأ	B	البيان	Df.	Sig. F	F	R2	R	
		β	المعياري						معامل	معامل		
									التحديد	الارتباط		
	0.007	2.743	0.189	0.055	0.151	إدارة المواهب الخضراء الناعمة	4	0.000	92.335	0.654	0.809	سلوك العمل المبتكر المؤسسي

يشير الجدول (8) إلى وجود أثر دال احصائياً لإدارة المواهب الخضراء الناعمة في سلوك العمل المبتكر للعاملين من خلال قيمة F والمساوية (92.335) ومعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (4)، وبلغ معامل الارتباط ($R = 0.809$) مما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين، وتشير قيمة R^2 والمساوية (0.654) إلى أن إدارة المواهب الخضراء الناعمة قد فسرت ما نسبته (65.4%) من التباين في سلوك العمل المبتكر للعاملين.

وبناء على ما ورد نقبل الفرضية الأولى والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الخضراء الناعمة في سلوك العمل المبتكر للعاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

Ha2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الخضراء الناعمة في القيادة التحويلية في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

نتائج الاختبار الخطي المتعدد لأثر إدارة المواهب الخضراء الناعمة في القيادة التحويلية:

جدول (9) نتائج اختبار أثر إدارة المواهب الخضراء الناعمة في القيادة التحويلية

ملخص النموذج										
جدول المعاملات					تحليل التباين				Model	
Coefficient					ANOVA				summary	
Sig. T	T	Beta β	الخطأ المعياري	B	البيان	Df.	Sig. F	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	13.725	0.698	0.059	0.809	إدارة المواهب الخضراء الناعمة	1	0.000	188.379	0.488	0.698

يشير الجدول (9) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الخضراء الناعمة في القيادة التحويلية من خلال قيمة f والمساوية (188.379)، ومعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (1)، وبلغ معامل الارتباط ($R = 0.698$) مما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين، وتشير قيمة R2 والمساوية (0.488) إلى أن استخدام إدارة المواهب الخضراء الناعمة تفسر ما نسبته (48.8%) من التباين في القيادة التحويلية.

وبناء على ما سبق وتقبل الفرضية القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الخضراء الناعمة في القيادة التحويلية في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

Ha3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في سلوك العمل المبتكر للعاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

نتائج الاختبار الخطي المتعدد لأثر القيادة التحويلية في سلوك العمل المبتكر للعاملين:

جدول (10) نتائج اختبار أثر القيادة التحويلية في سلوك العمل المبتكر للعاملين

ملخص النموذج										
جدول المعاملات					تحليل التباين				Model	
Coefficient					ANOVA				summary	
Sig. T	T	Beta β	الخطأ المعياري	B	البيان	Df.	Sig. F	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	12.661	0.669	0.061	0.775	القيادة التحويلية	1	0.000	160.312	0.447	0.669

يبين جدول (10) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في سلوك العمل المبتكر للعاملين من خلال قيمة F والمساوية (160.312)، ومعنوية عند مستوى دلالة (Sig= 0.000)، وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (1). وبلغ معامل الارتباط ($r= 0.669$) مما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين. وتشير قيمة R2 والمساوية (0.447) إلى أن القيادة التحويلية فسرت ما نسبته (44.7%) من التباين في سلوك العمل المبتكر للعاملين.

وبناء على ما سبق تقبل الفرضية القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في سلوك العمل المبتكر للعاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

Ha4: تتوسط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) القيادة التحويلية أثر إدارة المواهب الخضراء

الناعمة في سلوك العمل المبتكر للعاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما في الجدول (11) أن قيمة (Chi2 المحسوبة = 56.157) ، وهي ذات دلالة معنوية (Sig= 0.000)، وهي أقل من (0.05).

كما اظهرت النتائج أن مؤشر ملائمة الجودة (GFI= 0.9799)، يقترب إلى واحد صحيح، وهذا يدل على كفاية حسن ملائمة الجودة في النموذج. (Good-Enough Fit) كما ان مؤشر المواءمة المقارن (CFI= 0.9670) يقترب أيضاً إلى العدد واحد صحيح، أضف الى ذلك مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMSEA= 0.02542) الذي يقترب إلى الصفر، مما يدعم حسن موافقة النموذج، وأن ما سبق يؤكد على ملائمة النموذج لعمليات الانحدار.

أما الأثر المباشر المعياري لإدارة المواهب الخضراء الناعمة في سلوك العمل المبتكر للعاملين فقد بلغ (0.6006)، ومستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، في حين بلغ الأثر المباشر المعياري لإدارة المواهب الخضراء الناعمة من خلال القيادة التحويلية (0.6133)، كما بلغ الأثر المباشر المعياري لإدارة المواهب الخضراء الناعمة في سلوك العمل المبتكر للعاملين (0.4198)، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لقد بلغ الأثر غير المباشر المعياري لإدارة المواهب الخضراء الناعمة في سلوك العمل المبتكر للعاملين من خلال القيادة التحويلية (0.2575)، وبناءً عليه فإن القيادة التحويلية استطاعت تفسير ما نسبته (26%) كأثر غير مباشر لإدارة المواهب الخضراء الناعمة في سلوك العمل المبتكر للعاملين من خلال القيادة التحويلية، وكان الأثر الكلي (0.8581). كما أن قيمة (Variance Accounted for) بلغت (0.30) وهذا يدل على أن تأثير المتغير الوسيط فعال بدرجة جزئية وذلك لأنه أقل من (0.80) حسب مقياس Hair, Ringle & Sarstedt (2013) الواضح في الجدول (11).

الجدول (11) قوة فاعلية المتغير الوسيط

دور المتغير الوسيط				
قوة الفاعلية	غير فعال	فعال بدرجة جزئية	فعال	فعال بدرجة عالية
مدي الفاعلية	0.15 – 0.0	0.35 – 0.16	0.80 – 0.36	0.81 – 1

جدول رقم (12) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة بالاستناد لمخرجات تحليل المسار

البيان	GFI	CFI	RMSEA	المتغيرات	الأثر المباشر	الأثر الغير مباشر	الأثر الكلي	Estimate	S.E.	C.R.	Sig.
إدارة المواهب	0.9799	0.9670	0.02542	إدارة المواهب							
الخضراء				الخضراء							
←				←							
سلوك العمل	0.9799	0.9670	0.02542	سلوك العمل	0.6006	0.2575	0.8581	0.2503	0.0738	14.5541	0.000
المبتكر				المبتكر							
←				←							
القيادة	0.9799	0.9670	0.02542	القيادة							
التحويلية				التحويلية							
←				←							
سلوك العمل	0.9799	0.9670	0.02542	سلوك العمل							
المبتكر				المبتكر							
←				←							
القيادة	0.9799	0.9670	0.02542	القيادة	0.6133	-----	0.6133	0.6401	0.0551	11.617	0.000
التحويلية				التحويلية							
←				←							
سلوك العمل	0.9799	0.9670	0.02542	سلوك العمل	0.4198	-----	0.4198	0.4902	0.0959	9.7019	0.000

							المبتكر				
							←				
							القيادة				
							التحويلية				

$$0.6133 * 0.4198 = 0.2575 + 0.6006 = 0.8581$$

تقبل الفرضية التي نصت على:

تتوسط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) القيادة التحويلية أثر إدارة المواهب الخضراء الناعمة

في سلوك العمل المبتكر للعاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

Ha5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الخضراء الصلبة في

سلوك العمل المبتكر للعاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

نتائج الاختبار الخطي المتعدد لأثر إدارة المواهب الخضراء الصلبة في سلوك العمل المبتكر للعاملين:

جدول (13) نتائج اختبار أثر إدارة المواهب الخضراء الصلبة في سلوك العمل المبتكر للعاملين

ملخص											المتغير التابع
جدول المعاملات					تحليل التباين				النموذج		
Coefficient					ANOVA				Model		
									summary		
Sig. T	T	Beta β	الخطأ المعياري	B	البيان	Df.	Sig. F	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	سلوك العمل المبتكر
0.000	9.669	0.566	0.071	0.691	إدارة المواهب الخضراء الصلبة	1	0.000	93.497	0.321	0.566	

يظهر الجدول (13) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الخضراء الصلبة في سلوك العمل المبتكر للعاملين من خلال قيمة f والمساوية (93.497)، ومعنوية عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} \leq 0.000$) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (1). وبلغ معامل الارتباط ($R = 0.566$) مما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين. وتشير قيمة R^2 والمساوية (0.321) إلى أن إدارة المواهب الخضراء الصلبة فسرت ما نسبته (32.1%) من التباين في سلوك العمل المبتكر للعاملين.

وبناء على ما سبق تقبل الفرضية القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الخضراء الصلبة في سلوك العمل المبتكر للعاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

Ha6: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الخضراء الصلبة في القيادة التحويلية في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

نتائج الاختبار الخط المتعدد لأثر إدارة المواهب الخضراء الصلبة في القيادة التحويلية:

جدول (14) نتائج اختبار أثر إدارة المواهب الخضراء الصلبة في القيادة التحويلية

ملخص النموذج											المتغير التابع
جدول المعاملات						تحليل التباين			Model		
Coefficient						ANOVA			summary		
Sig. T	T	Beta β	الخطأ المعياري	B	البيان	Df.	Sig. F	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	13.725	0.698	0.059	0.809	إدارة المواهب الخضراء الصلبة	1	0.000	188.379	0.488	0.698	القيادة لتحويلية

يشير الجدول (14) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الخضراء الصلبة في القيادة التحويلية من خلال قيمة f والمساوية (188.379)، ومعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (1)، وبلغ معامل الارتباط ($R= 0.698$) مما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين، وتشير قيمة R^2 والمساوية (0.488) إلى أن إدارة المواهب الخضراء الصلبة تفسر ما نسبته (48.8%) من التباين في القيادة التحويلية.

وبناء على ما سبق تقبل الفرضية القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الخضراء الصلبة في القيادة التحويلية في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

Ha7: تتوسط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) القيادة التحويلية أثر إدارة المواهب الخضراء الصلبة في سلوك العمل المبتكر للعاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما في الجدول (16) أن قيمة χ^2 المحسوبة $\chi^2 = 56.157$ ، وهي ذات دلالة معنوية ($\text{Sig.} = 0.000$) ، وهي أقل من (0.05).

كما أظهرت النتائج أن مؤشر ملاءمة الجودة ($\text{GFI} = 0.9799$)، يقترب إلى واحد صحيح، وهذا يدل على كفاية حسن ملائمة الجودة في النموذج (Good-Enough it). كما أن مؤشر المواءمة المقارن ($\text{CFI} = 0.9670$) يقترب أيضاً إلى العدد واحد صحيح، أضف إلى ذلك مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ ($\text{RMSEA} = 0.02542$)، الذي يقترب إلى الصفر، مما يدعم حسن موافقة النموذج ، وأن ما سبق يؤكد على ملائمة النموذج لعمليات الانحدار.

أما الأثر المباشر المعياري لإدارة المواهب الخضراء الصلبة في سلوك العمل المبتكر للعاملين من خلال القيادة التحويلية فقد بلغ (0.6006) ، ومستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، في حين بلغ الأثر المباشر المعياري لإدارة المواهب الخضراء الصلبة من خلال القيادة التحويلية (0.6133)، كما بلغ الأثر المباشر

المعياري لإدارة المواهب الخضراء الصلبة في سلوك العمل المبتكر (0.4198)، عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$)

لقد بلغ التأثير غير المباشر المعياري لإدارة المواهب الخضراء الصلبة في سلوك العمل المبتكر للعاملين من خلال القيادة التحويلية (0.2575)، وبناءً عليه فإن القيادة التحويلية استطاعت تفسير ما نسبته (26%) كأثر غير مباشر لإدارة المواهب الخضراء الصلبة في سلوك العمل المبتكر للعاملين من خلال القيادة التحويلية، وكان الأثر الكلي (0.8581). كما أن قيمة (Variance Accounted for) بلغت (0.30) وهذا يدل على أن تأثير القيادة التحويلية فاعل بدرجة جزئية وذلك لأنه أقل من (0.80) حسب مقياس Hair, Ringle & Sarstedt

(2013) الواضح في الجدول (15).

الجدول (15) قوة فاعلية المتغير الوسيط

دور المتغير الوسيط				
قوة الفاعلية	غير فعال	فعال بدرجة جزئية	فعال	فعال بدرجة عالية
مدي الفاعلية	0.15 – 1.0	0.35 – 0.16	0.80 – 0.36	0.81 – 1

جدول رقم (16) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة بالاستناد لمخرجات تحليل المسار

البيان	GFI	CFI	RMSEA	المتغيرات	الأثر المباشر	الأثر الغير مباشر	الأثر الكلي	Estimate	S.E.	C.R.	Sig.
إدارة المواهب الخضراء	0.9799	0.9670	0.02542	إدارة المواهب الخضراء	0.60060	0.2575	0.8581	0.2503	0.0738	14.5541	0.000

							الصلبة ← سلوك العمل المبتكر للعاملين ← القيادة التحويلية				الخضراء الصلبة ← سلوك العمل المبتكر للعاملين ← القيادة التحويلية
0.000	11.617	0.0551	0.6401	0.6133	-----	0.61330	إدارة المواهب الخضراء الصلبة ← القيادة التحويلية				
0.000	9.7019	0.0959	0.4902	0.4198	-----	0.41980	← سلوك العمل المبتكر للعاملين ← القيادة التحويلية				

$$85810.6006 = 0.2575 + 0.4198 = 0.6133 * 0$$

وعليه تقبل الفرضية التي نصت على:

تتوسط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) القيادة التحويلية أثر إدارة المواهب الخضراء الصلبة

في سلوك العمل المبتكر للعاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يستعرض الباحث مناقشة نتائج الدراسة وعرضاً لأبرز التوصيات.

2.5 مناقشة تحليل فقرات الاستبانة

1.2.5 المتغير المستقل: إدارة المواهب الخضراء

● إدارة المواهب الخضراء الناعمة:

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد إدارة المواهب الخضراء الناعمة بلغ (3.74) بمستوى مرتفع، حيث أن شركات المقاولات ، تهتم برفاهية العاملين من خلال تقديم دعم كبير لرفاهيتهم عند تنفيذ المبادرات التي تركز على البيئة، وتوفير بيئة عمل جاذبة ومريحة لهم بما يمكنهم من القيام بالمهام المطلوبة على أفضل وجه ممكن حيث أن الاهتمام بالبيئة أصبح محور اهتمام هذه الشركات بحيث تؤكد قيامها بمسؤوليتها الاجتماعية، فعندما تكون مشاعر الكادر الموهوب نحو منظمته وقيادتها إيجابية، فإن هذا يزيد من إخلاصه لعمله، ونية البقاء في العمل في منظمته حيث تستخدم المنظمات الإدارة الناعمة الخضراء لكادرها الموهوب؛ من أجل تحقيق الصورة الإيجابية لها وتحسين سمعتها أمام المنظمات المنافسة؛ من خلال إشراك كادرها الموهوب في نشاطات صديقة للبيئة يستفيد منها أصحاب المصالح الخارجيين. وبالتالي فإن الإدارة الخضراء الناعمة للموهبة وللكادر الموهوب تشعره بالفخر والاعتزاز، وبالتالي لا يفكر في ترك عمله. فعندما تعمل الإدارة على تطبيق إدارة المواهب الخضراء الناعمة، فإنها تجعل الموظفين يدركون أنهم ينتمون لمنظمة عملهم، ويظهرون الاهتمام نحو أصحاب مصالح منظمة عملهم، وتحقيق استدامة المنظمة في مجال عملها والتغلب على منافسيها كما أن شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية لا تقدم الشركة للعاملين فرص التناوب الوظيفي المرتبطة بالاستدامة البيئية، حيث أن الجميع يقومون بذلك في إطار المسؤولية الأخلاقية في الشركة.

● إدارة المواهب الخضراء الصلبة:

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لبعدها إدارة المواهب الخضراء الصلبة بلغ (3.87) بمستوى مرتفع، حيث يعد الدعم التنظيمي في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية لتطوير أعضاء الفريق موجه بشكل أساسي نحو زيادة كفاءة المهام والإنتاجية في المبادرات الخضراء، لأن تلك الشركات تدرك مدى أهمية هذه المبادرات في تحقيق الاستدامة البيئية في المجتمع ولا يمكن أن يتم كل ذلك إلا من خلال قيام جميع العاملين بواجباتهم الوظيفية لتحقيق ذلك، ان توفر بيئة عمل ذات قيم خضراء صلبة يعكس مستويات عالية من هياكل عمل بيروقراطية ونظم تقييم أداء صارمة وحاسمة تشرك العديد من المتطلبات والأنظمة التي قد تعمل على خفض الرضا الوظيفي لدى أعضاء الفريق العاملين، وقد تساهم في تسهيل اتخاذ القرارات لترك منظمة عمله كما يبين أفراد العينة أن شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية لا تقدم مستوى عال من المرونة في المهام عند تنفيذ المبادرات الخضراء بل ضمن المستوى المتوسط مما يتطلب منها توفير المرونة الكافية لتنفيذ المبادرات الخضراء التي تدعم البيئة.

2.2.5 المتغير التابع سلوك العمل المبتكر:

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير سلوك العمل المبتكر بلغ (4.18) بمستوى مرتفع، حيث يجد أفراد العينة أن شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية تتيح للعاملين تحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات مفيدة، وكذلك بحشد الدعم للأفكار المبتكرة، وتوليد الأفكار بغرض تحسين الأداء فيها، والشركة توافق دائماً على الأفكار المبتكرة حيث تدرك شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية مدى أهمية الابتكار في تطوير الأداء وتحقيق الميزة التنافسية بشكل عام يتمثل الابتكار في قدرة العاملين على تنفيذ الأفكار بأسلوب متميز، لتقديم خدمات أو منتجات تتصف بالجودة، ومن الممكن قياس نجاح الابتكار بنسبة الأداء ونسبة الإنتاج، وهذا يحتاج لموارد مالية لضمان النجاح كما ويعد الابتكار من السمات المميزة للمنظمات المعاصرة، كما أنه يعتبر من العناصر الأساسية في قيادة تلك المنظمات لتحقيق النجاح المستمر لها. وبما أن الأفراد هم الذين يخلقون ويطورون أفكاراً جديدة، فإن سلوكهم المبتكر يعتمد إلى حد كبير على الإدارة الفعالة للموارد البشرية. حيث تظهر الأبحاث أن إدارة الموارد البشرية التي تعرف بأنها إدارة

الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية، أمر حيوي للسلوك الابتكاري للعاملين ولا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال توفير البيئة المناسبة والتكنولوجيا التي تساعد العاملين على تطوير مهاراتهم والقيام بالمهام المطلوبة بطريقة مناسبة .

3.2.5 القيادة التحويلية:

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير القيادة التحويلية بلغ (4.00) بمستوى مرتفع، حيث يجد العاملون أن القائد يغرس الفخر والاحترام في الآخرين ويوجد لديهم الالهام ويحفزهم على الابتكار ويحرص على العلاقات الانسانية، ويغرس في أنفسهم الكبرياء ويكسبهم المهارات اللازمة لأداء المهمات المطلوبة، ويعزز القائد الثقة والمشاركة والتعاون بين أعضاء الفريق ويعامل القائد العاملين ويدعمهم ويشجعهم على التطوير والقيادة التحويلية هي أسلوب قيادي يقوم على صنع الابتكار وتنميته لدى العاملين أو المرؤوسين، من خلال التعرف على احتياجات المرؤوسين ومعرفة دوافعهم، والتكيف معها، فالقادة التحويليين هم دعاة للتغيير، وهم يسعون لمعالجة نقاط الضعف لدى المرؤوسين من خلال التدريب والتكوين لأن القائد التحويلي هو قائد ملهم يحرص على أن يكون مستوى الأداء مرتفعاً لدى العاملين بما يمكنهم من تحقيق الميزة التنافسية في تلك الشركات.

3.5 مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

1. أظهرت النتائج وجود أثر دال احصائياً لإدارة المواهب الخضراء الناعمة في سلوك العمل المبتكر للعاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية. يمكن تفسير ذلك من خلال أن أفراد عينة الدراسة يجدون أن وجود إدارة المواهب الخضراء الناعمة تعمل على تعزيز سلوك العمل المبتكر للعاملين وذلك من خلال المبادرات التي تعزز سلوك العمل المبتكر، حيث يكون هناك تحفيز للعاملين من أجل ابتكار الأفكار التي يمكن من خلالها إيجاد الحلول للمشكلات بشكل عام.
2. بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب الخضراء الناعمة في القيادة التحويلية في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية. يمكن تفسير ذلك من خلال أن أفراد عينة

الدراسة يجدون أن وجود إدارة المواهب الخضراء الناعمة لها أثر في القيادة التحويلية حيث أن القائد التحويلي هو قائد فعال ويسعى الى تعزيز المبادرات البيئية والتي تعزز الاستدامة البيئية في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية بما يمكن من تطبيق هذه المبادرات لتعزيز الأداء البيئي.

3. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في سلوك العمل المبتكر للعاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية. يمكن تفسير ذلك من خلال أن وجود القائد التحويلي يساعد على تحفيز العاملين على القيام بالمهام المطلوبة منهم بطريقة مناسبة وتوجيههم نحو الابتكار بحيث يتم تعزيز المبادرات البيئية من خلال شركات المقاولات في قطر التي لها دور كبير في تعزيز المبادرات البيئية التي تقوي الاستدامة البيئية في المجتمع.

4. أظهرت النتائج أن القادة التحويلية تتوسط جزئياً أثر إدارة المواهب الخضراء الناعمة في سلوك العمل المبتكر للعاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية. يمكن تفسير ذلك من خلال أن أفراد عينة الدراسة يجدون أن القيادة التحويلية تلعب دوراً في تحسين أثر إدارة المواهب الخضراء في سلوك العمل المبتكر للعاملين بحيث يكون هذا الأثر واضحاً في تعزيز المبادرات البيئية في المجتمع، حيث أن القائد التحويلي يحرص على توفير جميع المستلزمات التي يمكن من خلالها تنفيذ المبادرات البيئية في المجتمع .

5. أظهرت النتائج أن القادة التحويلية تتوسط جزئياً أثر إدارة المواهب الخضراء الناعمة في سلوك العمل المبتكر للعاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية. يمكن تفسير ذلك من خلال أن أفراد عينة الدراسة يجدون أن القيادة التحويلية تتوسط أثر إدارة المواهب الخضراء الصلبة في سلوك العمل المبتكر للعاملين حيث يمكن من خلال القائد التحويلي تعزيز وتحفيز العاملين بما يمكنهم من البحث عن المبادرات التي تساعد على الأداء البيئي المناسب.

4.5 التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة؛ يوصي الباحث بما يأتي:

- 1- ترى الدراسة ان شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية يمكنها الاستفادة من إدارة المواهب الخضراء لتعزيز سلوك العمل المبتكر لموظفيها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.
- 2- تحتاج شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية إلى تطوير أنماط قيادية أكثر فاعلية بحيث تؤدي إلى تحسين سلوك العمل المبتكر لموظفيها.
- 3- ترى الدراسة أن هناك حاجة لوجود قسم مختص يهتم بالموهوبين إلى شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية مما يطلب إيجاد قسم متخصص في تلك الشركات لجلب الموهوبين بما يمكنهم من أداء المهام المطلوبة بكل كفاءة وفاعلية.
- 4- الاستعانة بجهات خارجية لاستقطاب الموهوبين من العاملين من ذوي الكفاءة والخبرة وهذا يتطلب من شركات المقاولات في قطر ضرورة إيفاد العاملين في دورات تدريبية لإكسابهم المهارات التي يمكنهم من خلالها اتمام وإنجاز المهام المطلوبة منهم بما يحسن أداء تلك الشركات.
- 5- أن تعمل شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية على تشجيع الموهوبين على تدريب زملائهم الجدد وهذا يتطلب من الشركات الاستعانة بالخبراء لتقديم برامج تدريبية عالية المستوى بما يحسن الاداء الوظيفي لهم.
- 6- توفير بيئة عمل محفزة للإبداع ومحاولة الاحتفاظ بالموهوبين وهذا يتطلب تحسين بيئة العمل وتحفيز الموهوبين بما يمكنهم من البقاء في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.
- 7- تفويض الصلاحيات للعاملين في شركات المقاولات في قطر بما يمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة في بيئة العمل مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية في الشركات قيد الدراسة.

Abstract

The study aimed to investigate the impact of green talent management on employees' innovative work behavior. It also sought to analyze the role of transformational leadership in mediating the effect of green talent management on employees' innovative work behavior within construction companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study utilized a descriptive-analytical approach, with a convenience sample of 281 individuals from supervisory and managerial positions. A questionnaire was used as the data collection tool to test the study hypotheses and answer its research questions.

The study's findings revealed that both soft and hard green talent management have an effect on employees' innovative work behavior. Transformational leadership also has an effect on employees' innovative work behavior. Additionally, there is an effect of both soft and hard green talent management on transformational leadership.

The study recommended leveraging talented and experienced individuals by sending them to training programs to acquire additional skills and expertise. This would enable them to complete and accomplish tasks in innovative ways, thereby fostering innovative work behavior among employees.

Keywords: Green Talent Management, Employees' Innovative Work Behavior, Transformational Leadership, Construction Companies in the Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- آل علي، وليد نايف سعود (2022) أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات مجلة القراءة والمعرفة (22) 135 (246) 193.
- بوران مصطفى وبن سويرة، مسعود (2019). إدارة المواهب في المنظمات العربية الفرص والتحديات مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة 4 (1) 165148
- البوسعيدية، بدرية (2022) دور الرفاه الوظيفي والمناخ التنظيمي في تعزيز السلوك الابتكاري للعاملين في دوائر بلدية محافظة شمال الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرقية الشرقية، سلطنة عمان.
- جاد الله نعمة (2022) القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري بجامعة مدينة السادات المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة حلوان 96 (1): 516488
- جروان، فتحي (2021) تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات العين: دار الكتاب الجامعي.
- الجندي، نيفين (2022) أثر إدارة المواهب في أبعاد التميز التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طنطا، مصر.
- دريس، وائل وأبو جمعة محمود (2019) إدارة الموهبة الأردن عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الزومان، موزي بنت محمد، (2021)، أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية على عينة من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، ع18.
- الزيود، عبد الرزاق والعمرى غسان (2021) أثر القيادة التحويلية والأصلية في إدارة المواهب لدى شركات الاتصالات في الأردن. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث 7 (1)، 176 .

- الشلمة ميسون عبد الله أحمد، والعبدي، 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، 21(2) 132-153
- الشلمة، ميسون عبد الله، (2021)، أثر بعض ممارسات الموارد البشرية الخضراء في إدارة الموهبة للقيادات الأكاديمية في بعض كليات جامعة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة كركوك، كلية الادارة والاقتصاد، مج 11، ع2.
- الشمري، اسماء، والحبيب خلود والحربي، سارة (2022) القيادة التحويلية مدخل لتحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل - دراسة مستقبلية، مجلة التربية، جامعة 259-308 (4) 85، طنطا.
- عبد الرحمن، حفيظة طالب، (2019)، العمل والسلوك الأخلاقي: إشكالية التزام، مجلة الدراسات التاريخية والاجتماعية، جامعة نواكشوط، كلية الآداب والعلوم الانسانية، ع32.
- عبد السلام، دعاء محمد، أثر فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية" دراسة تطبيقية على قطاع الأسمنت، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ع1.
- عبد الهادي، نورهان زين عبد الله، (2020)، أثر القيادة التحويلية على التميز في المنتجات" دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الغذائية لجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالاسماعلية، مج 11، ع3.
- عربيات، ديماء حكمت يوسف، (2024)، أثر إدارة المواهب الخضراء على سلوك العمل المبتكر للعاملين" الدور الوسيط للقيادة التحويلية في شركات المقاولات في دولة قطر، (رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- العنزي غسان (2021) أثر القيادة التحويلية والأصلية في إدارة المواهب لدى شركات الاتصالات في الأردن مجلة جامعة عمان العربية للبحوث 7(1) 176-200
- عيسى منى (2022) القيادة التحويلية ودورها في تحسين المهارات الناعمة للعاملين دراسة ميدانية مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية (22) 133-139

- الغامدي، عمير بن سفر عمير، أثر القيادة في سلوك العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، جامعة الملك خالد، كلية التربية، مركز البحوث التربوية، مج9، ع1.
- الغنبوصي، عماد (2023) دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة في جامعة السلطان قابوس، رسالة ماجستير غير منشور جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- مجيد، نور عماد مجيد، (2023)، توظيف إدارة المواهب الخضراء والدور المعدل للابداع الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية الخضراء" دراسة ميدانية على شركات قطاع التعدين الأردنية، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
- المغازي، شيماء (2023) تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل، المبتكر، الدور الوسيط الصياغة الوظيفية دراسة تطبيقية، مجلة البحوث الإدارية (341) 1-39

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Does thriving and trust in the leader explain the link between transformational leadership and innovative work behaviour? A cross-sectional survey. Journal of research in nursing, 25(1).37-51.
- Afsar, B., and Umrani, W. A. (2020). Does thriving and trust in the leader explain the link between transformational leadership and innovative work behaviour? A cross-sectional survey. Journal of research in nursing, 25(1),37-51
- Akrama, T; Lei, S; Haider, M.J and Hussain, S.T (2020) The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing, Journal of Innovation and Knowledge 5 (2020) 117-129.

- Al- Majroob, A., Al-Raggad, M. and Al-Abadi, A. (2020). The impact of talent management strategies on the employees' performance in the ministry of social affairs and labor MOSAL in the state of Kuwait. *Modern Applied Science*, 14(7), 50-59.
- Hoang, C., Luu, T., Nguyen, Th., Du, T and Le, L. (2022). Examining the Effect of Entrepreneurial Leadership on Employees Innovative Behavior in SME Hotels: A Mediated Moderation Model, *International Journal of Hospitality Management*, 102(1): 1- 13.
- Hussain, S.E. (2021). Impact of GreenHuman Resources Management Practices on Organizational Sustainability and Employee Retention: An Empirical Study Related to Business Sectors, *Institute of Business Management and Administrative Sciences*, 1(2): 1- 55
- Lin, Q. (2023). Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: The Role of Identification, Voice and Innovative Climate, *International Journal of Hospitality Management*. 113(1): 1-14.
- Nurjaman, K., Marta, M. S., Eliyana, A., Kurniasari, D., & Kurniasari, D. (2019). Proactive work behavior and innovative work behavior: Moderating effect of job characteristics. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(6),373-379.
- Phung, y. and Hussain Batool, M. and Imran, M., (2019). Effect of green human resource management practices on environmental sustainability, *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 5(2): 153-164.
- Pradana, E. R., & Suhariadi, F. (2020). The Effect Of Job Crafting On Innovative Behavior Through Mediation Work Engagement. *Airlangga Journal of Innovation Management*, 1(1), 77-91.

- Shafaei, A, N Ejati, M (2023). Green Human Resource Management and Employee Innovative Behaviors: Does Inclusive Leadership Play a Role? *Personnel Review*, 53(1), 266-287.
- Shah, N and Soomro, B. (2022). Effects of Green Human Resources Management Practices on Green Innovation and Behavior, *Management Decision*, 61(1): 1-30.
- Siddiquee, M. J. A., Ara, J., Begum, H., and Lisone, M. R. S. (2022). Green Talent Management and Sustainability: A Study on Power Sector in Bangladesh. *International Journal of Innovation*
- Zhao, W; Huang, L (2021). The impact of green transformational leadership, green HRM, green innovation and organizational support on the sustainable business performance: evidence from China, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 1 (2):22- 44.

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 على سلوك العمل المبتكر

للعاملين الدور الوسيط للقيادة التحويلية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بالمملكة

العربية 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.

وأقدم 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 30 – أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم متوسط فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات ☐ من 10 – أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر
- 5- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم



ثانيا محاور الاستبيان

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

لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
إدارة المواهب الخضراء الناعمة					
					تهتم الشركة برفاهية العاملين من خلال تقديم دعما كبيرا لرفاهيتهم عند تنفيذ المبادرات التي تركز علي البيئة
					تقدم الشركة التدريب الأخضر من خلال ورشة العمل والتدريب والدورات التي تعزز معرفتي حول الاستدامة البيئية
					تقدم الشركة للعاملين درجة كبيرة من الاستقلالية عند تنفيذ المهام ذات الصلة باللون الأخضر
					تقدم الشركة للعاملين فرص التناوب الوظيفي المرتبطة بالاستدامة البيئية
					تدعم الشركة الأنشطة الخضراء التي يمكن أن تساعد في التخطيط المستقبلي
					تقدم الشركة للعاملين مهام صعبة تركز علي الاستدامة البيئية

					يتم توجيه المهام الخضراء مع العديد من الفرص التي تسمح لي بالتعبير عن آرائ حول المسائل ذات الصلة الخضراء
إدارة المواهب الخضراء الصلبة					
					تقدم الشركة نظاما صارما لتقييم الأداء لتعزيز المبادرات الخضراء
					تقدم الشركة المزيد من الدعم نحو تحقيق النتائج الخضراء أكثر مما تقدمه لدعم رفاهية العاملين.
					المبادرات الخضراء في الشركة مدفوعة بقواعد صارمة قائمة بالفعل ومحددة
					يعد الدعم التنظيمي في الشركة لتطوير أعضاء الفريق موجه بشكل أساسي نحو زيادة كفاءة المهام والإنتاجية في المبادرات الخضراء.
					تقدم الشركة مستوى عال من المرونة في المهام عند تنفيذ المبادرات الخضراء
					التطوير الشخصي في الشركة مدفوع بالنتائج ذات الصلة الخضراء التي يحققها العامل
					مبادرات الاستدامة البيئية في الشركة مدفوعة بمستوى عال من البيروقراطية.



✓ المحور الثاني: سلوك العمل المبتكر ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تتيح لي الشركة تحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات مفيدة.									
يركز سلوك العمل على الابتكار في المواقف التي تحدث تغييراً حقيقياً في العمل.									
أقوم داخل الشركة بحشد الدعم للأفكار المبتكرة									
تولد الأفكار في الشركة بغرض تحسين الأداء									
الشركة توافق دائماً على الأفكار المبتكرة									
توصلت أثناء العمل في الشركة إلى ابتكار ومفاهيم إبداعية									
أحاول أثناء العمل في الشركة أن أقترح أفكاراً إبداعية وإقناع الآخرين بها									
أسعى أثناء العمل في الشركة إلى استخدام التقنيات وأساليب العمل الجديدة									

					قدمت أثناء العمل في الشركة خطة مناسبة لتطوير أفكار جديدة
					تعتبرني الشركة عضوا مبدعا في فريق العمل داخل الشركة
					يرغب اثناء العمل الموظف في تطوير الخطط والجدول الزمنية الملائمة لتنفيذ الأفكار الجديدة.

✓ المحور الثالث: القيادة التحويلية ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
يغرس القائد الكبرياء في نفسي					
يبدى القائد للعاملين إحساسا بالقوة والثقة.					
يغرس القائد الفخر والاحترام في الآخرين ويلهمني					
يأخذ القائد بالاعتبار النتائج الأخلاقية للقرارات.					
القائد واضح بشأن قيمه وممارساته					
يشجع القائد على التفكير في المشاكل بطرق جديدة					
يعزز القائد الثقة والمشاركة والتعاون بين أعضاء الفريق.					
يعامل القائد العاملين ويدعمهم ويشجعهم على التطوير.					
ينقل القائد الى العاملين رؤية واضحة وإيجابية للمستقبل					
يتفاعل القائد مع العاملين ويخلقون علاقات تزيد من الحافز والأخلاق لدى القادة والمرؤوسين					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Green Talent Management on
Employees' Innovative Work Behavior: The Mediating
Role of Transformational Leadership - An Applied
Study on Construction Companies in Saudi Arabia**

Preparation:

Hana Mohammad Alqahtani (The Leader) 233000335

Sumaya Mohammad Alharthi 233000257

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1445-2024