

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

هناء محمد القحطاني\*، سمية محمد الحارثي

ماجستير إدارة أعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، الإمارات العربية المتحدة  
\*Hn-o0o-nh@hotmail.com

الفيصل عبد الحميد محمد حسن، فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، الإمارات العربية المتحدة

### 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.

---

## 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

**Hana Mohammad Alqahtani\***, **Sumaya Mohammad Alharthi**

Master of Business Administration, College of Management, Mid-Ocean University, the United Arab Emirates

\*Hn-o0o-nh@hotmail.com

**Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan, Fayez Ali Jarad**

College of Management, Mid-Ocean University, the United Arab Emirates

### 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.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### أولاً: مقدمة

مما لا شك فيه أن إدارة المواهب الخضراء تتطلب قدراً عالياً من المهارات الإدارية التي تكون ذات مرونة عالية في عملية التحكم بمجريات الأمور بما يخدم البيئة ويحقق الأهداف التنظيمية، إن العالم اليوم بدء بالتوجه نحو النهج الأخضر لتحقيق أقصى خدمة للبيئة لذلك فهو يحتاج إلى مواهب إدارية واستراتيجية تكون قادرة على استقطاب وتدريب وتقييم أداء الأفراد العاملين داخل المنظمات، ومما لا شك فيه أن 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 قسماً كبير منها غير صديق للبيئة وسبب زيادة في مستويات التلوث البيئي، وأمام هذه المستويات المتزايدة من التلوث بالإضافة إلى الأزمات العالمية المتلاحقة وكان آخرها انتشار جائحة كورونا والتي كان لها أثر كبير على بيئة الأعمال وخاصة الموارد البشرية ورأس المال البشري، ونظراً للتطورات التكنولوجية الحديثة وتزايد مستويات الأفراد وضعف الالتزام بمبادئ الاستدامة اتجهت الشركات إلى البحث عن أساليب جديدة وحديثة تقلل من الآثار السلبية على سلوك الأفراد من أجل تحقيق أرباح بيئية وبالتالي خلق قيمة سوقية وتحقيق تنمية مستدامة واستخدام أكثر كفاءة للموارد الطبيعية والطاقة وفي النهاية تحقيق الميزة التنافسية الخضراء (مجيد، 2023).

## ثانياً: مشكلة الدراسة

تعاني منظمات الأعمال اليوم من تدهور بيئة العمل وهذا أثر سلباً على الأفراد العاملين وزاد تغييبهم عن العمل، ولما كانت البيئة مجالاً مهماً لغرض التنافس بين المنظمات وزيادة الحصة السوقية قد دفع بالعديد من المنظمات بالتوجه نحو الاهتمام بالبيئة لغرض تحقيق الأهداف المنظمة، إذ أن الاهتمام بالبيئة يتطلب أفراد 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 أن الموارد والقدرات التي تعتمد عليها الشركة لتحقيق الميزة المستدامة مرتبطة ارتباطاً مباشراً 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 أفراد 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؟

## ثالثاً: 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 كافٍ 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.

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 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.

#### رابعاً: 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 إطار 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.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات حول متغيرات الدراسة.

#### خامساً: 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؟

### سادساً: 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.

#### سابعاً: 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 على العاملين في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

#### ثامناً: الدراسات السابقة

#### 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 إدارة المواهب الخضراء على سلوك العمل المبتكر للعاملين، كما تهدف إلى تحليل دور للقيادة التحويلية في توسط أثر إدارة المواهب الخضراء على سلوك العمل المبتكر للعاملين لدى شركات المقاولات في دولة قطر. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى إدارة المواهب الخضراء كان بدرجة مرتفعة،

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

**2. دراسة (عبد السلام، 2020) أثر فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على قطاع الأسمنت:** يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية، 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.

**3. 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 الريادية لدى القيادات الأكاديمية في تعزيز سلوك العمل الابتكاري الأعضاء هيئة التدريس، واستخدم 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 تأثيراً إيجابياً مباشراً في دلالة إحصائية للقيادة الريادية في سلوك العمل الابتكاري الأعضاء هيئة التدريس.

**4. دراسة (الزومان، 2021)، أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية على عينة من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض:** تهدف الدراسة إلى تعرف أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، 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.

### 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 أربع 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 وللإجراءات.

2. دراسة (Shah & Soomro 2023) بعنوان **Effects of Green Human Resources Management "Practices on Green Innovation and Behavior**". اكتشف إدارة الموارد البشرية الخضراء في صناعة السيارات في باكستان، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي (الوصفي التحليلي، وتكون 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، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي، وتكون 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 والحث عن طرق للتشجيع على سلوك  
الابتكار لدى الموظفين.

### 4. دراسة (Zhao., 2021) بعنوان "The Impact of Green Transformational Leadership, Green HRM, Green Innovation and Organizational Support on the Sustainable"

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 سائل،  
وإدارة الموارد البشرية الخضراء، والابتكار الأخضر، والأداء التجاري المستدام لمنظمات التصنيع في الصين  
تم اعتماد طريقة الاستبيانات الجمع البيانات، وتم استخدام الذكاء 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.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

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.

### المبحث الأول: إدارة المواهب الخضراء نشأة وتطور إدارة المواهب:

ظهر مصطلح إدارة المواهب من المنظور الإداري في أوائل التسعينيات، عندما شاع استخدام عبارة حرب المواهب تعبيراً 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)

١- **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.

٢- **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 بدلاً من خارجها- تخطيط قوة العمل- التخطيط للمواهب البديلة- الفرد المناسب في المكان والوقت المناسبين).

٣- **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.

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

#### 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 دائماً 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).

#### 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 (العززي، 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.

ومما سبق يرى الباحث أن إدارة المواهب الخضراء تسعى إلى دمج مفاهيم الاستدامة في صميم الثقافة التنظيمية للمؤسسة، مما يساهم 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).

### مبادئ إدارة المواهب:

هناك مجموعة من المبادئ الذاتية التي تتعلق بإدارة المواهب والتي يجب أن يلتزم بها المدير بصفة دائمة، وتتمثل 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 الرئيسية للمنظمة.

### 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.

1. التوظيف والاختيار.
2. التطوير والتدريب.
3. التعويض والمكافآت.
4. التواصل والتنظيم.
5. التنوع والشمول.
6. إدارة المسارات الوظيفية.
7. القيادة الفعالة.
8. الثقافة التنظيمية.

### أبعاد إدارة المواهب الخضراء:

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

### - 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 الوهية. (الجندي، 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 أداءه، فعندما تكون مشاعر الكادر الموهوب نحو منظمته وقيادتها إيجابية، فإن هذا يزيد من إخلاصه لعمله، ونية البقاء في العمل في منظمته. (مجيد، 2023)

### - 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 الموهبة الخضراء الصلبة الاقتراح أن الإدارة الموهبة الخضراء الصلبة لها علاقة إيجابية 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 إن توفر بيئة عمل ذات قيم خضراء صلبة يعكس مستويات عالية من هياكل عمل بيروقراطية ونظم تقييم أداء صارمة وحاسمة.

### المبحث الثاني: سلوك العمل المبتكر

#### 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، 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).

#### 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 دورًا محوريًا 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 تساهم 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: يساهم 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.

### 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).

### 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 ويشمل 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 تجريبه 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.

### 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 بالثقة في القائد والمشرفين عدم تردد القادة والمشرفين في التعبير بكل صراحة عن آرائهم في الأفكار والمقترحات التي يعرضها عليهم تابعيهم.
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.

### المبحث الثالث: القيادة التحويلية

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

#### 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.

المصادر الشخصية والذاتية: إن اتصاف القائد بصفات شخصية مميزة يضيف أثر كبير إلى ما يستمده من قوة من مركزه الوظيفي، حيث أن شخصية القائد المحببة للمرؤوسين تشكل مصدراً وإشعاعاً جاذباً لمحبة مرؤوسيه، والتزامهم بأوامره.

### القيادة التحويلية: تعريفها:

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، وعليه فإن 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 أسى مستويات الارتقاء بمستوى مرؤوسيه لإنجاز الأعمال وتنمية وتطوير العاملين داخل المنظمة (عربيات، 2024).

### أهمية القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير على سلوك التابعين، بإحداث القائد لتغييرات إيجابية في أداء عملهم وحثهم بأهمية عملهم وزيادة الولاء والانتماء لديهم وجعل المصلحة العامة للمنظمة قبل مصالحهم الشخصية. كما تساهم في خلق مناخ يساهم في إيجاد أفكار إبداعية جديدة في أسلوب العمل داخل المنظمة.

### أبعاد القيادة التحويلية:

[1] الجاذبية أو التأثير المثالي: يعرف التأثير المثالي بأنه إظهار القائد مشاعر الاحترام وبناء الثقة في رسالة المنظمة وأن يستطيع جعل العاملين يتأثرون بممارساته وذلك عند إدراكهم مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

[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.

[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.

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

#### 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 أثر إدارة 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 الإحصائي.

#### مجتمع عينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية، وتم أخذ 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 الباحثة باستخدام الاستبانة الإلكترونية التي تم تصميمها بواسطة "Google Form"، لإنشاء رابط إلكتروني يسهل توزيعه

والإجابة عليه من قبل الوظائف القيادية والإشرافية في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية، وتم إرسال الرابط إلى (400) مستجيب، وتم الاستجابة من قبل (281) مستجيب. وبلغ مجموع الاستبانات الخاضعة لتحليل (281) استبانة بنسبة (70.25%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

### أداة الدراسة

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

وتتكون الاستبانة من أربعة أجزاء:

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتشمل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

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).

الجزء الثالث: المتغير التابع: سلوك العمل المبتكر للعاملين، وقد تم قياسها في الفقرات من (15-25).

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) والي يوجد فيه خمس بدائل للاختيار من خلالها (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة). مقياس ليكرت هو مجموعة من الدرجات الهدف منها التعرف على مدى الموافقة من عدمها نحو عبارات أداة الدراسة ويتم ذلك بالاختيار بين خمس 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 ليكرت 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 =  $5 - 1 = 4$

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

**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.

**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 على اختبار (Skewness & Kurtosis)

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

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

### اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation):

للتأكد من استقلالية القيم المقدرة للبواقي في نموذج الانحدار وانتشارها عشوائياً حول خط الانحدار تم فحص الارتباط الذاتي (Autocorrelation) المتغيرات الدراسة، 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) يعطى 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 (Upper Limit) (d.U) 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.

### المعالجة الإحصائية

تم تفرغ 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

### نتائج الإحصاء الوصفي

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

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

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 %
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	58	20.6 %
	بكالوريوس	184	65.5 %
	ماجستير	32	11.4 %
	دكتوراه	7	2.5 %
سنوات الخبرة	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 %
المسمى الوظيفي	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 فحصدت على (184) تكراراً بنسبة مئوية (65.5%) وهي أعلى نسبة أما فئة دكتوراه فحصلت 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.

### تحليل فقرات الاستبانة

وصف وتحليل أبعاد المتغير المستقل إدارة المواهب الخضراء:

لتحليل اتجاهات أفراد العينة المبحوثة حول ابعاد متغيرات الدراسة، فقد تم استخراج واستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد 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 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) وانحراف معياري (1.04)، ومتوسط عام فقد بلغ (3.87) وبمستوى مرتفع.

#### وصف وتحليل أبعاد المتغير التابع:

سلوك العمل المبتكر لتحليل اتجاهات أفراد العينة المبحوثة حول المتغير التابع، فقد تم استخراج واستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد 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 وإفئاع الآخرين بها	4.01	0.78	7	مرتفع
8	أسعى أثناء العمل في الشركة إلى 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 عضواً مبدعاً في فريق العمل داخل الشركة	3.98	0.80	10	مرتفع
11	يرغب اثناء العمل الموظف في تطوير الخطط والجدول الزمني 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 "أقوم 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، إلى استخدام التقنيات وأساليب العمل الجديدة" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.96) وانحراف معياري (0.79)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.18) وبمستوى مرتفع.

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 إحساساً 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

مرتفع	7	0.88	3.95	يعزز القائد الثقة والمشاركة والتعاون بين أعضاء الفريق.	7
مرتفع	10	0.77	3.80	يعامل القائد العاملين ويدعمهم ويشجعهم على التطوير.	8
مرتفع	9	0.89	3.85	ينقل القائد الى العاملين رؤية واضحة وإيجابية للمستقبل	9
مرتفع	8	0.80	3.90	يتفاعل القائد مع العاملين ويخلقون علاقات تزيد من الحافز والأخلاق لدى القادة والمرؤوسين	10

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)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.00) وبمستوى مرتفع.

### 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

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع	
Sig. T	T	Beta $\beta$	الخطأ المعياري	B	البيان	Df.	Sig. F	F	R2 معامل التحديد		R معامل 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 إحصائياً 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 R2 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  $\alpha \leq 0.05$  (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

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع	
Sig. T	T	Beta $\beta$	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	القيادة التحويلية

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 أيضاً 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

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع سلوك العمل المبتكر
Sig. T	T	Beta $\beta$	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  $(\text{Sig}= 0.000)$ ، وهو ما يمثل أيضاً 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 ( $\text{Chi}2$  المحسوبة = 56.157 (Chi2)، 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 ( $\text{Good-Enough Fit}$ ). 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 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 ( $\text{Variance Accounted for}$ ) 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				
فعال بدرجة عالية	فعال	فعال بدرجة جزئية	غير فعال	قوة الفاعلية مدي الفاعلية
0.81 – 1	0.80 – 0.36	0.35 – 0.16	0.15 – 0.0	



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

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

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

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 أيضا معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (1). وبلغ معامل الارتباط ( $R = 0.566$ ) مما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين. وتشير قيمة R2 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

جدول المعاملات		تحليل التباين				ملخص النموذج		النتائج			
Coefficient		ANOVA				Model summary					
Sig. T	T	Beta $\beta$	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 التحويلية

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 R2 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 Chi2 المحسوبة  $Chi2 = 56.157$ ، وهي ذات دلالة معنوية ( $Sig. = 0.000$ )، وهي أقل من (0.05). كما أظهرت النتائج أن مؤشر ملاءمة الجودة ( $GFI = 0.9799$ )، يقترب إلى

واحد صحيح، وهذا يدل على كفاية حسن ملائمة الجودة في النموذج. (Good-Enough it) كما أن مؤشر المواءمة المقارن (CFI= 0.9670) يقترب أيضاً إلى العدد واحد صحيح، أضف إلى 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 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 (F 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 مدي الفاعلية	غير فعال	فعال بدرجة جزئية	فعال	فعال بدرجة عالية
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

Sig.	C.R.	S.E.	Estimate	الأثر الكلي	الأثر الغير مباشر	الأثر المباشر	المتغيرات	RMSE	CFI	GFI	البيان
0.000	14.5541	0.0738	0.2503	0.8581	0.2575	0.60060	إدارة المواهب الخضراء الصلبة ← سلوك العمل المبتكر للعاملين ← القيادة التحويلية	0.02542	0.9670	0.9799	إدارة المواهب 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

#### مناقشة تحليل فقرات الاستبانة: المتغير المستقل: إدارة المواهب الخضراء

● إدارة المواهب الخضراء الناعمة: أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لبعدها 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 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 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،

إن 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.

**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 يمثل 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.

**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 الإلهام ويحفزهم على الابتكار ويحرص على العلاقات الإنسانية، ويغرس في أنفسهم الكبرياء ويكسبهم المهارات اللازمة لأداء المهام 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.

### مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1. أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً 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 إلى 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 تساعدهم على الأداء البيئي المناسب.

### التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة؛ يوصي الباحث بما يأتي:

- 1- ترى الدراسة أن 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 يمكن لهم من خلالها إتمام 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 الأداء 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.

## 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) 135-193.
- بوران مصطفى وبن سويرة، مسعود (2019). إدارة المواهب في المنظمات العربية الفرص والتحديات مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة 4 (1) 148-165.
- 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، 18ع.



- الزبود، عبد الرزاق والعمري غسان (2021) أثر القيادة التحويلية والأصلية في إدارة المواهب لدى شركات الاتصالات في الأردن. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث (1)7، 176.
- الشلمة ميسون عبد الله أحمد، والعبيدي، 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 الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك، كلية الإدارة والاقتصاد، مج11، ع2.
- الشمري، أسماء، والحبیب خلود والحري، 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 الإنسانية، ع32.
- عبد السلام، دعاء محمد، أثر فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية" دراسة تطبيقية على قطاع الأسمت، 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، مج11، 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 (1)7 200176

- 
- عيسى منى (2022) القيادة التحويلية ودورها في تحسين المهارات الناعمة للعاملين دراسة ميدانية مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية (22) 13397
  - 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 للإبداع 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

### ثانياً: 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 Green Human 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.
-

## ملاحق الدراسة

### 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. وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزدكم 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<br>من 40 - أقل من 50 سنة<br>من 50 سنة فأكثر  |
| 3- المؤهل العلمي   | دبلوم متوسط فأقل | بكالوريوس<br>ماجستير<br>دكتوراه                                    |
| 4- سنوات الخبرة    | أقل من 5 سنوات   | من 5 - أقل من 10 سنوات<br>من 10 - أقل من 15 سنة<br>من 15 سنة فأكثر |
| 5- المسمى الوظيفي  | مدير             | مساعد مدير<br>رئيس قسم   |

ثانياً: 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 دعماً كبيراً لرفاهيتهم عند تنفيذ المبادرات التي تركز على 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 على الاستدامة البيئية
					يتم توجيه المهام الخضراء مع العديد من الفرص التي تسمح لي بالتعبير عن آرائي حول المسائل ذات الصلة الخضراء
					إدارة المواهب الخضراء الصلبة
					تقدم الشركة نظاماً صارماً 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 عالٍ 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 عالٍ من البيروقراطية.

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

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					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 عضواً مبدعاً في فريق العمل داخل الشركة
					يرغب أثناء العمل الموظف في تطوير الخطط والجدول الزمني الملائمة لتنفيذ الأفكار الجديدة.

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

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يغرس القائد الكبرياء في نفسى
					يبدى القائد للعاملين إحساساً بالقوة والثقة.
					يغرس القائد الفخر والاحترام في الآخرين ويلهمنى
					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 إلى العاملين رؤية واضحة وإيجابية للمستقبل
					يتفاعل القائد مع العاملين ويخلقون علاقات تزيد من الحافز والأخلاق لدى القادة والمرؤوسين