

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقته بنمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري للشباب العاملين بالمؤسسات مع مقترح لبرنامج إرشادي

أ.م.د/ منى السيد عبد الحميد عوف

أستاذ مساعد إدارة المنزل والمؤسسات بقسم الاقتصاد المنزلي

كلية التربية النوعية – جامعة طنطا

المستخلص

استهدف البحث دراسة العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورها الخمسة (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير، التقييم، المكافآت والحوافز، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة)، ونمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري بجوانبه الأربعة (التأثير المثالي، تقدير الأفراد واحترامهم، الحافز الفكري، الحفز الإلهامي)، والكشف عن طبيعة الفروق بين عينه الدراسة فى كل من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء ونمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري تبعا للنوع ومكان السكن، والتعرف على طبيعة التباين بين عينه الدراسة فى كل من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء ونمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري تبعا للسكن، والمنصب الوظيفي، وجهة التي يعمل بها، عدد سنوات الخبرة.

وتكونت أدوات البحث من استمارة البيانات العامة للشباب العاملين بالمؤسسات، استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورها الخمسة، واستبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري بجوانبه الأربعة، تم تطبيقهم على عينة مكونة من ٥٠٠ من الشباب العاملين بالمؤسسات تم اختيارهم بطريقة صدفية غرضيه من جهات مختلفة بمحافظة الغربية، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصنيف وتبويب البيانات واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج Spss ٢١ وصولاً لأهم النتائج التالية:

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورها الخمسة واستبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري لعينة الدراسة بجوانبه الأربعة عند مستوى دلالة ٠,٠١، لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين بعض متغيرات المستوى الاجتماعي والاقتصادي للشباب عينة الدراسة (كالسن، عدد سنوات الخدمة، المنصب الإداري) وإجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء، لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين متغيرات المستوى الاقتصادي والاجتماعي للشباب عينة الدراسة (كالسن، جهة العمل، عدد سنوات الخدمة، المنصب الإداري، الدخل المالي) وإجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري بجوانبه الأربعة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء واستبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري تبعا لكل من النوع (ذكور – إناث) ومكان السكن (ريف – حضر)، كما يوجد تباين دال إحصائياً بين الشباب عينة الدراسة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورها الخمسة واستبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري لعينة الدراسة بمحاوره الأربعة تبعا للسكن وعدد سنوات الخبرة.

وتوصى الباحثة بضرورة اهتمام المؤسسات بالشباب العاملين وتطبيق الأساليب الإدارية والتكنولوجية الحديثة وإتباع النهج الأخضر لإدارة الموارد البشرية وتوفير الدعم للشباب العاملين داخل المؤسسات وتنمية قدراتهم الإبداعية والمهاري وإدارتها وذلك بعمل دورات وبرامج من أجل توعيتهم بكيفية إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستفادة منها فى مجال العمل والاهتمام بكل المؤثرات التي تعوق تنمية قدراتهم الإبداعية والمهاري ومعارفهم الشخصية.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية الخضراء، نمط القيادة التحويلية، الأداء الإبداعي والمهاري.

Management strategy Green human resources And its relationship to the transformational leadership style In creative and skillful performance for youth Employees of institutions with a proposal for a guidance program.

Abstract

The research aimed to study the relationship between the green human resources management strategy with its five axes (green recruitment and selection, training and development, evaluation, rewards and incentives, green integration and energy conservation), and the transformational leadership style in creative and skill performance with its four aspects (ideal influence, appreciation and respect for individuals, intellectual motivation, inspirational motivation). To reveal the nature of the differences between the study sample in both the green human resources management strategy and the transformational leadership style in creative and skill performance according to gender and place of residence. To identify the nature of the variance between the study sample in both the green human resources management strategy and the transformational leadership style in creative and skill performance according to age, job position, entity in which he works, and number of years of experience. **The research tools** consisted of a general data form for young people working in institutions, a questionnaire on the green human resources management strategy with its five axes, and a questionnaire on the transformational leadership style in creative and skill performance with its four aspects. **They were applied to a sample** of 500 young people working in institutions who were chosen randomly from different areas in Gharbia Governorate. The descriptive analytical approach was followed, and the data were classified and tabulated, **using appropriate statistical methods through** the SPSS 21 program, **leading to the following important results:** There is a statistically significant correlation between the Green Human Resources Management Strategy questionnaire with its five dimensions and the Transformational Leadership Style questionnaire in the creative and skillful performance of the study sample with its four axes at a significance level of 0.01. There is no statistically significant relationship between some variables of the social and economic level of the youth in the study sample. (such as age, number of years of service, administrative position) and the total questionnaire of the green human resources management strategy, there is no statistically significant correlation between the variables of the economic and social level of the youth in the study sample (such as age, employer, number of years of service, administrative position, financial income) and the total questionnaire of the transformational leadership style in Creative and skill performance in its four axes, there are no statistically significant differences in the total of the green human resources management strategy questionnaire and the transformational leadership style questionnaire in creative and skill performance according to both gender (males - females) and place of residence (rural - urban), and there is a statistically significant difference between the youth in the study sample in the strategy Green human resource management with its five dimensions and a questionnaire on the transformational leadership style in the creative and skillful performance of the study sample with its four axes according to age and number of years of experience. **The researcher recommends** that institutions pay attention to young people working to applying modern administrative and technological methods, adopting the green approach to human resources management, and providing support to young people working within institutions. Developing and managing their creative and skillful abilities by conducting courses and programs to educate them on how to manage green human resources and

benefit from them in the field of work, and paying attention to all influences that hinder the development of their creative and skillful abilities and personal knowledge.

Keywords: Strategy, green human resource management, transformational leadership style, creative and skillful performance.

مقدمة ومشكلة البحث

يشهد العالم حالة من التقدم العلمي والتطور التكنولوجي السريع في المجالات المختلفة، إذا لوحظ في السنوات الأخيرة اهتمام دولي متزايد نحو الحاجة إلى التنمية المستدامة للوصول إلى مستقبل مستدام من أجل ضمان مستقبل الأجيال القادمة (نصر حسن صديق وآخرون: ٢٠٢٢) ، وفي ظل التطورات الكبيرة والقفزات التكنولوجية الهائلة ظهر مصطلح التكنولوجيا الخضراء كأسلوب حديث يسعى لتوفير تقنيات وتطبيقات صديقة للبيئة وذلك للحفاظ على التوازن البيئي وتحقيق التنمية المستدامة (حسنية صيفي: ٢٠٢٠) ، وأكدت دراسة غادة حسن ونهي حبيب (٢٠٠٩) أن الخدمات الاجتماعية الخضراء هي العلاقات التي تدعم قدرة الأجيال الحالية والقائمة على خلق مجتمع صحي وملائم للعيش فيه، فتتكون مجتمعات عادلة ديمقراطية توفر نوعية حياة جديدة.

و تعاني بيئة العمل اليوم من عدد كبير من الأزمات التي تؤثر عليها مثل الأزمات المالية، وعدم الاستقرار الاقتصادي، العولمة، المنافسة الشديدة، مشاكل ثقافية، ومشاكل بيئية (Elbaz,et,al,٢٠٢٢)، كل هذه الأزمات تؤثر بشكل كبير على أداء الشركات وقدراتها التنافسية، وصعوبة البقاء والاستمرار في بيئة العمل ومن ثم يجب عليها مواجهة هذه الأزمات من خلال استراتيجيات فعالة وموارد بشرية متميزة (Khairat,Romeedy.AI :2016) ، بالإضافة إلى ذلك أبرزت نتائج الدراسة التي قام بها كل من محمد أحمد ورائيا أبو العنين (٢٠٢١) أن إدارة الموارد بشكل إيجابي يحقق الميزة التنافسية وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الحديثة التي جر اعتمادها من قبل المنظمات لما لها من أهمية في استدامة البيئة وتحقيق التنمية المستدامة، لذا ظهر التوجه نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كأحد التوجهات العالمية .

ومع التحول من الشركات التقليدية التي تهتم بالأرباح فقط إلى الشركات التي تهتم بكل من الأرباح بجانب الكفاءات والإستراتيجيات؛ ازدادت أهمية الاستدامة، والممارسات الخضراء كأدوات هامة للحفاظ على البيئة. ذلك النوع الجديد من الشركات يتطلب مستوي عالي من المبادرات الفنية والإدارية من جانب العاملين، نظرا لتأثير ذلك على استدامة الميزة التنافسية لها (يوسيتينا سليمان وآخرون: ٢٠٢٢) ، وقد أكدت دراسة (Sriram,. & Suba:2017) إلى أن هناك صعوبة في التحول من الممارسات التقليدية إلى الممارسات الخضراء في فترة زمنية صغيرة وصعوبة تطبيق

إستراتيجية استقطاب الموظفين ذوي المواهب الخضراء ومعايير تعيينهم، وصعوبة تطبيق إستراتيجية تقييم الأداء الأخضر للموظفين

وقد أكد المعتز بالله خليفة (٢٠٢١) أن الكثير من المنظمات الحكومية أو غير الحكومية في العالم اليوم تواجه العديد من الصعوبات منها إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث أصبح الاهتمام بالبيئة المحيطة والحفاظ على عدم تلوثها هدفا معاصرا تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه بهدف تقليل نفقاتها وتحسين أدائها لميزتها التنافسية وتحقيقا للتنمية المستدامة. فأصبح السعي نحو التوجهات الأخضر أمر ضروري داخل المؤسسات كتطوير اجتماعي قوى وإحساس أخضر بالمسؤولية (أسماء ممدوح، دعاء عمر: ٢٠٢٣).

وقد بين (٢٠١٨) Tang, et al., أن إستراتيجية التدريب الأخضر تسهم في زيادة وتعزيز الجهود المعرفية الخضراء والمهارات وتدعيم الخبرات ومعالجة المشاكل البيئية فضلا عن توفير المناخ البيئي الأخضر باعتماد مجموعة من البرامج التدريبية التي تُحافظ على الطاقة وتُقلل العادم في مكان العمل وتوفير الفرص والمُساهمة في تقليل وحل المشاكل كذلك ترتكز إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز وعي العاملين بالقضايا البيئية، وكيفية تحقيق الاستدامة من خلال تنفيذ ممارسات وأنشطة صديقة البيئة، والحفاظ على رأس المال الفكري الأخضر، مما ينعكس على تحسين الكفاءة والفاعلية في العمل، وتخفيض التكاليف، وزيادة مشاركة العاملين، والتزامهم وولائهم لمشركة، ومشاركته الإيجابية في حل المشكلات البيئية (سارة الموجي: ٢٠٢٢).

وقد أشار عمار إسماعيل، محمد البردان (٢٠١٧) أن استدامة أداء المؤسسة البيئي تعتمد اعتمادا كبيرا على إستراتيجية المكافآت الخضراء لتحفيز المديرين والعاملين على المبادرات الخضراء من متطلبات العصر الحالي، والاندماج وحفظ الطاقة المستهلكة، وبالتالي تزايد الدور الذي تلعبه المؤسسات والمراكز المختصة بتقديم المعرفة وتوجيه استثمارها نحو مجالات معينة في سبيل سعيها نحو المشاركة الفاعلة في النهضة التنموية للبيئة (نصر حسن صديق وآخرون: ٢٠٢٢)، وذلك في ظل التطورات التي تشهدها بيئة العمل والمنافسة الشديدة، وهو ما يمثل تحديا لبقاء واستمرار ونمو الشركات في بيئة العمل (JangValeri & Baggio Zheng, ٢٠٢٠).

فإدارة الموارد البشرية الخضراء هي مجالا تندمج من خلالها الأهداف والإستراتيجيات البيئية في أهداف التنمية الشاملة للمؤسسة للوصول لنظام فعال للإدارة البيئية يحقق مزايا تنافسية مختلفة تُميز المؤسسة تحت شعار "أخضر وتنافسي"، بحيث توفر الإدارة استخداما فعالا، وأكثر كفاءة للموارد الطبيعية وحفظ الطاقة المستهلكة، وبالرغم من ذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء ظاهرة حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية وبالأخص في الدول النامية، كما أنها تمثل تحديا

جديد لمتخصصي الموارد البشرية تدعوهم فيها إلى تحقيق الاحتياجات البيئية من خلال صياغة وتنفيذ إستراتيجيات وسياسات أفضل للموارد البشرية. (et.al Janali ,2020).

ويعتبر اللون الأخضر هو لون السلام والأمان، حيث انققت البشرية مجتمعة على هذا اللون كرمز للنقاء والطُمأنينة والهدوء والاحترام (كمال سالم، ٢٠١٧)، حيث أصبح مفهوم الإدارة الخضراء مؤخرًا محور اهتمام صناع السياسات التنموية والاقتصادية، والحكومات التي تسعى لتحقيق تنمية شاملة محورها الاهتمام بالإنسان والمحافظة على البيئة والموارد الطبيعية المتأثرة (إيناس إسماعيل : ٢٠٢١).

وازداد سعي مختلف المؤسسات إلى تبني ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء لمواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تطرأ على بيئة العمل، والقيام بدورها في الحفاظ على البيئة ومواردها، وتقليل الآثار السلبية الناتجة عن أنشطتها وعملياتها، وتتضمن هذه الدراسة عدة محاور لإدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في ، الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر وهو يعنى وجود سياسات بيئية للشركات والمؤسسات الخضراء وزيادة وعى العاملين بالتدريب والتعليم والتطوير، والاختيار الأخضر وهو وضع معايير بيئية من ضمن معايير اختيار المرشحين واختيار عاملين لديهم وعى بالبيئة وتوظيفهم ، والتدريب والتطوير الأخضر وهو تدريب بيئي للعاملين لتطوير مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم في مجال تنفيذ المبادرات البيئية داخل المؤسسة ، وتقييم الأداء الأخضر ويتضمن تقييم الأداء الأخضر بشكل منفرد أو كجزء من تقييم الأداء العام ، والمكافآت الخضراء على الأداء المستدام في المؤسسات وهى مكافأة الأفراد أصحاب الأداء البيئية الأفضل (يوسيتينا سليمان وآخرون: ٢٠٢٢) .

ويعتبر الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة هو أحد التطبيقات البيئية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتوفير الفرصة للعاملين بالمؤسسات للارتباط بالإدارة البيئية والتي تشمل عدة أنواع منها المشاركة، وثقافة الدعم، والمعرفة الضمنية، والتي تستهدف بصفة رئيسية تحفيز العاملين على الالتزام بالإدارة البيئية (Renwick, et.al,2013) ، ويُمثل حفظ الطاقة سلوك العاملين بالمؤسسة الذي يهدف لحفظ الكمية المُستهلكة من الطاقة بأنواعها، للحفاظ على البيئة والتوفير في مصاريف استهلاك الوقود، وتحفيز مسؤوليات الأفراد والمجتمعات تجاه البيئة، والاستخدام الرشيد للطاقة باستهلاك طاقة أقل، وهناك الكثير من المناشدات حول أنحاء العالم تؤكد على ضرورة إيقاف أجهزة التكييف والمصابيح قبل مغادرة مكان العمل (ليث السكافي: ٢٠١٧) .

ومن خلال ما سبق تسعى الشركات إلى البحث عن استراتيجيات وآليات وممارسات تحقق بها الأداء المستدام الذي يركز على تحقيق نتائج إيجابية لكافة الأطراف ذات العلاقة من النواحي الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (ناصر الدين: ٢٠٢٠)، وتشير النتائج الدولية التي تم التوصل إليها من الدراسات الاستطلاعية إلى أهمية دراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في

تحقيق التنمية المستدامة في مراكز وهيئات ومعاهد البحوث المصرية الحكومية محل البحث. لذلك فإن التحدي الرئيسي أما م خبراء الموارد البشرية هو فى مناطق عمل إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تعد قضية أساسية وجوهرية كشريك استراتيجي للمؤسسات في الأنشطة الصديقة للبيئة لتطوير الأداء وتعزيز الممارسات الخضراء(نصر حسن صديق وآخرون :٢٠٢٢) .

وقد أدى هذا التطور التكنولوجي السريع إلى إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش فى مناخ شديد المنافسة ومنفتح فى نفس الوقت فإن القيادة العالمية فى تعاملها مع العولمة تحاول الإسراع فى أداء الأعمال بأقل وقت ممكن وتسعى لتعظيم القادة من الإمكانيات المتاحة لها وتخفيض التكاليف واستثمار الأموال المعطلة ، والقدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق الجودة الشاملة (محمد العازمى :٢٠٠٦).

وتعتبر القيادة هى جوهر العملية الإدارية حيث تلعب دوراً محورياً في نجاح المنظمة، وبقائها، وتحسين مستوى أدائها وذلك من خلال إستراتيجية إدارة مواردها البشرية الخضراء بشكل جيد. فالقادة لهم دور كبير في عملية صياغة الاستراتيجية وفي عملية تنفيذها، لتحقيق الاستخدام الفعال للأدوات المتاحة لاكتساب الميزة التنافسية (Khan & Adnan, ٢٠١٤) وقد كان نمط القيادة التحويلية الأوسع انتشاراً في الدراسات التي أجريت في مجال القيادة في العقد الماضى، ويرجع ذلك إلى كونها نمطاً قيادياً يسعى للتغيير، وكذلك استخدامها أسلوباً معنوياً في تحفيز العاملين يختلف عن كافة الأنماط القيادية الأخرى (Jung, Chow & Wu :2003) .

وأوضحت دراسة لطيفة طبال (٢٠١٢) أن الشباب هم أكثر عرضه لهذا التغير والمجتمعات العربية هي التي تجمع بين السكون والتغير والانفتاح والعصرنة والتقليد والحداثة ، ويعتبر النمط القيادي السائد والسياسة التي تتبعها الإدارة فى تعاملها مع العاملين لديها ذات أثر كبير على مستوى الإبداع للعاملين فالنظرة الايجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل وإشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به فى العملية الإدارية وإتاحة الفرص نحو النمو والطموح وبناء علاقات بين الإدارة والفرد يكون أساسها الاحترام والتقدير كلها عوامل محفزة تدفع فى الفرد الرغبة فى مزيد من البذل والعطاء والإبداع (عادل الشقحاء :٢٠٠٣).

فلم تعد المنظمات بحاجة إلى مديرين بل إلى قادة يعملون على إقناع الناس من حولهم برؤى منظماتهم ورسالاتهم لإحداث التغير المناسب ، فالقائد هو الذي يمارس عملية القيادة وهو يعتمد بالأساس على الاستمالة والإقناع في تأثيره على الآخرين ، أما المدير فهو يعتمد على سلطته الرسمية المستمدة من منصبه الوظيفي فى التأثير على الآخرين (ربيع ذياب :٢٠٢٤)، فالقادة التحويليين يميلون بطبعهم إلى المغامرة المحسوبة والتحدى الذي يدفعهم دوماً إلى الإبداع والنمو

والتطور وهم يدركون جيداً إن كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة منهم لذلك فإنهم يعرفون جيداً أن الأشخاص الآخرين القريبين من المشاكل ربما يكونوا أكثر قدرة على التواصل إلى حلول ذات معنى ، فإن نمط القيادة التحويلي الذي يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة وفتح المجال للابتكار والإبداع لدى العاملين من خلال فتح قنوات التطوير والتجديد لمواكبة التغيرات المحيطة والتحول المتصاعدة (محمد العازمي: ٢٠٠٦).

وتتمثل عناصر القيادة التحويلية في التأثير الكاريزمي ويسلك القادة فيه طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلاً للاحترام والإعجاب والثقة (أفوليو: ٢٠٠٣). الدافع والإلهام أو التحفيز الملهم يتصرف القادة التحويلين وفقاً لهذه الخاصية بطريقة تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به رؤوسهم وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة (أحمد العامري: ١٤٢٢). ،التشجيع الإبداعي أو الحافز الفكري وفيه يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود إبتاعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق وأفكار جديدة لحل المشاكل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة ، الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الآخرين وفيها يعطى القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه فيعمل كمدرّب وصديق وناصح وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم (أفوليو: ٢٠٠٣).

وتشكل بيئة العمل داخل المنظمة ركناً أساسياً من أركان السلوك الإداري ويعتبر هذا تعبيراً عن مفهوم القيادة الفعالة داخل المنظمة ، حتى أن بيئة العمل الصالحة يمكن تفسيرها انعكاساً للقيادة الفعالة والعكس صحيح ، ويشكل القدرة على الأداء على مستوى كل من الرئيس والمؤسس أحد المفاهيم السلوكية الأساسية حيث أن لكل إنسان العديد من القدرات وأن اختلفت في نوعها من فرد آخر كما أن بعض هذه القدرات موروث في حين أن البعض الآخر يكتسب من خلال التعليم والخبرة والممارسة العملية وبذلك تنحصر مهمة الإدارة في ضرورة اكتشاف وتنمية هذه القدرات وعلى مستوى الجميع داخل المنظمة (سهام سليمان: ٢٠٠٨) .

واستناداً إلى ذلك فهناك أهمية متزايدة نحو بناء أنماط وأساليب قيادية تمتلك القدرة على الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي وحيث أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية دور القيادات في هذا المجال ، ويعتبر نمط القيادة التحويلية واحداً من أهم أنماط القيادة التي يمكن لها التعامل مع مثل هذه التغيرات والتحويلات بفعالية وكفاءة في المنظمات والمؤسسات المختلفة نظراً لما يمتلك هذا النمط

القيادي من أبعاد قيادية تساعده في التعامل مع إدارة الموارد البشرية الخضراء وتنمية الأداء الإبداعي والمهاري لديهم ، وتشير البحوث والدراسات إلى أهمية أن يختار القائد الأسلوب القيادي المناسب للتأثير في مرؤوسيه بما يحقق الأهداف المطلوبة (ربيع محمد : ٢٠٢٠) ، وتؤكد دراسة (Liao & Chuang, ٢٠٠٣. Jung et al, 2007) دور القائد التحويلي من خلال تأثيره على المناخ التنظيمي والأنظمة والاستراتيجيات مما يخلق بيئة عمل أكثر انسجاماً مع نمط القيادة التحويلية ، وتعتبر عدد سنوات الخبرة هي العامل الأكثر تأثيراً في وعي العاملين بتحقيق الأداء المتوازن المُستدام بنسبة ٨٠ %.

فالقائد هو الذي يقوم بتحديد الهدف المشترك للتنظيم، وما يفعله أو يقوله قائد التنظيم يسهم في تشكيل ثقافة المنظمة، والتفاعلية تحدد الدور في مجموعة سلوكيات تتناسب مع أى وضع وظيفي محدد ، وهناك علاقة ارتباط قوية بين نمط القيادة وبين المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة، وحيث تمثل القيادة واحداً من المحددات الهامة والرئيسية للمناخ التنظيمي، وفى هذا الصدد يشير (et al. Gerard, J. puccio: 2011) أن سلوكيات القيادة مسئولة عن ٣٠-٦٠٪ مسئولين عن تغيير المناخ داخل التنظيم ، من المعروف أن سلوكيات وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد على درجة الدعم والمساندة التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي داخل التنظيمات التي يعملون بها، وحيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل التنظيم ، كما وأنها تعمل على مساعدة الأفراد في فهم العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة وتفسيرها، كما أنها بمثابة حلقة الوصل بين المنظمة وبين البيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية (ربيع محمد : ٢٠٢٠) .

فالتأثير المثالي هو شخصية جذابة وساحرة وقادرة بمفردها أن تتصرف فى أوقات الأزمات ، وهو قدرة القائد على أن يقدم در ريادة ويكون مثالا يحتذى به عند مرؤوسيه (إيمان عبد الرحمن : ٢٠١٤) وهو قوة الشخصية التى تحدث درجة عالية من الولاء والانتماء للقائد والالتزام لهاًم تقدير الأفراد واحترامهم هو بناء علاقات شخصية مع الإلتباع وإظهار الثقة والدعم والنظر لقدرات ومهارات العاملين واحتياجاتهم (الحسينى وإبراهيم : ٢٠١٦) ، والتحفيز الإلهامي هو إشارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة (محمد العطيوى : ٢٠١٠) ، وهى إثارة حماس لدى المرؤسين لإعطاء الهدف المراد الوصول إليه ، فالحافز الفكري يشير إلى بحث القائد التحويلي عن الأفكار الجديدة فهو يثير التابعيين على معرفة المشاكل وإيجاد الحلول والنماذج الجديدة والخلقة لأداء العمل (العزاوى وسليمان : ٢٠١٠).

انطلاقاً مما سبق ومن خلال الإحساس المجتمعي بهذه المشكلة حيث عاصر الشباب العاملين بالمؤسسات هذه المرحلة ووجدوا فيها العديد من المشكلات التي تقابلهم بعد البدء فى العمل داخل المؤسسات المختلفة حيث اللقاء بين الشباب العاملين بالمؤسسات المختلفة وذوي طباع وعادات

وتقاليد تكاد تكون متناقضة الأمر الذي ينتج عنه حساسية انفعالية إيجابية أو سلبية ومن ثم الشعور بالخوف والقلق المستقبلي . وبناء علي ذلك يتضح لنا أن ظاهرة القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري تستدعي وقفة جادة من قبل المديرين ورؤساء العمل من خلال آليات وخطط إدارة الموارد البشرية الخضراء فكلما غاب تأثير التوجيه المؤسسي كلما زاد الدفع بالشباب العاملين بالمؤسسات إلى عدم التحول القيادي في الأداء الإبداعي والمهاري؛ فقد يأتي انحراف الشباب العاملين بالمؤسسات من عدم اقتناعهم بالإستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء الأمر الذي يتطلب منا تنفيذ إجراءات حديثة لإعادة تعليم الشباب العاملين بالمؤسسات في المرحلة الأولية للعمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء من حيث الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير ، التقييم ، المكافآت والحوافز ، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة لذلك لابد من توفير الخبرات المؤهلة التي تقوى السمات الشخصية للشباب العاملين بالمؤسسات وملاحظة أفكارهم دوما لأنها تتحول إلي قيم ، بل والتركيز علي قيمهم المكتسبة والتي سوف تتحول لمعتقدات وكذلك التركيز علي ملاحظة المعتقدات لأنها سوف تتحول إلي مشاعر وأحاسيس تصنع سلوك الشباب العاملين بالمؤسسات أما إيجاباً أو سلباً نحو الأداء الإبداعي أو المهاري .

ومن خلال ما سبق نجد أن نمط القيادة التحويلية في القدرات الإبداعية والمهارية للشباب العاملين بالمؤسسات المختلفة يتوقف على قدرة القادة على وضع إستراتيجيات جيدة لإدارة هذه الموارد البشرية الخضراء مع حسن تنفيذ هذه الآليات .

وبناء على ما سبق تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي :

- ما طبيعة العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء ونمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري لدى الشباب العاملين بالمؤسسات ؟ **وينبثق منه التساؤلات الآتية :-**
- ما مستوى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورها الخمسة (الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر ، التدريب والتطوير ، التقييم ، المكافأة والتحفيز ، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة) ، ونمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري للشباب بجوانبه الأربعة (التأثير المثالي ، تقدير الأفراد واحترامهم ، الحافز الفكري ، الحفز الإلهامي) ؟
- ما طبيعة العلاقة بين بعض متغيرات المستوى الاجتماعي والاقتصادي للشباب العاملين بالمؤسسات (كالسن وعدد سنوات الخدمة ، المنصب الوظيفي ، جهة العمل ، والمستوى التعليمي للشباب ، الدخل المالي) وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء ونمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري ؟

- ما طبيعة الفروق بين الشباب العاملين بالمؤسسات عينة الدراسة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء ونمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري تبعا للنوع (ذكر ، أنثى) ؟

- ما طبيعة الفروق بين الشباب العاملين بالمؤسسات عينة الدراسة فى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء ونمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري تبعاً لمكان السكن (ريف- حضر) ؟

- ما أوجه التباين بين عينة الدراسة فى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء ونمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري تبعاً (لعدد سنوات الخدمة) ؟

- ما أوجه التباين بين عينة الدراسة فى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء ونمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري تبعاً (للسن) ؟

- ما أوجه التباين بين عينة الدراسة فى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء ونمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري تبعاً (للمنصب الوظيفي) ؟

- ما أوجه التباين بين عينة الدراسة فى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء ونمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري تبعاً (لجهة العمل) ؟

هدف الدراسة

يهدف البحث بصفة رئيسية إلى دراسة العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورة الخمسة (الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر ، التدريب والتطوير ، المكافأة والتحفيز، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة) ، نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري للشباب بجوانبه الأربعة (التأثير المثالي ، تقدير الأفراد واحترامهم ، الحافز الفكري ، الحفز الإلهامي) ، وينبثق من ذلك عدة أهداف فرعية منها :

- تحديد مستوى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء .
- تحديد مستوى نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري للشباب العاملين بالمؤسسات .
- دراسة العلاقة بين محاور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء ونمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري للشباب العاملين بالمؤسسات .
- دراسة الفروق بين الشباب العاملين بالمؤسسات عينة الدراسة فى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء ونمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري تبعاً للنوع (ذكور -إناث) .
- دراسة الفروق بين الشباب العاملين بالمؤسسات عينة الدراسة فى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء ونمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري تبعاً لمكان السكن (ريف- حضر) .
- دراسة التباين بين عينة الدراسة فى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء ونمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري تبعاً (لجهة العمل) .
- دراسة التباين بين عينة الدراسة فى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء ونمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري تبعاً (للسن) .

- دراسة التباين بين عينة الدراسة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء ونمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري تبعاً (للمنصب الوظيفي) .
 - دراسة التباين بين عينة الدراسة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء ونمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري تبعاً (لعدد سنوات الخدمة) .
- أهمية الدراسة :

أولاً: أهمية البحث فى خدمة المجتمع المحلى

- يستمد هذا البحث أهميته من كونه استجابة إلى التوجهات الحديثة فى مجال البحث العلمى ومتطلبات البصمة البحثية ومواكبة الاهتمام العالمى والقومى والمحلى بدور القطاعات والجهات الحكومية والخاصة فى إدارة وتنمية الأداء الأبداع والمهاري لدى الشباب العاملين بالمؤسسات لما له من أثر كبير فى حياة الشباب وخاصة فى سنواتهم الأولى من العمل فإن اهتمام القطاعات والجهات الحكومية والخاصة بالشباب منذ بداية العمل له أثر كبير فى توجيههم لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بالشكل السليم وبالتالي ينشئ الشباب على الاعتماد على النفس وتحمل المسؤولية والتخطيط والتنظيم الجيد للعمل وبالتالي تنمية أدائهم الإبداعي والمهاري .
- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء من أهم الموضوعات التي يجب مناقشتها وتناولها نظراً لأنه يترتب عليه بعد ذلك التنمية المستدامة للفرد والمجتمع فالاهتمام بالشباب العاملين بالمؤسسات منذ بداية العمل والتغلب على كافة المشكلات والمعوقات التى تعوق تنمية قدراتهم الإبداعية والمهارية تجعلهم بعد ذلك أشخاص ناجحين فى حياتهم الشخصية والعملية ولديهم القدرة على التخطيط والتنظيم السليم.
- إلقاء الضوء على الدور الحيوي الذي تقوم به القطاعات والجهات الحكومية والخاصة المختلفة لتنمية قدرات الشباب الإبداعية والمهارية أثناء العمل وتحقيق الإنجاز والتميز المؤسسي.

ثانياً: أهمية البحث فى مجال التخصص

- يعد هذا البحث استكمالاً لمجموعة من الأبحاث التي تناولت دراسة نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري فى مجال إدارة المنزل والمؤسسات وأضاف ذلك البحث لمجال التخصص دراسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء وربطه بنمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري لدى الشباب.
- نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري للشباب العاملين بالمؤسسات من الموضوعات الهامة التى يجب دراستها والاهتمام بها فى مجال إدارة المنزل والمؤسسات وخاصة للشباب فى سنواتهم الأولى فى العمل بالقطاعات والجهات المختلفة الحكومية والخاصة لما له من أثر كبير عليهم بعد ذلك.

فرضيات البحث

- ١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورها الخمسة وبين مستوى نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري بجوانبه الأربعة .
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشباب العاملين بالمؤسسات عينة الدراسة (ذكور - إناث) في كل من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورها الخمسة وبين مستوى نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري بجوانبه الأربعة.
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشباب العاملين بالمؤسسات عينة الدراسة من (الريف-الحضر) في كل من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورها الخمسة وبين مستوى نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري بجوانبه الأربعة.
- ٤- لا يوجد تباين دال إحصائياً بين الشباب العاملين بالمؤسسات عينة الدراسة في كل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورها الخمسة وبين مستوى نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري بجوانبه الأربعة تبعاً (لجهة العمل) .
- ٥- لا يوجد تباين دال إحصائياً بين الشباب العاملين بالمؤسسات عينة الدراسة في كل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورها الخمسة وبين مستوى نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري بجوانبه الأربعة تبعاً (للسن).
- ٦- لا يوجد تباين دال إحصائياً بين عينة الدراسة في كل من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورها الخمسة وبين مستوى نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري بجوانبه الأربعة تبعاً (للمنصب الوظيفي).
- ٧- لا يوجد تباين دال إحصائياً بين عينة الدراسة في كل من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورها الخمسة وبين مستوى نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري بجوانبه الأربعة تبعاً (لعدد سنوات الخدمة).

الأسلوب البحثي

أولاً : المصطلحات العلمية والتعاريف الإجرائية :

١- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء

-الإستراتيجية guidance:

تعرف نعمة رقبان وآخرون (٢٠١٨) بأنها هى مجموعة من القواعد والمبادئ التي ترتبط بمجال معين ، وتساعد الأفراد لاتخاذ القرارات المناسبة بناء علي مجموعة من الخطط بعيدة المدى ،

والتي تعتمد علي وضع الإجراءات الآمنة في استخدام المصادر المتوفرة في المدى القصير ؛ كما تُعرف أيضا بأنها الأفعال ، والأساليب التي تسعى الي تحقيق الأهداف المخطط لها .مع الأخذ في الاعتبار كافة عوامل التأثير .

تعرف إجرائيا أنها مجموعة من الآليات التي يتبعها القادة والعاملين والتي تساعدهم على حسن أداء أعمالهم ، وتتمثل الإستراتيجية فى الأبعاد الخمسة الآتية :الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير ، التقييم ، المكافآت والحوافز ، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة .

-إدارة الموارد البشرية الخضراء

يعرف (٢٠٢١) et.al.Gaafar إدارة الموارد البشرية كأحد الممارسات الإدارية الجديدة داخل الشركات التي تسعى للحفاظ علي البيئة، وضمان الاستدامة البيئية.

يري مصطفى صالح ،نور فخرى (٢٠٢١)إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها استقطاب واختيار العاملين الذين لديهم معرفة بالممارسات الخضراء والمستدامة في العمل، وتدريبهم وتنمية قدراتهم، وتقييم الأداء في ضوء الممارسات البيئية، وتوجيه و العاملين لتنفيذ مبادرات خضراء من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والتميز الأخضر في العمل.

تذكر حدة متلف ، سميرة صالحى (٢٠٢٢)إدارة الموارد البشرية الخضراء علي أنها تلك الإدارة الحديثة للموارد البشرية بالشركات والتي ترتبط بالعديد من الجوانب البيئية المتعمقة بالعمل والتي تتمثل في القيام ببعض الممارسات الخضراء مثل التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، والتحفيز الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، كل ذلك بهدف تعزيز الأداء المستدام لتلك الشركات والذي يساهم في تقديم منتجات وخدمات مستدامة .

تعرف إجرائيا أنها هى العملية التى تعتمد على ربط بيئة العمل الداخلية بالبيئة الخارجية مع الاهتمام بحسن الاختيار الجيد للعماله والتدريب المستمر والتقييم بشكل جيد والعمل على تقليل الطاقة المستهلكة فى العمل بأقصى قدر ممكن .

-إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء

يعرف (2020) Huang.t .c مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على ضرورة الربط بين إستراتيجية المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل قدرة المنظمة على المنافسة وزيادة فعاليتها من خلال التأثير الإيجابى لها على التقليل من الموارد البشرية وتحسين إنتاجية الموظفين وتطوير الموارد البشرية الادارية وكل ذلك يساهم فى تحسين أداء المنظمة ككل .

تعرف إجرائيا أنها سلسلة من الخطوات التي يتم إتباعها داخل المنظمات للوصول لأعلى كفاءة ممكنة ورفع مستوى الإنتاج الكلى للمنظمة.

وتتمثل الإستراتيجيات التالية كمحاور لإدارة الموارد البشرية الخضراء في هذه الدراسة :-

١ - إستراتيجية الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر

يُعرف إجرائيا بأنه عملية اختيار واستقطاب لتوظيف العاملين الجدد بمؤسسات المختلفة ممن لديهم معارف وسلوكيات إيجابية وممارسات خضراء إنسانية الرأي، وتتكون عملية الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر من جزئين: استخدام طرق صديقة للبيئة للتوظيف مثل أدوات الإنترنت، واستخدام الورق المحدود أثناء عملية الاستقطاب والاختيار، وقياس الاتجاهات الخضراء عند الاختيار، والاهتمام بالأفراد الذين يقدرون الممارسات الخضراء، وإتباع أنشطة أساسية صديقة للبيئة مثل إعادة التدوير، والطباعة الأقل، والحفاظ علي الطاقة، حيث ينبغي إدراج العوامل الشخصية البيئية للفرد عند إجراء الاستقطاب الأخضر (أسماء ممدوح ، دعاء عمر، ٢٠٢٣).

تعرف إجرائيا أنها العملية التي تشمل على حسن اختيار وتعيين العاملين الجدد بناء على عدة تعليمات تضعها المؤسسة والالتزام بهذه التعليمات .

٢ - إستراتيجية التدريب والتطوير

وتري دراسة (Jain .a (2016 هو أن يشتمل برامج تدريب وتطوير العاملين قضايا اجتماعية وبيئية علي جميع المستويات، وأن تغطي مجموعة كاملة من المخاطر والفرص الاجتماعية والبيئية والاقتصادية التي تنطوي عليها أهداف المؤسسة، وكذلك إنشاء فرق خضراء في كل إدارة، مما يؤدي إلي التوعية العامة والتدريب الخاص.

وتدريب وتطوير العاملين هو تعزيز وعي العاملين وتنمية وتطوير مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم نحو قيمة وأهمية التوجه نحو الأخضر للوصول إلي تطبيق أفضل الممارسات الخضراء ، في تقديم المعلومات هاما لتحقيق الاستدامة في العمل، كما تلعب تلك البرامج والتدريبات الخضراء دورا من خلال) ورش العمل، الندوات، البرامج، المؤتمرات عن بُعد...إلخ) وذلك لدعم وترسيخ التغييرات (أسماء ممدوح ،دعاء عمر ،٢٠٢٣).

وتعرف إجرائيا أنه تنمية قدرات ووعي العاملين بالمؤسسات المختلفة من خلال برامج تقدم بالمؤسسة أو خارجها .

٣- إستراتيجية التقييم

هو إنشاء سلسلة من المعايير الخضراء لجميع الأعضاء في تقييم الأداء، بحيث تغطي عدة معايير (مثل) الحوادث والمسؤوليات البيئية، وتقليل انبعاثات الكربون، وتقديم الاهتمامات والسياسات البيئية (٢٠١٧، al et, Tang) .

يعرف (Ahmad. s (2015) هي مؤشرات الأداء الخضراء التي لا غني عنها للمديرين أو العاملين علي حد سواء فعملية تقييم الأداء من أهم الجوانب التي تنعكس علي عملية وفعالية إدارة الأجور والمكافآت؛ وكذلك التي لا غني عنها في نظم إدارة الأداء.

وتعرف إجرائيا أنه مجموعة من المعيار التي تستخدم من قبل المسؤولين داخل المؤسسات المختلفة لتقييم أداء جميع العاملين بها لمعرفة أوجه القصور المختلفة ومعالجتها وتقدير الأداء المتميز .

٤- إستراتيجية المكافأة

يُمثل نظام الأجور والمكافآت الخضراء وظيفة جوهرية أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية كبيرا علي ممارسات إدارة الأجور والمكافآت الخضراء، حيث أن استدامة الأداء البيئي للمؤسسة تعتمد اعتمادا الخضراء وذلك لتحفيز المديرين والعاملين غير الإداريين علي مبادرات الإدارة البيئية للمؤسسات، ويمكن للمؤسسات ممارسة ذلك بطريقتين إما من خلال المكافآت المالية، وإما المكافآت غير المالية من أجل مكافأة العاملين علي أدائهم البيئي الجيد (al et, Renwick, 2013) .

ويعرف إجرائيا أنه إحدى الممارسات الخضراء التي يتم من خلالها تشجيع ومكافأة العاملين بالمؤسسات المختلفة علي أدائهم في العمل .

٥- إستراتيجية الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة

تعرف أسماء ممدوح ودعاء عمر (٢٠٢٣) إحدى الممارسات الخضراء التي تهدف إلى تحفيز ومكافأة العاملين بالمؤسسات علي أن يكونوا أكثر صداقة وحفاظا على البيئة وعلي أداء استدامة المؤسسة وذلك من خلال تشجيعهم علي القيام ببعض الأنشطة مثل القيام بتصوير الأوراق علي الوجهين، والعمل علي برمجة أجهزة الكمبيوتر للدخول بمرحلة الخمول بعد عدة دقائق من تركها واستخدام المصابيح الموفرة للطاقة، واستخدام المصابيح المكتبية، وخفض وتنزيل الستائر علي نوافذ المكاتب في الصيف للحفاظ علي الطاقة في المكاتب لما لكل تلك الممارسات البيئية من تأثير إيجابي علي البيئة، في محاولة لتوفير أكثر كفاءة وأفضل خدمات صديقة للبيئة.

تعرف إجرائيا أنها مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها العاملين داخل المؤسسات المختلفة للحفاظ على الطاقة المستهلكة لأداء الأعمال المختلفة .

٢- نمط القيادة التحويلية "transformational leadership"

يذكر (٢٠١٣) Geib, p. shina, J بأنها "نمط القيادة يهدف ويسعى إلى أحداث تغييرات إيجابية لدى المرؤوسين.

ويعرف (٢٠١٥) B.MBass القيادة التحويلية على أنها: "تتضمن قيادة التغيير، قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف البيئي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية".

تذكر منى عوف (٢٠٢١) نمط القيادة أنه هو قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة وتحقيق الأهداف الموضوعة.

وتعرف إجرائيا بأنها القدرة على إعطاء فرص للآخرين لأداء عمل جيد وتحقيق أفضل النتائج .
وتتمثل محاور نمط القيادة التحويلية في هذه الدراسة :-

١-التأثير المثالي :

تعرف إجرائيا بأنه هو قدرة الفرد أو القائد على التأثير الايجابي على العاملين أو الأشخاص الآخرين .

٢-تقدير الأفراد واحترامهم :

ترى إجرائيا أنه هو مراعاة وتلبية احتياجات كل عضو من أعضاء العمل .

٣-الحافز الفكري :

توضح إجرائيا أنه هو قدرة القائد على إثارة الأفكار والآراء ووجهات النظر الجديدة وتطوير قدرات ومهارات العاملين على حل مشكلات العمل .

٤-الحافز الإلهامي :

تذكر إجرائيا أنه هو قدرة الشباب العاملين على طرح أفكار جديدة وابتكار وسائل حديثة في العمل تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة .

٣- إدارة الأداء الإبداعي والمهاري

- الإدارة

تري وفاء شلبي ، زينب عبد الصمد (٢٠١٦) أنها تعنى استخدام معلومات الإنسان وقدراته وإمكاناته لتحقيق أهدافه بنجاح و الخروج برغبته إلى حيز التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف المحددة .

تذكر عفاف رفلة (٢٠١٥) هي عملية عقلية تتضمن خطوات متعددة تتمثل سلسلة القرارات التي تتخذ بطريقة استعمال ما لدينا من موارد وإمكانيات مختلفة لتخطي الأخطار المتوقعة وتحقيق الاحتياجات والأهداف المرتبطة بجوانب الحياة المختلفة .

وتعرف الباحثة إجرائيا الإدارة أنها هي حسن استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة لدى الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة والمحددة ..

-الأداء الإبداعي

تعرف عفاف العطوشي ، انتصار أبو نعام (٢٠١٣) الإبداع بأنه " : هوحالة خاصة من الابتكار وذلك حين يكون الشئ الجديد جديدا على الفرد وغيره .

ويوضح أنه الحالة التي تؤدي إلى تقديم شئ يتميز بالإبداع وأن يبدو العمل على شكل أصيل لم يكن معروف من قبل . (Feigenbaum & Feigenbaum,2009) .

ويرى أنه هو العملية التي تتمكن من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق لها من قبل بينها علاقات (عبد الله السليم ، ٢٠٢٢) .

تعرف إجرائيا أنه هو قدرة الفرد على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأعمال مع الوصول لأعلى تميز .

-الأداء المهاري

يوضح بن حميدة يوسف (٢٠١٩) أنه وصول العامل إلى الدقة والإتقان والتكامل في أداء جميع المهارات الأساسية للعمل بحيث يمكن أن يؤديه بصورة آلية متقنة تحت أي ظرف من ظروف العمل .

ويعرف بأنه هو العملية التي تهدف إلى وصول العاملين فيها لأعلى درجة أو رتبة بحيث تؤدي بأعلى مواصفات الآلية والدقة والانسيابية والدافعية تسمح به قدراتهم خلال المنافسات العملية بهدف تحقيق أفضل النتائج مع الاقتصاد في الوقت والجهد

<https://www.google.com/search> .

تعرف إجرائيا بأنه القدرة على أداء الأعمال الصعبة والشاقة بأقل وقت وجهد ممكن مع مراعاة الدقة والسرعة والشكل والمرونة في العمل .

-الشباب

ويوضح على الطراح (٢٠٠٣) الشباب هم عماد أي أمة وسر النهضة فيها، وهم بناء حضارتها، وخط الدفاع الأول والأخير عنها، ويشاركون في عمليات التخطيط المهمة. ويعرف الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء بأنهم هم الفئة العمرية من (١٨-٢٩ سنة) <https://www.elwatannews.com/news/details>.

يعرفها أحمد الزعبي (٢٠١٣) بأنها هي الفترة الزمنية من حياة الإنسان حيث تمتد ما بين نهاية المراهقة المتأخرة وبداية سن الرشد ، تتميز بوجود مجموعة من التغيرات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية . وتعرف إجرائيا هو كل شخص بالغ قادر على تحمل المسؤولية وأداء كل الأعمال التي تتطلب منه .

-البرنامج الإرشادي المقترح

تُعرفه وجيدة حماد (٢٠١٧) بأنه "إطار متكامل منظم من التعليمات والمهارات والمفاهيم، معدة باستخدام الوسائط المختلفة مثل التسجيلات الصوتية وروابط الفيديو والرسومات التوضيحية والمتحركة"

وتذكر رقبان وآخرون (٢٠٢٣) أنه هو تخطيط برنامج في صورة وحدات إرشادية مخططة ومنظمة تهدف لتعزيز وعي الشباب.

تعرف إجرائيا أنه هو اقتراح برنامج معد ومخطط له في صورة حلقات مختلفة ويتم في كل منها عرض محتوى من المعلومات والمفاهيم والمعارف تهدف لتنمية وعي الشباب بإستراتيجية إدارة مواردهم البشرية لتحقيق نمط تحويلي في أدائهم الإبداعي والمهاري .

ثانياً :منهج الدراسة:

- اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ويقصد به دراسة الظواهر كما هي في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي يوضح حجم الظاهرة وارتباطها بظواهر أخرى ويوضح خصائصها، حيث يقوم هذا المنهج على وصف ظاهرة من الظواهر للتعرف على أسبابها ، واستخلاص النتائج لتعميمها ويتم ذلك وفق خطة بحثية معينة من خلال البيانات وتنظيمها وتحليلها (دلال القاضي، محمود البياتي، ٢٠٠٨).

ثالثاً: حدود الدراسة، وتشمل:

١- الحدود البشرية

عينة الدراسة الاستطلاعية: قوامها (٥٠) من الشباب العاملين بالمؤسسات بمحافظة طنطا تم اختيارهن بطريقة صدفية عرضية بحيث يتوافر فيهن خصائص العينة الأساسية للبحث ، وذلك لتقنين أدوات البحث .

- **عينة البحث الأساسية :** بلغ عدد أفراد عينة البحث ٥٠٠ من (الذكور -الإناث) تتراوح أعمارهم ما بين (١٨ إلى ٢٩) ، تم اختيارهم بطريقة غرضية عمدية من خلال المقابلة الشخصية من مستويات اجتماعية واقتصادية مختلفة ومن مؤسسات وهيئات متنوعة ومراكز وظيفية مختلفة من أماكن مختلفة من محافظة الغربية من الريف والحضر وهى (طنطا (بطرس) - الأستاذ- الجامعة - قحافة- المحلة الكبرى) .

- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق أدوات الدراسة علي عينة الدراسة من الشباب في الفترة من بداية شهر أكتوبر ٢٠٢٤ م وحتى شهر نهاية ديسمبر ٢٠٢٤م.

- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة علي عينة من الشباب العاملين بالمؤسسات المختلفة (مديرين -موظفين -عاملين) بمحافظة الغربية ، وتمثلت المؤسسات فى (مديرية التنظيم والإدارة -كلية التربية النوعية -مستشفى الجامعة -مصنع الحلو للغزل والنسيج - اتيليه زهرة للملابس وشغل الهاندميد -مركز الفاروق للمراحل الابتدائية والإعدادية) .

وقد تم الأخذ بالإجراءات الاحترازية أثناء التنفيذ وذلك بعد موافقة المبحوثين علي المشاركة في تطبيق أدوات الدراسة وفقا لمبادئ أخلاقيات البحث العلمي "

رابعاً : تصميم وبناء وتقنين أدوات البحث :

تم استخدام عدة أدوات للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة .

- اشتملت الدراسة الحالية على الأدوات الآتية:

١- استمارة البيانات الأولية للشباب العاملين بالمؤسسات عينة الدراسة. (إعداد الباحثة)

٢- استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء ، " واشتمل على أسئلة وصفية عن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء ، واستبيان مغلق عن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورة الخمسة .

٣- استبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري بجوانبه الأربعة .

أولاً: استمارة البيانات الأولية للشباب

تم إعداد استمارة البيانات العامة بهدف الحصول علي بعض المعلومات التي تحدد مواصفات العينة وقد اشتملت تلك الاستمارة علي :

السن (من ١٨ إلى ٢٠ سنة ، من ٢١ إلى ٢٣ ، من ٢٤ إلى ٢٦ ، من ٢٧ إلى ٢٩) والجنس (ذكر - أنثى) ، محل الإقامة (ريف ، حضر) ، نوع المؤسسة أوجهة العمل (وظيفة حكومية ، قطاع خاص ، أعمال حرة) ، عدد سنوات الخدمة من (أقل من ٥ سنوات ، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ، من ١٠ سنوات فأكثر) ، وقسم المؤهل العلمي الحاصل عليه إلي ستة فئات (حاصل علي الابتدائية ، حاصل علي الإعدادية ، حاصل علي الثانوية وما يعادلها ، مؤهل فوق المتوسط ، تعليم جامعي ، دراسات عليا) ، وقسم المنصب الوظيفي إلى ثلاثة مستويات وهي (عمال ، موظفين ، مديرين ورؤساء أقسام) ، وقسم المستوى الاقتصادي الذي اعتمد على تحديد إجمالي الدخل المالي للأسرة إلى خمسة فئات هي (من ١٠٠٠ إلى ٢٠٠٠) ، (من ٢٠٠٠ إلى ٤٠٠٠) ، (من ٤٠٠٠ إلى ٦٠٠٠) ، (من ٦٠٠٠ إلى ٨٠٠٠) ، (٨٠٠٠ فأكثر) .

ثانياً: استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء

أسئلة وصفية عن إدارة الموارد البشرية الخضراء

--تقدم المؤسسة دورات وبرامج لتنمية المهارات الشخصية والعملية بشكل (أسبوعي - شهري - غير منتظم) ، حدد مدى مشاركتك في جميع الدورات والبرامج التي تقدمها مؤسستك أو الجهات الأخرى (أشارك دائماً ، أشارك بشكل غير منتظم ، لا أشارك) .

ب- استبيان مغلق لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاوره الخمسة

كان الهدف من هذا الاستبيان الكشف عن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء للشباب العاملين بالمؤسسات عينة الدراسة وقد تم تحديده في خمسة محاور وهي (الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر ، التدريب والتطوير ، التقييم ، المكافأة والتحفيز ، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة) .

وتم إعداد استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء في صورته النهائية بعد الإطلاع علي عدد من البحوث والدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث المتمثلة في دراسة كل من محمد السكارنة (٢٠١٧) ، (Tang, et al., ٢٠١٧) ، بندر النويهض وهائل السرحان (٢٠١٩) ، السيد محمد (٢٠٢٠) ، هشام العبيدات (٢٠٢٠) ، أسماء ممدوح ، دعاء عمر (٢٠٢٣) ، نعمة رقبان وآخرون (٢٠٢٣) ، نعمة رقبان وآخرون (٢٠٢٤) ، للاستعانة بها في وضع الأسلوب الأمثل للاستبيان بهدف التعرف على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء للشباب عينة الدراسة . وتم إعداد استبيان أولى مكون من (٦٦) عبارة خبرية موزعة على خمسة محاور وهي :

المحور الأول : الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر : ويشمل على (١٨) عبارة

منها : يتضمن التوصيف الوظيفي واجبات ومسؤوليات بيئية ، التوصيف الوظيفي ينقص بعض المهارات والسلوكيات التي ترتبط بالبيئة ، تتضمن محددات الوظيفة متطلبات بيئية ، يرفض استحداث وظائف للإدارة البيئية داخل المؤسسة ، يتم إضافة بعد بيئي داخل كل الوظائف بالمؤسسة - يوجد

بالمؤسسة سياسة بيئية واضحة-تركز المؤسسة على استقطاب العاملين المهتمين بالبيئة، تركز المؤسسة على جذب المهارات القادرة على تنفيذ الاستراتيجيات الخضراء للحفاظ على البيئة، تهتم المؤسسة بتعيين العاملين الذين يستخدمون المعايير الخضراء، تحرص المؤسسة على استخدام العلامة التجارية الخضراء لجذب العاملين الخضر-تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في جذب العاملين الجدد، تغفل المؤسسة عن إعلان إنجازاتها في الحفاظ على البيئة عند جذب عاملين جدد، ترفض المؤسسة وضع بعض البنود البيئية ضمن معايير المرشحين للوظائف، يتم طرح بعض الأسئلة الخاصة بكيفية الحفاظ على البيئة للمرشحين للوظائف أثناء المقابلة الشخصية، يتم عمل برامج توجيه للعاملين الجدد داخل المؤسسة لزيادة وعيهم بالبيئة، تعجز المؤسسة عن توافر المعلومات الكافية للعاملين عن ممارسات الإدارة الخضراء، يتم توجيه العاملين لكيفية تنفيذ المبادرات الخضراء، يتم توجيه العاملين لتطبيق الثقافة البيئية الخضراء، تهمل جهة العمل توفير فرص لتنمية المهارات الإبداعية للعاملين.

المحور الثاني : التدريب والتطوير: ويشمل على (١٤) عبارة منها : توفر المؤسسة برامج تدريبية للعاملين لتطوير معارفهم وخبراتهم في مجال الحفاظ على البيئة، تهمل المؤسسة عقد ورش عمل لتوعية العاملين بيئياً، تغفل المؤسسة عن توافر بيئة عمل تدريبية خضراء، يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين ومن بينها الاحتياجات التدريبية البيئية، يتم تدريب العاملين على كيفية نجاح تطبيق الممارسات الخضراء، يتم استخدام التكنولوجيا في تنفيذ البرامج التدريبية، تقدم المؤسسة مجموعة من التدريبات والبرامج التي تحافظ على الطاقة وتقلل الملوثات في مكان العمل، ترفض المؤسسة إدارة معرفة خضراء للتعليم البيئي وتوفير الحلول الوقائية، تغفل المؤسسة عن إبلاغ العاملين بالأهداف والمسؤوليات البيئية المطلوبة منهم، تهتم المؤسسة بتطبيق برامج هادفة لتدريب العاملين تخضع لخطط وبرامج بيئية متطورة، برامج التدريب والتنمية الخضراء للمؤسسة فعالة بشكل كبير، تسعى المؤسسة علي تدريب العاملين على ابتكار وسائل جديدة صديقة للبيئة، تدرب إدارة المؤسسة العاملين على الإدارة الإلكترونية لتيسير العمل بأقل جهد ووقت، تهتم المؤسسة بوضع خطط لتدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا النظيفة،

المحور الثالث : التقييم : ويشمل على (١٢) عبارة منها : يوجد بالمؤسسة معايير بيئية ضمن معايير تقييم الأداء، يوجد نظام إدارة بيئية داخل المؤسسة، تغفل المؤسسة الاهتمام بالمعايير البيئية عند تقييم الأداء، تهمل المؤسسة دمج الأهداف البيئية ضمن أهداف المؤسسة، يشمل تقييم الأداء تحقيق كل من أهداف المؤسسة والأهداف البيئية، تعجز المؤسسة على توفير نظام تغذية راجعة للعاملين عن أدائهم البيئي، يتم تقييم مساهمة المديرين في تحقيق الأهداف البيئية، ترفض إدارة المؤسسة تنفيذ الإجراءات التأديبية ضد العاملين الغير ملتزمين بأحكام وقواعد حماية البيئة، تقوم المؤسسة بكتابة ودمج المعايير البيئية ومؤشرات الأداء الأخضر الصديق للبيئة في التقييم،

تحدد المؤسسة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في إدارتها البيئية، يهتم العاملون بالمؤسسة ليكونوا قدوة حسنة للآخرين في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء. يحدد المديرين عدة أهداف لتحقيق نتائج خضراء مدرجة في التقييمات.

المحور الرابع : المكافأة : ويشمل على (١٢) عبارة منها : تضع المؤسسة بعض المهام البيئية المطلوب إنجازها لمنح المكافآت ،تعجز المؤسسة على تحفيز العاملين بها لتنفيذ ممارسات بيئية جيدة ،تستخدم المؤسسة مكافآت مالية لتشجيع العاملين للحفاظ على البيئة ،تكافئ المؤسسة العاملين أصحاب الأداء البيئي الأفضل، تهمل المؤسسة تشجيع العاملين بها على الإبداع البيئي ،يوجد بالمؤسسة سياسة مكافآت خاصة لأصحاب المقترحات والأفكار البيئية الجيدة، تحرص المؤسسة على تقديم المكافآت الخضراء للعاملين مثل الجوائز والإجازات مدفوعة الأجر وشهادات التقدير والحوافز المالية ، ترفض المؤسسة تقديم حوافز للعاملين في حال تقديم مقترحات لحل المشاكل البيئية، تمنح الإدارة ترقية تطبق على الموظفين بناء على ممارساتهم لنظام داعم للبيئة، تغفل المؤسسة عن توفير علاوات للموظف الذي أثبت قدرته على تبني سلوكيات من خلال الإدارة الخضراء ، تعتمد المؤسسة على الحوافز المعنوية بشكل أوسع من الحوافز المادية لتعزيز التوجه البيئي..

المحور الخامس : الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة : ويشمل على (١١) عبارة منها : تحرص المؤسسة على رفع مسؤوليات الأفراد والمجتمعات تجاه البيئة، تهتم المؤسسة بالاستخدام الفعال للطاقة حيث توظف التقنية في تحقيق نفس خدمة الطاقة، تعتمد المؤسسة على التهوية الطبيعية بدال من التهوية بالمكيفات، تشجع المؤسسة العاملين على القيام بتصوير الأوراق على الوجهين، تغفل المؤسسة على استخدام المصابيح الموفرة للطاقة، تهمل المؤسسة استخدام صابون تعمل بالاستشعار لترشيد استهلاك الماء، تهتم المؤسسة بتركيب الستائر البلاك أوت في المكاتب والقاعات الخاصة بالمؤسسة لحفظ الطاقة في المكاتب في الصيف وتركيب أجهزة كهربائية لديها قدرة كبيرة ومعدل استهلاك أقل ، ترفض المؤسسة استخدام خامات قابلة لإعادة التدوير، ترفض المؤسسة توفير الأبواب الالكترونية التي تفتح تلقائياً عند الاقتراب منها ، تركز المؤسسة على استخدام مواد العزل للتقليل من التلوث الضوضائي واستخدام مواد صديقة للبيئة في الأثاث ومواد الطلاء، تهمل المؤسسة استخدام الوسائل الإلكترونية لتقليل استهلاك .

الاستبيان في صورة النهائية

بناءً على ما سبق قد أصبح الاستبيان في صورته النهائية يتكون من (٦٦) عبارة موزعة على خمسة محاور هي (المحور الأول: الاستقطاب والاختيار والتوظيف ويشمل (١٨) عبارة، المحور الثاني: التدريب والتطوير ويشمل (١٤) عبارة ، المحور الثالث : التقييم ويشمل (١٢)

عبارة ، المحور الرابع :المكافأة ويشمل (١١) ، المحور الخامس :الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة ويشمل (١١) عبارة .

تقنين أدوات البحث :يقصد بتقنين الأدوات قياس الصدق والثبات لهم .

صدق المقاييس : اعتمد البحث الحالي للتحقق من صدق المقياس على طريقتين :-

- أولاً: صدق المحتوى (المحكمين): للتحقق من مدى صدق الاستبيان وتمثيله للأهداف التي يقيسها تم عرض استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء على مجموعة من السادة الأساتذة المتخصصين بقسم إدارة المنزل والمؤسسات بكلية الاقتصاد المنزلي- جامعة المنوفية، وكذلك مجموعة من الأساتذة في قسم الاقتصاد المنزلي بكلية التربية النوعية- جامعة طنطا، وعددهم (٧) محكم، لإبداء الرأي في مدى ملائمة الاستبيان للهدف منه ،، مدى ملائمة العبارة للبعد الذي وضعت فيه ، مدى مناسبة العبارة للسمة التي تقيسها ، سلامة ووضوح الصياغة اللغوية لل فقرات ، وقد أبدوا موافقتهم على عبارات استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورة بنسبة (٩٧٪).

-ثانياً: صدق الاتساق الداخلي: لحساب صدق الاتساق الداخلي للأدوات تم تطبيق الاستبيان بعد تعديل آراء المحكمين على عدد ٥٠ من الشباب العاملين بالمؤسسات أفراد العينة الاستطلاعية والتي تتوافر فيهم نفس شروط العينة الأساسية وبعد التطبيق تم حساب الصدق باستخدام معامل ارتباط بيرسون Person: حيث تم حساب الاتساق الداخلي لاستبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بين كل محور من محاور الاستبيان والمجموع الكلى . وجدول (١) يوضح ذلك : جدول (١) صدق الاتساق الداخلي لعبارات كل محور من محاور استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء والدرجة الكلية للمحور مقاساً باستخدام معامل ارتباط بيرسون ومعنويته .

الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة		المكافأة		التقييم الأخضر		التدريب والتطوير		الاستقطاب والتوظيف والاختيار الأخضر	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
***,٦٦٩	١	***,٨٠٩	١	***,٦١٢	١	***,٨١٩	١	***,٥١٧	١
***,٧٣٦	٢	***,٦٤١	٢	***,٧٩٦	٢	***,٦٠٤	٢	-٣٣٥,٠- **	٢
***,٦٨٢	٣	***,٨١٩	١٩	***,٧٦٧	٣	***,٦٠٢	٣	***,٦٩٤	٣
***,٥٧٢	٤	***,٨١١	٢٠	***,٦٢٣	٤	***,٨٣١	٤	***,٦١٨	٤
***,٥٤٠	٥	***,٧٩٦	٢١	***,٥١١	٥	***,٨٥٤	٥	***,٥٥٨	٥
***,٦٢٧	٦	***,٥٥٩	٢٢	***,٦٩٨	٦	***,٧٧٦	٦	***,٦١٣	٦

٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧
٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨
٩	٩	٩	٩	٩	٩	٩	٩	٩	٩
١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠
١١	١١	١١	١١	١١	١١	١١	١١	١١	١١
١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢
١٣	١٣	١٣	١٣	١٣	١٣	١٣	١٣	١٣	١٣
١٤	١٤	١٤	١٤	١٤	١٤	١٤	١٤	١٤	١٤
١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥
١٦	١٦	١٦	١٦	١٦	١٦	١٦	١٦	١٦	١٦
١٧	١٧	١٧	١٧	١٧	١٧	١٧	١٧	١٧	١٧
١٨	١٨	١٨	١٨	١٨	١٨	١٨	١٨	١٨	١٨

كل القيم دالة عند ٠,٠١

ويتضح من جدول (١) أن معامل الارتباط بين عبارات محور التوظيف والاختيار الأخضر والدرجة الكلية للمحور بين - ٠,٣٣٥ - ٠,٧٢٨، وتم حذف العبارتين رقم ١٠-١٣ لأنهما غير دالين إحصائياً، كما يتضح أن معامل الارتباط بين عبارات التدريب والتطوير والدرجة الكلية للمحور بين ٠,٦٠٢، ٠,٨٨٨، ويتضح أن معامل الارتباط بين عبارات محور التقييم الأخضر ٠,٧٩٧، ٠,٥١١، كما يتضح أن معامل الارتباط بين عبارات المكافأة ٠,٥٥٢، ٠,٨١٩، كما يتضح أن معامل الارتباط بين عبارات الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة ٠,٧٣٦، ٠,٤٤٦، وكل القيم دالة إحصائياً عند ٠,٠١ وهذا يؤكد الاتساق الداخلي لتلك المحاور.

وتم حساب ثبات الاستبيان Reliability بطريقتين :

أ طريقة معادلة ألفا كرونباخ - Alpha Cronbach لحساب معامل الثبات لتحديد قيمة الاتساق الداخلي للمقياس حيث تم حساب معامل ألفا لكل محور على حدة وللمقياس ككل بمحاوره الثلاثة.

ب طريقة التجزئة النصفية - Split-Half : باستخدام معادلة التصحيح سبيرمان براون ومعادلة جتمان .

جدول (٢) معاملات ثبات استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاوره الخمسة بطريقة ألفا

كرونباخ ومعامل ارتباط سبيرمان براون وجتمان

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا	معامل ارتباط سبيرمان - براون	معامل ارتباط جتمان
الاستقطاب والتوظيف والاختيار الأخضر	١٦	٠,٧٥٤	٠,٧٧٢	٠,٧٤١

٠,٩٦٤	٠,٩٦٦	٠,٩٤٥	١٤	التدريب والتطوير
٠,٨٣٧	٠,٨٣٩	٠,٨٨٩	١٢	التقييم الأخضر
٠,٩١٧	٠,٩٣٤	٠,٩٠٠	١١	المكافأة
٠,٦٨٦	٠,٨٣٥	٠,٧٤٤	١١	الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة
٠,٩١٩	٠,٩٢٠	٠,٩٦٧	٦٤	إجمالي الإدارة الخضراء

يتضح من جدول (٢) أن درجات معامل ألفا لمجموع عبارات استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء ككل هو (٠,٩٦٧) وتعتبر هذه القيمة عالية بالنسبة لهذا النوع من حساب الثبات وتؤكد الاتساق الداخلي لمجموع عبارات استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء، كما يتضح أن قيمة معامل ارتباط التجزئة النصفية لاستبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء ككل هي (٠,٩٢٠) لسيرمان - براون ، (٠,٩١٩) لجتمان .

وبناءً على ما سبق أصبح الاستبيان في صورته النهائية : يتكون من (٦٤) عبارة مقسمة إلى خمسة محاور : يتضمن المحور الأول عبارات عن الاستقطاب والتوظيف والاختيار الأخضر (١٦) عبارة ويتضمن المحور الثاني (١٤) عبارة عن التدريب والتطوير، ويتضمن المحور الثالث (١٢) عبارة عن التقييم الأخضر ويتضمن المحور الرابع المكافأة (١١) عبارة ، ويتضمن المحور الخامس (١١) عبارة عن الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة وتتحدد استجابات الشباب علي كل عبارة وفق ثلاثة استجابات (نعم - أحيانا - لا) وعلي مقياس متصل (٣ ، ٢ ، ١) وذلك حسب اتجاه كل عبارة (إيجابي - سلبي) حيث تأخذ العبارات الإيجابية (٣ ، ٢ ، ١) والسلبية (١ ، ٢ ، ٣) على التوالي ، وقد كان عدد العبارات الموجبة (٤٠) وعدد العبارات السالبة (٢٤).

تم تقسيم درجات استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى ثلاث مستويات تم تحديد المستويات بطريقة المدى ذلك بحساب القيمة الصغرى القيمة الكبرى لكل محور ثم طرح هذه القيم لإيجاد المدى ثم قسم الناتج على (٣) لإيجاد طول الفئة ثم تحديد المستوى المنخفض والمتوسط والمرتفع . وجدول (٣) يوضح ذلك .

جدول (٣) يوضح طريقة توزيع مستويات استجابات أفراد العينة على استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاوره وفقاً لطريقة المدي

المحور	عدد العبارات	القيمة الصغرى	القيمة الكبرى	المدي	طول الفئة	مستوى منخفض	مستوى متوسط	مستوى مرتفع
الاستقطاب والتوظيف والاختيار الأخضر	١٦	٣١	٥٠	١٩	٦	٣٦:٣١	٤٢:٣٧	٤٣ فأكثر
التدريب والتطوير	١٤	١٤	٤٢	٢٨	٩	٢٢:١٤	٣١:٢٣	٣٢ فأكثر
التقييم الأخضر	١٢	١٢	٣٦	٢٤	٨	١٩:١٢	٢٧:٢٠	٢٨ فأكثر
المكافأة	١١	١١	٣٣	٢٢	٧	١٧:١١	٢٤:١٨	٢٥ فأكثر
الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة	١١	١٥	٣٣	١٥	٥	١٩:١٥	٢٤:٢٠	٢٥ فأكثر
إجمالي الإدارة الخضراء	٦٤	٩٥	١٩٢	٩٧	٣٢	١٢٦:٩٥	١٥٧:١٢٧	١٥٨ فأكثر

يتضح من جدول (٣) أن أعلى درجة حصل عليها الشباب العاملين بالمؤسسات في استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء ككل كانت ١٩٢ درجة وأقل درجة كانت ٩٥ والمدي ٩٧ وطول الفئة ٣٢ وبذلك أمكن تقسيم درجات المقياس إلى ثلاثة مستويات منخفضة من ١٢٦:٩٥ ومتوسط من ١٥٧:١٢٧ ومرتفع ١٥٨ فأكثر كما يتبين من الجدول أن أعلى درجة للمحور الأول الاستقطاب والتوظيف والاختيار الأخضر هي ٥٠ وأقل درجة كانت ٣١ والمدي ١٩ وطول الفئة ٦ تم توزيعهم وفقاً لثلاث مستويات مستوى منخفض من ٣٦:٣١ و مستوى متوسط من ٤٢:٣٧ و مستوى مرتفع ٤٣ فأكثر كما يتضح أن أعلى درجة للمحور الثاني التدريب والتطوير هي ٤٢ وأقل درجة كانت ١٤ والمدي ٢٨ وطول الفئة ٩ تم توزيعهم وفقاً لثلاث مستويات مستوى منخفض من ٢٢:١٤ ومتوسط من ٣١:٢٣ ومرتفع ٣٢ فأكثر كما يتبين من الجدول أن أعلى درجة للمحور الثالث التقييم الأخضر هي ٣٦ وأقل درجة كانت ١٢ والمدي ٢٤ وطول الفئة ٨ تم توزيعهم وفقاً لثلاث مستويات مستوى منخفض من ١٩:١٢ ومتوسط من ٢٧:٢٠ ومرتفع من ٢٨ فأكثر. كما يتبين من الجدول أن أعلى درجة للمحور الرابع المكافأة هي ٣٣ وأقل درجة كانت ١١ والمدي ٢٢ وطول الفئة ٧ تم توزيعهم وفقاً لثلاث مستويات مستوى منخفض من ١٧:١١ ومتوسط من ٢٤:١٨ ومرتفع من ٢٥ فأكثر. كما يتبين من الجدول أن أعلى درجة للمحور الخامس الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة هي ٣٣ وأقل درجة كانت ١٥ والمدي ١٥ وطول الفئة ٥ تم توزيعهم وفقاً لثلاث مستويات مستوى منخفض من ١٩:١٥ ومتوسط من ٢٤:٢٠ ومرتفع من ٢٨ فأكثر.

- استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري

كان الهدف من هذا الاستبيان الكشف عن نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري للشباب عينة الدراسة وقد تم تحديده في أربعة أبعاد وهي (التأثير المثالي ، تقدير الأفراد واحترامهم . الحافز الفكري ، الحافز الإلهامي) . وتم إعداد استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري في صورته النهائية بعد الإطلاع علي عدد من البحوث والدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث المتمثلة في دراسة كل من دراسة (التلواني وآخرون (٢٠١٣) ، دراسة (Hilla, Getal, 2016)، دراسة (محمود عبد الرحمن الشنيطي (٢٠١٦)، دراسة هند محمد غريب (٢٠١٨) ، دراسة (Shahzad, A, etal (2018)، للاستعانة بها في وضع الأسلوب الأمثل للاستبيان بهدف التعرف على نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري للشباب عينة الدراسة . وتم إعداد استبيان أولى مكون من (٤٥) عبارة خبرية موزعة على أربعة أبعاد وهي :

البعد الأول : التأثير المثالي

-يحرص مرؤسى على المساواة بين العاملين في العمل أو المؤسسة ، يفقد مرؤسى القدرة على بناء قيم وثقافة تنظيمية مشتركة داخل المؤسسة ،قيادات العمل منفتحة على الأفكار الجديدة وتبنى الأعمال الإبداعية والمهارية ،تغفل قيادات العمل قدرات ومهارات وانجازات العاملين ،يحرص مرؤسى على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض الصلاحيات، يستمع مرؤسى جيداً لمن يتحدث إليه ،يرفض مرؤسى العمل على دعم روح الفريق الواحد، يعبر مرؤسى عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل ،يرفض مرؤسى تحفيزى لتحقيق أكثر مما أتوقعه ،يحرص مرؤسى على إيجاد الانسجام بين الموظفين .

البعد الثانى :تقدير الأفراد واحترامهم

-يراعى المرؤسين الفروق الفردية بين العاملين ،يهمل مرؤسى اطلاع كافة العاملين على الأهداف الكلية للمنظمة ،تقدر القيادات الحرية الشخصية للعاملين، ترفض القيادات إشباع حاجات ورغبات العاملين المرتبطة بالعمل ،تحتزم القيادات التخصص العلمي الدقيق للعاملين عند الاختيار والتوظيف ،تعزز القيادات العلاقات الإنسانية الإيجابية مع العاملين ،يفوض مرؤسى بعض صلاحياته لهيئة العاملين معه لتنمية روح المشاركة ،يشجعني مرؤسى على أتقن أعمالي بمستوى عالي من الجودة وتحقيق الأداء الإبداعي والمهاري .

البعد الثالث: الحافز الفكري

- أتمتع بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ قرارات العمل،يرفض مرؤسى تقديمي حلول جيدة لأساليب العمل والمشكلات التي تواجهني فى فترة زمنية قصيرة،أحرص على التعبير عن أفكارى حتى لو تعارضت مع أفكار زملائي ومرؤسى،يشجعني مرؤسى فى العمل على حل

المشكلات بطرق مبتكرة، يستثير رؤسى فى جانب الإبداع والتجديد، يرفض رؤسى على استئارة تفكيرنا لحل المشكلات، يهمل رؤسى إعطائنا الوقت الكافى للاستماع لأرانا وأفكارنا، يميز رؤسى بين وجهات النظر المختلفة عند معالجته للمشاكل، يحرص رؤسى على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل، أفنقد القدرة على تنظيم أفكارى فى العمل، يحرص رؤسى على تقديم تعليمات مفصلة عند تكليفى بمهام وظيفية جديدة متعلقة بعملى، يشجعنى رؤسى على مواجهه شذائد العمل بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل، يرفض رؤسى مشاركة جميع العاملين فى عملية التغيير المؤسسى.

البعد الرابع : الحافز الإلهامى

أمتلك القدرة على التخطيط الاستراتيجى وتطبيقه فى الواقع، أفنقد القدرة على تطبيق القواعد العلمية لاتخاذ القرار، لدى القدرة على إدارة الأزمات واستثمارها لصالح العمل أو المؤسسة، أرفض استخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز العمل، أمتلك رؤية واضحة لمستقبلى العملى. أسيطر بطريقة كبيرة على الطرق التى أمارس بها عملى، لدى من المهارات والمؤهلات ما يمكننى من التعامل مع مسؤولياتى وأعباء وظيفتى بطريقة جيدة، أسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع، أغفل التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.

الاستبيان فى صورة النهائية

بناءً على ما سبق قد أصبح الاستبيان فى صورته النهائية يتكون من (٤٥) عبارة موزعة على أربعة أبعاد وهى (البعد الأول: التأثير المثالى ويشمل (١٢) عبارة، البعد الثانى :تقدير الأفراد واحترامهم ويشمل (١٠) عبارات، البعد الثالث : الحافز الفكرى ويشمل (١٣) عبارة، البعد الرابع :الحافز الإلهامى ويشمل (١٠)عبارات.

تقنين أدوات البحث :يقصد بتقنين الأدوات قياس الصدق والثبات لهم .

صدق المقاييس : اعتمد البحث الحالى للتحقق من صدق المقياس على طريقتين :-

- أولاً: صدق المحتوى (المحكمين): للتحقق من مدى صدق الاستبيان وتمثيله للأهداف التى يقيسها تم عرض استبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعى والمهارى على مجموعة من السادة الأساتذة المتخصصين بقسم إدارة المنزل والمؤسسات بكلية الاقتصاد المنزلى- جامعة المنوفية، وكذلك مجموعة من الأساتذة فى قسم الاقتصاد المنزلى بكلية التربية النوعية- جامعة طنطا، وعددهم (٧) محكم، لإبداء الرأى فى مدى ملائمة الاستبيان للهدف منه،، مدى ملائمة العبارة للبعد الذى وضعت فيه، مدى مناسبة العبارة للسمة التى تقيسها، سلامة ووضوح الصياغة اللغوية لل فقرات، وقد أبدوا موافقتهم على عبارات استبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعى والمهارى بمحاوره بنسبة (٩٩%).

-ثانياً: صدق الاتساق الداخلي: لحساب صدق الاتساق الداخلي للأدوات تم تطبيق الاستبيان بعد تعديل آراء المحكمين على عدد ٥٠ من الشباب العاملين بالمؤسسات أفراد العينة الاستطلاعية والتي تتوافر فيهم نفس شروط العينة الأساسية وبعد التطبيق تم حساب الصدق باستخدام معامل ارتباط بيرسون Person: حيث تم حساب الاتساق الداخلي لاستبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري بين كل محور من محاور الاستبيان والمجموع الكلي . وجدول (٥) يوضح ذلك :

جدول (٤) صدق الاتساق الداخلي لعبارة كل محور من محاور استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري والدرجة الكلية للمحور مقاساً باستخدام معامل ارتباط بيرسون ومعنويته .

التأثير المثالي		تقدير الأفراد واحترامهم		الحافز الفكري		الحافز الإلهامي	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠,٧١٠	١	٠,٧٤٧	١	٠,٢١٩	١	٠,٧٧٤
٢	٠,٦٦٣	٢	٠,٨٤٥	٢	٠,٧٤٦	٢	٠,٧٤٨
٣	٠,٦٩٨	٣	٠,٦٠٥	٣	٠,٧٨٠	٣	٠,٦٠٢
٤	٠,٦٩٩	٤	٠,٧٥٦	٤	٠,٨٠٦	٤	٠,٦٦٢
٥	٠,٥٥٣	٥	٠,٨١٧	٥	٠,٤٢١	٥	٠,٥٤٧
٦	٠,٧١٩	٦	٠,٧٦٨	٦	٠,٦٦٠	٦	٠,٥٠٩
٧	٠,٦٠٥	٧	٠,٧٩٢	٧	٠,٧١١	٧	٠,٨٢٠
٨	٠,٤٧٠	٨	٠,٥٠٠	٨	٠,٧٧٤	٨	٠,٤٣١
٩	٠,٣٣٠	٩	٠,٤٣٧	٩	٠,٦٨٢	٩	٠,٥١٢
١٠	٠,٦٨٥	١٠	٠,٤٥٦	١٠	٠,٤٦٢	١٠	٠,٧٦١
١١	٠,٣٦٧			١١	٠,٦٢١		
١٢	٠,٣٨٣			١٢	٠,٥٢٦		
				١٣	٠,٦٦٢		

كل القيم دالة عند ٠,٠١

ويتضح من جدول (٤) أن معامل الارتباط بين عبارات محور التأثير المثالي والدرجة الكلية للمحور بين ٠,٣٣٠،٠,٧١٩، كما يتضح أن معامل الارتباط بين عبارات تقدير الأفراد واحترامهم والدرجة الكلية للمحور بين ٠,٤٣٧،٠,٨٤٥، ويتضح أن معامل الارتباط بين عبارات محور الحافز الفكري ٠,٢١٩،٠,٧٨٠، كما يتضح أن معامل الارتباط بين عبارات الحافز الإلهامي ٠,٥١٢، ٠,٨٢٠، وكل القيم دالة إحصائياً عند ٠,٠١.

وتم حساب ثبات الاستبيان Reliability بطريقتين :

أ طريقة معادلة ألفا كرونباخ - Alpha Cronbach لحساب معامل الثبات لتحديد قيمة

الاتساق الداخلي للمقياس حيث تم حساب معامل ألفا لكل محور على حدة وللمقياس ككل بمحاوره الثلاثة.

ب طريقة التجزئة النصفية - Split-Half : باستخدام معادلة التصحيح سبيرمان براون ومعادلة جتمان .

جدول (٥) معاملات ثبات استبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري بجوانبه الأربعة بطريقة ألفا كرونباخ ومعامل ارتباط سبيرمان براون وجتمان

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا	التجزئة النصفية	
			معامل ارتباط سبيرمان - براون	معامل ارتباط جتمان
التأثير المثالي	١٢	٠,٨٠٨	٠,٥٥١	٠,٥٤٦
تقدير الأفراد واحترامهم	١٠	٠,٨٦٧	٠,٨٩١	٠,٨٨٣
الحافز الفكري	١٣	٠,٨٦٤	٠,٨٨١	٠,٨٧٦
الحافز الإلهامي	١٠	٠,٨٢٩	٠,٨٤٣	٠,٨٤٣
إجمالي نمط القيادة	٤٥	٠,٩٥١	٠,٩٣١	٠,٩٣١

يتضح من جدول (٥) أن درجات معامل ألفا لمجموع عبارات استبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري ككل هو (٠,٩٥١) وتعتبر هذه القيمة عالية بالنسبة لهذا النوع من حساب الثبات وتؤكد الاتساق الداخلي لمجموع عبارات استبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري، كما يتضح أن قيمة معامل ارتباط التجزئة النصفية لاستبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري ككل هى (٠,٩٣١) لسبيرمان - براون ، (٠,٩٣١) لجتمان.

وبناءً على ما سبق أصبح الاستبيان فى صورته النهائية : يتكون من (٤٥) عبارة مقسمة إلى أربعة أبعاد : يتضمن البعد الأول عبارات عن التأثير المثالي (١٢) عبارة ويتضمن البعد الثاني (١٠) عبارة عن تقدير الأفراد واحترامهم، ويتضمن البعد الثالث (١٣) عبارة عن الحافز الفكري ويتضمن البعد الرابع الحافز الإلهامي (١٠) عبارات، وتتحدد استجابات الشباب العاملين بالمؤسسات علي كل عبارة وفق ثلاثة استجابات (نعم - أحيانا - لا) وعلي مقياس متصل (٣ ، ٢ ، ١) وذلك حسب اتجاه كل عبارة (إيجابي - سلبي) حيث تأخذ العبارات الإيجابية (٣ ، ٢ ، ١) والسلبية (١ ، ٢ ، ٣) على التوالي ، وقد كان عدد العبارات الموجبة (٣١) وعدد العبارات السالبة (١٤).

تم تقسيم درجات استبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري إلى ثلاث مستويات تم تحديد المستويات بطريقة المدى ذلك بحساب القيمة الصغرى القيمة الكبرى لكل محور ثم طرح هذه القيم لإيجاد المدى ثم قسم الناتج على (٣) لإيجاد طول الفئة ثم تحديد المستوى المنخفض والمتوسط والمرتفع . وجدول (٣) يوضح ذلك .

جدول (٦) يوضح طريقة توزيع مستويات استجابات أفراد العينة على استبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري

المحور	عدد العبارات	القيمة الصغرى	القيمة الكبرى	المدى	طول الفئة	مستوى منخفض	مستوى متوسط	مستوى مرتفع
التأثير المثالي	١٢	١٦	٣٦	٢٠	٧	٢٢:١٦	٢٩:٢٣	٣٠ فأكثر
تقدير الأفراد واحترامهم	١٠	١٠	٣٠	٢٠	٧	١٦:١٠	٢٣:١٧	٢٤ فأكثر
الحافز الفكري	١٣	١٥	٣٩	٢٤	٨	٢٢:١٥	٣٠:٢٣	٣١ فأكثر
الحافز الإلهامي	١٠	١٢	٣٠	١٨	٦	١٧:١٢	٢٣:١٨	٢٤ فأكثر
إجمالي نمط القيادة	٤٥	٦٠	١٣٣	٧٣	٢٤	٨٣:٦٠	١٠٦:٨٤	١٠٧ فأكثر

يتضح من جدول (٦) أن أعلى درجة حصل عليها الشباب العاملين بالمؤسسات في استبيان نمط القيادة التحويلية ككل كانت ١٣٣ درجة و أقل درجة كانت ٦٠ والمدى ٧٣ وطول الفئة ٢٤ وبذلك أمكن تقسيم درجات المقياس إلى ثلاثة مستويات منخفض من ٨٣:٦٠ ومتوسط من ١٠٦:٨٤ ومرتفع ١٠٧ فأكثر كما يتبين من الجدول أن أعلى درجة للمحور الأول التأثير المثالي هي ٣٦ و أقل درجة كانت ١٦ والمدى ٢٠ وطول الفئة ٧ تم توزيعهم وفقاً لثلاث مستويات مستوى منخفض من ٢٢:١٦ و مستوى متوسط من ٢٩:٢٣ و مستوى مرتفع ٣٠ فأكثر كما يتضح أن أعلى درجة للمحور الثاني تقدير الأفراد واحترامهم هي ٣٠ و أقل درجة كانت ١٠ والمدى ٢٠ وطول الفئة ٧ تم توزيعهم وفقاً لثلاث مستويات مستوى منخفض من ١٦:١٠ ومتوسط من ٢٣:١٧ ومرتفع ٢٤ فأكثر كما يتبين من الجدول أن أعلى درجة للمحور الثالث الحافز الفكري هي ٣٩ و أقل درجة كانت ١٥ والمدى ٢٤ وطول الفئة ٨ تم توزيعهم وفقاً لثلاث مستويات مستوى منخفض من ٢٢:١٥ ومتوسط من ٣٠:٢٣ ومرتفع من ٣١ فأكثر. كما يتبين من الجدول أن أعلى درجة للمحور الرابع الحافز الإلهامي هي ٣٠ و أقل درجة كانت ١٢ والمدى ١٨ وطول الفئة ٦ تم توزيعهم وفقاً لثلاث مستويات مستوى منخفض من ١٧:١٢ ومتوسط من ٢٣:١٨ و ومرتفع من ٢٤ فأكثر.

- التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقاً لمستوياتهم في استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري

تم وضع درجات رقمية لاستجابات العينة في استبيان إدارة معوقات تنمية الإبداع وبذلك تصبح الدرجة الكلية للمحور (١٥١) درجة والدرجة الصغرى (٨٦) درجة .

تائج الدراسة الميدانية

أولاً: وصف عينة الدراسة :

جدول (٧) توزيع أطفال عينة الدراسة وفقاً للخصائص الاجتماعية والاقتصادية (السن ، الجنس ، محل الإقامة ، طبيعة السكن ، نوع السكن ، عدد أفراد الأسرة ، الترتيب بين الإخوة ، المستوى التعليمي للأب والأم ، مهنة الأب والأم ، الدخل المالي للأسرة) ن = ٥٠٠

البيان	العدد	النسبة المئوية	البيان	العدد	النسبة المئوية
١-السن			٢-الجنس		
من ١٨ إلى ٢٥ سنة	٢٩٥	٥٩	ذكور	٣٠٠	٦٠,٠
من ٢٦ إلى ٢٩ سنة	٢٠٥	٤١	إناث	٢٠٠	٤٠,٠
المجموع	٥٠٠	١٠٠,٠	المجموع	٥٠٠	١٠٠,٠
٣- محل الإقامة			٤- نوع المؤسسة أو جهة العمل		
ريف	٢٣٠	٤٦,٠	وظيفة حكومية	٢١٧	٢٩,٢
حضر	٢٧٠	٥٤,٠	قطاع خاص	١٣٨	٣٧,٦
المجموع	٥٠٠	١٠٠,٠	أعمال حرة	١٤٥	٢٩
٥- عدد سنوات الخدمة			المجموع	٥٠٠	١٠٠,٠
أقل من ٥ سنوات	٢٠٤	٤٠,٨	٦- المؤهل العلمي الحاصل عليه		
من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	٢٠٥	٤١	حاصل علي ابتدائية	٨٩	١٧,٨
من ١٠ سنوات فأكثر	٩١	١٨,٢	حاصل علي الإعدادية	٦	١,٢
المجموع	٥٠٠	١٠٠,٠	حاصل علي الثانوية وما يعادلها	٦٧	١٣,٤
٧- المنصب الوظيفي			مؤهل فوق المتوسط	٢٠٨	٤١,٦
عمال	١٠٢	٢٠,٤	تعليم جامعي	١٠٤	٢٠,٨
موظفين	٣٣١	٦٦,٢	دراسات عليا	٢٦	٥,٢
مديرين ورؤساء أقسام	٦٧	١٣,٤	المجموع	٥٠٠	١٠٠,٠
المجموع	٥٠٠	١٠٠,٠	٨- الدخل المالي للأسرة		
			من ١٠٠٠ إلى ٢٠٠٠ جنية	٣٣	٦,٦

٢٣,٠	١١٥	من ٢٠٠٠ إلى ٤٠٠٠ جنية			
١٣,٨	٦٩	من ٤٠٠٠ إلى ٦٠٠٠ جنية			
٤٧,٦	٢٣٨	من ٦٠٠٠ إلى ٨٠٠٠ جنية			
٩,٠	٤٥	٨٠٠٠ فأكثر			
١٠٠,٠	٥٠٠	المجموع			

يتضح من جدول (٧) أن:-

- أكثر من نصف العينة أعمارهم من ١٨ إلى ٢٥ عام بنسبة ٥٩٪ مقابل ٤١ لعمر ٢٦ إلى ٢٩ سنة .
- يتضح أن نسبة الشباب الذكور أعلى من الشباب الإناث بنسبة ٦٠٠٪ مقابل ٤٠٠٪ للشباب الإناث .
- ارتفاع نسبة الشباب المقيمين في الحضر عن الريف بنسبة ٥٤.٠ ٪ مقابل نسبة ٤٦,٠ ٪ للريف.
- ارتفاع نسبة الشباب الذين يعملون في قطاع خاص بنسبة ٣٧,٦ ٪ مقابل الشباب من العاملين في القطاع الحكومي بنسبة ٢٩.٢ ٪ يليه أعمال حرة بنسبة ٢٩ ٪ .
- يتضح أن أعلى نسبة من الشباب كانت سنوات خدمتهم أقل من ٥ سنوات بنسبة ٤٠.٨ ٪ يليها من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات بنسبة ٤١ ٪ يليها من ١٠ سنوات فأكثر بنسبة ١٨.٢ ٪ .
- يتضح أن ما يقرب من نصف العينة كانوا حاصلين على دبلوم بنسبة ٤١.٦ يليها حاصلين على البكالوريوس بنسبة ٢٠,٨ ٪ يليها حاصلين على تعليم ابتدائي بنسبة ١٧.٨ ٪ يليها حاصلين على ثانوية بنسبة ١٣.٤ ٪ يليها حاصلين على تعليم الحاصلين على دراسات عليا بنسبة ٥.٢ ٪ يليها حاصلين على تعليم إعدادي بنسبة ١.٢ ٪ .
- ارتفاع نسبة الموظفين حيث كان نسبتهم ٦٦.٢ ٪ يليها العمال بنسبة ٢٠.٤ ٪ يليها المديرين والرؤساء بنسبة ١٣.٤ ٪ .
- يتضح ارتفاع نسبة الشباب الذين كان دخلهم من ٦٠٠٠ إلى ٨٠٠٠ جنية بنسبة ٤٧.٦ ٪ يليها الشباب الذين دخلهم من ٢٠٠٠ إلى ٤٠٠٠ بنسبة ٢٣.٠ ٪ يليها من ٤٠٠٠ إلى ٦٠٠٠ بنسبة ١٣.٨ ٪ يليها من ٨٠٠٠ فأكثر بنسبة ٩.٠ ٪ يليها من ١٠٠٠ إلى ٢٠٠٠ بنسبة ٦.٦ ٪ .

جدول (٨) توزيع الشباب عينة الدراسة وفقاً لاستجاباتهم على أسئلة إدارة الموارد البشرية الخضراء

النسبة المئوية	العدد	١٠- حدد مدى مشاركتك في جميع الدورات والبرامج التي تقدمها مؤسستك أو الجهات الأخرى	النسبة المئوية	العدد	٩- تقدم المؤسسة دورات وبرامج لتنمية المهارات الشخصية والعملية بشكل
١٩,٨	٩٩	أشارك دائماً	٢١,٤	١٠٧	أسبوعي
٢٧,٦	١٣٨	أشارك بشكل غير منتظم	٣٢,٤	١٦٢	شهري
٥٢,٦	٢٦٣	لا أشارك	٤٦,٢	٢٣١	غير منتظم
١٠٠,٠	٥٠٠	المجموع	١٠٠,٠	٥٠٠	المجموع

يتضح من جدول (٨) ما يلي :-

- ارتفاع نسبة المؤسسات التي تقدم برامج ودورات لتنمية المهارات الشخصية والعملية لشبابها العاملين بشكل غير منتظم بنسبة ٤٦.٢٪ يليها المؤسسات التي تقدمها بشكل شهري بنسبة ٣٢.٤٪ يليها بشكل أسبوعي بنسبة ٢١.٤٪ .

- يتضح ارتفاع نسبة الشباب التي لا تشارك في الدورات والبرامج التي تقدمها مؤسسته أو الجهات الأخرى بنسبة ٥٢.٦٪ يليها الشباب الذين يشاركون بشكل غير منتظم بشكل ٢٧.٦٪ يليها الشباب الذين يشاركون دائماً بنسبة ١٩٪ ..

ثانياً : استجابات عينة الشباب العاملين بالمؤسسات على أدوات الدراسة وفقاً للمستويات :

١- مستويات إدارة الموارد البشرية الخضراء :

جدول (٩) التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقاً لمستويات استجاباتهم لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

الخضراء ن=٥٠٠

النسبة المئوية	العدد	البيان
١٦.٦	٨٣	المستوى المنخفض (٩٥:١٢٦)
٣٣	١٦٥	المستوى المتوسط (١٢٧:١٥٧)
٥٠,٤	٢٥٢	المستوى المرتفع (١٥٨:١٩٢)
١٠٠,٠	٥٠٠	المجموع

يتضح من جدول (٩) أن الغالبية العظمى من نصف الشباب العاملين عينة الدراسة لديهم مستوى مرتفع لإجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث بلغت نسبته ٥٠.٤٪ في حين بلغت نسبة ما يقرب من نصف الشباب العاملين بالمؤسسات عينة الدراسة ذو المستوى المتوسط ٣٣٪ والمستوى المنخفض ١٦,٦ وهذا يؤكد أن نصف الشباب العاملين من عينة الدراسة لديهم النسبة

الأعلى للمستوي المرتفع، والنصف الآخر للمستويين المتوسط والمنخفض وترى الباحثة أن هذه النسبة في المستوى المتوسط والمنخفض ليست بالقليلة ولذلك يجب ضرورة تعزيز وتشجيع الشباب العاملين بالمؤسسات على حسن إدارة الموارد البشرية الخضراء وذلك من خلال إقامة دورات وورش عمل تدريبية لهم لرفع وعيهم وممارستهم لإدارة الموارد البشرية الخضراء سواء في حياتهم العلمية أو العملية.

٢- مستويات نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري :

جدول (١٠) التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقاً لمستويات استجاباتهم لنمط القيادة التحويلية في الأداء

الإبداعي والمهاري ن=٥٠٠

النسبة المئوية	العدد	البيان
٨,٢	٤١	المستوى المنخفض (٨٣:٦٠)
٣٩.٤	١٩٧	المستوى المتوسط (١٠٦:٨٤)
٥٢,٤	٢٦٢	المستوى المرتفع (١٣٣:١٠٧)
١٠٠,٠	٥٠٠	المجموع

يتضح من جدول (١٠) أن الغالبية العظمى من نصف الشباب العاملين بالمؤسسات عينة الدراسة لديهم مستوى مرتفع لإجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري حيث بلغت نسبته ٥٢.٤٪ في حين بلغت نسبة ما يقرب من نصف الشباب العاملين بالمؤسسات عينة الدراسة ذو المستوى المتوسط ٣٩.٤٪ والمستوى المنخفض ٨,٢ وهذا يؤكد أن نصف الشباب عينة الدراسة لديهم النسبة الأعلى للمستوي المرتفع، والنصف الآخر للمستويين المتوسط والمنخفض وترى الباحثة أن هذه النسبة في المستوى المتوسط والمنخفض ليست بالقليلة ولذلك يجب ضرورة تعزيز وتشجيع الشباب العاملين بالمؤسسات على القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري وذلك من خلال إقامة دورات وورش عمل تدريبية لهم لتنمية الأداء الإبداعي والمهاري لديهم.

ثالثاً: النتائج في ضوء فروض البحث:

-النتائج في ضوء الفرض الأول :

ينص الفرض الأول على أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استبيان إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورة الخمسة (الاستقطاب والاختيار الأخضر ، التدريب والتطوير ، التقييم ، المكافأة والتحفيز ، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة) وبين نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري بجوانبه الأربعة (التأثير المثالي ، تقدير الأفراد واحترامهم ، الحافز الفكري ، والحافز الإلهامي.

وللتحقق من صحة الفرض إحصائياً تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين (إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورة ، وبين نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري بجوانبه) والجدول (١١) يوضح ذلك .

جدول (١١) العلاقات الارتباطية بين استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمحاورة الخمسة و نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري بجوانبه الأربعة

المتغيرات	التأثير المثالي	تقدير الأفراد واحترامهم	الحافز الفكري	الحافز الإلهامي	إجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري
الاستقطاب والاختيار الأخضر	**٠,٨٥٠	**٠,٧٤٣	**٠,٦٢٨	**٠,٥٥٠	**٠,٧٠٦
التدريب والتطوير	**٠,٦٠٢	**٠,٥٩٩	**٠,٥٠٠	**٠,٣٥٢	**٠,٥٦٨
التقييم	**٠,٦٣٩	**٠,٦٩٩	**٠,٥٧٦	**٠,٣٥٦	**٠,٦٣٠
المكافأة والتحفيز	**٠,٦١٣	**٠,٦١٦	**٠,٤٩٩	**٠,٣٠٤	**٠,٥٦٤
الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة	**٠,٨٥٥	**٠,٨٠١	**٠,٧٤٧	**٠,٧٤١	**٠,٨٦١
إجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء	**٠,٧٣٠	**٠,٧٥٣	**٠,٦٣٨	**٠,٤٨٤	**٠,٧١٩

**دال عند ٠,٠١

يتضح من جدول (١١) أنه :

-توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين كل من محور (الاستقطاب والاختيار الأخضر والتأثير المثالي وتقدير الأفراد واحترامهم والحافز الفكري والحافز الإلهامي وإجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري)، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون على التوالي (**٠,٨٥٠ ، **٠,٧٤٣ ، **٠,٦٢٨ ، **٠,٥٥٠ ، **٠,٧٠٦) وهي قيم دالة عند مستوي دلالة (٠,٠١) ، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما كان لدى المديرين والرؤساء القدرة على الاستقطاب والاختيار الأخضر للشباب القائمين بالعمل كلما ادى ذلك الى التأثير المثالي فى نمط القيادة التحويلية فى أدائهم الإبداعي والمهاري فى الأعمال التى يقومون بها .

-توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين كل من محور (التدريب والتطوير والتأثير المثالي وتقدير الأفراد واحترامهم والحافز الفكري والحافز الإلهامي وإجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري)، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون على التوالي (**٠,٦٠٢ ،

٠,٥٩٩، **٠,٥٠٠، **٠,٣٥٢، **٠,٥٦٨) وهي قيم دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) ، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما كان لدى المؤسسة أو المديرين والرؤساء القدرة على التدريب والتطوير للشباب القائمين بالعمل كلما أدى ذلك الى القيادة التحويلية فى أدائهم الإبداعي والمهاري فى الأعمال التى يقومون بها .

-توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين كل من محور (التقييم والتأثير المثالي وتقدير الأفراد واحترامهم والحافز الفكري والحافز الإلهامي وإجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري)، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون على التوالي (٠,٦٣٩، **٠,٦٩٩، **٠,٥٧٦، **٠,٣٥٦، **٠,٦٣٠) وهي قيم دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) ، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما كان لدى المديرين والرؤساء القدرة على تقييم الشباب القائمين بالعمل ومقارنة النتائج التى تم الوصول إليها بالأهداف الموضوعه كلما أدى ذلك الى التأثير المثالي فى نمط القيادة التحويلية فى أدائهم الإبداعي والمهاري فى الأعمال التى يقومون بها .

-توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين كل من محور (المكافأة والتحفيز والتأثير المثالي وتقدير الأفراد واحترامهم والحافز الفكري والحافز الإلهامي وإجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري)، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون على التوالي (٠,٦١٦، **٠,٤٩٩، **٠,٣٠٤، **٠,٥٦٤) وهي قيم دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) ، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما كان لدى المديرين والرؤساء القدرة على مكافأة وتحفيز الشباب القائمين بالعمل كلما أدى ذلك الى التأثير المثالي فى نمط القيادة التحويلية فى أدائهم الإبداعي والمهاري فى الأعمال التى يقومون بها .

-توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين كل من محور (الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة و والتأثير المثالي وتقدير الأفراد واحترامهم والحافز الفكري والحافز الإلهامي وإجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري)، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون على التوالي (٠,٨٥٥، **٠,٨٠١، **٠,٧٤٧، **٠,٧٤١، **٠,٨٦١) وهي قيم دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) ، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما كان لدى المديرين والرؤساء القدرة على تحقيق الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة المستهلكة فى المنظمة كلما أدى ذلك إلى التأثير المثالي فى نمط القيادة التحويلية فى أدائهم الإبداعي والمهاري فى الأعمال التى يقومون بها .

-توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين كل من محور (إجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء والتأثير المثالي وتقدير الأفراد واحترامهم والحافز الفكري والحافز الإلهامي وإجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري)، حيث بلغت قيمة معامل

ارتباط بيرسون على التوالي ($r = 0.730, 0.753, 0.638, 0.484, 0.719$) وهي قيم دالة عند مستوى دلالة (0.01)، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما كان لدى المديرين والرؤساء القدرة على إدارة الموارد البشرية للشباب القائمين بالعمل بصورة جيدة وفعالة كلما ادى ذلك الى التأثير المثالي فى نمط القيادة التحويلية فى أدائهم الإبداعي والمهاري فى الأعمال التى يقومون بها .

تتفق تلك النتائج مع دراسة أسماء ممدوح ، دعاء عمر (٢٠٢٣) فى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01, 0.005) بين أبعاد استبيان وعي العاملين بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد استبيان الوعى بالأداء المتوازن المستدام .

فى ضوء ماتم عرضه ومناقشته من نتائج الفرض الأول يتضح ما يلى :

-توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين استبيان استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاوره الخمسة واستبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري بجوانبه الأربعة لدى الشباب عينة الدراسة عند مستوى دلالة 0.01، وبذلك لم يتحقق الفرض الأول ، ويتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل .

-النتائج فى ضوء الفرض الثانى

ينص الفرض الثانى على أنه " لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين متغيرات المستوى الاقتصادي والاجتماعي للشباب العاملين بالمؤسسات عينة الدراسة واستبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاوره الخمسة " .

وللتحقق من صحة الفرض إحصائياً تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات المستوى الاقتصادي

والاجتماعي للشباب عينة الدراسة واستبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاوره الخمسة وكل من (السن، جهة العمل ، عدد سنوات الخدمة، المنصب ، الدخل المالى ، المستوى التعليمى)، والجدول (١٢) يوضح ذلك .

جدول (١٢) العلاقات الارتباطية بين بعض متغيرات المستوى الاقتصادي والاجتماعي للشباب عينة الدراسة واستبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء

المتغيرات	الاستقطاب والاختيار الأخضر	التدريب والتطوير	التقييم	المكافأة والتحفيز	الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة	إجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء
السن	٠,٠٤٥	-٠,١١٨- **	-٠,٠٨٢-	-٠,٠٨١-	-٠,٠٤٣-	-٠,٠٧١-
جهة العمل	-٠,٠٤٠-	**٠,١٣٧	*٠,٠٩٧	**٠,٠١١٦	*٠,٠٩٠	*٠,٠٩٧
عدد سنوات الخدمة	٠,٠٦٩	-٠,٠٨٨-	*٠,٠٨٩	-٠,٠٦٦-	-٠,٠٥٨-	-٠,٠٥٨-
المنصب	٠,٠٥٧	٠,٠٠٧	-٠,٠٠٩-	٠,٠٠٦	٠,٠١٣	٠,٠١٤
الدخل المالي	-٠,٠١٥-	*٠,١٠١	*٠,١٠١	*٠,١٠٥	*٠,٠٩٥	*٠,٠٩٠
المستوى التعليمي	-٠,٢٣٧- *	-٠,١٩٧- **	-٠,٢٤٣- **	**٠,٢١٣-	**٠,١٥٩-	**٠,٢٣٤-

**دال عند ٠,٠١ *دال عند ٠,٠٥

ينضج من جدول (١٢): ما يلي :-

-لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كل من متغير السن ومحور (الاستقطاب والاختيار الأخضر والتقييم والمكافأة والتحفيز والاندماج الأخضر وحفظ الطاقة وإجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء) ، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما اختلف سن الشباب عينة الدراسة لايؤثر ذلك على مدى اختيار المديرين والرؤساء لهم وكذلك أسلوب تقييمهم للعمل ومكافأتهم وقدرتهم على توفير الطاقة المستهلكة في العمل، بينما توجد علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائياً بين كل من متغير السن ومحور التدريب والتطوير حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (-٠,١١٨- **) وهى قيمة دالة إحصائياً مستوى دلالة (٠,٠١) ويمكن تفسير ذلك أنه كلما كان سن الشباب صغير كلما كان لديهم القدرة على التدريب والتطوير من قدراتهم الإبداعية والمهارية. -لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كل من متغير جهة العمل ومحور (الاستقطاب والاختيار الأخضر) ، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما اختلف جهة العمل لا يؤثر ذلك على المديرين والرؤساء فى اختيار العاملين والموظفين للعمل فى المنظمة ، بينما توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كل من متغير جهة العمل ومحور (التدريب والتطوير والتقييم والمكافأة والتحفيز والاندماج الأخضر وحفظ الطاقة وإجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء) حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون على التوالي (**٠,١٣٧ ، *٠,٠٩٧ ، **٠,٠١١٦ ، *٠,٠٩٠ ، *٠,٠٩٧) وهى قيمة دالة إحصائياً مستوى دلالة (٠,٠٥، ٠,٠١) ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما اختلفت جهة

العمل من جهة حكومية أو خاصة أو عمل حر كلما أثر ذلك فى عملية التدريب والتطوير للشباب العاملين وكذلك كلما اختلف أسلوب التقييم والمكافأة واختلاف طرق حفظ الطاقة لديهم .

-لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كل من متغير عدد سنوات الخدمة ومحور (الاستقطاب والاختيار الأخضر والتدريب والتطوير والمكافأة والتحفيز والاندماج الأخضر وحفظ الطاقة وإجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء) ، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما اختلف عدد سنوات الخدمة للشباب عينة الدراسة لايؤثر ذلك على قدرتهم على الاستقطاب الأخضر والتدريب والتطوير لتنمية قدراتهم الإبداعية والمهارية والحصول على المكافآت والحوافز وتوفير الطاقة المستهلكة فى العمل ،بينما توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كل من متغير عدد سنوات الخدمة ومحور التقييم حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.089^*) وهى قيمة دالة إحصائياً مستوي دلالة (0.05) ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما زادت عدد سنوات الخدمة للشباب عينة الدراسة كلما كان تقييمهم أفضل من بداية العمل .

-لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كل من متغير المنصب ومحور (الاستقطاب والاختيار الأخضر والتدريب والتطوير والتقييم والمكافأة والتحفيز والاندماج الأخضر وحفظ الطاقة وإجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء) ، ويمكن تفسير ذلك بأن المنصب لا يؤثر فى القدرة على مدى تحقيق العاملين للتطوير والتدريب المستمر لتنمية قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية والمهارية ومدى قدرتهم على تقييم أنفسهم فى العمل والتقليل من الطاقة المستهلكة فى أداء أعمالهم .

-لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كل من متغير الدخل المالى ومحور (الاستقطاب والاختيار الأخضر) ، ويمكن تفسير ذلك بأن الدخل المالى للشباب لايؤثر فى اختيار المديرين والرؤساء لهم للعمل فى المنظمة، بينما توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كل من متغير الدخل المالى ومحور (التدريب والتطوير والتقييم والمكافأة والتحفيز والاندماج الأخضر وحفظ الطاقة وإجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء) حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون على التوالي (0.101^* ، 0.105^* ، 0.095^* ، 0.090^*) وهى قيمة دالة إحصائياً مستوي دلالة (0.05) ، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما كان الشباب العاملين دخولهم مرتفعة كلما ساعد ذلك على تطوير مهاراتهم وقدراتهم العملية وتقييمها وتحقيق الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة .

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كل من متغير المستوى التعليمى ومحور (الاستقطاب والاختيار الأخضر والتدريب والتطوير والتقييم والمكافأة والتحفيز والاندماج الأخضر وحفظ الطاقة وإجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء) حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون على التوالي (-0.237^*)

، -٠,١٩٧- **، -٠,٢٤٣- **، -٠,٢١٣- **، -٠,١٥٩- **، -٠,٢٣٤- **) وهى قيمة دالة إحصائياً مستوى دلالة (٠,٠٥،٠,٠١)، ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما اختلف المستوى التعليمى للشباب العاملين كلما أثر ذلك على مدى قدره المديرين والرؤساء على اختيارهم للعمل فى المنظمة وأيضاً يؤثر مستوى تعليمهم على القدرة على تدريبهم وتطوير مهاراتهم وتقييمهم ومكافأتهم وأيضاً يؤثر التعليم على مدى قدره الشباب على الاهتمام بتوفير الطاقة المستهلكة من الأدوات والأجهزة المستخدمة فى أداء العمل .

تتفق تلك النتائج مع دراسة نعمة رقبان وآخرون (٢٠٢٣) فى وجود فروق دالة إحصائياً عند (٠,٠١) فى الإدارة الخضراء تبعاً للمستوى التعليمى لصالح ذوي المستوى التعليمى، كما توجد فروق دالة إحصائياً عند (٠,٠١) فى الإدارة الخضراء تبعاً للدخل الشهرى لصالح الدخل الشهرى المرتفع، كما توجد فروق دالة إحصائياً عند (٠,٠١) فى الإدارة الخضراء وجود الشخصية تبعاً لنوع المؤسسة .
فى ضوء ماتم عرضه ومناقشته من نتائج الفرض الثانى يتضح ما يلى :

- لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين بعض متغيرات المستوى الاجتماعى والاقتصادى للشباب عينة الدراسة (كالسن ، عدد سنوات الخدمة ، المنصب الإدارى) وإجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء .
- بينما توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين بعض متغيرات المستوى الاجتماعى والاقتصادى للشباب عينة الدراسة (كجهة العمل ، الدخل المالى ، المستوى التعليمى) عند مستوى دلالة ٠,٠١، ٠,٠٥ وبذلك يتحقق الفرض الثانى جزئياً.

-النتائج فى ضوء الفرض الثالث

ينص الفرض الثالث على أنه " لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين متغيرات المستوى الاقتصادى والاجتماعى للشباب العاملين بالمؤسسات عينة الدراسة واستبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعى والمهاري بجوانبه الأربعة" .

وللتحقق من صحة الفرض إحصائياً تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات المستوى الاقتصادى

والاجتماعى للشباب العاملين بالمؤسسات عينة الدراسة واستبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعى والمهاري بمحاوَره الأربعة وكل من (السن، جهة العمل ، عدد سنوات الخدمة، المنصب ، الدخل المالى ، المستوى التعليمى)، والجدول (١٣) يوضح ذلك .

جدول (١٣) العلاقات الارتباطية بين بعض متغيرات المستوى الاقتصادى والاجتماعى للشباب عينة الدراسة واستبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعى والمهاري

المتغيرات	التأثير المثالي	تقدير الأفراد واحترامهم	الحافز الفكري	الحافز الإلهامي	إجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري
السن	٠,٠١٠	٠,٠٢٨	٠,٠٧٣	٠,٠٨١	٠,٠٥٣
جهة العمل	٠,١٤٢**	٠,٠٧٣	٠,٠٣٣	٠,٠٧٧	٠,٠٨٦
عدد سنوات الخدمة	٠,٠٢٣	٠,٠٣٠	٠,٠٢٥	٠,٠٧٤	٠,٠٤٠
المركز الوظيفي	٠,٠٦٣	٠,٠٣٩	٠,٠٦٢	٠,٠٥٢	٠,٠٥٩
الدخل المالي	-٠,٠١٥-	-٠,٠٠٧-	٠,٠١٢	-٠,٠٣٠-	-٠,٠٠٩-
المستوي التعليمي	-٠,١٨٨**	-٠,٢٦٦- **	-٠,٢٣٥**	-٠,١٨٥**	-٠,٢٤٣**

**دال عند ٠,٠١ *دال عند ٠,٠٥

يتضح من جدول (١٣) ما يلى:-

-لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كل من متغير السن ومحور (التأثير المثالي وتقدير الأفراد واحترامهم والحافز الفكري والحافز الإلهامي وإجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري) ، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما اختلف سن الشباب عينة الدراسة لايؤثر ذلك على نمط القيادة التحويلية لديهم فى الأداء الإبداعي والمهاري .

-لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كل من متغير جهة العمل ومحور (تقدير الأفراد واحترامهم والحافز الفكري والحافز الإلهامي وإجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري) ، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما اختلف جهة العمل سواء حكومية أو خاصة أو عامة لا يؤثر ذلك على تقدير الأفراد العاملين واحترامهم من المديرين والرؤساء وكذلك تنمية الحافز الفكري والإلهامي لديهم ، بينما توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كل من متغير جهة العمل ومحور (التأثير المثالي) حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون على التوالي (٠,١٤٢**) وهى قيمة دالة إحصائياً مستوي دلالة (٠,٠١) ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما اختلف جهة العمل من جهة حكومية أو خاصة أو حرة كلما اختلف تأثير المديرين والرؤساء على العاملين والموظفين بالمؤسسة .

-لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كل من متغير عدد سنوات الخدمة ومحور (التأثير المثالي وتقدير الأفراد واحترامهم والحافز الفكري والحافز الإلهامي وإجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري) ، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما اختلف عدد سنوات الخدمة

الشباب عينة الدراسة لايؤثر ذلك على علاقتهم مع رؤساء العمل ومدى تقديرهم لهم واحترامهم وتشجيعهم على ابتكار الأفكار والحلول لمشكلات العمل وتنمية قدراتهم الإبداعية والمهارية .

-لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كل من متغير المنصب ومحور (التأثير المثالي وتقدير الأفراد واحترامهم والحافز الفكري والحافز الإلهامي وإجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري) ، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما اختلف المنصب من مديرين إلى رؤساء أقسام إلى موظفين أو عمال لا يؤثر ذلك في تحقيق القدرة على القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري لدى كل منهم .

-لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كل من متغير الدخل المالي ومحور (التأثير المثالي وتقدير الأفراد واحترامهم والحافز الفكري والحافز الإلهامي وإجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري) ، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما اختلف دخل الشباب عينة الدراسة لايؤثر على مدى قدرتهم في تحقيق الأداء الإبداعي والمهاري في العمل .

توجد علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائياً بين كل من متغير المستوى التعليمي ومحور (التأثير المثالي وتقدير الأفراد واحترامهم والحافز الفكري والحافز الإلهامي وإجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري) حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون على التوالي (-٠,١٨٨ ، -٠,٢٦٦ ، -٠,٢٣٥ ، -٠,١٨٥ ، -٠,٢٤٣ ، -٠,٢٦٦) وهي قيمة دالة إحصائياً مستوي دلالة (٠,٠١) ، ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما اختلف المستوى التعليمي للشباب عينة الدراسة كلما أثر ذلك على قدراتهم الإبداعية والمهارية في العمل فالشباب ذو المستوى التعليمي المرتفع لديهم قدراتهم إبداعية ومهارية أكثر من الشباب ذو المستوى التعليمي المنخفض.

تختلف تلك النتائج مع دراسة التلباني وآخرون (٢٠١٣) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تلك العلاقة التي تعزى لمتغيرات طبيعة المؤسسة وسنوات الخدمة.

في ضوء ماتم عرضه ومناقشته من نتائج الفرض الثالث يتضح ما يلي :

-لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين متغيرات المستوى الاقتصادي والاجتماعي للشباب عينة الدراسة (كالسن ، جهة العمل ، عدد سنوات الخدمة ، المنصب الإداري ، الدخل المالي) وإجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري بمحاورة الأربعة .

بينما توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين متغيرات المستوى الاقتصادي والاجتماعي للشباب عينة الدراسة (كالمستوى التعليمي) وإجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري بمحاورة الأربعة عند مستوى دلالة ٠,٠١ وبذلك يتحقق الفرض الثالث جزئياً.

- النتائج في ضوء الفرض الرابع

ينص الفرض الرابع علي أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من الشباب العاملين بالمؤسسات في كل من إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورة الخمسة ونمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري بجوانبه الأربعة .

وللتحقق من صحة هذا الفرض إحصائياً تم إيجاد قيمة (ت) بين متوسط درجات الذكور والإناث من الشباب العاملين بالمؤسسات في كل من إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورة الخمسة ونمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري بجوانبه الأربعة ويوضح ذلك جدولي (١٤)، (١٥) .

جدول (١٤) دلالة الفروق بين متوسط درجات الشباب عينة الدراسة في استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورة الخمسة تبعاً للجنس (ذكر - أنثى)

البيان	ذكور ن=٣٠٠		إناث ن=٢٠٠		الفرق بين المتوسطات	قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
الاستقطاب والاختيار الأخضر	٤١,٠٢٠٠	٤,٩١٦٦	٤٠,٧٩٠٠	٥,٢٧٨٧	٠.٢٣	٠,٤٩٧	٠,٠٦٢
التدريب والتطوير	٣٢,٧٢٠٠	٧,٥٦٤٣	٣١,٥٩٠٠	٨,٦٨٨٤	١.١٣	١,٥٤١	٠,٠١٠ دال عند ٠.٠٥
التقييم	٢٨,٠٦٦٧	٦,٠٨٠٤	٢٧,٦٦٥٠	٦,٣٨٧٢	٠.٤٠١٧	٠,٧٠٩	٠,٥٠٣
المكافأة والتحفيز	٢٦,٢٧٠٠	٥,٧٤٣٤	٢٦,٠٠٥٠	٦,٢٢٧٢	٠.٢١٨٣	٠,٤٨٩	٠,١٠٥
الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة	٢٦,٣٤٣٣	٤,٥٩٣٠	٢٦,١٢٥٠	٤,٤٥٢٣	٠.٢١٨٣	٠,٥٢٣	٠,٩٢٨
إجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء	١٥٤,٤٢٠٠	٢٦,٠٢٧٢	١٥٢,١٧٥٠	٢٨.١٠٤٣٣	٢.٢٤٥	٠,٩١٥	٠,٠٩٠

يتضح من جدول (١٤) ما يلي :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الشباب من الذكور والإناث في مجموع عبارات الاستقطاب والاختيار الأخضر حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٠,٤٩٧) وهي قيمة غير دالة إحصائياً ، ويمكن تفسير ذلك إلي أن الإناث لديهم نفس المعلومات والمعارف والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الذكور عن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الشباب من الذكور والإناث في مجموع عبارات التدريب والتطوير حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (١,٥٤١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند (٠.٠٥) لصالح الذكور ، ويمكن تفسير ذلك إلي أن الذكور لديهم قدرة أعلى على التدريب والتطوير من قدراتهم الإبداعية والمهارية لإدارة مواردهم البشرية الخضراء بشكل أكبر من الإناث.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الشباب من الذكور والإناث في مجموع عبارات التقييم حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٠,٧٠٩) وهي قيمة غير دالة إحصائياً ، ويمكن تفسير ذلك إلي أن الإناث يحققون أداء عالي عند تقييمهم في العمل بشكل لا يختلف عن الذكور .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الشباب من الذكور والإناث في مجموع عبارات المكافأة والتحفيز حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٠,٤٨٩) وهي قيمة غير دالة إحصائياً ، ويمكن تفسير ذلك إلي أن الإناث يحصلون على مكافآت وحوافز جيدة بشكل لا يختلف عن الذكور .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الشباب من الذكور والإناث في مجموع عبارات الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٠,٥٢٣) وهي قيمة غير دالة إحصائياً ، ويمكن تفسير ذلك إلي أن الإناث القدرة على توفير الطاقة المستهلكة في أداء العمل وأيضاً حسن التعامل مع الأدوات والأجهزة المستخدمة بشكل لا يختلف عن الذكور .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الشباب من الذكور والإناث في مجموع عبارات إجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٠,٩١٥) وهي قيمة غير دالة إحصائياً ، ويمكن تفسير ذلك إلي أن الإناث لديهم القدرة الجيدة على حسن استخدام مواردهم البشرية الخضراء في العمل بشكل لا يختلف عن الذكور .

مما سبق يتبين عدم وجود فروق بين الذكور والإناث من الشباب في كل من محور الاستقطاب والاختيار الأخضر والتقييم والمكافأة والتحفيز والاندماج الأخضر وحفظ الطاقة وإجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء ، بينما يوجد فروق بين الذكور والإناث من الشباب في كل من محور التدريب والتطوير عند مستوى دلالة ٠.٠٥ .

تختلف تلك النتائج مع دراسة سماح عبد الجواد ، زينب يوسف (٢٠٢١) وجود فروق عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات درجات عينة الدراسة في استبيان وعى العاملين بالممارسات الخضراء تبعا لاختلاف النوع

تختلف أيضا مع دراسة نعمة رقبان (٢٠٢٣) في وجود فروق دالة إحصائية عند (٠.٠١) بين الإناث والذكور بالنسبة للإدارة الخضراء وجودة الشخصية لصالح الإناث .

جدول (١٥) دلالة الفروق بين متوسط درجات الشباب عينة الدراسة في استبيان نمط القيادة التحويلية بجوانبه الأربعة تبعا للجنس (ذكر - أنثى)

البيان المحاور	ذكور ن=٣٠٠		إناث ن=٢٠٠		الفرق بين المتوسطات	قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
التأثير المثالي	٢٩,٠٤٠٠	٤,٦٥٥٦٦	٢٦,٦١٥٠	٤,٧٥٣٢٨	٢.٤٢٥	٠.٩٨٨	٠.٦٥٥
تقدير الأفراد واحترامهم	٢٣,٥٠٦٧	٤,٨٤٣٠٢	٢٢,٩٢٠٠	٥,٢٠٥٦٨	٠.٥٨٦٧	١.٢٨٨	٠.٤٨ داله عند(٠,٠٥)
الحافز الفكري	٣١,١٢٦٥	٥,٨١٨٦٦	٣٠,٣٢٥٠	٥,٩٥٨٧٧	٠.٨٠١٥	١.٤٩٥	٠.٨٧١
الحافز الإلهامي	٢٤,١٣٣٣	٤,٢٣٤٢٢	٢٤,٠٣٥٠	٤,٤١٨٣٠	٠.٠٩٨٣	٠.٢٥٠	٠.٨٥٣
إجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية	١٠٨,٨٩٥٠	١٧,٩٣٤٣٦	١٠٧,٨٠٦٧	١٨,٣٨٥٤٣	١.٠٨٨٣	١,١٥٦	٠.٨٨٤

يتضح من جدول (١٥) ما يلي :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الشباب من الذكور والإناث في مجموع عبارات التأثير المثالي حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٠,٩٨٨) وهي قيمة غير دالة إحصائياً ، ويمكن تفسير ذلك إلي أن الإناث لديهم القدرة على التأثير المثالي على مديرين العمل ورؤسائهم وزملائهم في العمل بشكل لا يختلف عن الذكور .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الشباب من الذكور والإناث في مجموع عبارات تقدير الأفراد واحترامهم حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (١,٢٨٨) وهي قيمة دالة إحصائياً عند (٠,٠٥) لصالح الإناث ، ويمكن تفسير ذلك إلي أن الإناث يتمتعون قدرة عالية على احترام

وتقدير مديري العمل ورؤسائهم وزملائهم وكذلك يحصلون على تقدير واحترام من مديري العمل ورؤسائهم وزملائهم بشكل أعلى من الذكور.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الشباب من الذكور والإناث في مجموع عبارات الحافز الفكري حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (١,٤٩٥) وهي قيمة غير دالة إحصائياً ، ويمكن تفسير ذلك إلي أن الإناث لديهم القدرة على التفكير وحل مشكلات العمل ومعالجتها بشكل لا يختلف عن الذكور.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الشباب من الذكور والإناث في مجموع عبارات الحافز الإلهامي حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٠,٢٥٠) وهي قيمة غير دالة إحصائياً ، ويمكن تفسير ذلك إلي أن الإناث لديهم القدرة على الإبداع والتخيل والابتكار في العمل بشكل لا يختلف عن الذكور.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الشباب من الذكور والإناث في مجموع عبارات إجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (١,١٥٦) وهي قيمة غير دالة إحصائياً ، ويمكن تفسير ذلك إلي أن الإناث لديهم القدرة على تحقيق القيادة التحويلية في أدائهم الإبداعي والمهاري بشكل لا يختلف عن الذكور.

مما سبق يتبين عدم وجود فروق بين الذكور والإناث من الشباب في كل من محور التأثير المثالي والحافز الفكري والحافز الإلهامي وإجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري ، بينما يوجد فروق بين الذكور والإناث من الشباب في محور تقدير الأفراد واحترامهم عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥.

تتفق تلك النتائج مع دراسة الخطابية وأبو العلا (٢٠٢٢) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة ممارسة القيادة التحويلية بالنسبة لمتغيرات الجنس، ودراسة السوايعر وبدر (٢٠٢١) في عدم وجود فروق دالة إحصائية بناءً على الجنس .

في ضوء ما تم عرضه ومناقشته من نتائج الفرض الرابع يتضح ما يلي :

- لا توجد فروق بين الذكور والإناث من الشباب في إجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضر.

- لا توجد فروق بين الذكور والإناث من الشباب في إجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري وبذلك يتحقق الفرض الرابع كلياً.

- النتائج في ضوء الفرض الخامس

ينص الفرض الخامس علي أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشباب عينة الدراسة من (الريف -الحضر) في كل من إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورة الخمسة ونمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري بجوانبه الأربعة.

وللتحقق من صحة هذا الفرض إحصائياً تم إيجاد قيمة (ت) بين متوسط درجات الشباب عينة الدراسة من (الريف-الحضر) في كل من إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورة الخمسة ونمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري بجوانبه الأربعة ويوضح ذلك جدولي (١٦)، (١٧).

جدول (١٦) دلالة الفروق بين متوسط درجات الشباب عينة الدراسة في استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورة الخمسة تبعاً لمحل الإقامة (ريف -حضر)

البيان المحاور	حضر ن=٢٧٠		ريف ن=٢٣٠		الفرق بين المتوسطات	قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
الاستقطاب والاختيار الأخضر	٠٠٠،٤١	٣٠٠٥٧،٥	٨٦٦٧،٤٠	٨٥٥٩٩،٤	٠٠١٣٣٣	-	٠٠٠٧٤
التدريب والتطوير	٥٥٩٣،٣٢	٤٢١١٦،٨	٩٢٦١،٣١	٧١٠٩٩،٧	٠٠٦٣٣٢	٨٨٧،٠	٠٠٠٩٤
التقييم	٠٦٣٠،٢٨	١٢٦٢٨،٦	٧٢١٧،٢٧	٢٩٧٦٤،٦	٠٠٣٤١٣	٦١٣،٠	٠٠٦٩١
المكافأة والتحفيز	١٩٥٧،٢٦	٠٧٨٨٨،٦	١٣٧٠،٢٦	٨٢٤٥٥،٥	٠٠٢٦٠٣	-	٠٠٣٥٥
الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة	٣٩٦٣،٢٦	٦٦٩٤٦،٤	٠٩١٣،٢٦	٤٨٦٤٩،٤	٠٠٣٠٥	٧٤٤،٠	٠٠٦٤٩
إجمالي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء	٠٢٢٢،١٥٤	٦٤٧٩٨،٢٧	١٥٢٠٩٣٤٨	٢٣٤٢٨،٢٦	١٠٠٨٧٤	٥٤١،٠	٠٠٢٢٥

يتضح من جدول (١٦) ما يلي :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الشباب من الريف والحضر في مجموع عبارات الاستقطاب والاختيار الأخضر حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (-٢٩٣,٠) وهي قيمة غير دالة إحصائياً ، ويمكن تفسير ذلك إلي أن الشباب من الريف لديهم نفس الخبرات والمعلومات والمعارف والمهارات والقدرات التي يتمتع بها شباب الحضر عن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الشباب من الريف والحضر في مجموع عبارات التدريب والتطوير حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٨٨٧,٠) وهي قيمة غير دالة إحصائياً ويمكن تفسير ذلك إلي أن الشباب من الريف لديهم القدرة على التدريب والتطوير من قدراتهم الإبداعية والمهارية في إدارة مواردهم البشرية الخضراء بشكل لا يختلف عن شباب الحضر .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الشباب من الريف والحضر في مجموع عبارات التقييم حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٦١٣,٠) وهي قيمة غير دالة إحصائياً ، ويمكن تفسير ذلك إلي أن الشباب من الريف يحققون تقييم عالى في العمل بشكل لا يختلف عن شباب الحضر .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الشباب من الريف والحضر في مجموع عبارات المكافأة والتحفيز حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (-٠,١١٠) وهي قيمة غير دالة إحصائياً ، ويمكن تفسير ذلك إلي أن الشباب من الريف يحصلون على مكافآت وحوافز عالية في العمل بشكل لا يختلف عن شباب الحضر .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الشباب من الريف والحضر في مجموع عبارات الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٧٤٤,٠) وهي قيمة غير دالة إحصائياً ، ويمكن تفسير ذلك إلي أن الشباب من الريف يتمتعون بالقدرة على حسن استخدام أدوات وأجهزة العمل بصورة جيدة وكذلك العمل على توفير الطاقة المستهلكة في أداء الأعمال بشكل لا يختلف عن الشباب من الحضر .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الشباب من الريف والحضر في مجموع عبارات إجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٥٤١,٠) وهي قيمة غير دالة إحصائياً ، ويمكن تفسير ذلك إلي أن الشباب من الريف لديهم القدرة على حسن إدارة مواردهم البشرية الخضراء بشكل لا يختلف تماما عن الشباب من الحضر .

مما سبق يتبين عدم وجود فروق بين الشباب من الريف والحضر في إجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء .

تختلف تلك النتائج مع دراسة سماح عبد الجواد ، زينب يوسف (٢٠٢١) وجود فروق عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات درجات عينة الدراسة في استبيان وعى العاملين بالممارسات الخضراء تبعاً لاختلاف مكان السكن لصالح الحضر.

كما تختلف مع دراسة نعمة رقبان وآخرون (٢٠٢٣) في أنه يوجد فروق دالة إحصائية عند (٠.٠١) بين العاملين بالريف والحضر بالنسبة للإدارة الخضراء وجودة الشخصية تبعاً للحضر.

جدول (١٧) دلالة الفروق بين متوسط درجات الشباب عينة الدراسة في استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري بمحاورة الأربعة تبعاً لمحل الإقامة (ريف - حضر)

البيان المحاورة	حضر ن=٢٧٠		ريف ن=٢٣٠		الفرق بين المتوسطات	قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
التأثير المثالي	٢٩.٠١٨٥	٤.٦٥٠٩٨	٢٨.٦٩٥٧	٤.٧٩٢٠٥	٠.٣٢٢٨	٠.٧٦٣	٠.٢٧٠
تقدير الأفراد واحترامهم	٢٣.٥٢٥٩	٤.٦٨٢٢١	٢٢.٩٧٣٩	٥.٣٣٢٥٤	٠.٥٥٢	١.٢٣٢	٠.٠٠٧ دال عند (٠.٠١)
الحافز الفكري	٣١.١٨٥٢	٥.٦٩٣٧٨	٣٠.٣٦٠٩	٦.٠٧٨٤٧	٠.٨٢٤٣	١.٥٦٤	٠.٤٥٨
الحافز الإلهامي	٢٤.٢٤٠٧	٤.١١٦٨٥	٢٣.٩٢١٧	٤.٥١٨٠٨	٠.٣١٩	٠.٨٢٦	٠.١٣١
إجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية	١٠٧.٩٧٠٤	١٧.٣١١٩٠	١٠٦.٩١٣	١٩.٠٠٩٣٦	١.٨٧٩١	١.٢٤٢	٠.٠٧٣

يتضح من جدول (١٧) ما يلي :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الشباب من الريف والحضر في مجموع عبارات التأثير المثالي حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٠.٧٦٣) وهي قيمة غير دالة إحصائية، ويمكن تفسير ذلك إلي أن شباب الريف لديهم القدرة على التأثير المثالي على مديري العمل ورؤسائهم وزملائهم بشكل لا يختلف عن شباب الحضر.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الشباب من الريف والحضر في مجموع عبارات تقدير الأفراد واحترامهم حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (١.٢٣٢) وهي قيمة دالة

إحصائياً عند (٠,٠١) لصالح شباب الريف، ويمكن تفسير ذلك إلى أن شباب الريف يتمتعون بالقدرة على تقدير واحترام مديرين ورؤساء العمل وزملائهم بشكل أعلى من شباب الحضر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الشباب من الريف والحضر في مجموع عبارات الحافز الفكري حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (١.٥٦٤) وهي قيمة غير دالة إحصائياً ، ويمكن تفسير ذلك إلى أن شباب الريف لديهم القدرة على حل مشكلات العمل ومعالجتها بشكل لا يختلف عن شباب الحضر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الشباب من الريف والحضر في مجموع عبارات الحافز الإلهامي حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٠.٨٢٦) وهي قيمة غير دالة إحصائياً ، ويمكن تفسير ذلك إلى أن شباب الريف لديهم نفس القدرة على تحقيق الابتكار والابداع في العمل بشكل لا يختلف عن شباب الحضر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الشباب من الريف والحضر في مجموع عبارات إجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (١.٢٤٢) وهي قيمة غير دالة إحصائياً ، ويمكن تفسير ذلك إلى أن شباب الريف لديهم القدرة على تحقيق القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري في العمل بشكل لا يختلف تماماً عن شباب الحضر.

مما سبق يتبين عدم وجود فروق بين الشباب من الريف والحضر في كل من محور التأثير المثالي والحافز الفكري والحافز الإلهامي وإجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري ، بينما يوجد فروق بين الشباب من الريف والحضر في محور تقدير الأفراد واحترامهم عند مستوى دلالة ٠,٠١.

في ضوء ماتم عرضه ومناقشته من نتائج الفرض الخامس يتضح ما يلي :

- لا يوجد فروق بين الشباب من الريف والحضر في إجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء .

- لا توجد فروق بين الشباب من الريف والحضر في إجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري وبذلك يتحقق الفرض الخامس كلياً.

-النتائج في ضوء الفرض السادس

ينص الفرض السادس علي أنه لا يوجد تباين دال إحصائياً بين عينة الدراسة في كل من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورة الخمسة ونمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري بجوانبه الأربعة تبعاً لجهة العمل.

وللتحقق من صحة الفرض إحصائياً تم استخدام اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد ANOVA لإيجاد التباين بين عينة الدراسة في كل من استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء

بمحاوره الخمسة ونمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري بجوانبه الأربعة تبعاً لجهة العمل. وتم تطبيق اختبار **Tukey** لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات ، والجداول (١٨) ، (١٩) توضح ذلك.

جدول (١٨) تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء للشباب عينة الدراسة وفقاً لجهة العمل ن = ٥٠٠

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الاستقطاب والاختيار الأخضر	بين المجموعات داخل المجموعات الكلى	٢١٢.٨١٤ ٥٩٤,١٢٥٦ ١٢٧٧.٤٠٨	٥ ٤٩٤ ٤٩٩	٤٢.٥٦٣ ٢٥.٤٣٨	.٦٧٣ ١	٠,١٣٩ غير دال
التدريب والتطوير	بين المجموعات داخل المجموعات الكلى	٥٤٤.٤١٣ ٣١٧٣.٦٧٥ ٣٢٢٨.٠٨٨	٥ ٤٩٤ ٤٩٩	١٠٨.٨٨٣ ٦٤.٢٥٠	.٦٩٥ ١	٠,١٣٤ دال
التقييم	بين المجموعات داخل المجموعات الكلى	٤٧٢.٣٣٥ ١٨٨٥.١١٠ ١٩١٩.٥٨٢	٥ ٤٩٤ ٤٩٩	٦٧.٠٩٤ ٣٨.١٧٢	.٧٥٨ ١	٠,١٢٠ غير إحصائياً
المكافأة والتحفيز	بين المجموعات داخل المجموعات الكلى	٣٧٨.٠٣٧ ١٧٢١.٥١٥ ١٧٥٨.٥٥٢	٥ ٤٩٤ ٤٩٩	٧٥.٦٠٧ ٨٣٩,٣٤	١٧٠,٢	٠,٠٥٦ غير دال
الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة	بين المجموعات داخل المجموعات الكلى	١٠٥.٤٦٤ ٧٦٨,١٠٣١ ١٠٤١.٣٣٢	٥ ٤٩٤ ٤٩٩	٢١.٠٩٣ ٢٠.٨٧٨	١.٠١٠	٠,٤١١ دال إحصائياً
إجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء	بين المجموعات داخل المجموعات الكلى	٦٩٩٠.٢٩٥ ٤٦٣,٣٥٣٣ ٣٦٠٣.٧٥٨	٥ ٤٩٤ ٤٩٩	١٣٩٨.٠٥٩ ٢٦٨,٧١٥	١.٩٥٥	٠,٠٨٤ دال إحصائياً

يتبين من جدول (١٨) ما يلي :

عدم وجود تباين دال إحصائياً بين كل من محور (الاستقطاب والاختيار الأخضر والتدريب والتطوير والتقييم والمكافأة والتحفيز والاندماج الأخضر وحفظ الطاقة وإجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء) للشباب عينة الدراسة وجهة العمل (حكومي -خاص -أعمال حرة) حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٠.٦٧٣، ١.٦٩٥، ١.٧٥٨، ١.٠١٠، ١.٠١٠، ١.٠١٠، ١.٠١٠، ١.٠١٠، ١.٠١٠، ١.٠١٠) وهي قيمة غير دالة إحصائياً. ويمكن تفسير ذلك أنه كلما اختلفت جهة عمل الشباب لايؤثر فى قدراتهم على إدارة مواردهم البشرية الخضراء بصورة جيدة والتدريب والتطوير من مهاراتهم

والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في العمل وكذلك الأدوات والأجهزة المستخدمة والعمل على توفير الطاقة المستهلكة لأداء العمل .

يتضح مما سبق عدم وجود تباين دال إحصائياً بين الشباب عينة الدراسة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمجاوره الخمسة تبعاً لجهة العمل.

تختلف تلك النتائج مع دراسة سماح عبد الجواد ، زينب يوسف (٢٠٢١) في وجود تباين عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين متوسطات درجات عينة الدراسة في استبيان وعى العاملين بالممارسات الخضراء تبعاً لنوع المؤسسة .

جدول (١٩) تحليل التباين أحادي الاتجاه نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري للشباب وفقاً لجهة العمل ن = ٥٠٠

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	١٧٤,١٨٥ ١٠٩١,٣٦٥ ١١٠٩,٥٥٠	٥ ٤٩٤ ٤٩٩	٣٤,٨٣٧ ٢٢,٠٩٨	١,٥٧٦	٠,١٦٥ غير دال
تقدير الأفراد واحترامهم	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	١٧٣,٧٠٩ ١٢٢٧,٢٩٩ ١٢٤٤,٠٠٨	٥ ٤٩٤ ٤٩٩	٣٤,٧٤٢ ٢٤,٨٤٥	١,٣٩٨	٠,٢٢٣ غير دال
الحافز الفكري	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	٢٤٣,٣٤٠ ١٧٠٢,٨٤٢ ١٧٢٦,١٨٢	٥ ٤٩٤ ٤٩٩	٤٨,٦٦٨ ٣٤,٤٥٩	١,٤١٢	٠,٢١٨ غير إحصائياً
الحافز الإلهامي	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	٧٥,٠٧٤ ٩١٧١,٥٠٨ ٩٢٤٦,٥٨٢	٥ ٤٩٤ ٤٩٩	١٥,٠١٥ ١٨,٥٦٦	٠,٨٠٩	٠,٥٤٤ غير دال
إجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	٢٢٨٨,٤٧٩ ١٦١٥,٦٣٩ ١٦٣٨,١١٨	٥ ٤٩٤ ٤٩٩	٤٥٧,٦٩٦ ٣٢٧,١٠٠	١,٣٩٩	٠,٢٢٣ غير إحصائياً

يتبين من جدول (١٩) ما يلي :

عدم وجود تباين دال إحصائياً بين كل من محور (التأثير المثالي، تقدير الأفراد واحترامهم، الحافز الفكري ، الحافز الإلهامي ، إجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري) للشباب عينة الدراسة وجهة العمل (حكومي -خاص -أعمال حرة) حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة

(١,٣٩٨, ١,٥٧٦, ١,٤١٢, ٠,٨٠٩, ١,٣٩٩) وهي قيمة غير دالة إحصائياً. ويمكن تفسير ذلك أنه كلما اختلفت جهة عمل الشباب لا يؤثر في تقدير واحترام المديرين ورؤساء العمل لهم وكذلك التأثير المثالي فيهم وتنمية قدراتهم على الأداء الإبداعي والمهاري وحل مشكلات العمل وإيجاد الحلول لها .

يتضح مما سبق عدم وجود تباين دال إحصائياً بين الشباب عينة الدراسة في نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري بمحاوره الأربعة تبعاً لجهة العمل.

في ضوء ماتم عرضه ومناقشته من نتائج الفرض السادس يتضح ما يلي :

- لا يوجد تباين دال إحصائياً بين الشباب عينة الدراسة في إجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاوره الخمسة تبعاً لجهة العمل .

- لا يوجد تباين دال إحصائياً بين الشباب عينة الدراسة في إجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري بمحاوره الأربعة تبعاً لجهة العمل .وبذلك يتحقق الفرض السادس كلياً.

-النتائج في ضوء الفرض السابع

ينص الفرض السابع علي أنه لا يوجد تباين دال إحصائياً بين عينة الدراسة في كل من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاوره الخمسة و نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري بجوانبها الأربعة تبعاً للمنصب الإداري.

وللتحقق من صحة الفرض إحصائياً تم استخدام اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد ANOVA لإيجاد التباين بين عينة الدراسة في كل من استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاوره الخمسة ونمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري بجوانبها الأربعة تبعاً للمنصب الإداري وتم تطبيق اختبار Tukey لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات ، والجداول من (٢٠) حتى رقم (٢٢) توضح ذلك.

جدول (٢٠) تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء للشباب عينة

الدراسة وفقاً للمنصب الإداري ن = ٥٠٠

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الاستقطاب والاختيار الأخضر	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٩.٧٣٧ ٦٧١,١٢٧٦ ١٢٧٧.٤٠٨	٥ ٤٩٤ ٤٩٩	٤.٨٦٨ ٢٥.٦٩٤	٠.١٨٩ ٠	٠,٨٢٧ غير دال
التدريب والتطوير	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٣٩٠.٦٩٧ ٣١٨٩.٣٩١ ٣٢٢٨.٠٨٨	٥ ٤٩٤ ٤٩٩	١٩٥.٣٤٨ ٦٤.١٧٢	٠.٠٤٤ ٣	٠,٠٤٩ عند ٠.٠٥ دال

التقييم	بين المجموعات	١٩٣.٩٤٣	٥	٩٦.٩٧١	٥٣٧.٠	٠,٠٨٠
داخل المجموعات	١٨٩٩.٦٣٩	٤٩٤	٤٩٩	٣٨.٢٢٧	٢	غير إحصائيا
المكافأة والتحفيز	بين المجموعات	٢٠٦.٧٧٢	٥	١٠٣.٣٨٦	٩٥٦,٢	٠,٠٥٣
داخل المجموعات	١٧٢١.٥١٥	٤٩٤	٤٩٩	٩٧٣,٣٤		غير دال
الاندماج	بين المجموعات	١٣١.٥٩٥	٥	٦٥.٧٩٧	٣.١٧٩	٠,٠٤٢
الأخضر وحفظ الطاقة	داخل المجموعات	٦٣٧,١٠٢٨	٤٩٤	٢٠.٦٩٩		إحصائيا عند ٠.٠٥
إجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء	بين المجموعات	٣١٣٦.٥٩١	٥	١٥٦٨.٢٩٥	٢.١٨٢	٠,١١٤
داخل المجموعات	١٦٧,٣٥٧١	٤٩٤	٤٩٩	٧٠٥,٧١٨		دال إحصائيا

جدول (٢١) اختبار Tukey لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات محور التدريب والتطوير ومحور الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة لعينة الدراسة وفقاً للمنصب الإداري ن = ٥٠٠

البيان	العدد	التدريب والتطوير	الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة
١	١٠٢	٣١.٣٧٢٥	٢٥.٨٧٢٥
٢	٣٣١	٣٢.١١٤٨	٢٦.١١٤٨
٣	٦٧	٣٤.٣٨٨١	٢٧.٥٣٧٣

يتبين من جدول (٢٠) ، (٢١) ما يلي :

- عدم وجود تباين دال إحصائياً بين كل من محور (الاستقطاب والاختيار الأخضر ، التقييم ، المكافأة والتحفيز ، إجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء) للشباب عينة الدراسة وعدد أفراد الأسرة حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (١٨٩.٠٥٣٧.٠٠، ٢.١٨٢، ٢.٩٥٦، ٢) وهي قيمة غير دالة إحصائياً. ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما اختلف المنصب الإداري من مدير أو رئيس أو موظف أو عامل لا يؤثر ذلك في تقييمه في العمل واختياره في الحصول على المكافأة والحوافز .

- وجود تباين دال إحصائياً بين كل من محور (التدريب والتطوير ، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة للشباب عينة الدراسة والمنصب الإداري، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة على التوالي (٠.٤٤٤. ٣، ٣.١٧٩) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، ولبيان اتجاه الدلالة تم تطبيق اختبار Tukey للمقارنات المتعددة وذلك لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات الشباب عينة الدراسة في (التدريب والتطوير ، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة) تبعاً للمنصب الإداري ، حيث

أن متوسط درجات محور التدريب والتطوير كانت تتدرج من الفئة ٣١.٣٧٢٥ إلى الفئة ٣٤.٣٨٨١ حيث كانت الفئة الأقل ٣١.٣٧٢ للعمال أما الفئة الأعلى ٣٤.٣٨٨١ للمديرين ورؤساء الأقسام ، حيث أن متوسط درجات محور الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة كانت تتدرج من ٢٥.٨٧٢٥ إلى الفئة ٢٧.٥٣٧٣ حيث كانت الفئة الأقل ٢٥.٨٧٢٥ للعمال أما الفئة الأعلى ٢٧.٥٣٧٣ للمديرين .

ويمكن تفسير ذلك أنه كلما ارتفع المنصب الإداري لمدير أو رئيس عمل كلما كان لديهم القدرة على التدريب والتطوير في العمل عن المنصب الإداري الأقل مثل العمال .

يتضح مما سبق وجود تباين دال إحصائياً بين الشباب عينة الدراسة في كل من محور التدريب والتطوير والاندماج الأخضر وحفظ الطاقة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ تبعاً للمنصب الإداري ، بينما لا يوجد تباين دال إحصائياً بين عينة الدراسة في كل من محور الاستقطاب والاختيار الأخضر والتقييم والمكافأة والتحفيز وإجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعاً للمنصب الإداري . تختلف تلك النتائج مع دراسة سماح عبد الجواد ، زينب يوسف (٢٠٢١) في وجود تباين عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين متوسطات درجات عينة الدراسة في استبيان وعى العاملين بالممارسات الخضراء تبعاً لاختلاف للمركز الوظيفي

كما تختلف تلك النتائج مع دراسة نعمة رقبان وآخرون (٢٠٢٣) في وجود فروق دالة إحصائية عند (٠.٠١) في الإدارة الخضراء وجودة الشخصية تبعاً للوظيفة لصالح الوظيفة القيادية.

جدول (٢٢) تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري

للشباب وفقاً للمنصب الإداري ن = ٥٠٠

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	٣,٠٠١ ١١٠٨,٥٤٩ ١١٠٩,٥٥٠	٢ ٤٩٧ ٤٩٩	١,٥٠٠ ٢٢,٣٠٩	٠,٠٦٧	٠,٩٣٥ غير دال
تقدير الأفراد واحترامهم	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	١٠,١٣٤ ١٢٤٣,٨٧٤ ١٢٤٤,٠٠٨	٢ ٤٩٧ ٤٩٩	٥,٠٦٧ ٢٥,٠٢٤	٠,٢٠٢	٠,٨١٧ دال
الحافز الفكري	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	٧١,٤٧٠ ١٧١٩,٧١٢ ١٧٢٦,١٨٢	٢ ٤٩٧ ٤٩٩	٣٥,٧٣٥ ٣٤,٥٩٧	١,٠٣٣	٠,٣٥٧ غير إحصائية

٠,٥٣٠	٠,٦٣٥	١١,٧٨٤ ١٨,٥٥٧	٢ ٤٩٧ ٤٩٩	٢٣,٥٦٨ ٩٢٢٣,٠١٤ ٩٢٤٦,٥٨٢	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الحافز الإلهامي
٠,٨٤٧	٠,١٦٦	٥٤,٧٨٠ ٣٢٩,٥١٠	٢ ٤٩٧ ٤٩٩	١٠٩,٥٥٩ ١٦٣٧,٥٥٩ ١٦٣٨,١١٨	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	إجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري

يتبين من جدول (٢٢) ما يلي :

- عدم وجود تباين دال إحصائياً بين كل من محور (التأثير المثالي ، تقدير الأفراد واحترامهم ، الحافز الفكري ، الحافز الإلهامي ، إجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري) للشباب عينة الدراسة والمنصب الإداري حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٠,٠٦٧) ، (٠,٢٠٢ ، ١,٠٣٣ ، ٠,٦٣٥ ، ٠,١٦٦) وهي قيمة غير دالة إحصائياً. ويمكن تفسير ذلك على أن كلما اختلف المنصب الإداري لا يؤثر ذلك على الحصول التأثير المثالي في زملاء العمل وتقديرهم واحترامهم له والإبداع والقدرة على الأداء الإبداعي والمهاري في العمل وحل مشكلات العمل ومعالجتها.

يتضح مما سبق عدم وجود تباين دال إحصائياً بين الشباب عينة الدراسة في إجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري بمحاوره الأربعة تبعاً للمنصب الإداري .

في ضوء ما تم عرضه ومناقشته من نتائج الفرض السابع يتضح ما يلي :

- لا يوجد تباين دال إحصائياً في إجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاوره الخمسة تبعاً للمنصب الإداري .

- لا يوجد تباين دال إحصائياً بين الشباب عينة الدراسة في إجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري بمحاوره الأربعة تبعاً للمنصب الإداري ، وبذلك يتحقق الفرض السابع كلياً.

- النتائج في ضوء الفرض الثامن

ينص الفرض الثامن علي أنه لا يوجد تباين دال إحصائياً بين عينة الدراسة في كل من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاوره الخمسة ونمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري بجوانبه الأربعة تبعاً للسن.

وللتحقق من صحة الفرض إحصائياً تم استخدام اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد ANOVA لإيجاد التباين بين عينة الدراسة في كل من استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاوره الخمسة ونمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري بجوانبه الأربعة تبعاً للسن وتم تطبيق اختبار Tukey لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات ، والجداول من (٢٣) حتى رقم (٢٦) توضح ذلك.

جدول (٢٣) تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء للشباب عينة الدراسة وفقاً للسن ن = ٥٠٠

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الاستقطاب والاختيار الأخضر	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	٣٠٦.١٧٤ ١٢٤٧٣.٢٣٤ ١٢٧٧٩.٤٠٨	٣ ٤٩٦ ٤٩٩	١٠٢.٠٥٨ ٢٥.١٤٨	٠.٥٨٤	٠.٠٠٧ دال إحصائياً عند (٠,٠١)
التدريب والتطوير	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	١٥١٦.٤٦٣ ٣٠٧٦٧.٦٢٥ ٣٢٢٨٤.٠٨٨	٣ ٤٩٦ ٤٩٩	٥٠٥.٤٨٨ ٦٢.٠٣٢	٠.١٤٩٨	٠.٠٠٠ دال إحصائياً عند (٠,٠٠١)
التقييم	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	٣٧٥.٢٩٩ ١٨٨١٧.٢٨٣ ١٩١٩٢.٥٨٢	٣ ٤٩٦ ٤٩٩	١٢٥.١٠٠ ٣٧.٩٣٦	٠.٢٩٧٣	٠.٠٢٠ دال إحصائياً عند (٠,٠٥)
المكافأة والتحفيز	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	٣١٩.٤٥٠ ١٧٢٦٩.١٠٢ ١٧٥٨٨.٥٥٢	٣ ٤٩٦ ٤٩٩	١٠٦.٤٨٣ ٣٤.٨١٧	٠.٥٨٤٣	٠.٠٢٨ دال إحصائياً عند (٠,٠٥)
الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	٢٩٥.٨٩٧ ١٠١٢٣.٣٣٥ ١٠٤١٩.٢٣٢	٣ ٤٩٦ ٤٩٩	٩٨.٦٣٢ ٣٤.٤١٠	٤.٨٣٣	٠.٠٠٣ دال إحصائياً عند (٠,٠٠١)
إجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	٧٨٩٨.٥٣٠ ٣٥٢٤٣٤.٢٢٨ ٣٦٠٣٣٢.٧٥٨	٣ ٤٩٦ ٤٩٩	٢٦٣٢.٨٤٣ ٧١٠.٥٥٣	٣.٧٠٥	٠.٠١٢ دال إحصائياً عند (٠,٠٥)

جدول (٢٤) اختبار Tukey لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات كل من محور الاستقطاب والاختيار الأخضر ومحور التدريب والتطوير ، التقييم ، المكافأة والتحفيز ، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة ، إجمالي استبيان إدارة الموارد البشرية الخضراء لعينة الدراسة وفقاً للسن ن = ٥٠٠

البيان	العدد	الاستقطاب والاختيار الأخضر	التدريب والتطوير	التقييم	المكافأة والتحفيز	الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة	إجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
١	٢٣٥	٤٠.٧٦٦٠	٣٣.٨٧٢٣	٢٨.٧٢٣٤	٢٦.٧٤٤٧	٢٦.٧٨٧٢	١٥٦.٨٩٣٦
٢	٦٠	٤١.٧٣٣٣	٢٩.٢٣٣٣	٢٦.٥٣٣٣	٢٦.٤٦٦٧	٢٤.٣٣٣٣	١٤٨.٣٠٠٠
٣	١٠٢	٣٩.٧٤٥١	٣٠.٣٩٢٢	٢٦.٨٩٢٢	٢٤.٦٤٧١	٢٦.٠١٩٦	١٤٧.٦٩٦١
٤	١٠٣	٤٢.٠٠٠٠	٣٢.٢٣٣٠	٢٧.٨٤٤٧	٢٦.١٦٥٠	٢٦.٧٨٧٢	١٥٤.٦٤٠٨

يتبين من جدولتي (٢٣) ، (٢٤) ما يلي :

-وجود تباين دال إحصائياً بين كل من محور (الاستقطاب والاختيار الأخضر ،التدريب والتطوير ، التقييم ،المكافأة والتحفيز ،الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة ،إجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء) للشباب عينة الدراسة والسن ، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة على التوالي (٠.٠٥٨ ، ٨.١٤٩ ، ٣.٢٩٧ ، ٠.٠٥٨ ، ٤.٨٣٣ ، ٣.٧٠٥) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (٠.٠٠١ ، ٠.٠٠٥ ، ٠.٠١ ، ٠.٠٠١) ، ولبيان اتجاه الدلالة تم تطبيق اختبار Tukey للمقارنات المتعددة وذلك لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات الشباب عينة الدراسة في (الاستقطاب والاختيار الأخضر ،التدريب والتطوير ، التقييم ،المكافأة والتحفيز ،الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة ،إجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء) تبعاً للسن ، حيث أن متوسط درجات محور الاستقطاب والاختيار الأخضر كانت تتدرج من الفئة ٣٩.٧٤٥١ إلى الفئة ٤٢.٠٠٠٠ حيث كانت الفئة الأقل ٣٩.٧٤٥١ للشباب الذين كانت أعمارهم من ٢٦:٢٤ أما الفئة الأعلى ٤٢.٠٠٠٠ للشباب الذين كانت أعمارهم من ٢٩:٢٧ ، حيث أن متوسط درجات محور التدريب والتطوير كانت تتدرج من ٢٩.٢٣٣٣ إلى الفئة ٣٣.٨٧٢٣ حيث كانت الفئة الأقل ٢٩.٢٣٣٣ للشباب الذين كانت أعمارهم من ٢٦:٢٤ سنة ،أما الفئة الأعلى ٣٣.٨٧٢٣ للشباب الذين كانت أعمارهم من ٢٠:١٨ سنة، حيث أن متوسط درجات محور التقييم كانت تتدرج من ٢٦.٥٣٣٣ إلى الفئة ٢٨.٧٢٣٤ حيث كانت الفئة الأقل ٢٦.٥٣٣٣ للشباب الذين كانت أعمارهم من ٢٣:٢١ سنة أما الفئة الأعلى ٢٨.٧٢٣٤ للشباب الذين كانت أعمارهم من ٢٠:١٨ سنة حيث أن متوسط درجات محور المكافأة والتحفيز كانت تتدرج من ٢٤.٦٤٧١ إلى الفئة ٢٦.٧٤٤٧ حيث كانت الفئة الأقل ٢٤.٦٤٧١ للشباب الذين كانت أعمارهم من ٢٦:٢٤ سنة أما الفئة الأعلى ٢٦.٧٤٤٧ للشباب الذين كانت أعمارهم من ٢٠:١٨ سنة، حيث أن متوسط درجات محور الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة كانت تتدرج من ٢٤.٣٣٣٣ إلى الفئة ٢٦.٧٨٧٢ حيث كانت الفئة الأقل ٢٤.٣٣٣٣ للشباب الذين كانت أعمارهم من ٢٦:٢٤ سنة أما

الفئة الأعلى ٢٦.٧٨٧٢ للشباب الذين كانت أعمارهم من ٢٠:١٨ سنة و ٢٩:٢٧ سنة، حيث أن متوسط درجات محور إجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء كانت تتدرج من ١٤٧.٦٩٦١ إلى الفئة ١٥٦.٨٩٣٦ حيث كانت الفئة الأقل ١٤٧.٦٩٦١ للشباب الذين كانت أعمارهم من ٢٦:٢٤ سنة أما الفئة الأعلى ١٥٦.٨٩٣٦ للشباب الذين كانت أعمارهم من ٢٠:١٨ سنة .

ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما اختلف سن الشباب كلما أثر ذلك على اختيارهم في العمل وقدرتهم على التدريب والتطوير في العمل وكذلك يتم تقييم كل منهم حسب عمره وبالتالي أثر ذلك على حصولهم على الحوافز والمكافآت وعلى مدى قدرتهم في الاستخدام الأمثل للأدوات والأجهزة والتوفير من طاقة العمل المستهلكة.

يتضح مما سبق وجود تباين دال إحصائياً بين الشباب عينة الدراسة في إجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورة الخمسة تبعاً للسن .

تتفق تلك النتائج مع دراسة سماح عبد الجواد ، زينب يوسف (٢٠٢٢) في وجود تباين عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين متوسطات درجات عينة الدراسة في استبيان وعى العاملين بالممارسات الخضراء تبعاً للسن .

كما تتفق تلك النتائج مع دراسة نعمة رقبان وآخرون (٢٠٢٣) في وجود فروق دالة إحصائية عند (٠.٠١) في الإدارة الخضراء عند (٠.٠١، ٠.٠٥) تبعاً للسن لصالح ذوي العمر الأكبر .

وتتفق أيضاً مع دراسة عمار إسماعيل (٢٠١٩) في وجود تباين تبعاً للسن لصالح الأكبر سناً ، وتختلف مع دراسة محمود الصاوى وتماضر الباغ (٢٠٢١) ويرجع ذلك الاختلاف إلى أن دراسة سماح عبد الجواد وزينب يوسف (٢٠٢٢) ودراسة نعمة رقبان وآخرون (٢٠٢٣) ودراسة عمار إسماعيل طبقوا على عينة قريبة من نفس خصائص عينة الدراسة ، أما دراسة محمود الصاوى وتماضر الباغ (٢٠٢١) طبقوا على عينة تختلف عن الدراسة الحالية .

جدول (٢٥) تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري

للشباب وفقاً للسن ن = ٥٠٠

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	بين المجموعات	١٢٢.٣٥٩	٣	٤٠.٧٨٦	١,٨٤٤	٠,١٣٨ غير دال
	داخل المجموعات	١٠٩٦٨.١٩١	٤٩٦	٢٢.١١٣		
	الكلية	١١٠٩٠.٥٥٠	٤٩٩			
تقدير الأفراد واحترامهم	بين المجموعات	٤٤٠.٤٥٧	٣	١٤٦.٨١٩	٦,٠٦٥	٠,٠٠٠ دال عند (٠,٠٠١)
	داخل المجموعات	١٢٠٠٦.٥٥١	٤٩٦	٢٤.٢٠٧		
	الكلية	١٢٤٤٧.٠٠٨	٤٩٩			

٠,٠٠٠ دال عند (٠,٠٠١)	١١,٨٩٤	٣٨٦.٢٤٣ ٣٢.٤٧٥	٣ ٤٩٦ ٤٩٩	١١٥٨.٧٢٩ ١٦١٠٧.٤٥٣ ١٧٢٦٦.١٨٢	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الحافز الفكري
٠,٠٠٠ دال عند (٠,٠٠١)	٨,٤٣٨	١٤٩.٦٦٦ ١٧.٧٣٧	٣ ٤٩٦ ٤٩٩	٤٤٨.٩٩٩ ٨٧٩٧.٥٨٣ ٩٢٤٦.٥٨٢	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الحافز الإلهامي
٠,٠٠٠ دال عند (٠,٠٠١)	٧,٥٧٦	٢٣٩٣.٥٤٢ ٣١٥.٩١٨	٣ ٤٩٦ ٤٩٩	٧١٨٠.٦٢٥ ١٥٦٦٩٥.٤٩٣ ١٦٣٨٧٦.١١٨	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	إجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية

جدول (٢٦) اختبار Tukey لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات كل من محور تقدير الأفراد واحترامهم ومحور الحافز الفكري والحافز الإلهامي، إجمالى استبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري وفقاً للسن = ٥٠٠

البيان	العدد	تقدير الأفراد واحترامهم	الحافز الفكري	الحافز الإلهامي	استبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري
١	٢٣٥	٢٣,٥٣١٩	٣١,١٠٦٤	٢٤,١٩١٥	١٠٧.٨٩٣٦
٢	٦٠	٢٢.١٠٠٠	٢٧,٨٠٠٠	٢١,٩٠٠٠	٩٩.٦٠٠٠
٣	١٠٢	٢٢.٠١٩٦	٢٩,٧١٥٧	٢٣,٩٢١٦	١٠٤.١٥٦٩
٤	١٠٣	٢٤,٦٠١٩	٣٢,٩٥١٥	٢٥,٣٢٠٤	١١٢.٢٩١٣

يتبين من جدول (٢٥) ، (٢٦) ما يلي :

- عدم وجود تباين دال إحصائياً بين كل من محور (التأثير المثالي) للشباب عينة الدراسة والسن حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (١,٨٤٤) وهي قيمة غير دالة إحصائياً. ويمكن تفسير ذلك على أن كلما اختلف سن الشباب لا يؤثر ذلك على تأثير المدير والرؤساء عليهم فى العمل وكذلك تأثير الشباب العاملين على مديرتهم ورؤسائهم وزملائهم فى العمل.

- وجود تباين دال إحصائياً بين كل من محور (تقدير الأفراد واحترامهم، الحافز الفكري، الحافز الإلهامي، إجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري) للشباب عينة الدراسة والسن ، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة على التوالي (٦,٠٦٥، ١١,٨٩٤، ٨,٤٣٨، ٧,٥٧٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٠١) ، ولبيان اتجاه الدلالة تم تطبيق اختبار Tukey للمقارنات المتعددة وذلك لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات الشباب عينة الدراسة فى (تقدير الأفراد واحترامهم، الحافز الفكري، الحافز الإلهامي، إجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري) تبعاً للسن ، حيث أن متوسط درجات محور تقدير الأفراد واحترامهم كانت تدرج من الفئة ٢٢.٠١٩٦ إلى الفئة ٢٤,٦٠١٩ حيث كانت الفئة الأقل ٢٢.٠١٩٦ للشباب الذين كانت أعمارهم من ٣١:٣٥ سنة أما الفئة الأعلى ٢٤,٦٠١٩ للشباب

الذين كانت أعمارهم من ٤٥:٣٦ سنة ، حيث أن متوسط درجات محور الحافز الفكري كانت تتدرج من ٢٧,٨٠٠٠ إلى الفئة ٣٢,٩٥١٥ حيث كانت الفئة الأقل ٢٧,٨٠٠٠ للشباب الذين كانت أعمارهم من ٣٠:٢٦ سنة أما الفئة الأعلى ٣٢,٩٥١٥

للشباب الذين كانت أعمارهم من ٤٥:٣٦ سنة ، حيث أن متوسط درجات محور الحافز الإلهامي كانت تتدرج من ٢١,٩٠٠٠ إلى الفئة ٢٥,٣٢٠٤ حيث كانت الفئة الأقل ٢١,٩٠٠٠ للشباب الذين كانت أعمارهم من ٣٠:٢٦ سنة أما الفئة الأعلى ٢٥,٣٢٠٤ للشباب الذين كانت أعمارهم من ٤٥:٣٦ سنة، حيث أن متوسط درجات محور إجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري كانت تتدرج من ٩٩.٦٠٠٠ إلى الفئة ١١٢.٢٩١٣ حيث كانت الفئة الأقل ٩٩.٦٠٠٠ للشباب الذين كانت أعمارهم من ٣٠:٢٦ سنة أما الفئة الأعلى ١١٢.٢٩١٣ للشباب الذين كانت أعمارهم من ٤٥:٣٦ سنة، ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما اختلف سن الشباب العاملين كلما أثر ذلك على تقدير الأفراد لهم واحترامهم فالشباب ذو السن الأكبر يحزون بتقدير واحترام من مديرتهم ورؤسائهم وزملائهم أكثر من الشباب ذو السن الأقل وكذلك الشباب ذو السن الأكبر لديهم القدرة على التفكير وحل مشكلات العمل بشكل أسرع وأسهل من الشباب ذو السن الأقل وكذلك القدرة على الابتكار والإبداع والإلهام في العمل .

يتضح مما سبق وجود تباين دال إحصائياً بين الشباب عينة الدراسة في كل من محور تقدير الأفراد واحترامهم، الحافز الفكري، الحافز الإلهامي، إجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ تبعاً للسن ، بينما لا يوجد تباين دال إحصائياً بين الشباب عينة الدراسة في محور التأثير المثالي والسن .

تتفق تلك النتائج مع دراسة فهد الوطبان (٢٠٠٥) والتي أكدت وجود علاقة بين العمر وسمات القيادة التحويلية .

تختلف تلك النتائج مع دراسة محمد العازمي (٢٠٠٦) في عدم وجود فروق دالة إحصائية في القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر ،ويرجع هذا الاختلاف إلى أن دراسة فهد الوطبان (٢٠٠٥) طبق على عينة قريبة من نفس خصائص عينة الدراسة ، أما دراسة محمد العازمي (٢٠٠٦) طبق على عينة تختلف عن الدراسة الحالية.

في ضوء ما تم عرضه ومناقشته من نتائج الفرض الثامن يتضح ما يلي :

—يوجد تباين دال إحصائياً في إجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورة الخمسة تبعاً للسن .

—يوجد تباين دال إحصائياً بين الشباب عينة الدراسة في إجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري بمحاورة الأربعة تبعاً للسن ، وبذلك لم يتحقق الفرض الثامن ، ويتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل .

-النتائج في ضوء الفرض التاسع

ينص الفرض التاسع علي أنه لا يوجد تباين دال إحصائياً بين عينة الدراسة في كل من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورة الخمسة و نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري بجوانبها الأربعة تبعاً لعدد سنوات الخدمة.

وللتحقق من صحة الفرض إحصائياً تم استخدام اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد ANOVA لإيجاد التباين بين عينة الدراسة في كل من استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورة الخمسة ونمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري بجوانبه الأربعة تبعاً لعدد سنوات الخدمة وتم تطبيق اختبار **Tukey** لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات ، والجدول من (٢٧) حتى رقم (٣٠) توضح ذلك.

جدول (٢٧) تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء للشباب عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخدمة ن=٥٠٠

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الاستقطاب والاختيار الأخضر	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	٣٥٣.١٠١ ١٢٤٢٦.٣٠٧ ١٢٧٧٩.٤٠٨	٢ ٤٩٧ ٤٩٩	١٧٦.٥٥٠ ٢٥.٠٠٣	٠.٦١ ٧	٠.٠٠١ دال إحصائياً
التدريب والتطوير	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	٨٨.٩١٢ ٣٢١٩٥.١٧٦ ٣٢٢٨٤.٠٨٨	٢ ٤٩٧ ٤٩٩	٤٤.٤٥٦ ٦٤.٧٧٩	٠.٦٨٦ ٠	٠.٥٠٤ غير دال إحصائياً
التقييم	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	٤٢٤.٧٩٨ ١٨٧٦٧.٧٨٤ ١٩١٩٢.٥٨٢	٢ ٤٩٧ ٤٩٩	٢١٢.٣٩٩ ٣٧.٧٦٢	٠.٦٢٥ ٥	٠.٠٠٤ دال إحصائياً
المكافأة والتحفيز	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	٧٢.٠٤٠ ١٧٥١٦.٥١٢ ١٧٥٨٨.٥٥٢	٢ ٤٩٧ ٤٩٩	٣٦.٠٢٠ ٣٥.٢٤٤	٠.٢٢٤١	٠.٣٦١ غير دال إحصائياً
الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	٢٩٣.٦٨٥ ١٠١٢٥.٥٤٧ ١٠٤١٩.٢٣٢	٢ ٤٩٧ ٤٩٩	١٤٦.٨٤٣ ٢٠.٣٧٣	٧.٢٠٨	٠.٠٠١ دال إحصائياً
إجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	٥٢١٨.٤٠٣ ٣٥٥١١٤.٣٥٥ ٣٦٠٣٣٢.٧٥٨	٢ ٤٩٧ ٤٩٩	٢٦٠٩.٢٠٢ ٧١٤.٥١٦	٣.٦٥٢	٠.٠٢٧ دال إحصائياً عند (٠,٠٥)

جدول (٢٨) اختبار Tukey لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات محور الاستقطاب والاختيار الأخضر ، التقييم ، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة ، إجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء لعينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخدمة ن = ٥٠٠

البيان	العدد	الاستقطاب والاختيار الأخضر	التقييم	الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة	إجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء
١	١٠٧	٤٠.٧٨٥٠	٢٧.٠١٨٧	٢٥.٧٤٧٧	١٥١.٢٦١٧
٢	١٦٢	٣٩.٨٣٩٥	٢٧.٠٧٤١	٢٥.٤٢٥٩	١٥٠.٠٨٦٤
٣	٢٣١	٤١.٧٥٧٦	٢٨.٩٠٠٤	٢٧.٠٧٣٦	١٥٦.٩٧٨٤

يتبين من جدولي (٢٧) ، (٢٨) ما يلي :

-عدم وجود تباين دال إحصائياً بين كل من محور (التدريب والتطوير ، المكافأة والتحفيز) للشباب عينة الدراسة وعدد سنوات الخدمة حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٠.٦٨٦ ، ٠ ، ٠.٢٢) وهي قيمة غير دالة إحصائياً ، ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما اختلفت عدد سنوات الخدمة للشباب العاملين لا يؤثر ذلك على قدرتهم على التدريب والتطوير في العمل وحصولهم على أعلى المكافآت والحوافز .

-وجود تباين دال إحصائياً بين كل من محور (الاستقطاب والاختيار الأخضر ، التقييم ، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة ، إجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء) للشباب عينة الدراسة وعدد سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة على التوالي (٠.٦٢٥ ، ٧ .٠٦١) . (٣.٦٥٢ ، ٧.٢٠٨ ، ٥) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (٠.٠٠١ ، ٠.٠٥) ، ولبيان اتجاه الدلالة تم تطبيق اختبار Tukey للمقارنات المتعددة وذلك لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات الشباب عينة الدراسة في (الاستقطاب والاختيار الأخضر ، التقييم ، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة ، إجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء) تبعاً لعدد سنوات الخدمة ، حيث أن متوسط درجات محور الاستقطاب والاختيار الأخضر كانت تتدرج من الفئة ٣٩.٨٣٩٥ إلى الفئة ٤١.٧٥٧٦ حيث كانت الفئة الأقل ٣٩.٨٣٩٥ لسنوات الخدمة من ٥ لـ ١٠ سنوات أما الفئة الأعلى ٤١.٧٥٧٦ لسنوات الخدمة من ١٠ سنوات فأكثر ، حيث أن متوسط درجات محور التقييم كانت تتدرج من ٢٧.٠١٨٧ إلى الفئة ٢٨.٩٠٠٤ حيث كانت الفئة الأقل ٢٧.٠١٨٧ لسنوات الخدمة من أقل من ٥ سنوات أما الفئة الأعلى ٢٨.٩٠٠٤ لسنوات الخدمة ١٠ سنوات فأكثر ، حيث أن متوسط درجات محور الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة كانت تتدرج من ٢٥.٤٢٥٩ إلى الفئة ٢٧.٠٧٣٦ حيث كانت الفئة الأقل ٢٥.٤٢٥٩ لسنوات الخدمة من ٥ لـ ١٠ سنوات أما الفئة الأعلى ٢٧.٠٧٣٦ لسنوات الخدمة ١٠ سنوات فأكثر، حيث أن متوسط درجات محور إجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء كانت تتدرج

من ١٥٠.٠٨٦٤ إلى الفئة ١٥٦.٩٧٨٤ حيث كانت الفئة الأقل ١٥٠.٠٨٦٤ لسنوات الخدمة من ٥ لـ ١٠ سنوات أما الفئة الأعلى ١٥٦.٩٧٨٤ لسنوات الخدمة ١٠ سنوات فأكثر . ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما اختلفت سنوات خدمة للشباب في العمل كان لذلك أثر على اختيارهم لشغل أعلى المناصب وتقييمهم مما يؤكد قدرتهم على حفظ الطاقة المستهلكة لأدائهم لأعمالهم وتوفير الوقت والجهد باستخدام أحدث الأدوات والأجهزة.

يتضح مما سبق وجود تباين دال إحصائياً بين الشباب العاملين بالمؤسسات عينة الدراسة في كل من محور الاستقطاب والاختيار الأخضر والتقييم والاندماج الأخضر وحفظ الطاقة وإجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء عند مستوى دلالة ٠,٠٥٠.٠٠١ ، تبعاً لعدد سنوات الخدمة ، بينما لا يوجد تباين دال إحصائياً بين كل من محور التدريب والتطوير والمكافأة والتحفيز وعدد سنوات الخدمة .

تتفق هذه النتائج مع دراسة (أسماء ممدوح ، دعاء عمر : ٢٠٢٣) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٠١،٠٠٥ في متوسطات استجابات العاملين في استبيان الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعاً لعدد سنوات الخبرة الأطول .

كما تتفق تلك النتائج مع دراسة سماح عبد الجواد، زينب يوسف (٢٠٢٢) في وجود تباين عند مستوى دلالة (٠,٠٠١) بين متوسطات درجات عينة الدراسة في استبيان وعي العاملين بالممارسات الخضراء تبعاً لعدد سنوات الخبرة .

كما تتفق تلك النتائج مع دراسة نعمة رقبان وآخرون (٢٠٢٣) في وجود فروق دالة إحصائية عند (٠,٠٠١) في الإدارة الخضراء بالنسبة للخبرة لصالح ذوي الخبرة المرتفعة،

جدول (٢٩) تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري للشباب وفقاً لعدد سنوات الخدمة ن=٥٠٠

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	٤٩٧.٧٦٦ ١٠٥٩٢.٧٨٤ ١١٠٩٠.٥٥٠	٢ ٤٩٧ ٤٩٩	٢٤٨.٨٨٣ ٢١.٣١٣	١١,٦٧٧	٠,٠٠٠ دال إحصائياً عند (٠,٠٠١)
تقدير الأفراد واحترامهم	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	١١٢٢.١٦٣ ١١٣٢٤.٨٤٥ ١٢٤٤٧.٠٠٨	٢ ٤٩٧ ٤٩٩	٥٦١.٠٨٢ ٢٢.٧٨٦	٢٤,٦٢٤	٠,٠٠٠ دال إحصائياً

عند (٠,٠٠١)						
٠,٠٠٠ دال إحصائياً عند (٠,٠٠١)	١٤,٧١٥	٤٨٢.٦٢٠ ٣٢.٧٩٩	٢ ٤٩٧ ٤٩٩	٩٦٥.٢٤١ ١٦٣٠٠.٩٤١ ١٧٢٦٦.١٨٢	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الحافز الفكري
٠,٠٠٠ دال إحصائياً عند (٠,٠٠١)	١١,٤٣٤	٢٠٣.٣٦٥ ١٧.٧٨٦	٢ ٤٩٧ ٤٩٩	٤٠٦.٧٣٠ ٨٨٣٩.٨٥٢ ٩٢٤٦.٥٨٢	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الحافز الإلهامي
٠,٠٠٠ دال إحصائياً عند (٠,٠٠١)	١٨,١٩٧	٥٥٩٠.٨٢٨ ٣٠٧.٢٣٢	٢ ٤٩٧ ٤٩٩	١١١٨١.٦٥٦ ١٥٢٦٩٤.٤٦٢ ١٦٣٨٧٦.١١٨	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	إجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري

جدول (٣٠) اختبار Tukey لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات محور التأثير المثالي ، تقدير الأفراد واحترامهم ، الحافز الفكري ، الحافز الإلهامي ، إجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري لعينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخدمة ن = ٥٠٠

البيان	العدد	التأثير المثالي	تقدير الأفراد واحترامهم	الحافز الفكري	الحافز الإلهامي	إجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري
١	١٠٧	٢٨.٥٨٨٨	٢١.٩٨١٣	٣٠.٥٧٠١	٢٣.٦٤٤٩	١٠٤.٧٨٥٠
٢	١٦٢	٢٧.٦١٧٣	٢١.٨٢١٠	٢٩.٠٠٦٢	٢٣.٠٤٣٢	١٠١.٤٨٧٧
٣	٢٣١	٢٩.٨٧٨٨	٢٤.٨٨٧٤	٣٢.١٧٧٥	٢٥.٠٣٩٠	١١١.٩٨٢٧

يتبين من جدول (٢٩)، (٣٠) ما يلي

-وجود تباين دال إحصائياً بين كل من محور (التأثير المثالي ،تقدير الأفراد واحترامهم،الحافز الفكري ،الحافز الإلهامي، إجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري) للشباب عينة الدراسة وعدد سنوات الخدمة ، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة على التوالي (١١,٦٧٧ ، ٢٤,٦٢٤ ، ١٤,٧١٥ ، ١١,٤٣٤ ، ١٨,١٩٧) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (٠,٠٠١) ، ولبيان اتجاه الدلالة تم تطبيق اختبار Tukey للمقارنات المتعددة وذلك لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات الشباب عينة الدراسة في (التأثير المثالي ،تقدير

الأفراد واحترامهم، الحافز الفكري، الحافز الإلهامي، إجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري (تبعاً لعدد سنوات الخدمة، حيث أن متوسط درجات محور التأثير المثالي كانت تتدرج من الفئة ٢٧.٦١٧٣ إلى الفئة ٢٩.٨٧٨٨ حيث كانت الفئة الأقل ٢٧.٦١٧٣ لسنوات الخدمة من ٥ لـ ١٠ سنوات أما الفئة الأعلى ٢٩.٨٧٨٨ لسنوات الخدمة ١٠ سنوات فأكثر حيث أن متوسط درجات محور تقدير الأفراد واحترامهم كانت تتدرج من الفئة ٢١.٨٢١٠ إلى الفئة ٢٤.٨٨٧٤ حيث كانت الفئة الأقل ٢١.٨٢١٠ لسنوات الخدمة من ٥ لـ ١٠ سنوات أما الفئة الأعلى ٢٤.٨٨٧٤ لسنوات الخدمة ١٠ سنوات فأكثر، حيث أن متوسط درجات محور الحافز الفكري كانت تتدرج من ٢٩.٠٠٦٢ إلى الفئة ٣٢.١٧٧٥ حيث كانت الفئة الأقل ٢٩.٠٠٦٢ لسنوات الخدمة أقل من ٥ سنوات أما الفئة الأعلى ٣٢.١٧٧٥ لسنوات الخدمة ١٠ سنوات فأكثر، حيث أن متوسط درجات محور الحافز الإلهامي كانت تتدرج من ٢٣.٠٤٣٢ إلى الفئة ٢٥.٠٣٩٠ حيث كانت الفئة الأقل ٢٣.٠٤٣٢ لسنوات الخدمة من ٥ لـ ١٠ سنوات أما الفئة الأعلى ٢٥.٠٣٩٠ لسنوات الخدمة ١٠ سنوات فأكثر، حيث أن متوسط درجات محور إجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري كانت تتدرج من ١٠١.٤٨٧٧ إلى الفئة ١١١.٩٨٢٧ حيث كانت الفئة الأقل ١٠١.٤٨٧٧ لسنوات الخدمة ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات أما الفئة الأعلى ١١١.٩٨٢٧ لسنوات الخدمة ١٠ سنوات فأكثر، ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما اختلف عدد سنوات خدمة الشباب في العمل كان لذلك أثر على تأثيرهم المثالي على مديرتهم ورؤسائهم وزملائهم في العمل مما يؤثر ذلك على تقدير واحترام العاملين لهم وبالتالي يكون لديهم قدر كبير على حل المشكلات والتعامل معها بأسرع الحلول والابتكار والابداع في العمل.

يتضح مما سبق وجود تباين دال إحصائياً بين الشباب عينة الدراسة في إجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري بمحاوره الأربعة تبعاً لعدد سنوات الخدمة.

تتفق هذه النتائج مع دراسة (أسماء ممدوح، دعاء عمر: ٢٠٢٣) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠١، ٠.٠٥ في متوسطات استجابات العاملين في استبيان الوعي بالأداء المتوازن المستدام تبعاً عدد سنوات الخبرة الأطول.

تختلف تلك النتائج مع دراسة محمد العازمي (٢٠٠٦)، ودراسة السوايعر وبديح (٢٠٢١) في عدم وجود فروق دالة إحصائية في القيادة التحويلية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة. ويمكن تفسير هذا الاختلاف أن دراسة أسماء ممدوح ودعاء عمر (٢٠٢٣) طبقوا على عينة قريبة من نفس خصائص عينة الدراسة، أما دراسة محمد العازمي (٢٠٠٥)، ودراسة السوايعر وبديح (٢٠٢١) طبقوا على عينة تختلف عن الدراسة الحالية.

- في ضوء ما تم عرضه ومناقشته من نتائج الفرض التاسع يتضح ما يلي :
- يوجد تباين دال إحصائياً في إجمالي استبيان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاوره الخمسة تبعاً لعدد سنوات الخدمة .
 - يوجد تباين دال إحصائياً بين الشباب عينة الدراسة في إجمالي استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري بمحاوره الأربعة تبعاً لعدد سنوات الخدمة ، وبذلك لم يتحقق الفرض التاسع ، ويتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل .

التوصيات

أ - توصيات في ضوء نتائج البحث وآليات التنفيذ :

١. **حث المتخصصين والجهات المعنية على تكثيف الندوات وورش العمل التنفيذية والبرامج التدريبية لتحفيز وتبصير الشباب باستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء لتنمية الأداء الإبداعي والمهاري لديهم .**
٢. **حث المؤسسات والمديرين والرؤساء للاهتمام بالدوافع التي تؤدي لإدارة الموارد البشرية الخضراء لما لهم من دور فعال في نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري**
٣. **تبني الهيئات والجهات والمؤسسات الحكومية والخاصة ذات الصلة فكرة وضع لوائح وأنظمة لإدارة الموارد البشرية الخضراء بهدف تنمية الأداء الإبداعي والمهاري للشباب من العاملين والموظفين.**
٤. **تبني الهيئات والجهات والمؤسسات ذات الصلة نشر جلسات البرامج الإرشادية على صفحاتهم الرسمية لزيادة وعي الشباب من العاملين والموظفين بطرق إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها على نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري من خلال عقد الندوات والمحاضرات للتوعية والكشف عن أساليب القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري .**
٥. **تضافر الجهود الإعلامية المرئية والمسموعة لنشر الوعي بأهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء وتذاع على جميع قنوات الإذاعة والتلفزيون مع تنظيم حملات إعلانية من الشباب للتعريف بأهمية القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري على الفرد والمجتمع مع حث الشباب على إدارة الموارد البشرية الخضراء .**

ب-توصية إجرائية تطبيقية منبثقة من نتائج البحث الحالي:

- مقترح برنامج إرشادي لتعزيز وعي الشباب العاملين بالمؤسسات لأهمية نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري في ضوء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء .

في ضوء نتائج الدراسة الحالية التي أثبتت أن ما يقرب من مجموع نصف عينة الشباب (٤٧.٦٪) يعانون من نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري بمستوى متوسط ومنخفض (٣٩,٤٪)، (٨,٢٪) علي التوالي، وهذا ما يؤكد علي الإخفاق في المؤسسات والهيئات ومدي انعكاسها علي ارتفاع نسبة سوء التحول في الأداء الإبداعي والمهاري بين الشباب. والذي يؤكد أنه أكثر من (٤٥٪) من مجموع استجابات عينة الشباب يروا ان الرؤساء والمديرين ليس لديهم الوعي الكافي بأهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء فيما يتعلق بإستراتيجية الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير، التقييم، المكافأة والتحفيز، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة لتلك المرحلة. الأمر الذي يتطلب التوصية بإعداد برامج إرشادية لتوجيه الشباب العاملين بالمؤسسات لأهمية الاستجابة لتوجيهات وإرشادات رؤسائهم ومديرهم تجاه تعديل المفاهيم والأفكار المضطربة لإعادة إدارة الموارد البشرية الخضراء من جديد. لذا فقد تم وضع برنامج مقترح بحيث يتم نشره على المواقع الالكترونية لتوعية الشباب العاملين وتوجيههم للطرق الصحيحة لإتباع مراحل العملية الإدارية بالطرق الصحيحة إدارياً.

فمن البيانات المستمدة من الاستبيان تم إعداد البرنامج الإرشادي للشباب العاملين بالمؤسسات عينة البحث بناءً على النتائج سالفة الذكر لعينة البحث الأساسية على استبيان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير، التقييم، المكافأة والتحفيز، الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة)، واستبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري بمحاورة (التأثير المثالي، تقدير الأفراد واحترامهم، الحافز الفكري، الحافز الإلهامي)، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بالبرامج الإرشادية المتمثلة في دراسة كل من دراسة (التلباني وآخرون) (٢٠١٣)، دراسة (Hilla, Getal,) (2016)، دراسة (محمود عبد الرحمن الشنيطي) (٢٠١٦)، دراسة هند محمد غريب (٢٠١٨)، دراسة (Shahzad, A, etal, 2018)، للاستفادة منها في كيفية تصميم البرنامج المقترح وكيفية تقييمه، وبعد القيام بالمقابلات الشخصية مع الشباب للتعرف على أشكال وصور نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري داخل المؤسسات للاستفادة منها في تخطيط البرنامج، كذلك إجراء المقابلات الشخصية مع بعض من المديرين والرؤساء ومن يتعاملون مع هؤلاء الشباب للتعرف على خصائص شخصيتهم وما يرافقها من انفعالات مختلفة حيث يمكنهم من التعامل بوعي ومساعدتهم على تجاوز مشكلاتهم العملية .

وفيما يلي عرض لخطوات إعداد البرنامج :

- تحديد أهمية البرنامج: تتمثل أهمية البرنامج في محاولته لإرشاد شريحة عمرية مهمة ، وهي شريحة من الشباب في المرحلة المتوسطة من العمر لتعزيز نمط القيادة التحويلية في الأداء

الإبداعي والمهاري وتوجيه الشباب لأساليب التعامل مع المديرين والرؤساء ، وإمداد الشباب بفنيات سلوكية ومعرفية تساهم في امتلاكهم القدرة على ضبط سلوكياتهم وممارستهم الإدارية والتي تمكنهم من خفض السلوكيات الخاطئة لإدارة الموارد البشرية الخضراء .

- تحديد الأهداف العامة والخاصة للبرنامج:

- الهدف العام للبرنامج:

يهدف البرنامج الإرشادي بصفة عامة إلى تنمية وعي المديرين والرؤساء بمخاطر سوء القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري بمحاوره (التأثير المثالي ، تقدير الأفراد واحترامهم ، الحافز الفكري ، الحافز الإلهامي) وعلى الدور المنوط للمديرين والرؤساء للحد من ظاهرة سوء القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري وكيفية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الخضراء كخطوة استباقية للشباب قبل الالتحاق بالوظيفة ، وذلك لخفض مستوى سوء القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري في ضوء التوجيه والإرشاد الوظيفي والإداري ومعرفة الأسباب الحقيقية وراء سوء القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري لكي نستطيع الحد منها أو إنهائها وبالتالي علاج المشكلة. في ضوء هذه الأهداف العامة انبثقت عدة أهداف فرعية للبرنامج يمكن صياغتها فيما يلي:

- الأهداف الخاصة للبرنامج:

تشمل الأهداف الخاصة للبرنامج على جوانب التعليم الثلاثة (معرفي، مهاري، وجداني) وقد تم مراعاة أن تتحقق الأهداف في جميع الاتجاهات التعليمية للشباب وتم صياغة الأهداف كما يلي:

أ. **الأهداف المعرفية:** هي تلك الأهداف التي تركز على الجانب العقلي والنشاط الذهني وتهتم بالمعلومات المكتسبة حول تنمية وعي الشباب لخفض مستوى سوء القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري في ضوء التوجيه والإرشاد الوظيفي والإداري وتندرج الأهداف من السهل إلى الصعب ومن البسيط إلى المركب ، حيث تشمل على التذكر والفهم والتطبيق والتحميل والتركيب وتنتهي بالتقييم.

ب. **الأهداف المهارية:** هي تلك الأهداف التي تهتم بالجانب النفسحركي وتنمية المهارات الأساسية التي تساعد على تنمية وعي الشباب لخفض مستوى سوء القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري في ضوء التوجيه والإرشاد الوظيفي والإداري، وتشمل الملاحظة والتجريب والممارسة والإتقان والإبداع .

جـ. الأهداف الوجدانية: هي تلك الأهداف التي تهتم بالأحاسيس والمشاعر والانفعالات وبتكوين الاتجاهات والميول والقيم الإيجابية نحو تنمية وعى الشباب لخفض مستوى سوء القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري في ضوء التوجيه والإرشاد الوظيفي والإداري.

- محتوى البرنامج: سوف يتم إعداد البرنامج الإرشادي الموجه للشباب (عينة الدراسة التجريبية كمرحلة انتقالية بين الشباب بالمؤسسات المختلفة بمحافظة الغربية) لتعزيز مستوى الوعي بمخاطر سوء القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري بناءً على النتائج المتحصل عليها من استجابات عينة الدراسة الأساسية على استبيان نمط القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهاري بمحاوره. وسوف يحدد محتوى البرنامج في (٦) جلسات إرشادية مدة كل جلسة (٩٠) دقيقة يتخللها (١٥ دقيقة) راحة. وسوف يتم توزيع جلسات البرنامج كما يلي: الجلسة الأولى وهى الجلسة التعريفية ويطبق فيها التقييم القبلي (المبدئي)، يليها الجلسة الثانية مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضر وأهميتها، يليها الجلسة الثالثة مفهوم نمط القيادة وأنواعها ، يليها الجلسة الرابعة تعريف نمط القيادة التحويلية والفرق بين الأداء الإبداعي والأداء المهاري ، يليها الجلسة الخامسة أضرار سوء القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري ، يليها الجلسة السادسة وعنوانها الختامية ومحتواها الشكر والختام والتطبيق البعدي الاستبيان .

- أساليب تقييم البرنامج: اشتمل تقييم البرنامج على ما يلي:

- تقييم قبلي (مبدئي): سوف يتم اجراء تقييم قبلي على عينة البحث التجريبية من المؤسسات المختلفة بمحافظة الغربية.

- تقييم مرحلي: سوف يستمر هذا التقييم طوال فترة تطبيق البرنامج وذلك من خلال المناقشات وبعض الاختبارات الشفهية أثناء وفي نهاية كل جلسة وذلك لاستيعاب أفراد عينة البحث لمحتوى كل جلسة من جلسات البرنامج.

- تقييم نهائي: سوف يتم تقييم البرنامج بإعادة تطبيق الاستبيان بعد الانتهاء من جميع جلسات البرنامج (القياس بعدي)، وذلك لمقارنة النتائج القبلية والبعدية لقياس مدى التحسن الذي تم تحقيقه بعد تطبيق البرنامج.

جدول (٣١-١) محتوى الجلسات والاهداف التعليمية والطرق والوسائل الارشادية المستخدمة لتعزيز وعى الشباب بأهمية الحد من سوء القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهارى في ضوء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء

الجلسة الأولى : تمهيدية للتعارف					
محتوى الجلسة	الأهداف التعليمية للجلسات:- في نهاية الجلسة يكون المتدرب / المتدربة قادر علي:-			الطرق والوسائل الإرشادية	التقييم المرحلي
	معرفة	مهارية	وجدانية		
التعارف بين الباحثة والشباب. تطبيق الاختبار القبلي من خلال إجابة الشباب على الاستبيان. التعريف بأهداف البرنامج وأهميته. تعريف بمحتوى البرنامج وآلية العمل في الجلسات. الاتفاق على نظام سير الجلسات القادمة. تحديد الوسائل التعليمية والأنشطة التي سوف تقوم بها الباحثة.	يحدد الأهداف العامة للبرنامج. يستخلص أهمية البرنامج -يستعرض آلية العمل في الجلسات. -يكتسب معارف عن مدى احتياجه للبرنامج.	- تنمية المهارات الأساسية التي تساعد لى تنمية الشباب لخفض مستوى سوء قيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهارى في ضوء إدارة الموارد البشرية الخضراء -تشمل الملاحظة لتجريب والممارسة والإتقان والإبداع..	يبدى استعداده للمشاركة فاعلية في جلسات البرنامج.	المناقشة الجماعية عن طريق مناقشة حرة وحوار بين الباحثة وأفراد المجموعة عن موضوع الجلسة التمهيدية. ما مدي الاستفادة التي سوف يحصلوا عليها من الجلسة	90 دقيقة يتخللهم ١٥ دقيقة راحة

جدول (٣١-٢) محتوى الجلسات والأهداف التعليمية والطرق والوسائل الإرشادية المستخدمة لتعزيز وعى الشباب بأهمية الحد من سوء القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهاري في ضوء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

الخضراء

الجلسة الثانية: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء

المجال الزمنى	التقييم المرحلي	الطرق والوسائل الإرشادية	الأهداف التعليمية للجلسات:-			محتوى الجلسة
			معرفة	مهارية	وجدانية	
90 دقيقة يتخللهم ١٥ دقيقة راحة	عن طريق مناقشة حرة وحوار بين الباحثات وأفراد المجموعة عن موضوع الجلسة وتقييم مدى استفادة الطلاب من خلال طرح عدة أسئلة: س١ مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء . س٢ أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء س٣ أهمية مبادئ إدارة الموارد البشرية الخضراء . س٤ ما أهمية التقييم .	- المحاضرة المدعمة بالبوربوينت - المناقشة في مجموعات صغيرة. - استخدام مطويات وكتيبات صغيرة. - إثارة التساؤلات - أسلوب حل المشكلات صف الذهني.	- يشارك بإيجابية في مناقشة مواضيع الجلسة -يبدى اهتماما نحو عرفة مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء . -يهتم بمعرفة أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء . -يهتم بمعرفة مبادئ إدارة الموارد البشرية الخضراء مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء	يميز مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء - يقيس أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء . يقيس أهمية التقييم -يقيس مفهوم المكافأة والتحفيز	يذكر مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء -يشرح أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء شرح أهمية الاستقطاب والاختيار الأخضر - يشرح أهمية التدريب والتطوير شرح مفهوم الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة	- مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء - أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء - مفهوم الموارد البشرية الخضراء الاستقطاب والاختيار الأخضر - التدريب والتطوير التقييم - المكافأة والتحفيز - الاندماج الأخضر وحفظ الطاقة - أفكار الشباب قابلة للتحسين

جدول (٣-٣١) محتوى الجلسات والأهداف التعليمية والطرق والوسائل الإرشادية المستخدمة لتعزيز وعى الشباب بأهمية الحد من سوء القيادة التحويلية في ضوء إدارة الموارد البشرية الخضراء

الجلسة الثالثة : مفهوم القيادة وأنواعها						
المجال الزمنى	التقييم المرحلي	الطرق والوسائل الإرشادية	الأهداف التعليمية للجلسات:- في نهاية الجلسة يكون المتدرب / المتدربة قادر علي:			محتوى الجلسة
			معرفية	مهارية	وجدانية	
90 دقيقة يتخللهم ١٥ دقيقة راحة	عن طريق مناقشة حرة وحوار بين الباحثة وأفراد المجموعة عن موضوع الجلسة تقييم مدى استفادة الشباب من خلال طرح عدة أسئلة: س ١ ما مفهوم القيادة. س ٢ ما هي خصائص القائد. س ٣ ما هي أنماط القيادة. س ٤ ما هي عوامل التي تسهم في سلوك القائد.	-المحاضرة المدعمة بالبوربوينت. -المناقشة في مجموعات صغيرة. -استخدام طويات وكتيبات صغيرة. -اثارة التساؤلات. -أسلوب حل المشكلات. - العصف الذهني.	-يشارك بإيجابية في مناقشة مواضيع الجلسة . -يبدي اهتماما نحو معرفة خصائص القائد. -يكتسب خبرات عرفة أنماط القيادة. - يحرص على معرفة العوامل التي تسهم في سلوك القائد.	- يميز مفهوم القيادة. -يكتشف خصائص القائد. -يقيس العوامل التي تسهم في سلوك القائد. سلوك القائد.	- يشرح معنى القيادة. يوضح خصائص القائد. -يعدد العوامل التي تسهم في سلوك القائد.	- مفهوم القيادة. - خصائص القائد - أنماط القيادة. - العوامل والدوافع التي تسهم في القيادة التحويلية. تحدي عقبات سوء القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهارى.

جدول (٣١-٤) محتوى الجلسات والأهداف التعليمية والطرق والوسائل الإرشادية المستخدمة لتعزيز وعى الشباب بأهمية الحد من سوء القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهارى في ضوء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء

الجلسة الرابعة: تعريف نمط القيادة التحويلية والفرق بين الأداء الإبداعي والأداء المهارى						
محتوى الجلسة	الأهداف التعليمية للجلسات:- في نهاية الجلسة يكون المتدرب / المتدربة قادر علي:-			الطرق والوسائل الإرشادية	التقييم المرحلي	المجال الزمنى
	معرفية	مهارية	وجدانية			
- مفهوم نمط القيادة التحويلية - أنماط القيادة التحويلية. - عناصر القيادة التحويلية. - الفرق بين الأداء الإبداعي والأداء المهارى. - عناصر القيادة التحويلية.	- يفسر مفهوم - نمط القيادة التحويلية. - يذكر أنماط - القيادة التحويلية. - يستعرض - عناصر القيادة - التحويلية. - يشرح الفرق - بين الأداء - الإبداعي والأداء - المهارى.	- يميز مفهوم - القيادة التحويلية. - يقيس أنماط - القيادة - التحويلية. - يكشف - عناصر القيادة - التحويلية. - يميز بين - الأداء - الإبداعي - والأداء - المهارى.	- يشارك - بإيجابية - في مناقشة - مواضيع - الجلسة - يبدى - اهتماما نحو - معرفة أنماط - القيادة - التحويلية - يكتسب - خبرات - لمعرفة - الفرق بين - الأداء - الإبداعي - والأداء - المهارى.	- المحاضرة - المدعمة - بالبوربوينت - المناقشة في - مجموعات - صغيرة. - استخدام - مطويات - وكتيبات - صغيرة. - إثارة - التساؤلات. - أسلوب - حل - المشكلات - العصف - الذهني.	- عن طريق - مناقشة حرة - وحوار بين - الباحثة وأفراد - المجموعة عن - موضوع الجلسة - تقييم مدى استفادة - الطلاب - من خلال طرح - عدة أسئلة: - س١ ما مفهوم - القيادة التحويلية. - س٢ ماهى - خصائص القيادة. - س٣ ماهو أنماط - القيادة التحويلية. - س٤ ماهى العوامل - التي تسهم في - قيادة التحويلية.	90 دقيقة - يتخللهم ١٥ دقيقة - راحة

جدول (٣١-٥) محتوى الجلسات والاهداف التعليمية والطرق والوسائل الإرشادية المستخدمة لتعزيز وعى الشباب بأهمية الحد من سوء القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهارى في ضوء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء

الجلسة الخامسة: أضرار سوء القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهارى

الجلسة الخامسة: أضرار سوء القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهارى						
المجال الزمنى	التقييم المرحلي	الطرق والوسائل الارشادية	الأهداف التعليمية للجلسات:-			محتوى الجلسة
			:في نهاية الجلسة يكون المتدرب / المتدربة قادر علي:-			
			وجدانية	مهارية	معرفية	
90 دقيقة يتخللهم ١٥ دقيقة راحة	عن طريق مناقشة حرة وحوار بين الباحثة وأفراد المجموعة عن ضوء الجلسة وتقييم مدى استفادة الطلاب من خلال طرح عدة أسئلة: س ١ ما هي أضرار سوء قيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهارى.	المحاضرة - المدعمة بالبوربوينت. - المناقشة في مجموعات صغيرة. - استخدام مطويات وكتيبات صغيرة. - إثارة التساؤلات أسلوب حل المشكلات. لعصف الذهني.	- يشارك بإيجابية في مناقشة مواضيع الجلسة - يبدي اهتماما نحو معرفة أ ضرار سوء القيادة لتحويلية فى الأداء الإبداعي والمهارى . - يكتسب خبرات لمعرفة أحاي سوء القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهارى - يبدي اهتمامه بأهمية إدارة الموارد شرية الخضراء للحد من سوء القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي والمهارى.	- يكتشف أضرار سوء القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهارى. - يقيم ضحايا سوء القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهارى. - يكتشف علاقة إدارة الموارد البشرية الخضراء بالقيادة بالتحويلية - التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهارى	- يحدد أضرار سوء القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهارى. - يعطى أمثلة لضحايا سوء القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهارى. - يستخلص أهمية علاقة إدارة الموارد البشرية الخضراء بالقيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهارى. - نماذج تطبيقية لصور سوء القيادة التحويلية فى الأداء الابدعى والمهارى بالمنظمات وكيفية علاجها.	- أضرار سوء القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهارى. - ضحايا سوء القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهارى.. - العلاقة العكسية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهارى. - استراتيجيات مواجهة سوء القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهارى.

جدول (٣١-٦) محتوى الجلسات والأهداف التعليمية والطرق والوسائل الإرشادية المستخدمة لتعزيز وتعزيز وعى الشباب بأهمية الحد من سوء القيادة التحويلية فى الأداء الإبداعي والمهارى في ضوء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء

الجلسة السادسة: الختامية						
المجال الزمنى	التقييم المرحلي	الطرق والوسائل لإرشادية	الأهداف التعليمية للجلسات:- في نهاية الجلسة يكون المتدرب / المتدربة قادر علي:-			محتوى الجلسة
			معرفية	مهارة	وجدانية	
90 دقيقة يتخللهم ١٥ دقيقة راحة	سوف يتم تقييم البرنامج كل من خلال جاء الاختبار بعدي بتطبيق الاستبيان.	المناقشة الجماعية	يشعر بأهمية البرنامج الارشادي في تنمية وعى الشباب.	- يناقش الباحثة حول المفاهيم التي تناولتها. يفرق بين الاستبيان القبلي والبعدي من حيث الخبرات المكتسبة.	- يذكر الفوائد العائدة علي من البرنامج. - يوضح مدى فاعلية البرنامج من وجهة نظره الخاصة.	- مراجعة النقاط الهامة في البرنامج. - تقييم البرنامج الإرشادي وذلك من خلال التطبيق البعدي للاستبيان . - شكر الشباب على تعاونهم مع الباحثات

المراجع

أولا :المراجع العربية :

١. المُعْتز بالله البرنس محمد خليفة (٢٠٢١): "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية البيئية المُستدامة" دراسة تطبيقية علي مُديري الصيدليات الخاصة بمحافظة أسيوط"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، العدد (٢) المجلد (٢)، الجزء (٨)، يوليو كلية التجارة، جامعة دمياط..
٢. أسماء ممدوح ، دعاء عمر (٢٠٢٢) : فاعلية برنامج إرشادي إلكتروني لتعزيز وعي العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وانعكاسه علي تحسين الأداء المتوازن المُستدام، بحث منشور ، مجلة التربية النوعية للبحوث والتكنولوجيا ، كفر الشيخ .
٣. عبد الرحمن، إيمان جميل عبد الفتاح (٢٠١٤): واقع ممارسة القيادة التحويلية لدي مديري المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية ٦.
٤. أفوليو بروس (٢٠٠٣) : تنمية القيادة لبناء القوى الحيوية ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع .
٥. إيناس أحمد إسماعيل (٢٠٢١) : دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الأخضر للتنمية المُستدامة" دراسة ميدانية علي الجهات المعنية بالتنمية المُستدامة في مصر ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (٤) ، جامعة عين شمس، كلية التجارة .
٦. أحمد سالم العامري (١٤٢٢): السلوك القيادة التحويلية فى المؤسسات العامة دراسة استطلاعية لآراء الموظفين ، الرياض ،جامعة الملك سعود.
٧. أحمد الزعبي(٢٠١٣) : سيكولوجية المراهقة : النظريات جوانب النمو المشكلات وسبل علاجها ، دار زهران: عمان.

٨. أحمد ناصر الدين (٢٠٢٠) أثر الريادة الإستراتيجية في الأداء المستدام لمجتمعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية: التفكير الرشيق متغيراً وسيطاً، رسالة دكتوراه غير منشورة، كمية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

٩. -بن حميدة يوسف (٢٠١٩): التفكير الإبداعي وعلاقته بالأداء المهاري والتحصيل الدراسي (دراسة ميدانية لطلبة ليسانس تخصص كرة القدم ، رسالة ماجستير ، تخصص النشاط البدني الرياضي المدرسي - ورقة. ١٠. بندر تركي النويهض وهائل فلاح السرحان (٢٠٢٤): أثر استخدام الإدارة الخضراء في استقطاب العاملين دراسة ميدانية بالبنوك الكويتية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن ١١. حسنية صيفي (٢٠٢٠): آليات التكنولوجيا الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة" مجلة الحوكمة - -المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة مجلد ٢ ع ٢ الجزائر.

١٢. دلال القاضي ، محمود البياني (٢٠٠٨): منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي Spps، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن.

١٣. حمزة نايف خلف السواعير، أحمد محمد أحمد ويديح (٢٠٢١): القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في وزارة التربية والتعليم الأردنية وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة البلقاء التطبيقية، السلط .

١٤. حدة متلف ، سميرة صالح (٢٠٢٢): أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء علي تميز الخدمات السياحية، دراسة ميدانية، مجلة آفاق لمبحوث والدراسات.

١٥. ذكي صقر (٢٠١٠) : دراسة تحليلية لتأثير القيادة التحويلية على التكيف التنظيمي في ضوء بعض المتغيرات، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة . الأزهر.

١٦. ربيع عبد الكريم ذياب (٢٠٢٤): أثر أنماط القيادة على مقاومة العاملين للقرار في المنظمات: دراسة تجريبية بالتطبيق على اللجنة الدولية للصليب الأحمر ، لبنان ، المجلة العربية للإدارة (تحت النشر، مجلد ٤٤ ، ع ٥ - أكتوبر) تشرين الأول، كلية إدارة الأعمال - جامعة الجنان طرابلس - لبنان .

١٧. ربيع محمد عبد الراضي (٢٠٢٠) : نمط القيادة التحويلية لدى القيادات الادارية الجامعية "دراسة سوسيولوجية عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس ، رسالة ماجستير ، قسم علم الاجتماع ١٨. سارة عاطف الموجي (٢٠٢٢): " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى ، العاملين في شركات السياحة"، مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد (٢٢ ، العدد (١) يونيو ٢٠٢٢ .

١٩. - سماح عبد الفتاح عبد الجواد ، زينب صلاح يوسف (٢٠٢٢) : برنامج إرشادي مقترح لتنمية الوعي بإدارة المعرفة وعلاقته بالممارسات الخضراء لدى عينة من العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة ، كلية التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، العدد ٦٥.

٢٠. سوسن الحسيني والبلتاجي إبراهيم (٢٠١٦): القيادة التحويلية والابتكار ، العراق، مركز البيان للدراسة والتخطيط.

٢١. سهام نبيل سليمان (٢٠٠٨): نظام القيم للقيادات النسائية وأثره على سلوكهم الإداري ،دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الحكومي بمحافظة كفر الشيخ ، رسالة ماجستير ،كلية التجارة ،جامعة طنطا ،قسم الإدارة.

٢٢. سارة عاطف الموجي (٢٠٢٢) : دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في شركات السياحة ، مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة ، مجلد ٢٢ ، العدد ١ ، يونيو .

٢٣. صباح محمد منذر صالح الخطابية، ليلى محمد حسني أبو العلاء (٢٠٢٢) : القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان .

٢٤. عمار فتحي موسي إسماعيل، محمد فوزي أمين البردان (٢٠١٧) : دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية "دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية (المجلد ١)، العدد ٣، آفاق جديدة"، كلية التجارة، جامعة المنوفية، المنوفية، مصر

٢٥. عمار فتحي موسي إسماعيل (٢٠١٩) : " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالجامعات المصرية الحكومية (دراسة تطبيقية)"، المؤتمر الدولي الثالث، إدارة المنظمات الصناعية الخدمية، الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية في ضوء خطط التنمية المستدامة، الغردقة، مصر .

٢٦. عبد الله يوسف السليم (٢٠٢٢) : أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .

٢٧. -عفاف السنوسي العطوشي ،انتصار سالم أبو نعمة (٢٠١٣) : الإبداع والابتكار وعلاقته بالبيئة الاجتماعية المحيطة ، المؤتمر العلمي "التعليم وآفاق ما بعد ثورات الربيع العربي ، جامعة بنها ، مصر .

٢٨. عفاف عزت رفلة (٢٠١٥) : مهارة ربة المنزل في جدارة بعض الأخطار المنزلية وعلاقته بالرضا السكني ، قسم الاقتصاد المنزلي كمية التربية النوعية - - جامعة الفيوم.

٢٩. عادل بن صالح الشقحاء (٢٠٠٣) :علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري (دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض .

٣٠. على أحمد الطراح (٢٠٠٣) : المشكلات الشخصية والمجتمعية للشباب الكويتي (دراسة ميدانية مقارنة) ، بحث منشور في مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ،مجلد (١٩) ، العدد (٢) ، الكويت .

٣١. غادة محمود حسن، نهي حسن حبيب (٢٠١٩) : "الاستدامة الاجتماعية الاقتصادية لمناطق الإسكان الإقتصادي بالتجمعات العمرانية الجديدة بمصر دراسة حالة: برنامج الإسكان الإقتصادي بمدينة العاشر من رمضان"، المجلة الدولية للتنمية، المجلد ٨، العدد ٠، كلية التخطيط الإقليمي والعمراني، جامعة القاهرة، مصر .

٣٢. فهد الوطن (٢٠٠٥): السلوك القيادي التحويلي لدى القيادة الأمنية بوزارة الداخلية ،رسالة ماجستير ،غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ،جامعة الملك سعود .

٣٣. فيروزشين (٢٠١٧): القيادة الإدارية وتنمية المهارات،الأردن ،دار أسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى .

٣٤. كمال سلطان سالم (٢٠١٧) : (الاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة"، ط١، مطبعة الوفاء القانونية، الإسكندرية.

٣٥. ليث زهير السكافي (٢٠١٧) : (الروحانية التنظيمية وتأثيرها في الموارد البشرية الخضراء"، مجلة الكوت الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد ٢٢ ، جامعة الكوفة، العراق .

٣٦. لطيفة طبال (٢٠١٢) : التغير القيمي ودوره في تغيير القيم الاجتماعية ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة سعد دحلب ، البلدية ، الجزائر ، العدد (٨).
٣٧. محمد أحمد، رانيا أبو العنين (٢٠٢١) : ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كميزة تنافسية في الفنادق بالتطبيق علي واحدة سيوة، مجلة كمية السياحة والفنادق ،جامعة مدينة السادات .
٣٨. محمود الصاوي، ثماضر الدباغ (٢٠٢١): دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمة الحكومية بإمارة عجمان"، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤١ ، العدد (٢)، يونيو ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر.
٣٩. محمود عبد الرحمن الشنيطي(٢٠١٦): أثر ممارسات أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
٤٠. محمد إحسان السكارنة (٢٠٢٤) : أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء علي إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير مُعدل " دراسة تطبيقية علي شركات الطاقة المُتجددة في عمان"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان .
٤١. محمد بزيح العازمي (٢٠٠٦) :القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري "دراسة مسحية على العاملين بديوان وزارة الداخلية ، رسالة ماجستير فى العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، قسم العلوم التربوية .
٤٢. محمد إبراهيم العطوي (٢٠١٠): دور أسلوب القيادة التحويلية فى تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة ،كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ،رسالة ماجستير .
٤٣. محمد العزاوى ،أحمد سليمان (٢٠١٠): أثر القيادة التحويلية فى جودة العمل الإداري ، مجلة البحوث المستقبلية .
٤٤. مصطفى صالح، ونور فخري (٢٠٢١) : تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الإبداع التنظيمي، بحث تطبيقي، مجلة كلية الراغبين الجامعة للعلوم، ٦.
٤٥. -منى السيد عوف (٢٠٢١) : التغير القيمي والمعرفي فى السمات الشخصية وعلاقته بالسلوك الإداري لدى عينة من الشباب بمحافظة الغربية .بحث منشور ،كلية التربية النوعية ،كفر الشيخ ، العدد (٧) ، مجلد (١٦) ،ديسمبر .
٤٦. نصر حسن صديق ، محمود عبد الهادى ، محمود الخطيب ،ماجد الخربوطلى (٢٠٢٢) :إستراتيجية مقترحة لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة"دراسة تطبيقية في مراكز البحوث المصرية الحكومية . مجلة العلوم البيئية ،كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية - جامعة عين شمس -المجلد الحادي والخمسون،العدد الثامن،الجزء الثالث،أغسطس.
٤٧. نبيه محمد السيد (٢٠٢٠) : فيروس كورونا بين ضرورتي إتخاذ تدابير الإحتواء والإلتزام بالمعايير الدولية " ، مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، العدد (١٧) ، المغرب .
٤٨. نعمة رقبان ، اميرة حسان، فاطمة حسان (٢٠١٨) :إستراتيجية الإنصات الفعال في الأسرة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى الشباب الجامعي) دراسة مقارنة(.مؤتمر التعليم النوعي الابتكارى وسوق العمل ١٧،١٦ / يوليو جامعة المنيا.

٤٩. نعمة رقبان، فاطمة حسان، شذا ناصف (٢٠٢٣): فاعلية برنامج إرشادي لتنمية وعي العاملين بمؤسسات ذوى القدرات الخاصة الذهنية بالإدارة الخضراء وعلاقتها بجودة الشخصية، مجلة كلية الاقتصاد المنزلي العدد ٣٥ يوليو ، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة المنوفية.
٥٠. نهاية التلباني ، رامز بدير ، أحمد الرقب (٢٠١٣) : علاقة القيادات التحويلية بتمكين العاملين فى الجامعات الفلسطينية فى قطاع غزة ،مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) ،مجلد ٢٧، عدد ٢
٥١. نعمة رقبان، فاطمة حسان، جهاد السيسى، سارة عبد الكريم (٢٠٢٤) :إدارة التفاوض المهني وعلاقته بالذكاء العاطفي للعاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة مع مقترح لبرنامج إرشادي" مجلة مؤتمر كلية الاقتصاد المنزلي العدد (٣٤) يناير، جامعة المنوفية
٥٢. هشام العبيدات (٢٠٢٠) :الحجر والعزل الصحي بين الصحة العامة والحرية الشخصية"، دراسة في التشريع الكويتي.. مجلة جيل الأبحاث القانونية المعمقة، العدد . ٣٩
٥٣. هند محمد غريب(٢٠١٨): أثر القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي، رسالة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
٥٤. وجيدة محمد نصر حماد (٢٠٠٧) :استخدام ربة الأسرة لوسائل التكنولوجيا وعلاقته بالتخطيط لموارد الأسرة"، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة المنوفية.
٥٥. وفاء شلبى ، زينب محمد عبد الصمد (٢٠١٦) :جدارة موارد الأسرة ، كية الاقتصاد المنزلى -،جامعة حلوان ،الطبعة اثنائية .
٥٦. يوستينا رزق سليمان، باسم محمد حامد، عيبر محمد فتحي (٢٠٢٢): "دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المتوازن المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية في مصر"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المعهد العالي للسياحة والفنادق، ٢ أكتوبر، مصر

ثانيا: المراجع الأجنبية

- 57-Ahmad , S., (2015) :**Green Humun Resource Management: Policies and Practices** ,"university of Hail, Saudi Arabia, 2015, p.9-13
- 58-Bass, B.M. (2015): **Transformational Leadership and Organizational Success**. Retrived, February 20 ,2011 ,from: www.iacmr.org/wichum_zhu-1.pdf. 17.
- 59-Elbaz, A., Soliman, M., Al-Alawi, A., Al-Romeedy, B & ,Mekawy, M. (2022) :**Customer responses to airline companies' service failure and recovery strategies** :The moderating role of service failure habit . *Tourism Review*.
- 60- Feigenbaum, Armand V & Feigenbaum, Donald S, (2009) :**The Power of Management Innovation: 24 Keys for Sustaining and Accelerating Business Growth and Profitability** ,”McGraw-Hill Companies, Inc.

- 61-Geib, p &shina, J,(2013 :**(transformational leadership for policy and product innoration, journal of Advances in management ,vol (6), no (5).**
- 62-Gaafar, H., Elzek, Y & ,Al-Romeedy, B. (2021) :**The Effect of Green Human Resource Management on Green Organizational Behaviors: Evidence from Egyptian Travel Agencies .*African Journal of Hospitality , Tourism and Leisure, 10-1356-1339(4).***
- 63-Gerard, J. puccio, et al,(2011):**creative leadership skills, that drive change, 2nd ed ,(Buffalo state, state university of New York, sage publication, IN,**
- 64-Huang T. C(2000): **Are Human Resources Practicies of Effective Firms Distinctly Different from those of Poorly Performing Ones International Journal of Human Resources Management VolNo2pp(436-451).**
- 65-Hilla, G et al,(2016):**The leadership and creation, the Impact transformational leadeeship on individual creativity, journal of management ,vol (16), no (3).**
- 66-Jang, Y. J & ,Zheng, T. (2020):**Assessment of the environmental sustainability of restaurants in the US: The effects of restaurant characteristics on environmental sustainability performance .*Journal of Foodservice Business Research* \ ٤٨-١٣٣ ,(٢) ٢٣ ,**
- 67-Janali, M., Kaffashpoor, A., Rahimpour, A. and Samanian, M. (2020):**"Designing a Paradigm model for green human resource management using Data-based method Case study on municipality of Mashhad ,Journal of business and management, Vol .2, No., 5, pp. 223-233.**
- 68-Jain, A. (2016):**Green Human Resource Management Concept in Indian Industries ,"**International Journal of Multidisciplinary Allied Research Review and Practices-171(7)-3.
- 69-Jung, D. I.; C. Chow and A. Wu. (2003) :**The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings ,«The Leadership Quarterly, 14 (4), . 525-544.**

- 70-Khairat, GH & ,Al-Romeedy, B. (2016): **Applying the BCG Matrix to Analyze Egypt's Tourism Competitiveness Position**. Minia Journal of Tourism and Hospitality Research. ٢١-١, (٢)١ ,
- 71-Khan, A. Z. and N. Adnan. (2014) : **Impact of Leadership Styles on Organizational Performance** ,«International Journal of Management Sciences , 2 (11), pp. 501-515.
- 72-Liao, H. and A. Chuang. (2007) : **Transforming service employees and climate: A multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships** ,«Journal of Applied Psychology , 92 (4), p. 1006
- 73-Renwick, W., Redman, T., Maguire, S. (2013):" **Green human resources management : "A review and research agenda** . "International Journal of Managemet Reviews, 15 (1), 1-14
- 74-Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille , P & ,Jia, J. (2017): **Green human resources Management Practices** :Scale development and validity ."Asia Pacific Journal of Human Resources
- 75--Shahzad, A, et al(2018): **the role of transformational leadership style, organizational structure and job characteristics in developing pnychological empowerment among banking professionals**, journal of Chinese human resources, management, vol (9), no (2).
- 76-Sriram, P & ,Suba, M., (2017") : **Impact of Green Human Resource Management Practices over Organization Effectiveness** , "P.392.

ثالثاً: مواقع الانترنت

77-<https://www.elwatannews.com/news> . الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء للشباب فى مصر

78-<https://www.google.com/search>