



مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة

(JAAUTH)

الموقع الإلكتروني: <http://jaauth.journals.ekb.eg/>



تأثير القيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء للفنادق في مصر: الدور الوسيط للإبتكار الأخضر

حسين محمد حسين

قسم إدارة الفنادق، كلية السياحة والفنادق، جامعة المنيا

معلومات المقالة	الملخص
الكلمات المفتاحية القيادة التحويلية الخضراء؛ الميزة التنافسية الخضراء؛ الإبتكار الأخضر؛ الفنادق؛ مصر. (JAAUTH) المجلد 29 ، العدد 1، (ديسمبر 2025)، ص : 136-157.	نتيجة للتغيرات البيئية المتلاحقة أصبحت المؤسسات الفندقية مُجبرة على تبني ممارسات إدارية جديدة كالقيادة التحويلية الخضراء والإبتكار الأخضر لمواجهة التحديات والضغوطات المحتملة في بيئتي العمل الداخلية والخارجية، وتحويلها إلى فرص ومزايا تنافسية خضراء. وفي ضوء ذلك، هدفت الدراسة الحالية إلى تقييم تأثير القيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء والإبتكار الأخضر في الفنادق في مصر. وكذلك تقييم تأثير الإبتكار الأخضر على الميزة التنافسية الخضراء للفنادق. كما هدفت الدراسة أيضاً إلى إستكشاف الدور الوسيط للإبتكار الأخضر في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والميزة التنافسية الخضراء للفنادق. ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع إستمارات إستبيان بشكل ورقي على عينة عشوائية من العاملين بفنادق الخمس نجوم بالغردقة. وبلغ عدد الإستمارات الصالحة للتحليل النهائي 442 إستمارة فقط. أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء والإبتكار الأخضر في فنادق الخمس نجوم بالغردقة. علاوة على ذلك، أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي للإبتكار الأخضر على الميزة التنافسية الخضراء للفنادق. ووأضحت النتائج أيضاً أن الإبتكار الأخضر يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في تعزيز تأثير القيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء للفنادق. وأوصت الدراسة بضرورة إستمرار الفنادق في مصر في تبني ممارسات القيادة التحويلية الخضراء، وكذلك الإهتمام بزيادة الإستثمار في أنشطة الإبتكار الأخضر للحصول على ميزة تنافسية في بيئة شديدة التنافسية ومتطورة بإستمرار.

1. المقدمة

تتعرض المؤسسات الخدمية بصفة عامة والفندقية بصفة خاصة في العصر الحالي للعديد من التحديات والضغوط البيئية التي قد ينتج عنها فرصاً خضراء، مما يدفع هذه المؤسسات لتطوير العديد من البرامج الصديقة للبيئة مثل المنتجات الخضراء والتقنيات الخضراء بشكل يعزز من قدرتها على الإبداع والإبتكار التنظيمي الأخضر، فالتوجه الأخضر هو الخيار الأمثل والوحيد للمنظمات لتعزيز قدرتها وميزتها التنافسية من خلال تحسين صورتها الذهنية لدى جميع الأطراف أصحاب المصلحة، وبالتالي تصبح هذه المنظمات أكثر قدرة على تحقيق النمو والتطور والأستدامة البيئية مقارنة بالمنافسين (Xin & Wang, 2023; Sachdeva & Singh, 2024).

أكدت العديد من الدراسات السابقة أن القيادة التحويلية الخضراء هي أحد أهم الركائز الأساسية لتبني مبادرات وأنشطة الابتكار والإبداع الأخضر على مستوى جميع الإدارات داخل المنظمة (السعيد، 2020؛ Tosun et al., 2022؛ النجار، 2023؛ Wahba et al., 2024). وتعمل القيادة التحويلية الخضراء على تشجيع العاملين على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، كما تلعب القيادة التحويلية دوراً هاماً في تعظيم الاستفادة من الإمكانيات والقدرات المتاحة لتطوير خطوات إستراتيجية لتوليد ميزة تنافسية وتحسين أداء المنظمة. وتقوم القيادة التحويلية الخضراء على توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة للعاملين على تقديم الأفكار والمشاركة الفعالة في الأنشطة والمبادرات الخضراء من أجل تعزيز قدرة المنظمة على تطوير العمليات والمنتجات الخضراء (Chen & Yan, 2022; Bahtti et al., 2023; Yaroğlu, 2024).

كما أوضحت العديد من الأدبيات السابقة زيادة إهتمام المنظمات بتبني ممارسات ومبادرات الابتكار الأخضر باعتباره أحد أهم الركائز الأساسية نحو تحقيق بيئة عمل خضراء قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة والمتواترة (Gao et al., 2021; Wang et al., 2022; Zameer et al., 2022). كما يعتبر الابتكار الأخضر أحد الخيارات الإستراتيجية الهامة لتحقيق المزايا التنافسية للمنظمات إذا ما تمكنت من دمج مبادراته وممارساته ضمن أنشطتها، عملياتها، وخطط التنمية الخاصة بهم (Kuo et al., 2022; Ghaazi et al., 2024)، وتعود مبادرات الابتكار الأخضر بالنفع على سمعة المنظمة، كما تقلل من التكاليف التشغيلية، وتستجيب بفاعلية للتحديات البيئية الداخلية والخارجية، وتوفر الحلول المناسبة للمشكلات البيئية، وتعزز من قدرات المنظمة التنافسية للبقاء والإستمرار لأطول فترة ممكنة في السوق (Xin & Wang, 2023; Srivastava et al., 2024).

بالإضافة إلى ذلك، أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى تعاظم إهتمام المنظمات نحو التوجه البيئي، من خلال تبني الممارسات والمبادرات الخضراء، وتعزيز ممارسات الابتكار الأخضر بهدف توليد مزايا تنافسية خضراء للمنظمات (Kim et al., 2023; Wang et al., 2023). كما تركز المنظمات أيضاً على تكريس سلوكيات القيادة التحويلية الخضراء لتشجيع العاملين على تطوير المنتجات والعمليات الخضراء، من أجل تحسين سمعة المنظمة وصورتها الذهنية، وبالتالي تعظيم الموارد والقدرات الجوهرية المتاحة بشكل يساهم في تعزيز الميزة التنافسية الخضراء لهذه المنظمات (Muisyo et al., 2022; Huang & Liu, 2025).

مشكلة البحث

تواجه منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة العديد من التأثيرات السلبية نتيجة للضغوط البيئية، مما دفع بعض هذه المنظمات ممثلة في إداراتها المختلفة (العليا، الوسطى، التنفيذية) إلى التوجه نحو تحقيق الأستدامة من خلال تبني الممارسات الخضراء الجديدة كالقيادة التحويلية الخضراء بهدف تعزيز أنشطة الابتكار الأخضر كمقدمات محتملة للحصول على ميزة تنافسية خضراء تمكن المنظمات من تحقيق التفوق الريادي والأستراتيجي على كافة المنافسين في بيئة العمل الأخضر من قبل الإدارة العليا في المنظمات كجزء من تحمل المنظمة لمسئوليتها في مواجهة المشكلات البيئية، وتهيئة البيئة الملائمة لتوفير الدعم للابتكار الأخضر، وبالتالي تحقيق مزايا تبني ممارسات الابتكار الأخضر المتمثلة في الإستغلال الأمثل للإمكانيات والقدرات المتاحة، وتعزيز الصورة الذهنية للمنظمة، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية خضراء (Wahba, et al., 2024; Huang & Liu, 2025). في ضوء ذلك تتلخص مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات التالية:

– هل تؤثر القيادة التحويلية الخضراء على تعزيز الميزة التنافسية الخضراء للفنادق؟

- هل تؤثر القيادة التحويلية الخضراء على تعزيز الابتكار الأخضر في الفنادق؟
- هل يؤثر الابتكار الأخضر على تعزيز الميزة التنافسية الخضراء للفنادق؟
- هل يلعب الابتكار الأخضر دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والميزة التنافسية الخضراء للفنادق؟

أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته العلمية كونه يساهم في سد الفجوة البحثية وإثراء الأدبيات المتعلقة بالمفاهيم والمتغيرات الحديثة كالقيادة التحويلية الخضراء والابتكار الأخضر والميزة التنافسية الخضراء. ووفقاً لحد علم الباحث لا توجد دراسات سابقة حاولت تقييم أثر القيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء والابتكار الأخضر في الفنادق في مصر، بجانب أيضاً عدم تقييم الدور الوسيط للابتكار الأخضر في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والميزة التنافسية الخضراء في قطاع الضيافة في مصر. كما يستمد البحث الحالي أهميته التطبيقية كونه يهتم بدراسة تأثير القيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء والابتكار الأخضر في قطاع الفنادق والذي يعتبر أحد أهم القطاعات إحتياجاً لتطبيق هذه المفاهيم، بإعتباره محوراً أساسياً للنمو الإقتصادي ونمو الناتج المحلي الإجمالي. كما تفيد نتائج البحث الحالي في تقديم مجموعة من التوصيات التطبيقية للمنظمات الفندقية في مصر لتعزيز قدراتها نحو تحقيق المزايا التنافسية الخضراء، من خلال الإستثمار في أنشطة الابتكار الأخضر، في ظل وجود سمات تحويلية خضراء للقائد.

أهداف البحث

يهدف البحث إلى تقييم تأثير القيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء والابتكار الأخضر في فنادق الخمس نجوم بالغردقة، بجانب تقييم تأثير الابتكار الأخضر على الميزة التنافسية الخضراء للفنادق، بالإضافة إلى إستكشاف الدور الوسيط للابتكار الأخضر في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والميزة التنافسية الخضراء للفنادق. ولتحقيق هدف البحث ينبغي تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- قياس تأثير القيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء للفنادق.
- قياس تأثير القيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر في الفنادق.
- تقييم تأثير الابتكار الأخضر على الميزة التنافسية الخضراء للفنادق.
- إستكشاف الدور الوسيط للابتكار الأخضر في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والميزة التنافسية الخضراء للفنادق.

2. الإطار النظري وفروض البحث

القيادة التحويلية الخضراء

يعبر مفهوم القيادة التحويلية الخضراء عن أسلوب قيادي يوفر رؤية واضحة وإلهاماً وتحفيزاً للعاملين ويطور من أدائهم لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة (واعر، 2021). ويرتكز نمط القيادة التحويلية الخضراء على يحفز العاملين على إكتساب معرفة جديدة ويشجعهم على الابتكار الأخضر، ويدعمهم ويوجههم، ويلبي إحتياجاتهم ويتيح الفرصة أمامهم لتطوير مهاراتهم في بيئة داعمة، ويلهمهم ويحفزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية الخضراء (Hoang et al., 2024). ويشير أيضاً مفهوم القيادة التحويلية الخضراء إلى إلهام وتحفيز العاملين لتعزيز الأفكار الإبداعية التي تعتبر الركيزة الأساسية لتطوير الابتكار الذي يعتبر مفتاح نمو وتطور المنظمات بما يحققه من أداء تنظيمي متميز (Hameed et al., 2022).

ويعكس مفهوم القيادة التحويلية الخضراء سلوكيات القادة الذين يحفزون المرؤوسين ويلهمونهم للقيام بمستويات أداء تفوق المستويات المتوقعة للأداء البيئي للمنظمة (Srivastava et al., 2024). كما عرف (Suliman et al., 2023) القيادة التحويلية الخضراء بأنها أسلوب قيادة يشجع ويحفز ويدعم المرؤوسين لتحقيق الأهداف البيئية من خلال تطوير أفكار جديدة حول المنتجات الخضراء أو الخدمات الخضراء أو العمليات الخضراء. كما أوضح (Majali et al., 2022) أن القيادة التحويلية الخضراء تشير إلى أسلوب القيادة الذي يقوم القادة من خلاله بتشجيع العاملين وإلهامهم وتحفيزهم على المشاركة في الابتكار الأخضر.

تُسهم القيادة التحويلية الخضراء في تحفيز وتحسين مشاركة العاملين في المبادرات البيئية بالشكل الذي يعزز من ولائهم وإنتمائهم التنظيمي (Huang et al., 2021). بالإضافة إلى تعزيز المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمنظمة بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين سمعتها وصورتها الذهنية وعلاقاتها مع الأطراف أصحاب المصلحة كالعلاء والمجتمع المحلي (Hameed et al., 2022). وتعمل القيادة التحويلية الخضراء على غرس الأهداف البيئية في الرؤية التنظيمية للمنظمة، وتحفيز العاملين على فهم وممارسة السلوكيات والقيم الخضراء لتحقيق الأهداف التي تعود بالنفع على المنظمة والبيئة. كما تمكن القيادة التحويلية الخضراء المنظمات من خلق أفكار جديدة ومبتكرة، حيث يستخدم القادة التحويليون التحفيز الفكري والدافع الملهم لتعزيز الإبداع والابتكار الأخضر لدى العاملين (القصبي، 2024). بالإضافة إلى تكريس قادة التحول الأخضر أنفسهم لتقديم القيم الخضراء التي تعود بالنفع على المنظمة والبيئة، مما يجعل العاملين يعتبرون العمل انعكاساً لقيمهم الخاصة (Niazi et al., 2023). علاوة على ذلك، عادة ما يُظهر قادة التحول الأخضر الثقة بالنفس والعناية بالعاملين، مما يدفع العاملين إلى الشعور بالفخر والالتزام وإدراك مدى التوافق بين قيمهم وقيم قادتهم (النجار، 2023؛ مقداد وحمود، 2024). وتحظى القيادة التحويلية الخضراء بأهمية بالغة بالنسبة للمنظمات التي تتبنى رؤى خضراء، وتهتم بإقناع مرؤوسيه بالمشاركة الفعالة والانخراط في الأنشطة الخضراء التي تحقق أداء بيئي أفضل، حيث يُكون القائد التحويلي فرق عمل خضراء ويدعمهم ويوجههم نحو تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، ويتوافر لدى هؤلاء القادة رؤية خضراء واضحة، ويؤثرون في قيم مرؤوسيه ومعتقداتهم وأفكارهم حتى يتوافر لديهم قناعة قوية لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة (Singh et al., 2020).

الابتكار الأخضر

يركز مفهوم الابتكار الأخضر على تبنى المنظمة للتكنولوجيا الخضراء أو الإدارة الخضراء بغرض تحسين أو تغيير الأنشطة الإنتاجية أو التشغيلية للحد من التلوث البيئي، والحفاظ على الموارد، وتقليل النفقات، وتحسين بيئة العمل بما يتوافق مع ظروف البيئة الخارجية وحالة المنظمة الداخلية (محمدي، 2024). ويعرف أيضاً الابتكار الأخضر بأنه عملية تطوير أفكار، ومقترحات، ومنتجات، وخدمات، وعمليات، وأنظمة، وتقنيات جديدة تسهم في الحد من المشكلات البيئية المرتبطة بممارسات المنظمة داخلياً وخارجياً ومعالجتها للحد من التأثير السلبي للممارسات التنظيمية على البيئة بشكل يعزز من كفاءة استخدام الطاقة والموارد وخلق فرص عمل وأسواق جديدة (إبراهيم وآخرون، 2024). كما أوضح (Kalyar et al., 2021) أن الابتكار الأخضر يعبر عن قدرة العاملين على أداء واجباتهم الوظيفية في بيئة عمل داعمة، وبالتالي تتمكن المنظمات من تحقيق نتائج مختلفة صديقة للبيئة مثل ممارسات الأعمال الصديقة للبيئة، ومبادرات الابتكار الأخضر، وتطوير المنتجات الخضراء، والأداء البيئي المستدام.

تكمّن أهمية الابتكار الأخضر كونه يُمكن المنظمات من تقليل التكاليف الاجتماعية والإقتصادية الناجمة عن الأضرار البيئية (Luu, 2022; Sarfraz et al., 2023). كما يساعدها أيضاً على إكتساب الفرص التسويقية الواعدة

وتحقيق مزايا تنافسية عديدة من خلال تقليل أثار التلوث البيئي وتحسين الأداء البيئي، وتعظيم الإنتاجية، وزيادة الربحية (Elzek et al., 2021). ويسهم الابتكار الأخضر في زيادة كفاءة إستغلال موارد المنظمة، وزيادة كفاءة إستخدام الطاقة، وتقليل النفايات، وتعزيز قدرة المنظمة على تلبية المتطلبات البيئية، وزيادة حصتها السوقية، وزيادة وعي العاملين والإدارة بالقضايا البيئية، وتقليل تكاليف الإنتاج، وتحسين الميزة التنافسية الخضراء للمنظمة من خلال تقديم منتجات وخدمات مبتكرة يصعب على المنافسين تقليدها، وكذلك تحسين الوضع المالي للمنظمة (Nguyen et al., 2025).

الميزة التنافسية الخضراء

يعكس مفهوم الميزة التنافسية الخضراء قدرة المنظمة على إستغلال مواردها وقدراتها المتاحة في تنفيذ بعض الأنشطة والإستراتيجيات المبتكرة لإضافة قيمة أكبر لعملائها من خلال تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تُميزها عن المنافسين (Zameer et al., 2022). ويرتكز مفهوم الميزة التنافسية الخضراء على القيمة التي تتحقق بتوصل المنظمة إلى أساليب وطرق جديدة أكثر فاعلية وإتباع إستراتيجيات مبتكرة لإضافة قيمة لمنتجاتها وخدماتها يصعب تقليدها من جانب المنافسين الحاليين أو المستقبليين (Wu et al., 2024). وتُعرف الميزة التنافسية الخضراء بالسمات والخصائص المميزة وصعبة التقليد التي تمتلكها المنظمة وتميزها عن منافسيها، حيث تصبح المنظمة أكثر قدرة على إستخدام ممارسات الابتكار الأخضر لتحقيق مزايا طويلة الأمد، والتقدم المستمر، والتغلب على تحديات وضغوط البيئة الخارجية المتقلبة والمعقدة (Setyaningrum et al., 2023). ويقوم مفهوم الميزة التنافسية الخضراء على إمتلاك المنظمة القدرة على إبتكار منتجات مستدامة بيئياً، مما يؤثر إيجاباً على قدرة المنظمة على تصميم عمليات ومنتجات خضراء، مما يُسهم في تحسين صورة المؤسسة الخضراء، وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية (Kuo et al., 2022).

تعتبر الميزة التنافسية الخضراء أحد أهم الأسباب الرئيسية لبقاء المنظمة واستمرارها في سوق العمل، حيث تمثل الميزة التنافسية الخضراء القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها أداء المنظمات، كما تعتبر مفتاحاً لنجاحها وإستمراريتها. وبشكل عام تتجسد أهمية الميزة التنافسية الخضراء للمنظمة فيما يلي (بن عودة وغويني، 2019؛ Kuo et al., 2022):

- تعتبر هدفاً أساسياً لجميع المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز والتفوق.
- تُعد حافزاً للمنظمات لإستغلال كافة مواردها وإمكاناتها لتحقيق مركز تنافسي أفضل وتلبية إحتياجات العملاء بشكل يصعب على المنافسين تقليده.
- تعتبر حافزاً لدعم الإبداع والابتكار داخل المنظمة وتطوير منتجات وخدمات جديدة.
- تساهم في خلق قيمة للعملاء تلبي إحتياجاتهم، وتضمن ولائهم ودعمهم.
- تحسين الصورة الذهنية للمنظمة في بيئة العمل.
- تمنح المنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- تعزيز الحصة السوقية للمنظمة وكذلك تحقيق ربحية عالية، وضمان البقاء والإستمرار في السوق.

تأثير القيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء

يمكن القول بأن المنظمات التي تطبق ممارسات القيادة التحويلية الخضراء هي الأكثر قدرة على دمج قضايا الاستدامة البيئية في أنشطتها وسياساتها، ومن ثم زيادة إنتاجيتها وتعظيم مواردها ومبيعاتها، وتحقيق عوائد على إستثماراتها، وفتح أسواق جديدة، وتعزيز صورتها الذهنية والمؤسسية، ودعم المسؤولية البيئية، والإقتصادية، والأجتماعية (Özgül & Zehir, 2023; Xin & Wang, 2023). وترتكز القيادة التحويلية الخضراء على خلق جو من التعاون

الداخلي الذي يتبنى فيه جميع العاملين القيم والأفكار البيئية ويتشاركونها مما يسهم في تحسين سمعة المنظمة والإحتفاظ بولاء العملاء، وكذلك تشجيع العاملين على مشاركة آرائهم حول تطوير الأعمال الخضراء داخل المنظمة لتحقيق أداء مستدام (Suroño et al., 2024; Demir et al., 2025). كما تعمل القيادة التحويلية الخضراء على تشكيل صورة المنظمة الصديقة للبيئة، وزيادة مبيعاتها وحصتها السوقية، وتحسين قدرتها التنافسية في السوق، بالإضافة إلى تعزيز الموارد والقدرات اللازمة للممارسات والعمليات الخضراء، بجانب توفير إستهلاك مستدام لموارد المياه والطاقة بالمنظمة (Özgül & Zehir, 2023; Alhemimah et al., 2025). بناءً على ذلك، يمكن إقتراح الفرض التالي:

ف1: تؤثر القيادة التحويلية الخضراء إيجابياً على تعزيز الميزة التنافسية الخضراء.

تأثير القيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر

تساهم القيادة التحويلية في تعزيز إبتكار المنظمات من خلال تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي لتحقيق مستويات أداء عالية (القصبي، 2024؛ Chen et al., 2025). كما أن القيادة التحويلية تسعى إلى طرح أفكار جديدة من خلال تحديد الرؤية بوضوح، ثم مشاركة وتحفيز العاملين (Xin & Wang, 2023; Waqas et al., 2025). حيث أن القادة التحويليون يمكنهم مساعدة المنظمات في توفير مناخ ملائم للإبتكار، مما قد يسهل تنفيذ عمليات التطوير والإبتكار للمنتجات والخدمات الخضراء (Janjua et al., 2024). ويمكن القول بأن القيادة التحويلية الخضراء أداة إستراتيجية لتطوير العمليات والمنتجات الخضراء في المنظمات (Goni et al., 2023). حيث تركز القيادة التحويلية الخضراء على إلهام وتحفيز المرؤوسين لتحقيق الإستدامة البيئية (Mansoor et al., 2021; Harasis et al., 2024). بناءً على ذلك؛ يمكن صياغة الفرض التالي:

ف2: تؤثر القيادة التحويلية الخضراء إيجابياً على تعزيز الابتكار الأخضر.

تأثير الابتكار الأخضر على الميزة التنافسية الخضراء

يُعد الابتكار الأخضر عامل رئيسي في تحسين الميزة التنافسية للمنظمة، حيث يساهم إبتكار المنتجات والعمليات على تقليل الآثار السلبية على البيئة من ناحية، بجانب أنه يعزز من الميزة التنافسية للمنظمات من ناحية أخرى (Nuryakin & Maryati, 2022). بالإضافة إلى أن الابتكار الأخضر والأداء البيئي يعتبران من أهم مؤشرات الأداء الرئيسية للميزة التنافسية (Lin & Chen, 2017). وبالتالي، ستكتسب المنظمات ميزة تنافسية عند تطبيق ممارسات وأنشطة الابتكار الأخضر في عملياتها وأنشطتها (Shehzad et al., 2024). ومن خلال إبتكار المنتجات الخضراء، ستقلل المنظمات التكاليف، وتحسن الكفاءة والإنتاجية وجودة المنتجات، مما يعزز في نهاية المطاف ميزتها التنافسية (Manigandan & Raghuram, 2024). علاوة على ذلك، يمكن أن يساهم تطبيق الابتكار الأخضر في تعزيز سمعة المنظمة الخضراء، وتوفير منتجات متميزة بما يتوافق مع الأداء البيئي للمنظمة، وإتاحة الفرصة لدخول أسواق جديدة بمنتجات خضراء مبتكرة (Zhu et al., 2023). ويُعتبر الابتكار الأخضر قدرة إستراتيجية غير ملموسة، قيمة ونادرة، ولا يمكن تقليدها أو نسخها عن طريق المنافسين (Roospinoedji et al., 2019). وبالتالي تسعى المنظمات إلى تطبيق ممارسات الابتكار الأخضر لخلق مزايا طويلة الأمد، ولتحقيق التطور المستمر، والتعرف على البيئة الخارجية المعقدة (Shahbaz et al., 2025). في ضوء ذلك؛ يمكن إقتراح الفرض التالي:

ف3: يؤثر الابتكار الأخضر إيجابياً على تعزيز الميزة التنافسية الخضراء.

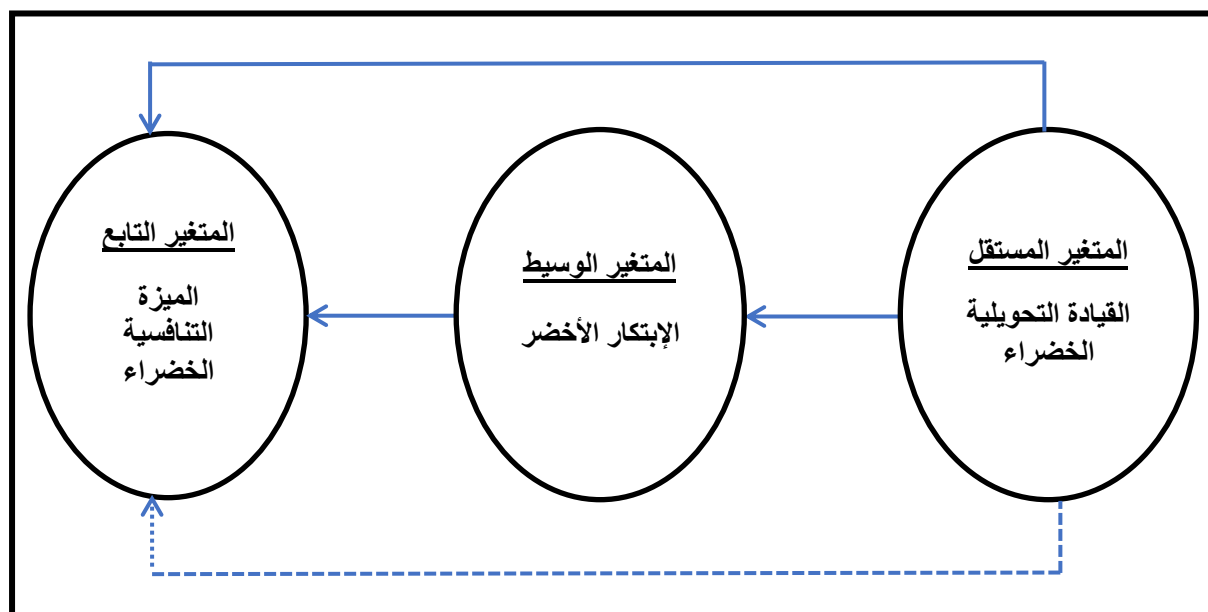
الدور الوسيط للإبتكار الأخضر في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والميزة التنافسية الخضراء

تعتمد القيادة التحويلية الخضراء على تبني إستراتيجيات وآليات تساعد على تحسين كفاءة استخدام الطاقة والموارد وتقليل التأثير البيئي، وكذلك خفض تكاليف الإنتاج، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز أنشطة الإبتكار الأخضر بالمنظمة (Al-Ghazali et al., 2022). حيث تساعد ممارسات القيادة التحويلية الخضراء على زيادة تنوع المنتجات وخفض التكاليف، مما ينتج عنه ميزة تنافسية خضراء للمنظمة (Suparna et al., 2021). يُعد تنفيذ ممارسات القيادة التحويلية الخضراء نموذجاً متكاملًا يهدف إلى تحسين الأداء البيئي، حيث يمكن للمنظمة زيادة قيمة العمل الأساسية من خلال التنفيذ الناجح لممارسات الإدارة البيئية والإبتكار الأخضر (القصبي، 2024). تساهم أنشطة الإبتكار الأخضر في تحسين الأداء البيئي للمنظمات بشكل فعال من خلال تحسين الكفاءة، وذلك لتحسين القدرة التنافسية للمنظمة وتوفير التكاليف (Begum et al., 2022). وبالتالي، يمكن للمنظمات تحسين سمعتها وأدائها البيئي من خلال تبني ممارسات القيادة التحويلية الخضراء والإبتكار الأخضر، مما سيساعدها في الحصول على الفرص الريادية الواعدة وتعزيز قدراتها التنافسية (Setyaningrum et al., 2023). كما أن التوسع في تنفيذ ممارسات القيادة التحويلية الخضراء والإبتكار الأخضر سيجعل المنظمة قادرة بشكل كبير على تطوير العمليات و المنتجات الخضراء، وتحقيق رضا العملاء، مما يساهم بصورة كبيرة في تعزيز ميزتها التنافسية الخضراء (Chen et al., 2025). في ضوء ذلك، يمكن إقتراح الفرض التالي:

ف4: يتوسط الإبتكار الأخضر العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والميزة التنافسية الخضراء.

نموذج البحث المقترح

يهدف البحث إلى تقييم تأثير القيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء والإبتكار الأخضر في الفنادق، بجانب تقييم تأثير الإبتكار الأخضر على الميزة التنافسية الخضراء للفنادق، بالإضافة إلى إستكشاف الدور الوسيط للإبتكار الأخضر في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والميزة التنافسية الخضراء للفنادق. وتم تصميم نموذج البحث المقترح بعد مراجعة واستعراض الدراسات السابقة وفي ضوء الهدف الرئيسي للدراسة كما هو موضح بالشكل رقم (1).



شكل رقم (1): نموذج البحث المقترح

3. منهجية البحث

أعتمد هذا البحث على المنهج الكمي لإستكشاف مشكلة البحث وتحقيق أهدافه. تم إختيار هذا المنهج لأنه يوفر فهماً قابلاً للقياس، ويتسم بالموضوعية، وقابلاً للتعميم للعلاقات محل الدراسة.

مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث في العاملين بفنادق الخمس نجوم بالغردقة والتي يبلغ عددها 29 فندقاً وفقاً لوزارة السياحة والآثار المصرية (2023). وتم إختيار مدينة الغردقة باعتبارها إحدى أهم المقاصد السياحية في مصر، بجانب أنها تضم العديد من الفنادق ذات الأنظمة الإدارية المتميزة والهياكل التنظيمية المرنة. كما تم إختيار فنادق الخمس نجوم كونها تمتلك القدرات والإمكانات اللازمة لتبني المفاهيم والممارسات الخضراء بدرجة تفوق الفنادق ذات الفئات الأقل. وأوضح (Saunders et al. 2009) أن حجم العينة المطلوب من مجتمع البحث الذي يتراوح عدده ما بين 10000 إلى 100000 يجب أن يكون أكثر من 384 مفردة. حيث تم توزيع 500 إستمارة إستبيان بشكل ورقي على عينة عشوائية بسيطة من هؤلاء العاملين بهذه الفنادق خلال الفترة من يناير إلى مايو 2025. وبلغ عدد الإستمارات الصالحة للتحليل النهائي 442 إستمارة بعد إستبعاد 58 إستمارة لعدم إكمال بياناتها.

أداة البحث

أرتكز البحث على إستمارة الإستبيان كأداة لتجميع البيانات والتي تم تصميمها وتوزيعها على عينة البحث للتحقق من أهداف وفروض البحث. تضمنت إستمارة الإستبيان أربعة محاور رئيسية.

فيتناول المحور الأول (البيانات الديموجرافية لعينة البحث)، والذي يتضمن النوع، والعمر، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة الوظيفية.

ويتناول المحور الثاني (المتغير المستقل) تقييم درجة تبني القيادة التحويلية الخضراء في فنادق الخمس نجوم بالغردقة، ويتكون هذا المحور من 6 عبارات تم إعدادهم بالإعتماد على دراسة (Cheng & Chang, 2013).

بينما يتناول المحور الثالث (المتغير الوسيط) تقييم درجة تبني الابتكار الأخضر في فنادق الخمس نجوم بالغردقة، ويتكون هذا المحور من 6 عبارات تم تطويرهم بالإعتماد على دراسة (Mittal & Dhar, 2016).

وأخيراً يتناول المحور الرابع (المتغير التابع) تقييم مستوى الميزة التنافسية الخضراء في فنادق الخمس نجوم بالغردقة، ويتكون هذا المحور من 4 عبارات تم إعدادهم بالإعتماد على دراسة (Lin & Chen, 2017).

تم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يعتمد على خمس درجات تتراوح ما بين عدم الموافقة المطلقة (1) والموافقة المطلقة (5) للإجابة على عبارات المحاور الثلاثة الأخيرة من إستمارة الإستبيان.

الإختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

أعتمد البحث في تحليل بياناته وتحقيق أهدافه وفروضه على عدد من الإختبارات الإحصائية بإستخدام برنامجي SPSS V. 26 وبرنامج AMOS V. 23، وتمثلت هذه الإختبارات فيما يلي:

- تم استخدام معامل كرونباخ ألفا، والموثوقية المركبة، ومتوسط التباين المستخرج، لتحديد درجة الثبات والاتساق الداخلي لإستمارة الإستبيان. وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية لعرض البيانات الديموجرافية والوظيفية لعينة البحث.
- تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد توجهات وإستجابات عينة البحث على متغيرات البحث الثلاثة.
- تم استخدام أسلوب تحليل المسار لتقييم أثر المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة) على المتغير التابع.
- تم استخدام طريقة Bootsrab لإختبار الدور الوسيط للإبتكار الأخضر في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والميزة التنافسية الخضراء. ويجب عند تقييم الدور الوسيط مراعاة التأثير المباشر والغير مباشر ، فالتأثير المباشر هو الذي يحدث مباشرة من المتغير المستقل إلى المتغير التابع، أما التأثير غير المباشر هو الذي يحدث من خلال المتغير الوسيط. ولفحص الدور الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع يلزم توافر أربعة شروط (الرميدي وإبراهيم، 2023؛ الشيحة، 2025): وجود تأثير مباشر ومعنوي للمتغير الوسيط على المتغير التابع، بجانب وجود تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع، بالإضافة إلى وجود تأثير مباشر ومعنوي للمتغير الوسيط على المتغير التابع، علاوة على ذلك، إنخفاض قيمة التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع. فحينما تنخفض قيمة التأثير وتظل العلاقة معنوية يصبح الدور الوسيط (جزئي)، ويكون الدور الوسيط (كلي) عندما تنخفض قيمة التأثير وتصبح العلاقة غير معنوية.
- للتحقق من مدى تطابق نموذج البحث مع البيانات، تم استخدام مجموعة من المؤشرات لتقييم جودة المطابقة، مثل مربع كاي المعياري بقيمة أقل من (5)، ومؤشرات المطابقة المختلفة التي تشمل مؤشر المطابقة المقارن بقيمة أكبر من (0.90) ، مؤشر جودة المطابقة بقيمة أكبر من (0.90)، مؤشر المطابقة المعياري بقيمة أكبر من (0.90)، مؤشر المطابقة المتزايدة بقيمة أكبر من (0.90) ، ومؤشر توكر لويس بقيمة أكبر من (0.90)، كما تم قياس خطأ المطابقة باستخدام مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي بقيمة أقل من (0.08) لضمان جودة النموذج (الرميدي وإبراهيم، 2023؛ الشيحة، 2025).

4. النتائج والمناقشة

إختبار ثبات وصدق أداة البحث

للتحقق من صدق إستمارة الإستبيان ظاهرياً تمت مراجعة أسئلتها بواسطة خمسة من مديري الموارد البشرية بالمؤسسات الفندقية وسبعة خبراء أكاديميين في صناعة الضيافة. فقد أقتروا مراجعة وتعديل بعض الأسئلة من أجل الحصول على بيانات أكثر دقة من المستجيبين. كما تم التحقق من ثبات أداة البحث إحصائياً باستخدام معامل كرونباخ ألفا. وتم التحقق من صدق أداة البحث إحصائياً باستخدام الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج. ويوضح جدول رقم (1) نتائج إختبار الثبات والصدق لأداة البحث.

جدول رقم (1) نتائج إختبار الثبات والصدق لأداة البحث

المتغيرات	معامل كرونباخ ألفا	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المستخرج
القيادة التحويلية الخضراء	0.892	0.897	0.588
الإبتكار الأخضر	0.914	0.863	0.671
الميزة التنافسية الخضراء	0.847	0.905	0.742

تُشير النتائج الواردة بجدول رقم (1) إلى إرتفاع جميع قيم معامل كرونباخ ألفا عن القيمة المقبولة البالغة 0.70 (Becker et al., 2023)، حيث تراوحت قيمه ما بين 0.847 كحد أدنى و0.914 كحد أعلى. وبالنسبة للموثوقية المركبة، فقد أكدت النتائج أن جميع القيم تجاوزت القيمة المقبولة البالغة 0.80 (Hair et al., 2021)، حيث تراوحت القيم ما بين 0.863 كحد أدنى و0.905 كحد أعلى. أما فيما يتعلق بمتوسط التباين المستخرج، فقد أبرزت النتائج أن جميع القيم تجاوزت القيمة المقبولة البالغة 0.50 (Sarstedt & Moisesu, 2024)، حيث تراوحت القيم ما بين 0.588 كحد أدنى و0.742 كحد أعلى. وتؤكد هذه النتائج مجتمعة على ثبات وصدق أداة البحث، وصلاحياتها لتحقيق أهداف البحث بدقة وموثوقية.

التحليل الوصفي للبيانات الديموجرافية لعينة البحث

جدول رقم (2) نتائج التحليل الوصفي للبيانات الديموجرافية لعينة البحث

النسبة المئوية %	التكرارات	البيانات الديموجرافية	النوع
84.6	374	ذكر	
15.4	68	أنثى	
9.5	42	أقل من 25 سنة	العمر
25.8	114	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	
46.8	207	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	
17.9	79	45 سنة فأكثر	
19.7	87	متوسط	المؤهل التعليمي
78.9	349	بكالوريوس	
1.4	6	دراسات عليا	سنوات الخبرة الوظيفية
12.6	56	أقل من 5 سنوات	
31.7	140	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
47.3	209	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
8.4	37	15 سنة فأكثر	
100	442		المجموع

توضح النتائج بجدول رقم (2) فيما يتعلق بالنوع أن غالبية عينة البحث من الذكور بنسبة 84.6% (374 مستجيب)، بينما بلغت نسبة الإناث 15.4% (68 مستجيب). بالنسبة للعمر تُظهر النتائج أن ما يقارب من نصف العينة تتراوح أعمارهم ما بين 35 سنة إلى أقل من 45 سنة بنسبة 46.8% (207 مستجيب)، يليهم من تتراوح أعمارهم ما بين 25 سنة إلى أقل من 35 سنة بنسبة 25.8% (114 مستجيب)، ثم من تبلغ أعمارهم 45 سنة فأكثر بنسبة 17.9% (79 مستجيب)، وأخيراً من تقل أعمارهم عن 25 سنة بنسبة 9.5% (42 مستجيب). فيما يتعلق بالمؤهل التعليمي؛ تُشير النتائج إلى أن غالبية عينة البحث حاصلين على بكالوريوس بنسبة 78.9% (349 مستجيب)، يليهم الحاصلون على مؤهل متوسط بنسبة 19.7% (87 مستجيب)، ثم في المرتبة الأخيرة الحاصلون على مؤهل دراسات عليا بنسبة 1.4% (6 مستجيبين). وأخيراً بالنسبة لسنوات الخبرة الوظيفية؛ تُبرز النتائج أن ما يقارب من نصف العينة تتراوح خبرتهم الوظيفية ما بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 47.3% (209 مستجيب)، يليهم من تتراوح خبرتهم الوظيفية ما بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 31.7% (140 مستجيب)، ثم من تقل خبرتهم الوظيفية عن 5 سنوات بنسبة 12.6% (56 مستجيب)، وأخيراً من تبلغ خبرتهم الوظيفية 15 سنة فأكثر بنسبة 8.4% (37 مستجيب).

التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

أولاً: التحليل الوصفي لمتغير القيادة التحويلية الخضراء

يُبرز جدول رقم (3) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة البحث على عبارات متغير القيادة التحويلية الخضراء.

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير القيادة التحويلية الخضراء

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق
تلهم الإدارة العليا العاملين بالخطط البيئية	3.89	0.734	مرتفع
تُزود الإدارة العليا العاملين برؤية بيئية واضحة	3.96	0.863	مرتفع
تشجع الإدارة العليا العاملين على تطوير الأهداف البيئية	3.74	0.918	مرتفع
تشجع الإدارة العليا العاملين على تحقيق الأهداف البيئية	3.91	0.768	مرتفع
تضع الإدارة العليا في إعتبارها المعتقدات البيئية للعاملين	4.01	0.947	مرتفع
تُحفز الإدارة العليا العاملين على التفكير ومشاركة أفكارهم الخضراء	3.83	0.988	مرتفع
مستوى تبني ممارسات القيادة التحويلية الخضراء	3.89	0.869	مرتفع

يوضح جدول رقم (3) إتفاق غالبية آراء أفراد عينة البحث حول ممارسات القيادة التحويلية الخضراء حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.74، 4.01)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.89)، والانحراف المعياري الكلي (0.869). وتشير هذه النتائج إلى ارتفاع مستوى تبني ممارسات القيادة التحويلية الخضراء في فنادق الخمس نجوم بالغردقة. وهذا يبرهن على إدراك هذه الفنادق لأهمية تبني نمط قيادي يشجع ويحفز العاملين على تحقيق الأهداف البيئية من خلال توافر رؤية واضحة لدى القادة التحويليين للتأثير في قيم رؤوسهم ومعتقداتهم وأفكارهم وتوجيههم نحو المشاركة الفعالة والانخراط في الأنشطة الخضراء للمساهمة في تطوير الأهداف البيئية. وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه (Singh et al., 2020; Suliman et al., 2023).

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغير الابتكار الأخضر

يُشير جدول رقم (4) إلى نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة البحث على عبارات متغير الابتكار الأخضر.

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الابتكار الأخضر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق
تبتكر الإدارة العليا طرق جديدة لتحقيق الأهداف البيئية	3.90	0.886	مرتفع
تقترح الإدارة العليا أفكار خضراء جديدة لتحسين الأداء البيئي	4.11	0.792	مرتفع
تدعم الإدارة العليا الأفكار الخضراء الجديدة لدى العاملين	3.93	0.871	مرتفع
تطور الإدارة العليا الخطط المناسبة لتنفيذ الأفكار الخضراء الجديدة	4.06	0.933	مرتفع
تُعيد الإدارة العليا التفكير في الأفكار الخضراء الجديدة	3.85	0.819	مرتفع
تُقدم الإدارة العليا حلول مبتكرة للمشكلات البيئية	3.92	0.984	مرتفع
مستوى تبني ممارسات الابتكار الأخضر	3.96	0.880	مرتفع

يُبرز جدول رقم (4) إتفاق غالبية آراء أفراد عينة البحث حول ممارسات الابتكار الأخضر حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.85، 4.11)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.96)، والانحراف المعياري الكلي

(0.880). وتبرهن هذه النتائج على ارتفاع مستوى تبني ممارسات الابتكار الأخضر في فنادق الخمس نجوم بالغردقة. وهذا يشير إلى وعي هذه الفنادق بأهمية تبني أنشطة الابتكار الأخضر من أجل تطوير أفكار، ومنتجات، وخدمات، وعمليات، وأنظمة، وتقنيات جديدة تسهم في الحد من المشكلات البيئية المرتبطة بممارسات المنظمة داخلياً وخارجياً ومعالجتها للحد من التأثير السلبي للممارسات التنظيمية على البيئة بشكل يعزز من كفاءة استخدام الطاقة والموارد وخلق فرص عمل وأسواق جديدة. وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه (إبراهيم وآخرون، 2024؛ Ngyuen et al., 2025).

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغير الميزة التنافسية الخضراء

يُبرز جدول رقم (5) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة البحث على عبارات متغير الميزة التنافسية الخضراء.

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الميزة التنافسية الخضراء

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق
يتمتع الفندق بإنخفاض تكلفة الإدارة البيئية والابتكار الأخضر مقارنة بالمنافسين.	3.88	0.922	مرتفع
يقدم الفندق منتجات وخدمات خضراء بجودة أعلى من التي يقدمها المنافسين.	4.20	0.878	مرتفع
يتميز الفندق بأنه أكثر قدرة على البحث والتطوير البيئي والابتكار الأخضر من المنافسين.	3.94	0.953	مرتفع
يتميز الفندق بأنه أكثر قدرة على الإدارة البيئية من المنافسين.	3.91	0.831	مرتفع
مستوى الميزة التنافسية الخضراء	3.98	0.896	مرتفع

يُشير جدول رقم (5) إلى إتفاق غالبية آراء أفراد عينة البحث حول مستوى الميزة التنافسية الخضراء حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.88، 4.20)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.98)، والانحراف المعياري الكلي (0.896). ويتضح من هذه النتائج ارتفاع مستوى الميزة التنافسية الخضراء لفنادق الخمس نجوم بالغردقة. وهذا يعكس قدرة هذه الفنادق على إستغلال مواردها وقدراتها المتاحة في تنفيذ بعض الأنشطة والإستراتيجيات المبتكرة لإضافة قيمة أكبر لعملائها من خلال تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تميزها عن المنافسين. وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه (Zameer et al., 2022; Wu et al., 2024).

مؤشرات جودة المطابقة

يوضح جدول رقم (6) مؤشرات جودة مطابقة نموذج البحث مع البيانات التي تم الحصول عليها، وفي ضوء ذلك فإن هناك مستوى جيد من المطابقة ما بين النموذج والبيانات، وعلاوة على ذلك فإن قيم جميع مؤشرات المطابقة مقبولة كما هو موضح بجدول رقم (6).

جدول رقم (6) مؤشرات جودة المطابقة

المؤشرات	مربع كاي المعياري	مؤشر المطابقة المقارن	مؤشر حسن المطابقة	مؤشر المطابقة المعياري	مؤشر المطابقة المتزايدة	مؤشر توكر لويس	مؤشر جذر متوسط الخطأ التقريبي
القيم	2.421	0.973	0.966	0.971	0.948	0.954	0.033

تُبين النتائج الواردة بالجدول رقم (6) أن قيمة مربع كاي المعياري (2.421)، وقيمة مؤشر المطابقة المقارن (0.973)، وقيمة مؤشر حسن المطابقة (0.966)، وقيمة مؤشر المطابقة المعياري (0.971)، وقيمة مؤشر المطابقة المتزايدة (0.948)، وقيمة مؤشر توكر لويس (0.954)، وقيمة مؤشر جذر متوسط الخطأ التقريبي (0.033). وتعكس هذه النتائج تطابقاً وتوافقاً كبيراً بين نموذج البحث وبيانات العينة، وهو ما يبرهن على صلاحية وملائمة النموذج الإحصائي المستخدم في تحليل ودراسة العلاقة بين متغيرات البحث.

إختبار فروض البحث

الفرض الأول: تؤثر القيادة التحويلية الخضراء إيجابياً على تعزيز الميزة التنافسية الخضراء.

لإختبار هذا الفرض تم استخدام إختبار تحليل المسار المباشر لتقييم تأثير القيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء للفنادق الخمس نجوم بالغردقة كما هو موضح بجدول رقم (7).

جدول رقم (7) نتائج إختبار تحليل المسار المباشر لتأثير القيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء

المسار المباشر	معاملات المسار	الخطأ المعياري	قيمة (ت)	المعنوية
القيادة التحويلية الخضراء ---> الميزة التنافسية الخضراء	0.568	0.057	9.08	0.000

تُبرز النتائج بجدول رقم (7) وجود تأثير معنوي وإيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء. حيث بلغت قيمة معامل المسار من القيادة التحويلية الخضراء إلى الميزة التنافسية الخضراء 0.568، كما بلغت قيمة الخطأ المعياري 0.057، وبلغت قيمة (ت) 9.08، كما بلغت قيمة المعنوية 0.000. وتوضح هذه النتائج أن القيادة التحويلية الخضراء تعزز الميزة التنافسية الخضراء للفنادق بنسبة 56.8%. وتُشير هذه النتيجة إلى قبول الفرض الأول.

الفرض الثاني: تؤثر القيادة التحويلية الخضراء إيجابياً على تعزيز الابتكار الأخضر.

لإختبار هذا الفرض تم استخدام إختبار تحليل المسار المباشر لتقييم تأثير القيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر في فنادق الخمس نجوم بالغردقة كما هو موضح بجدول رقم (8).

جدول رقم (8) نتائج إختبار تحليل المسار المباشر لتأثير القيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر

المسار المباشر	معاملات المسار	الخطأ المعياري	قيمة (ت)	المعنوية
القيادة التحويلية الخضراء ---> الابتكار الأخضر	0.493	0.054	8.47	0.000

توضح النتائج بجدول رقم (8) وجود تأثير معنوي وإيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر. حيث بلغت قيمة معامل المسار من القيادة التحويلية الخضراء إلى الابتكار الأخضر 0.493، كما بلغت قيمة الخطأ المعياري 0.054، وبلغت قيمة (ت) 8.47، كما بلغت قيمة المعنوية 0.000. وتُبرز هذه النتائج أن القيادة التحويلية الخضراء تعزز الابتكار الأخضر في الفنادق بنسبة 49.3%. وتُشير هذه النتيجة إلى قبول الفرض الثاني.

الفرض الثالث: يؤثر الابتكار الأخضر على تعزيز الميزة التنافسية الخضراء.

لإختبار هذا الفرض تم استخدام إختبار تحليل المسار المباشر لتقييم تأثير الابتكار الأخضر على الميزة التنافسية الخضراء للفنادق الخمس نجوم بالغردقة كما هو موضح بجدول رقم (9).

جدول رقم (9) نتائج إختبار تحليل المسار المباشر لتأثير الابتكار الأخضر على الميزة التنافسية الخضراء

المسار المباشر	معاملات المسار	الخطأ المعياري	قيمة (ت)	المعنوية
الابتكار الأخضر <--- الميزة التنافسية الخضراء	0.414	0.072	7.69	0.000

توضح النتائج بجدول رقم (9) وجود تأثير معنوي وإيجابي ذو دلالة إحصائية للإبتكار الأخضر على الميزة التنافسية الخضراء. حيث بلغت قيمة معامل المسار من الابتكار الأخضر إلى الميزة التنافسية الخضراء 0.414، كما بلغت قيمة الخطأ المعياري 0.072، وبلغت قيمة (ت) 7.69، كما بلغت قيمة المعنوية 0.000. وتُبرز هذه النتائج أن الابتكار الأخضر يعزز الميزة التنافسية الخضراء للفنادق بنسبة 41.4%. وتُشير هذه النتيجة إلى قبول الفرض الثالث.

الفرض الرابع: يتوسط الابتكار الأخضر العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والميزة التنافسية الخضراء.

لإختبار هذا الفرض تم استخدام إختبار تحليل المسار غير المباشر لتوضيح الدور الوسيط للإبتكار الأخضر في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والميزة التنافسية الخضراء للفنادق الخمس نجوم بالغردقة كما هو موضح بجدول رقم (10).

جدول رقم (10) نتائج إختبار تحليل المسار غير المباشر لتوسط الابتكار الأخضر العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والميزة التنافسية الخضراء

المسار غير المباشر	معاملات المسار	الخطأ المعياري	قيمة (ت)	المعنوية
القيادة التحويلية الخضراء <--- الابتكار الأخضر <--- الميزة التنافسية الخضراء	0.297	0.063	3.38	0.000

تُبين النتائج بجدول رقم (10) أن قيمة تحليل المسار المباشر من القيادة التحويلية الخضراء إلى الميزة التنافسية الخضراء بدون إدراج الابتكار الأخضر كمتغير وسيط في النموذج 0.568 بمستوى معنوية 0.000. كما تُشير النتائج إلى إنخفاض تحليل المسار من القيادة التحويلية الخضراء إلى الميزة التنافسية الخضراء بعد إدراج الابتكار الأخضر كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغيرين 0.297 وهي أقل من قيمة المسار المباشر 0.568. كما أن نتيجة المسار غير المباشر من القيادة التحويلية الخضراء إلى الميزة التنافسية الخضراء في وجود الابتكار الأخضر كمتغير وسيط ظلت معنوية. تؤكد هذه النتيجة أن الابتكار الأخضر يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والميزة التنافسية الخضراء للفنادق. وتُشير هذه النتيجة إلى قبول الفرض الرابع.

5. الملخص والتوصيات

أولاً: الملخص

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج التي ساهمت في تحقيق أهدافه وإختبار صحة فروضه. أوضحت نتائج البحث تبني فنادق الخمس نجوم بالغردقة لممارسات القيادة التحويلية الخضراء بدرجة مرتفعة في عملياتها وأنشطتها مما يسهم في توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة للعاملين على تقديم الأفكار والمشاركة الفعالة في الأنشطة والمبادرات الخضراء. كما أظهرت النتائج تبني الفنادق المبحوثة بدرجة مرتفعة لممارسات ومبادرات الابتكار الأخضر بهدف تطوير العمليات والمنتجات الخضراء. بالإضافة إلى ذلك؛ بيّنت نتائج البحث الميزة التنافسية الخضراء المرتفعة التي تتمتع بها الفنادق المبحوثة في بيئة العمل والتي تمكنها من تعزيز التفوق الريادي والإستراتيجي على كافة المنافسين. علاوة على ذلك؛ أكدت النتائج أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر معنوياً وإيجابياً على الميزة التنافسية الخضراء والابتكار الأخضر في فنادق الخمس نجوم بالغردقة. كما أبرزت النتائج أيضاً أن الابتكار الأخضر يؤثر معنوياً وإيجابياً على الميزة التنافسية الخضراء للفنادق. بالإضافة إلى ذلك؛ أوضحت النتائج الدور الوسيط الجزئي للابتكار الأخضر في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والميزة التنافسية الخضراء للفنادق.

ثانياً: التوصيات

في ضوء نتائج البحث، تم إقتراح مجموعة من التوصيات لإدارات الفنادق في مصر من أجل تعزيز الميزة التنافسية الخضراء لمؤسساتهم من خلال تبني ممارسات القيادة التحويلية الخضراء، وكذلك ممارسات الابتكار الأخضر:

- ينبغي على إدارات الفنادق توفير المناخ التنظيمي الداعم لتبني وتطبيق ممارسات ومبادرات القيادة التحويلية الخضراء، وكذلك ممارسات وأنشطة الابتكار الأخضر بكافة عمليات وأنشطة مؤسساتهم.
- ينبغي على إدارات الفنادق الحرص الدائم على تبني نمط قيادي يتسم برؤية وتوجه بيئي قادر على التأثير في العاملين وتحفيزهم على المبادرات البيئية والمشاركة في تحقيق وتطوير الأهداف البيئية.
- ينبغي على إدارات الفنادق ترسيخ مشاركة العاملين بمستويات الإدارية في تصميم ووضع خطط ورؤى بيئية تهدف لتحسين الأداء البيئي بمؤسساتهم.
- ينبغي أن تقوم إدارات الفنادق بصياغة مجموعة من السياسات البيئية الفعالة التي توضح وتفسر التوجه الإستراتيجي نحو الممارسات الصديقة للبيئة على كافة المستويات داخل المنظمة.
- ينبغي على إدارات الفنادق السعي المستمر نحو تبني توجهاً إستراتيجياً يركز على الابتكار الأخضر كأحد أهم الركائز الأساسية لتعزيز أداء المنظمة في بيئة العمل.
- ينبغي على إدارات الفنادق الإتجاه المستمر نحو الإستثمار في تكوين صورة ذهنية وسمعة خضراء، تعتمد على الابتكارات الخضراء، وكذلك تنفيذ حملات تسويقية خضراء بهدف إبتكار وتطوير منتجات وخدمات خضراء، بجانب تقليل النفايات وتوفير المياه والطاقة.
- ينبغي على إدارات الفنادق تصميم وتنفيذ برامج تدريب وتثقيف للعاملين لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم وترسيخ ثقافة الابتكار الأخضر لديهم.
- ينبغي على إدارات الفنادق الإستمرار في تحفيز العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة لحل المشكلات البيئية التي تعترض مؤسساتهم وتطوير الأداء البيئي بها.

- ينبغي على إدارات الفنادق تقديم كافة المنتجات والخدمات التي يقدمها المنافسون ولكن بتكلفة أقل وبمستوى جودة أعلى لتحقيق رضا العملاء وتلبية توقعاتهم.
- ينبغي على إدارات الفنادق تعظيم الإستثمار في إمكانيات وموارد مؤسساتهم من أجل بناء ميزة تنافسية ترتكز على إبتكار منتجات خضراء متميزة بخصائص ومواصفات فريدة ومبتكرة يصعب على المنافسين تقليدها، وبالشكل الذي يضمن تحقيق التفوق الريادي والإستراتيجي على كافة المنافسين.
- ينبغي على إدارات الفنادق السعي المستمر نحو الإستثمار في البحث والتطوير بهدف تحسين القدرات والتقنيات التي تمكن مؤسساتهم من تقديم منتجات وخدمات مبتكرة وذات جودة عالية لتحقيق رضا وطموحات الأطراف أصحاب المصلحة.

6. قيود البحث ومقترحات للبحوث المستقبلية

يشتمل البحث على بعض القيود التي يمكن للباحثين في المستقبل معالجتها. أولاً، تم إجراء هذا البحث على فنادق الخمس نجوم بالغردقة، وبالتالي يصعب تعميم نتائجه. ومن ثم، يمكن أن يتم إجراء الأبحاث المستقبلية على الفنادق ذات الدرجات الأقل في مختلف المدن المصرية. ثانياً، اعتمد هذا البحث على إستمارات الإستبيان للحصول على البيانات الإحصائية من المستجيبين. ومن ثم، يمكن أن تركز الأبحاث المستقبلية على إجراء مقابلات مخططة أو شبه مخططة مع المستجيبين للحصول على بيانات أكثر شمولية. ثالثاً، ركز البحث الحالي على تقييم تأثير القيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء في ظل وجود الإبتكار الأخضر كمتغير وسيط. وبالتالي، يمكن أن تركز الأبحاث المستقبلية على تقييم تأثير القيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء في ظل متغيرات معدلة كرأس المال الفكري الأخضر، ومتغيرات وسيطة كالقيم الخضراء للعاملين لإظهار نسبة التباين في المتغير التابع بصورة أوضح.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، بهاء الدين سعد، السمان، مرفت سليم، وعبد الحكيم، احمد احمد. (2024). دور الابتكار الأخضر كمتغير وسيط في العلاقة بين الممارسات الخضراء لإدارة سلاسل التوريد وكفاءة الأداء التشغيلي: دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الأغذية والمشروبات في مصر. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 38(2)، 905-968.
- الرميدي، بسام وإبراهيم، أسماء. (2023). الدور الوسيط للسمعة الخضراء في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 24(2)، 40 - 63 .
- السعيد، كزار فاضل خلف. (2020). الاستدامة الموجهة نحو ممارسات الادباع ودورها في تعزيز الابتكار البيئي من خلال الدور الوسيط للقيادة التحويلية الخضراء في الشركات النفطية (دراسة حالة في شركة نفط البصرة). مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، 2(1)، 50-68.
- الشيحة، فاطمة عبدالعزيز. (2025). أثر إدارة المواهب على استدامة الميزة التنافسية لوكالات السفر السعودية: الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية. مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، 9(1)، 1-22.
- القصبى، هبه كمال. (2024). أثر القيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية: تحليل الدور الوسيط للابتكار الأخضر: دراسة تطبيقية على شركات الغزل والنسيج بقطاع الأعمال الصناعي العام بوسط وشرق الدلتا. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 5(1)، 629-673.

- النجار، سامر أحمد محمد طلبه. (2023). الدور الوسيط للقيادة التحويلية الخضراء في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الاستدامة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات وزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 60(3)، 77-114.
- بن عودة، مصطفى وغويني، سمير. (2019). دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة تحليلية لآراء العاملين بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة. مجلة الميادين الاقتصادية، 25(1)، 25-42.
- محمدي، سمر محمدي رجب. (2024). أثر الإفصاح عن الاستدامة على تكلفة رأس المال- دور استراتيجية الابتكار الأخضر: دراسة تطبيقية. مجلة الشروق للعلوم التجارية، 16(2)، 221-258.
- مقداد، إيمان وحمودة، نسيم. (2024). أثر القيادة الإبداعية الخضراء على الأداء البيئي لشركة نفطال باتنة- الجزائر. مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، 9(1)، 72-90.
- واعر، وسيلة. (2021). أثر القيادة التحويلية الخضراء على ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين دراسة حالة شركة نفطال فرع باتنة- الجزائر. أبحاث إدارية وإقتصادية، 15 (2)، 279-294.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Ghazali, B. M., Gelaidan, H. M., Shah, S. H. A., & Amjad, R. (2022). Green transformational leadership and green creativity? The mediating role of green thinking and green organizational identity in SMEs. *Frontiers in Psychology*, 13, 977998.
- Alhemimah, A., Ali, M., Badghish, S., Latan, H., & Chiappetta Jabbour, C. J. (2025). Go for green life: linking green dynamic capabilities and ethical leadership with green competitive advantage through green marketing strategy. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 36(5), 1051-1070.
- Becker, J. M., Cheah, J. H., Gholamzade, R., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2023). PLS-SEM's most wanted guidance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 321-346.
- Begum, S., Ashfaq, M., Xia, E., & Awan, U. (2022). Does green transformational leadership lead to green innovation? The role of green thinking and creative process engagement. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 580-597.
- Bhatti, A., Ur Rehman, S., Mirza, F., Nguyen, N., Samad, S., & Kamal, I. (2023). Green intellectual capital, green transformational leadership, and sustainable performance: a moderated mediation model. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development (WJSTSD)*, 19(2), 1-18.
- Chen, X., Chen, Y., Zhang, X., & He, Q. (2025). Green transformational leadership and green innovation in megaprojects: is green knowledge sharing a missing link?. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 32(1), 194-213.
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of business ethics*, 116(1), 107-119.
- Chen, Y. S., & Yan, X. (2022). The small and medium enterprises' green human resource management and green transformational leadership: a sustainable moderated-mediation practice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1341-1356.

- Demir, B., Akdemir, M. A., Kara, A. U., Sagbas, M., Sahin, Y., & Topcuoglu, E. (2025). The mediating role of green innovation and environmental performance in the effect of green transformational leadership on sustainable competitive advantage. *Sustainability*, 17(4), 1407.
- Elzek, Y., Gaafar, H., & Abdelsamie, H. (2021). The impact of green innovation on sustainability performance in travel agencies and hotels: The moderating role of environmental commitment. *International Journal of Hospitality and Tourism Systems*, 14(2), 15.
- Gao, Y., Sun, Y., Yuan, Y. H., Xue, X., & Sheng, F. (2021). Exploring the influence of resource management between green innovation strategy and sustainable competitive advantage: The differences between emerging and traditional industries. *International Journal of Technology Management*, 85(2-4), 101-126.
- Ghaazi, A. S. A., Iqbal, A., Fatima, A., & Khurshid, N. (2024). Impact of Market Orientation, Green Innovation on Creative Performance: The Mediating Role of Sustainable Competitive Advantage. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 13(1).
- Goni, K. M., Isa, Y. Z. B. M., & Abdullah, T. B. (2023). Green innovations and environmental performance of hotels in Kano, Nigeria: moderating role of green transformational leadership. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11(3), 650-674.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook* (p. 197). Springer Nature.
- Hameed, Z., Naeem, R. M., Hassan, M., Naeem, M., Nazim, M., & Maqbool, A. (2022). How GHRM is related to green creativity? A moderated mediation model of green transformational leadership and green perceived organizational support. *International Journal of Manpower*, 43(3), 595-613.
- Harasis, A., Helalat, A., Alhelalat, J., & Aqrabawi, R. (2024). Linking Transformational Leadership and Green Innovation Via Employee Performance. *ECONOMICS-Innovative and Economics Research Journal*, 12(3), 363-378.
- Hoang, H. T., Ho, N. T. T., & Pham, N. T. (2024). Green transformational leadership, green human resource management, big five personality traits, and hotel employees' green behavior in Vietnam. In *Green human resource management: A view from global south countries* (pp. 197-211). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Huang, S. Y., Ting, C. W., & Li, M. W. (2021). The effects of green transformational leadership on adoption of environmentally proactive strategies: The mediating role of green engagement. *Sustainability*, 13(6), 3366.
- Huang, Y. C., & Liu, C. H. (2025). Psychological capital as a key driver of green capabilities, innovation, and hotel competitive advantage. *International Journal of Hospitality Management*, 130, 104235.
- Kalyar, M. N., Ali, F., & Shafique, I. (2021). Green mindfulness and green creativity nexus in hospitality industry: examining the effects of green process engagement and CSR. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(8), 2653-2675.

- Kim, T. T., Kim, W. G., Majeed, S., & Haldorai, K. (2023). Does green human resource management lead to a green competitive advantage? A sequential mediation model with three mediators. *International Journal of Hospitality Management*, 111, 103486.
- Kuo, Y. K., Khan, T. I., Islam, S. U., Abdullah, F. Z., Pradana, M., & Kaewsaeng-On, R. (2022). Impact of green HRM practices on environmental performance: The mediating role of green innovation. *Frontiers in psychology*, 13, 916723.
- Lin, Y. H., & Chen, Y. S. (2017). Determinants of green competitive advantage: the roles of green knowledge sharing, green dynamic capabilities, and green service innovation. *Quality & Quantity*, 51(4), 1663-1685.
- Luu, T. T. (2022). Fostering green service innovation perceptions through green entrepreneurial orientation: the roles of employee green creativity and customer involvement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(7), 2640-2663.
- Majali, T. E., Alkaraki, M., Asad, M., Aladwan, N., & Aledeinat, M. (2022). Green transformational leadership, green entrepreneurial orientation and performance of SMEs: The mediating role of green product innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 191.
- Manigandan, R., & Raghuram, J. N. V. (2024). Examining the pathways to success: investigating the mediating role of green innovation in the relationship between green entrepreneurial orientation, green organisational culture, and competitive advantage in the hotel industry. *International Journal of Work Innovation*, 5(2), 99-121.
- Mansoor, A., Farrukh, M., Lee, J. K., & Jahan, S. (2021). Stimulation of employees' green creativity through green transformational leadership and management initiatives. *Sustainability*, 13(14), 7844.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism management*, 57, 118-127.
- Muisyo, P. K., Qin, S., Ho, T. H., & Julius, M. M. (2022). The effect of green HRM practices on green competitive advantage of manufacturing firms. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(1), 22-40.
- Nguyen, N. T. T., Nguyen, P. V., Vrontis, D., & Vo, N. T. T. (2025). Enhancing organizational sustainable performance through green innovation: the roles of knowledge application, government policy, and green market orientation. *Journal of Knowledge Management*, 29(3), 870-890.
- Niazi, U. I., Nisar, Q. A., Nasir, N., Naz, S., Haider, S., & Khan, W. (2023). Green HRM, green innovation and environmental performance: the role of green transformational leadership and green corporate social responsibility. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(15), 45353-45368.
- Nuryakin, N., & Maryati, T. (2022). Do green innovation and green competitive advantage mediate the effect of green marketing orientation on SMEs' green marketing performance?. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2065948.
- Özgül, B., & Zehir, C. (2023). Top management's green transformational leadership and competitive advantage: the mediating role of green organizational learning capability. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(10), 2047-2060.

- Roespinoedji, R., Saudi, M., Hardika, A., & Rashid, A. (2019). The effect of green organizational culture and green innovation in influencing competitive advantage and environmental performance. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(1), 278-286.
- Sachdeva, C., & Singh, T. (2024). Green transformational leadership and pro-environmental behaviour: unravelling the underlying mechanism in the context of hotel industry. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(2), 255-271.
- Sarfraz, M., Ozturk, I., Yoo, S., Raza, M. A., & Han, H. (2023). Toward a new understanding of environmental and financial performance through corporate social responsibility, green innovation, and sustainable development. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-17.
- Sarstedt, M., & Moisescu, O. I. (2024). Quantifying uncertainty in PLS-SEM-based mediation analyses. *Journal of Marketing Analytics*, 12(1), 87-96.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Setyaningrum, R. P., Kholid, M. N., & Susilo, P. (2023). Sustainable SMEs performance and green competitive advantage: The role of green creativity, business independence and green IT empowerment. *Sustainability*, 15(15), 12096.
- Shahbaz, M. H., & Malik, S. A. (2025). Exploring the role of green intellectual capital and HRM: green innovation and environmental performance intensify competitive advantage. *International Journal of Innovation Science*.
- Shehzad, M. U., Jianhua, Z., Naveed, K., Zia, U., & Sherani, M. (2024). Sustainable transformation: an interaction of green entrepreneurship, green innovation, and green absorptive capacity to redefine green competitive advantage. *Business Strategy and the Environment*, 33(7), 7041-7059.
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological forecasting and social change*, 150, 119762.
- Srivastava, S., Pathak, D., Soni, S., & Dixit, A. (2024). Does green transformational leadership reinforce green creativity? The mediating roles of green organizational culture and green mindfulness. *Journal of Organizational Change Management*, 37(3), 619-640.
- Suliman, M. A., Abdou, A. H., Ibrahim, M. F., Al-Khaldy, D. A. W., Anas, A. M., Alrefae, W. M. M., & Salama, W. (2023). Impact of green transformational leadership on employees' environmental performance in the hotel industry context: does green work engagement matter?. *Sustainability*, 15(3), 2690.
- Suparna, G., Yasa, N. N. K., Giantari, I. G. A. K., Sukaatmadja, I. P. G., & Setini, M. (2021). Green transformational leadership to build value, innovation and competitive advantage in era digital. *Management*, 18, 102-115.
- Surono, D. R., Adwimurti, Y., Rahmani, H. F., & Septiani, D. H. (2024). Empowering Sustainability: The Impact of Green Intellectual Capital, Green Innovation, and Green Organizational Culture on Sustainable Competitive Advantage with Green

- Transformational Leadership as a Moderating Factor. *Journal of Scientia*, 13(04), 2067-2078.
- Tosun, C., Parvez, M. O., Bilim, Y., & Yu, L. (2022). Effects of green transformational leadership on green performance of employees via the mediating role of corporate social responsibility: Reflection from North Cyprus. *International Journal of Hospitality Management*, 103, 103218.
- Wahba, S. A., Asrag, A., Ahmed, A. S., Hassan, A., & Abdel Majeed, A. A. (2024). Green dynamic capabilities and green creativity in hospitality and tourism industry: The moderating role of green transformational leadership. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 26(1), 71-88.
- Wang, S., Abbas, J., Sial, M. S., Álvarez-Otero, S., & Cioca, L. I. (2022). Achieving green innovation and sustainable development goals through green knowledge management: Moderating role of organizational green culture. *Journal of innovation & knowledge*, 7(4), 100272.
- Wang, W., Zhang, D., Wang, H., Zhu, Q., & Morabbi Heravi, H. (2023). How do businesses achieve sustainable success and gain a competitive advantage in the green era?. *Kybernetes*, 52(9), 3241-3260.
- Waqas, M., Tahir, A. H., Tariq, H., & Khan, A. R. (2025). Leading for a greener tomorrow: How and when green transformational leadership fosters green innovative service behavior. *Journal of Service Theory and Practice*, 35(2), 263-287.
- Wu, S., Cheng, P., & Yang, F. (2024). Study on the impact of digital transformation on green competitive advantage: The role of green innovation and government regulation. *Plos one*, 19(8), e0306603.
- Xin, C., & Wang, Y. (2023). Green intellectual capital and green competitive advantage in hotels: The role of environmental product innovation and green transformational leadership. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 57, 148-157.
- Yaroğlu, A. C. (2024). Green process innovation, green product innovation and green transformational leadership: the impact of sustainable transformation on organisational performance. *International Journal of Green Economics*, 18(2), 103-126.
- Zameer, H., Wang, Y., Yasmeen, H., & Mubarak, S. (2022). Green innovation as a mediator in the impact of business analytics and environmental orientation on green competitive advantage. *Management decision*, 60(2), 488-507.
- Zhu, Y., Zhang, H., Siddik, A. B., Zheng, Y., & Sobhani, F. A. (2023). Understanding corporate green competitive advantage through green technology adoption and green dynamic capabilities: does green product innovation matter?. *Systems*, 11(9), 461.



**Journal of Association of Arab Universities
for Tourism and Hospitality (JAAUTH)**

journal homepage: <http://jaauth.journals.ekb.eg/>



**The Impact of Green Transformational Leadership on the Green
Competitive Advantage of Hotels in Egypt: The Mediating Role of Green
Innovation**

Hussien Mohamed Hussien

Hotel Management Department, Faculty of Tourism and Hotels, Minia University

ARTICLE INFO

Abstract

Keywords:

Green transformational
leadership;
Green competitive
advantage;
Green innovation;
Hotels;
Egypt.

**(JAAUTH)
Vol., 29 No., 1
(Dec 2025),
pp.136 -157.**

As a result of rapid environmental changes, hotel businesses are compelled to adopt new practices such as green transformational leadership and green innovation to address potential challenges and pressures in both internal and external work environments and transform them into green opportunities and competitive advantages. Therefore, the current study aimed to evaluate the impact of green transformational leadership on green competitive advantage and green innovation in hotels in Egypt. It also intended to evaluate the impact of green innovation on the green competitive advantage of hotels. The study also aimed to explore the mediating role of green innovation in the relationship between green transformational leadership and green competitive advantage of hotels. To achieve the study objectives, paper questionnaires were distributed to a random sample of employees at five-star hotels in Hurghada. Only 442 questionnaires were valid for final analysis. The results indicated a significant and positive impact of green transformational leadership on green competitive advantage and green innovation in five-star hotels in Hurghada. Furthermore, the results demonstrated a significant and positive impact of green innovation on the green competitive advantage of hotels. The results also revealed that green innovation plays a partial mediating role in enhancing the impact of green transformational leadership on the green competitive advantage of hotels. The study recommended that hotels in Egypt continue to adopt green transformational leadership practices and increase investment in green innovation activities to gain a competitive advantage in a highly competitive and constantly evolving environment.