

أثر القيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر: الدور الوسيط للتقافة التنظيمية الخضراء

مرفت محمد السعيد مرسي

جامعة الأزهر

جمهورية مصر العربية

الملخص

هدف الدراسة: استهدفت الدراسة استكشاف التأثير المباشر للقيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر، كما استهدفت أيضاً استكشاف التأثير غير المباشر بينهما من خلال الثقافة التنظيمية الخضراء بوصفها متغيراً وسيطاً. **تصميم | منهجية | طريقة الدراسة:** استُعين بقائمة استقصاء، انطوت على مجموعة من العبارات لقياس متغيرات الدراسة. **عينة الدراسة وبياناتها:** أجريت هذه الدراسة المسحية على عينة، قوامها (282) مفردة من العاملين في عشرة فنادق بمدينة شرم الشيخ المصرية. **نتائج الدراسة:** أفادت النتائج بوجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر، كما أفادت بأن الثقافة التنظيمية الخضراء تتوسط معنوياً و كلياً العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والابتكار الأخضر. **أصالة الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى إثراء الأدبيات المتوافرة حول متغيرات القيادة التحويلية الخضراء والثقافة التنظيمية الخضراء والابتكار الأخضر؛ ولعلها تمثل إضافة إلى الدراسات السابقة بتناولها للعلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والابتكار الأخضر، لاسيما، أن الدراسات التي تناولتها مازالت محدودة. **حدود الدراسة وتطبيقاتها:** ونظراً لقلّة الدراسات التي تناولت الابتكار الأخضر في القطاع الفندقية، فإن الدراسة تشكل إضافة مهمة إلى الدراسات السابقة في هذا الشأن.

المصطلحات العلمية: القيادة التحويلية الخضراء، الثقافة التنظيمية الخضراء، الابتكار الأخضر.

تصنيف JEL: M12

المقدمة

أسهم التطور الاقتصادي السريع على مدى العقود الماضية، في زيادة الأنشطة الصناعية، وزاد من الاستهلاك المفرط للموارد؛ وهو ما أثر سلباً على البيئة وألحق بها أضراراً بالغة، ودعا المنظمات إلى ضرورة العمل على تخفيف التدهور البيئي والحدّ منه (Begum *et al.*, 2022). ومن ثم، أصبحت البيئة تمثل قضية مُلحةً بالنسبة للجميع، بما في ذلك

تم تسلّم البحث في 2022/12/18، التعديل الأول في 2023/1/23، التعديل الثاني في 2023/1/31، أُجيز للنشر في 2023/2/16.

الإشارة المرجعية: مرفت محمد السعيد مرسي، 2022، أثر القيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر:

الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الخضراء، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 29(2):209-245.

Doi: 10.34120/0430-029-002-002

المنظمات (Adriana *et al.*, 2020)، وبات وقف الدمار بها، وبذل الجهود لزيادة جودتها بمثابة تحدٍّ مهمٍّ لقادة المنظمات (Turki *et al.*, 2022)، فرض عليهم ضرورة تبني الابتكار الأخضر؛ وذلك لحماية البيئة وتحقيق وفورات اقتصادية في الوقت نفسه (Li *et al.*, 2020).

لقد أشارت الدراسات السابقة إلى أن الابتكار الأخضر يساعد المنظمات على تقليل آثارها السلبية على البيئة من خلال تبني عمليات إنتاجية أقل ضرراً (Awan *et al.*, 2021). ويعبر الابتكار الأخضر عن التدابير المتخذة للتخفيف من الآثار غير المواتية للإنتاج والعمليات الصناعية على البيئة، مع التركيز على تحسين العمليات والتقنيات والأنظمة والمنتجات، وكذلك الأساليب الإدارية (Xiaohong *et al.*, 2018).

وتعود مبادرات الابتكار الأخضر بالنفع على سمعة المنظمة، كما تقلل من التكاليف التنظيمية، وتستجيب بفاعلية للتحديات البيئية، فضلاً عن أن المنظمات التي تطبق النمو الأخضر تتيح فرصاً وافرة لحل المشكلات البيئية وتعزيز النمو المستدام (Rehman *et al.*, 2021)؛ الأمر الذي جعل الابتكار الأخضر يشكل إحدى الدعائم الأساسية لتحقيق الاستدامة البيئية (Begum *et al.*, 2022).

وإذا ما تمكنت المنظمات من الاستخدام الفعال للابتكارات، زاد اهتمامها بالتنمية الخضراء، وتمكنت من معالجة المشكلات المرتبطة بحماية البيئة (Asadi *et al.*, 2020). وفي محاولة لاستكشاف مبهات الابتكار الأخضر، أكدت دراسة (Ahmeda *et al.*, 2020) أن القيادة التحويلية الخضراء تشكل أحد العوامل المهمة المؤثرة على ابتكار المنتج الأخضر. وتعتبر القيادة التحويلية الخضراء عن توفير الإلهام والدافع الواضح لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة (Chen and Chang, 2013).

كما افترضت دراسة Wang *et al.* (2018) أن القيادة التحويلية الخضراء تلعب دوراً بارزاً في تقليل الآثار الضارة للتلوث الصناعي على البيئة، واستنتجت دراسة Singh *et al.* (2020) أن القيادة التحويلية الخضراء تسهم في إنتاج الابتكار الأخضر، وانتهت دراسة Chen *et al.* (2014) إلى أن القيادة التحويلية الخضراء تسهم في تحقيق الأداء الأخضر.

وفي السياق البيئي، تهتم القيادة التحويلية الخضراء بإنكاء الوعي والدافعية لتحقيق الأهداف البيئية (Chen and Chang, 2013). وتعتمد قدرة المنظمة ورغبتها في إنجاز الأهداف البيئية -إلى حد كبير- على تحقيق الارتباط بين القيادة التحويلية الخضراء والابتكار الأخضر (Ahmad *et al.*, 2020).

وتتضمن القيادة التحويلية الخضراء مجموعة من الموارد غير الملموسة؛ مثل: مهارات التحفيز والإلهام والقدرة على تطوير أفكار إبداعية جديدة لدعم الأهداف البيئية (Singh *et al.*, 2020)، فالقيادة التحويلية الخضراء تعدّ مورداً إستراتيجياً تعتمد عليه المنظمات في تطوير المنتجات الجديدة (Chen and Chang, 2013).

وبالإضافة إلى ما سبق، أوضحت دراسة (Roespinoedji *et al.* (2019) أن الثقافة التنظيمية الخضراء تمثل أحد الممهدات الرئيسية للابتكار الأخضر، وأشارت نتائجها إلى أن الثقافة التنظيمية الخضراء تؤثر إيجابياً على كل من العمليات والمنتجات الخضراء. وتعتبر الثقافة التنظيمية الخضراء عن التوقعات والمزايا والماديات التي تعكس احتياجات المنظمة و رغباتها حيال إجراءات الاستدامة البيئية (Küçükodlu and Pinar, 2015).

وعطفاً على ما سبق، وتعزيزاً للأثار الإيجابية المترتبة على الابتكار الأخضر، فإن هذه الدراسة تستهدف رصد التأثير المباشر للقيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر، كما تستهدف أيضاً الوقوف على التأثير غير المباشر بينهما من خلال الثقافة التنظيمية الخضراء بوصفها متغيراً وسيطاً، وذلك بالتطبيق على عدد من العاملين في عشرة فنادق بمدينة شرم الشيخ المصرية؛ وتهدف إلى تقديم عدد من المقترحات والتوصيات التي تسهم في تعزيز الابتكار الأخضر؛ وهو ما قد يسهم في الحد من تلوث البيئة، ويسهم في ترشيد استغلال مواردها، وينعكس إيجابياً على أداء تلك الفنادق وربحياتها.

الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة

تهدف الباحثة من خلال هذا الجزء إلى عرض الإطار النظري للدراسة ودراساتها السابقة على النحو الآتي:

الإطار النظري للدراسة

يعرض الإطار النظري لمفاهيم القيادة التحويلية الخضراء، الثقافة التنظيمية الخضراء، الابتكار الأخضر على النحو الآتي:

Green transformational leadership القيادة التحويلية الخضراء

تعتبر القيادة التحويلية الخضراء عن سلوك القادة الذين يحفزون تابعيهم إلى تحقيق الأهداف البيئية وإلهامهم لأداء يتجاوز المستويات المتوقعة من الأداء البيئي (Chen and Chang, 2013). وتعرف القيادة التحويلية الخضراء بأنها سمة مميزة للقادة، تحفزهم على تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشجعهم على التصرف بما يتجاوز الأداء البيئي المتوقع (Chen *et al.*, 2015). ووفقاً لهذا التعريف، فإن القادة يؤدون سلسلة من الأفعال لتشجيع مرؤوسيهم على تلبية متطلبات حماية البيئة وتحقيق النجاح في الوفاء بمتطلبات الأداء البيئي، قدر الإمكان (Wang *et al.*, 2018). والواقع أن القائد التحويلي الأخضر عندما يظهر الثقة في ذاته، ويهتم بمرؤوسيه، فإن ذلك يشجع هؤلاء المرؤوسين على الشعور بالفخر ويدفعهم إلى الالتزام (Dionne *et al.*, 2010).

كما عرّف Chen and Chang (2013) القيادة التحويلية الخضراء بأنها قدرة القائد على تحفيز مرؤوسيه وإلهامهم لتحقيق أداء بيئي أفضل، يتجاوز المستويات المتوقعة للأهداف الخضراء. وعرّفها Gardner and Avolio (1998) بأنها تعبر عن كفاءة القادة الذين يمكنهم إلهام وحفز مرؤوسيهم لتحقيق الاستدامة البيئية. أي أن مفهوم القيادة التحويلية الخضراء يفترض أن القادة ينبغي أن يزودوا تابعيهم برؤية واضحة وأفكار جديدة لتحقيق إنجازات بيئية لمنظمتهم (Mittal and Dhar, 2016). فضلاً عما سبق، ينبغي تشجيع العاملين على اكتساب المعارف المتعلقة بالأهداف البيئية التنظيمية (Le and Lei, 2019)، وكذا الانخراط في الأنشطة الخضراء التي يمكن أن تؤدي إلى أداء بيئي أفضل (Dranev et al., 2020).

وتحظى القيادة التحويلية الخضراء بأهمية بالغة بالنسبة للمنظمات التي تتبنى رؤية خضراء، وتهتم بإقناع مرؤوسيهما بالالتزام بأجندة الخضرة (Lusiani et al., 2020)، فخضرة المنظمة تمثل الأجندة الرئيسية للقائد التحويلي الأخضر في إدارة أعمال المنظمة (Mittal and Dhar, 2016)؛ حيث يكون القائد التحويلي الأخضر فرق عمل خضراء ويزودها بالتوجيه والدعم والحافز للالتزام بالأهداف البيئية للمنظمة (Wang et al., 2018)، ويتوافر لدى هؤلاء القادة رؤية خضراء واضحة، ويؤثرون في قيم تابعيهم ومعتقداتهم وأفكارهم حتى يتوافر لديهم قناعة قوية لتحقيقها.

الثقافة التنظيمية الخضراء Green organizational culture

تعتبر الثقافة التنظيمية الخضراء عن مجموعة من الافتراضات والقيم والرموز والماديات في المنظمة، والتي تعكس الرغبة أو الحاجة إلى تبني سلوك بيئي مستدام (Harris and Crane, 2002). ويرى Pham and Tuckova (2018) أن الثقافة الخضراء تعبر عن مشكلات بيئية يتم التعامل معها ومواجهتها عبر ترسيخ مجموعة من القيم الثقافية التنظيمية. وأضاف (Afum et al., 2020) أن الثقافة التنظيمية الخضراء تعبر أيضاً عن مجموعة من القيم والمعتقدات التي توجه الممارسات المتنوعة في المنظمة لتصبح صديقة للبيئة. فالثقافة التنظيمية الخضراء تنطوي على مجموعة من المعتقدات والقيم والرموز والقوالب الاجتماعية التي يتقاسمها أعضاء المنظمة حول الإدارة البيئية، وتشكل السلوكيات المعيارية المتوقعة من الأفراد (Chang and Lin, 2015).

ويؤكد Danirmala and Prajogo (2022) أن الثقافة التنظيمية الخضراء هي تلك التي تدعم الإدارة البيئية والاستخدام الفعال للموارد الطبيعية وإدارة النفايات وإدارة المواد الخام واستخدام التكنولوجيا لتقليل النفايات، فضلاً عن التزام جميع العاملين بالامتثال للقضايا البيئية. ويتجه Liu and Lin (2020) في تعريفه للثقافة التنظيمية الخضراء إلى أنها مجموعة من المعتقدات والقيم والرؤى والممارسات المشتركة التي توجه أعضاء المنظمة للتصرف بشكل صحيح تجاه البيئة الخارجية في أداء أعمالها الاقتصادية.

والواقع أن القيم والافتراضات والماديات تعكس متطلبات المنظمة ورغباتها فيما يتعلق بتطبيق العمليات المستدامة بيئياً، وتُعدّ الثقافة الخضراء بزيادة المنتجات النقية من خلال الحفاظ على الطاقة والتكنولوجيا والبيئة واستغلال الحد الأدنى من الموارد الطبيعية في عملية الإنتاج (Liu and Lin, 2020).

وينبغي للمنظمات إدراك أن الثقافة التنظيمية الخضراء هي مفهوم غاية في الأهمية؛ كي تبقى فعالة وقادرة على المنافسة في الأجل الطويل (Mokhtar *et al.*, 2016)، وهي تتجاوز الأهداف الربحية؛ وذلك لتقليل السلبيات وتعظيم الأثر الإيجابي للإجراءات التنظيمية على البيئة (Roscoe *et al.*, 2019).

الابتكار الأخضر Green Innovation

يمثل الابتكار الأخضر إحدى الإستراتيجيات البيئية، ويشمل التحول في إجراءات الإنتاج لتخفيض استهلاك الموارد ومنع التلوث وتطبيق نظم الإدارة البيئية في مجال العمليات التنظيمية (Asadi *et al.*, 2020). كما يعتبر أحد المداخل الرئيسية لتلبية المتطلبات البيئية وتحقيق التنمية المستدامة للمنظمات (Woo *et al.*, 2014).

هذا، وينصب تركيز الابتكار الأخضر على الحد من النفايات ومنع التلوث وإدراج نظم الإدارة البيئية في مجال إدارة العمليات (Song and Yu, 2018). والواقع أن إجراءات الابتكار الأخضر تساهم في تعزيز الابتكار الأخضر، وهو ما يقلل الضغوط على المنظمة من خلال الالتزام باللوائح الحكومية (Asadi *et al.*, 2020).

ويوجد غموض حول مفاهيم الابتكار الأخضر في الأدبيات الإدارية، ويستخدم الباحثون العديد من المصطلحات المترادفة له، من بينها: الابتكار الموالي للبيئة (Hojnik and Ruzzier, 2016)، الابتكار الأخضر (Roper and Tapinos, 2016)، الابتكار البيئي (De Marchi, 2012). وبالإضافة إلى ذلك، هناك العديد من التعريفات التي صاغها الباحثون لتوضيح ماهية المقصود بالابتكار الأخضر، ومن تلك التعاريف، ما أشار إليه (Fussler and James, 1996) من أن الابتكار الأخضر يعبر عن المنتجات والعمليات التي تعطي قيمة للعملاء والأعمال، وتقلل - بشكل كبير - من التأثير السلبي على البيئة.

كما عرّف الابتكار الأخضر أيضاً بأنه ابتكار المنتج والعملية والإدارة؛ هو ما يؤدي إلى انخفاض ملحوظ في الأعباء البيئية (de Medeiros *et al.*, 2018). ويعبر الابتكار الأخضر عن تطوير منتجات وإجراءات خضراء للتحكم في التدهور البيئي الناشئ عن الاستخدام غير الفعال للموارد الطبيعية (Xie *et al.*, 2019). ويشير أيضاً إلى المنتجات والعمليات الجديدة أو المعدلة، التي تتضمن الابتكارات التكنولوجية والإدارية والتنظيمية التي تساعد في الحفاظ على البيئة المحيطة (Weng *et al.*, 2015).

ويُمكن تبني إستراتيجيات الابتكار الأخضر المنظمات من تطبيق إجراءات استباقية بدلاً من مجرد الاقتصار على الاستجابة للقيود المفروضة من قبل الحكومات (Eiadat *et al.*, 2008)، كما أن تطبيق إستراتيجية الابتكار الأخضر يسهم في تنسيق الموارد اللازمة لإجراءات الابتكار الأخضر، وهو ما يؤدي إلى توليد الابتكار الأخضر (Asadi *et al.*, 2020)، ويمكّن المنظمات من تقليل التكاليف الاجتماعية والاقتصادية الناجمة عن الأضرار البيئية، كما يمكّنها أيضاً من اكتساب الفرص التسويقية الجديدة وتحقيق مزايا تنافسية (Chen *et al.*, 2006). وتمكن أهمية الابتكار الأخضر في تقليل التلوث البيئي وتحسين الأداء البيئي وتحسين إنتاجية الموارد وزيادة كفاءة استخدام الطاقة وتقليل النفايات، فضلاً عن تخفيض تكلفة المواد المنتجة (Huang and Li, 2017). وكنتيجة لتزايد الوعي البيئي، اتجه العملاء إلى تفضيل المنتجات الخضراء، حتى وإن كانت أعلى تكلفة؛ نظراً لكونها صديقة للبيئة (Chen, 2008). وتمثل إستراتيجية الابتكار الأخضر البديل الأفضل لتعزيز ابتكار المنتج الأخضر؛ وهو ما يسهم في تعزيز الابتكار الأخضر (Asadi *et al.*, 2020).

الدراسات السابقة

تهدف الباحثة من خلال هذا الجزء إلى عرض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت مفاهيم: القيادة التحويلية الخضراء، الثقافة التنظيمية الخضراء والابتكار الأخضر، وذلك على النحو الآتي:

الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية الخضراء وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى

اهتمت العديد من الدراسات السابقة بمتغير القيادة التحويلية الخضراء وفحص علاقتها بالمتغيرات التنظيمية الأخرى، ومنها:

دراسة (Sun *et al.* (2022)، واهتمت بالوقوف على العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء البيئي، وكذا العلاقة غير المباشرة بينهما من خلال كل من إدارة الموارد البشرية الخضراء الابتكار الأخضر. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها 110 مفردات من العاملين في عدد من المشروعات الصغيرة والمتوسطة، أفادت النتائج بوجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة التحويلية الخضراء على الأداء البيئي.

أما دراسة (Chen and Yan (2022؛ فقد ركزت على التأثير المباشر للقيادة التحويلية الخضراء على الفخر التنظيمي الأخضر، وسعت إلى الوقوف على التأثير غير المباشر بينهما من خلال رأس المال النفسي الأخضر بوصفه متغيراً وسيطاً. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة، قوامها 334 مفردات من العاملين في المشروعات الصينية الصغيرة والمتوسطة، أشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية الخضراء تعدّ مهماً لرأس المال النفسي الأخضر.

وتناولت دراسة Ahmad *et al.* (2022) العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية الخضراء والابتكار الأخضر (ببعديه: ابتكار المنتج الأخضر وابتكار العملية الخضراء)، واستهدفت تعرّف العلاقة غير المباشرة بينهما من خلال القدرات الديناميكية الخضراء بوصفها متغيراً وسيطاً. وعبر تحليل البيانات التي جمعت من الشركات الصغيرة والمتوسطة، أشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر على القدرات الديناميكية الخضراء، وأن القدرة الديناميكية الخضراء تؤثر على الابتكار الأخضر.

الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية الخضراء وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى

اهتمت العديد من الدراسات السابقة بمتغير الثقافة التنظيمية الخضراء وفحص علاقته بالمتغيرات التنظيمية الأخرى، ومنها:

دراسة Chu *et al.* (2019)، وتناولت الثقافة التنظيمية الخضراء بوصفها متغيراً معدلاً في العلاقة بين ضغوط المستهلك والابتكار الأخضر. وعبر دراسة ميدانية طبقت على عينة، قوامها 165 عاملاً صينياً يعملون في مجال الإمداد اللوجيستي، أفادت النتائج أن الثقافة التنظيمية الخضراء تعدل العلاقة بين ضغوط المستهلك والابتكار الأخضر.

واستهدفت دراسة Wang (2019) تعرّف العلاقات المباشرة بين الثقافة التنظيمية الخضراء وكل من الأداء الأخضر والميزة التنافسية، كما استهدفت أيضاً تعرّف العلاقات غير المباشرة بينهما من خلال الابتكار الأخضر بوصفه متغيراً وسيطاً. وعبر دراسة ميدانية، أجريت على عينة، قوامها 327 شركة صناعية تايوانية، أفادت النتائج أن الثقافة التنظيمية الخضراء تؤثر معنوياً على كل من الأداء الأخضر والميزة التنافسية.

وتناولت دراسة Danirmala and Prajogo (2022) العلاقة بين الثقافة التنظيمية الخضراء والتدريب الأخضر. وعبر دراسة ميدانية، أجريت على عينة، قوامها 211 مفردة من العاملين في عدد من الشركات، أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للثقافة التنظيمية الخضراء على التدريب الأخضر.

وتناولت دراسة Azhar and Yang (2022) العلاقة بين الثقافة التنظيمية الخضراء المدركة والسلوكيات الموالية للبيئة في موقع العمل. وبالإضافة إلى ما سبق، سعت أيضاً إلى تعرف التأثير المعدّل لمعوقات القيم في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوكيات الموالية للبيئة في موقع العمل. وعبر دراسة ميدانية، أجريت على عينة، قوامها 486 مفردة من العاملين في مدينة تالاهاس الأمريكية و202 مفردة من العاملين في مدينة ليكلاند، أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية الخضراء والسلوكيات الموالية للبيئة.

واستهدفت دراسة Khammadee and Ninaron (2022) تعرف العلاقة بين كل من متغيرات إدارة الموارد البشرية الخضراء والثقافة التنظيمية الخضراء والابتكار الأخضر

والأداء البيئي. وعبر تحليل البيانات التي جُمعت من 375 مفردة من العاملين في 912 فندقاً تايلاندياً، أشارت النتائج إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر إيجابياً ومعنوياً على الثقافة الخضراء، كما أشارت النتائج إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر يؤثران إيجابياً ومعنوياً على الأداء البيئي، وأن الثقافة التنظيمية الخضراء تؤثر إيجابياً ومعنوياً على الابتكار الخدمي الأخضر.

الدراسات السابقة المتعلقة بالابتكار الأخضر وعلاقته بالمتغيرات الأخرى

واهتمت العديد من الدراسات السابقة بمتغير الابتكار الأخضر وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية الأخرى، ومنها:

دراسة (Su *et al.* (2020)، وتناولت الدور الوسيط لممارسات الابتكار الأخضر في العلاقة بين القيادة البيئية وأداء الشركة. وعبر دراسة ميدانية، أجريت على عينة، قوامها 353 شركة للمنتجات الزراعية في الصين، أظهرت النتائج أن ممارسات الابتكار الأخضر تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة البيئية وأداء الشركة.

وركزت دراسة الغرابلي وآخرين (2021) على تعرّف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الفنادق المصرية الحاصلة على النجمة الخضراء، وهدفت إلى التحقق من طبيعة العلاقة بين هذه الممارسات والابتكار الأخضر لدى العاملين في هذه الفنادق، ومدى وجود اختلافات معنوية بين اتجاهات هؤلاء العاملين نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باختلاف خصائصهم الديموغرافية. ولتحقيق ذلك استخدمت قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية بوساطة عينة عشوائية طبقية، قوامها 334 مفردة من العاملين في الفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء في مدينتي الجونة وشرم الشيخ، وتمثل 30 فندقاً من أصل 80 فندقاً حصل على هذه الشهادة بمصر (37.5%). وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن هذه الفنادق تتبنى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل مرتفع، كما توصلت النتائج إلى وجود اختلافات معنوية بين اتجاهات العاملين نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باختلاف خصائصهم الديموغرافية: النوع والسن.

واستهدفت دراسة (Begum *et al.* (2022) تسليط الضوء على العلاقة غير المباشرة بين القيادة التحويلية الخضراء وممارسات الابتكار الأخضر في المنظمات من خلال العمليات المعرفية: التفكير الأخضر والإندماج في العملية الإبداعية. وعبر دراسة ميدانية، أجريت على عينة قوامها 342 مفردة من العاملين في الصناعات الصينية العالية التكنولوجيا، أفادت النتائج أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر معنوياً على الابتكار الأخضر، وأن كلاً من التفكير الأخضر والعمليات الإبداعية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والابتكار الأخضر.

وعقب استعراض الدراسات السابقة وغيرها، تبين وجود فجوة بحثية تكمن في:

- قلة عدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء وكل من الثقافة التنظيمية الخضراء والابتكار الأخضر.
- أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والابتكار الأخضر، تناولت متغيرات وسيطة، منها - على سبيل المثال لا الحصر- العمليات المعرفية والقدرات الديناميكية الخضراء، وفي ضوء ما أتيح للباحثة الاطلاع عليه من الدراسات السابقة، لم ترصد أن أياً منها تناول الثقافة التنظيمية الخضراء بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والابتكار الأخضر.
- قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية الخضراء والابتكار الأخضر.

مشكلة الدراسة

على الرغم من أن النمو السريع للقطاع السياحي قد تمخض عنه العديد من الآثار الإيجابية على التنمية الاقتصادية للدول، فإنه - في المقابل- قد ترتب عليه عدد من العواقب السلبية الضارة بكل من المجتمع والبيئة الطبيعية (Siti-Nabiha et al., 2014). وقد أكدت دراسة Lenzen et al. (2018) أن القطاع السياحي يعدّ مساهماً أو مصدرّاً رئيسياً لانبعاثات ثاني أكسيد الكربون، وأشارت إلى أن الكربون المنبعث عن السياحة يعد مسؤولاً عما يقرب من 8% من انبعاثات غازات الاحتباس الحراري العالمية. ولا يمكن أن يكون الأداء الاقتصادي لقطاع السياحة سبباً في تجاهل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون المتولدة عنها؛ الأمر الذي اقتضى من هذا القطاع ضرورة وضع إستراتيجيات للسياحة المستدامة؛ وذلك لما له من آثار سلبية على تغيرات المناخ والاحتباس الحراري (Koçak et al., 2020).

وبالإضافة إلى ما سبق، فإن الفنادق تندرج ضمن القطاعات الرئيسية التي تستهلك نسبة كبيرة من الموارد الطبيعية، وتخلف كمية هائلة من النفايات والملوثات (Bohdanowicz and Martinac, 2003)؛ الأمر الذي ناط بالفنادق دوراً مهماً لا يمكن إنكاره في زيادة الاستهلاك الأخضر؛ فقد أشارت العديد من الدراسات إلى التأثيرات السلبية للقطاع الفندقي على البيئة، وذلك لاستهلاكه كميات هائلة من الماء والطاقة، وما يتولد عنها من نفايات (Yusof and Jamaludin, 2013).

ويسبب القطاع الفندقي ضرراً كبيراً للبيئة، كما أن 75% من التأثيرات الضارة على البيئة تعزى إلى الاستخدام الخاطئ للمواد الاستهلاكية الخفيفة والطاقة والمياه، إلى جانب إسهامها بشكل كبير في التغيرات المناخية، فالفنادق تعتبر الأعلى استهلاكاً للطاقة في مجال القطاع السياحي (Bohdanowicz, 2016).

ونظراً لأن الاستدامة تعدّ ضرورية لتحسين البيئة الطبيعية والحفاظ على الأداء التنافسي للفندق، فقد أصبحت المبادرات الخضراء شائعة في القطاع الفندقي، ويجري تطبيقها على أنها نموذج أعمال جديد، تزداد فيه الحاجة إلى تحقيق مستوى أفضل من جودة المنتجات والخدمات المستدامة (Angela et al., 2015).

وينبغي للفنادق تطوير وترسيخ ثقافة تنظيمية خضراء وتعزيز الابتكار الأخضر لتحقيق عوائد مرتفعة والحفاظ على مزايا تنافسية، وقد بينَ (Gürlek and Tuna, 2018) أنه في ظل الثقافة التنظيمية الخضراء يمكن للمنظمات المساهمة بدرجة أكبر في حماية البيئة، فضلاً عن ذلك فإن الإجراءات البيئية التي ستقوم بها الفنادق، تساعد على تطوير الاستجابة البيئية وإدراجها، إلى جانب الثقافة الخضراء، التي من شأنها زيادة رضا العملاء وتعزيز الأداء الاقتصادي والبيئي، من خلال توفير الطاقة وترشيد استخدام المياه وتقليل الفاقد والتلوث (Pham et al., 2018).

ومن ثم؛ تكون الفنادق في حاجة إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية معززة للابتكار، فعلى سبيل المثال، إذا كان هدف الفنادق تعزيز الابتكار الأخضر، فعليها ترسيخ القيم الخضراء، فضلاً عن أن الثقافة التنظيمية الخضراء تسهم في تعزيز الابتكار الأخضر؛ وذلك لما لها من تأثير على كل من المنظمة وعاملها (Newton and Harte, 1997).

ويرى Çop et al. (2021) أن القيادة التحويلية الخضراء تعد عاملاً مهماً لتحقيق الاستدامة البيئية، وتحفز القيادة التحويلية الخضراء الأفراد على التفكير الإبداعي وتكوين روابط جيدة، وترسيخ ممارسات وسياسات خضراء لإجراء تغييرات مبتكرة (Li et al., 2020). ويعزز هذا النمط القيادي الابتكار الأخضر من خلال توفير الموارد المالية والتزويد بالمعارف، وتعرّف الاتجاهات الحالية للعملاء في السوق، وإضافة تقنيات خضراء محدثة، وتدريب العاملين لإنجاز العمليات الابتكارية (Xie et al., 2019). وانطلاقاً مما انتهى إليه Begum et al. (2022) من أن القيادة التحويلية الخضراء تعزز الابتكار الأخضر، فإن مشكلة دراستنا هذه تكمن في كيفية دعم ومساعدة مسؤولي الفنادق محل الدراسة على تعزيز الابتكار الأخضر، وذلك عبر تقديم مجموعة من التوصيات، التي قد تسهم في تحلي قاداتها بالنمط التحويلي الأخضر وترسيخ ثقافة تنظيمية خضراء فيها.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة -بشكل رئيس- إلى تعرّف التأثير المباشر للقيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر، كما تسعى أيضاً إلى تعرّف التأثير غير المباشر بينهما من خلال الثقافة التنظيمية الخضراء بوصفها متغيراً وسيطاً، وذلك بالتطبيق على عينة من العاملين في الفنادق محل الدراسة. ولتحقيق هذا الهدف الرئيس، قامت الباحثة بصياغة مجموعة من الأهداف الفرعية تمثلت فيما يأتي:

- تحديد التأثير المباشر للقيادة التحويلية الخضراء على تعزيز الابتكار الأخضر في الفنادق محل الدراسة.
- توضيح تأثير القيادة التحويلية الخضراء على الثقافة التنظيمية الخضراء في الفنادق محل الدراسة.
- تعرف تأثير الثقافة التنظيمية الخضراء على تعزيز الابتكار الأخضر في الفنادق محل الدراسة.
- تعرف تأثير القيادة التحويلية الخضراء على تعزيز الابتكار الأخضر في الفنادق محل الدراسة من خلال الثقافة التنظيمية الخضراء بوصفها متغيراً وسيطاً.

فروض الدراسة وخلفياتها النظرية

اتساقاً مع أهداف الدراسة، صاغت الباحثة الفروض الآتية:

التأثير المباشر للقيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر

يمكن أن تعزز القيادة التحويلية الخضراء المعارف الجديدة والأفكار الإبداعية (Chen *et al.*, 2014)، واستنتج Zhou *et al.* (2018) أن القيادة التحويلية الخضراء تسهم في تطوير منتجات خضراء، كما أنها تمكن المنظمات من اقتراح أفكار جديدة ومبتكرة. وأضاف Ahmeda *et al.* (2020) أنه فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء وابتكار المنتج الأخضر، نجد أن مهارتي التحفيز والإلهام للقائد التحويلي الأخضر تلعب دوراً مهماً في تعزيز القدرة على تطوير أفكار إبداعية جديدة لحماية البيئة. وأشارت الدراسات السابقة أيضاً إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً مهماً في تعزيز إبداعية العاملين (Li *et al.*, 2014).

وتنطوي القيادة التحويلية الخضراء على مقومات التحفيز الفكري والدافعية والكاريزما والاهتمام بالأفراد (Hameed *et al.*, 2021). ويسهم التحفيز الفكري في تعزيز القدرات المعرفية للتابعين، ودعمهم في التفكير في إيجاد حلول للمشكلات وتقديم المقترحات بشأنها، وإجراء البحوث ودعم التابعين لأن يكونوا أكثر إبداعية (Mansoor *et al.*, 2021). وتركز القيادة التحويلية على زيادة وعي العاملين بالمثل العليا للتقدم، مثل: الاستقلالية والإنصاف والصدق والإنسانية، مع تحفيز المرؤوسين على تقديم احتياجات المنظمة على احتياجاتهم الخاصة (Aboramadan and Karatepe, 2021). ويشعب القائد التحويلي الأخضر الاحتياجات الخاصة بمرؤوسيه ويدعمهم ويبت فيهم الشعور بالانتماء، كما يساعدهم على تطوير أفكار مبتكرة من خلال تشجيعهم على التعبير عن أفكارهم واهتمامهم بالجديد منها (Mittal and Dhar, 2016).

ويرى Begum *et al.* (2022) أن القيادة التحويلية الخضراء تمثل مورداً إستراتيجياً، واستناداً إلى الرؤية القائمة على المورد الطبيعي، يتمكن مديرو الإنتاج من إلهام تابعيهم بالأفكار الإبداعية الجديدة لتقليل النفايات والانبعاثات والتلوث الناتج من العمليات الصناعية

وتطوير منتجات وتقنيات منخفضة التأثير للابتكار الأخضر. وأضاف (Renwick et al. (2013 أن أحد الاهتمامات الرئيسية للقادة يتمثل في حفز الابتكار. عطفاً على ما سبق، يمكن صياغة الفرض الآتي:

ف1: من المتوقع أن تؤثر القيادة التحويلية الخضراء تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الابتكار الأخضر

تأثير القيادة التحويلية الخضراء على الثقافة التنظيمية الخضراء

يرى (Mittal and Dhar (2016 أن القائد التحويلي الأخضر تتوافر لديه رؤية خضراء واضحة تحفز مرؤوسيه على إظهار السلوك المستدام؛ وذلك لتحقيق الأهداف الخضراء التي تفيد كلاً من المنظمة والمجتمع البشري والبيئة. ويتبنى هؤلاء القادة اتجاهات ورؤى موسعة ضرورية لتطبيق مبادرات الاستدامة، كما يهتمون بمواجهة انبعاثات الكربون والاستخدام الفعال للموارد الطبيعية (Graves et al., 2013).

ويولي القائد التحويلي الأخضر إهتماماً بالغاً للثقافة التنظيمية الخضراء، كما يحفز مرؤوسيه على التفاعل مع ديناميكيات السوق المتغيرة (Shin and Zhou, 2003). وبشكل عام، فإن الأفراد يبذلون قصارى جهودهم وفقاً لأدوارهم المنوطة بهم في الهيكل التنظيمي، كما أن القادة يلعبون دوراً بارزاً في ترجمة السياسات الخضراء ونقلها وتطبيقها، وفي حال غياب كل من الموارد والقدرات القيادية المطلوبة، يصبح توافر الإستراتيجيات الخضراء غير كافٍ (Azhar and Yang, 2022).

أشارت دراسة (Han et al. (2018 إلى أن القيادة التحويلية تدعم تطبيق المبادرات التنظيمية؛ بغرض إحداث تغيرات ثقافية؛ ذلك أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير على سلوكيات تابعيها (Miller, 1996). واستناداً إلى ما سبق، يمكن صياغة الفرض الآتي:

ف2: من المتوقع أن تؤثر القيادة التحويلية الخضراء تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الثقافة التنظيمية الخضراء

العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية الخضراء والابتكار الأخضر

أوضح (Fergusson and Langford (2006 أن المنظمات التي يعطي مديروها أهمية مرتفعة لحماية البيئة، تتبنى إستراتيجية الثقافة التنظيمية الخضراء. وتجدر الإشارة هنا، إلى أن الثقافة التنظيمية الخضراء الرسمية القائمة على القيم البيئية يمكن أن تسهم في تسهيل وتكامل العديد من المنتجات الصديقة للبيئة (Banerjee, 2002). ومن ثم، يمكن أن تشكل الثقافة التنظيمية الخضراء أحد الأصول المهمة التي تساعد المنظمات على ترجمة إستراتيجياتها الخاصة بحماية البيئة وتحويلها إلى أداء أخضر (Schlegelmilch et al., 1996).

وافترض (O'Regan and Ghobadian, 2005) أن كلاً من الثقافة التنظيمية والقيادة والتخطيط الإستراتيجي يمثل محفزات للابتكار. ومن ثم؛ فإن الثقافة والسياسة البيئية يمكن أن تعزز الابتكار الأخضر في المنظمات (Porter and Van der Linde, 1995). ويرى Greeno and Robinson (1992) أن الثقافة التنظيمية الخضراء تشجع بيئة الابتكار التكنولوجي؛ حيث تؤثر على اتجاهات المديرين نحو الابتكار الأخضر (Özsomer et al., 1997).

لقد أشارت الدراسات السابقة إلى أن الثقافة التنظيمية الخضراء قد تعزز الابتكار الأخضر (Khammadee and Ninaroon, 2022). وأضاف (Chang, 2015) أن الثقافة التنظيمية الخضراء تساعد العاملين على إدراك الممارسات الخضراء وتحقيق الأداء الابتكاري الأخضر، وانتهت دراسة (Pinar, 2016) إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية الخضراء والابتكار الأخضر، ونظراً لأن المشكلات البيئية واختلال الموارد الطبيعية كان لهما دور في تغيير الإدارة البيئية للمنظمات، فإن من الضروري أن تهتم المنظمات بعملياتها لتشمل أنشطة الإدارة البيئية المبتكرة والمستدامة لتحقيق الأداء البيئي الابتكاري (Severo et al., 2020). واستناداً إلى ما سبق، يمكن صياغة الفرض الآتي:

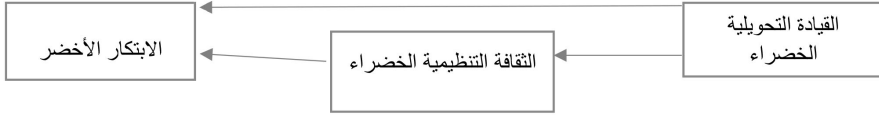
ف3: من المتوقع أن تؤثر الثقافة التنظيمية الخضراء تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الابتكار الأخضر

التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر من خلال الثقافة التنظيمية الخضراء بوصفها متغيراً وسيطاً

أشارت الدراسات السابقة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر معنوياً على سلوكيات التابعين (Miller, 1996). ومن ثم؛ فإن القيادة التحويلية الخضراء تحظى بتأثير كبير على السلوكيات الخضراء للتابعين؛ إذ إنه عادة ما يُوجه القادة تابعيهم ويقنعونهم بأهمية تحقيق جداول الأعمال التنظيمية (Northouse, 2013). وعليه؛ فقد أمكن استنتاج أن كلاً من التدخلات التنظيمية والقيادة يعد مطلباً ملحاً لإدارة العاملين في المنظمة، كما يعد من الضروري قيام مديري الموارد البشرية بتأسيس مناخ قائم على الإستراتيجيات الخضراء والاهتمام بالبيئة والتركيز على قضاياها ومشكلاتها (Mansoor et al., 2020).

وتسهم القيادة التحويلية الخضراء في غرس الأهداف البيئية ضمن الرؤى التنظيمية، كما تحفز المرؤوسين على استيعاب السلوك والقيم المستدامة وممارستها لتحقيق الأهداف التي تعود بالفائدة على كل من المنظمة والبيئة (Singh et al., 2020). وفي ضوء ما انتهى إليه (Chang, 2015) من أن الثقافة التنظيمية الخضراء تؤثر إيجابياً على الابتكار الأخضر، وانطلاقاً مما أكدته دراسات عديدة من أهمية آلية الوساطة لإحداث التحول الناجح للعمليات والإجراءات التنظيمية لتحقيق الابتكار الأخضر (Ahmeda et al., 2020)، يمكن صياغة الفرض الآتي:

ف4: من المتوقع أن تتوسط الثقافة التنظيمية الخضراء بشكل تداخلي وكامل العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والابتكار الأخضر



شكل 1: النموذج المقترح للدراسة

أهمية الدراسة

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات العلمية والعملية الآتية:
- تتضح الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تناولها لمفهوم الثقافة التنظيمية الخضراء، الذي لا يزال في مراحله المبكرة. ومن ثم؛ فإن تعريفه ما زال في مرحلة التطور (Al-Swidi *et al.*, 2021)، فضلاً عن أن مفهوم الثقافة التنظيمية الخضراء قد تم تناوله بسطحية في النظريات والنماذج التنظيمية الخضراء (Azhar and Yang, 2022). ووفقاً ل (Stead and Stead (1994 فإن المنظمات في أمس الحاجة إلى إجراء تغييرات ثقافية جذرية لمعالجة القضايا والمشكلات البيئية.
 - تتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة أيضاً في تناولها للعلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والابتكار الأخضر؛ فعلى الرغم من أن تأثير القيادة التحويلية الخضراء على النمو المستدام، قد تم تناوله خلال السنوات القليلة الماضية (Mittal and Dhar, 2016)، فإن الدور المنوط بها في تعزيز الابتكار الأخضر ما زال محدوداً (Chen *et al.*, 2014).
 - كما تبدو الأهمية العلمية لهذه الدراسة أيضاً في تناولها لمفهوم الابتكار الأخضر، لا سيما أن تقنيات خضرة الإنتاج والمنتجات أصبحت من الأولويات الإستراتيجية المهمة للأجندة الإدارية (Awan *et al.*, 2021).
 - تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية من تناولها لقطاع الفنادق؛ فعلى الرغم من أن الابتكار يطبق في العمليات الفندقية، ومن ضرورة حماية البيئة والحفاظ عليها، فإن هناك قلة من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع (Alonso-Almeida *et al.*, 2016). ويضيف (Legrand and Samuel (2005 أنه على الرغم من توافر عدد هائل من البحوث والدراسات التي تناولت الاستدامة في القطاع الفندقي، فإن القليل منها تناول الابتكار الأخضر في هذا القطاع.

تصميم الدراسة

مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع فنادق مدينة شرم الشيخ المصرية، الحاصلة على شهادة تطبيق الممارسات الخضراء، والبالغ عددها 132 فندقاً⁽¹⁾. وتتمثل وحدة المعاينة في جميع العاملين في تلك الفنادق، الذين جرى تدريبهم على التحول الأخضر، وتوعيتهم بالممارسات البيئية للحد من التأثيرات السلبية على البيئة وتغيرات المناخ، ويبلغ عددهم - وفقاً للتقرير الصادر عن لجنة التدريب بغرفة المنشآت الفندقية المصرية- 16500 عامل.

ويعزى اختيار الباحثة للعاملين تحديداً دون غيرهم من رؤساء الأقسام أو شاغلي الوظائف الإدارية العليا إلى ما يأتي:

- وفقاً لما ذكره Boiral and Paillé (2012) فإن ما يقترحه العاملون من مبادرات يؤثر على خضرة المؤسسات بدرجة أكبر من شاغلي المناصب الإدارية الرسمية.
- وفقاً لما أشار إليه Weerarathna *et al.* (2017) فإنه ينبغي على العاملين أن ينخرطوا في السلوكيات الخضراء وأن يحرصوا على نجاحها.
- وفقاً لما انتهى إليه Boiral *et al.* (2015). فإن سلوكيات العاملين تزيد بشكل كبير من الأداء البيئي التنظيمي.
- تتوافر العديد من الأدلة على اعتماد نجاح المبادرات التنظيمية لتحقيق الاستدامة البيئية على السلوكيات الفردية للعاملين (Norton *et al.*, 2017).
- الأدوار الرائدة المنوطة بالعاملين في مجال حماية البيئة (Safari *et al.*, 2018)، فضلاً عن أن العاملين عادة من يوكل إليهم تطبيق السياسات الخضراء التنظيمية؛ الأمر الذي يفرض تعديل سلوكهم بما يتوافق مع الأهداف الخضراء التنظيمية (Dumont *et al.*, 2017).
- ولصعوبة الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالدراسة؛ وذلك لعدد من الاعتبارات المتعلقة بالوقت والتكلفة والجهد، فقد اعتمد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وذلك باستخدام التطبيق الإلكتروني الجاهز لمعادلة روبرت ماسون؛ لتحديد حجم العينة، وتنص على (Mason *et al.*, 1989):

$$n = \frac{N}{1 + \left[\frac{s^2(N-1)}{p(1-p)} \right]}$$

(1) غرفة المنشآت الفندقية <http://www.egyptianhotels.org/Home/Studies>

حيث:

$n =$ حجم العينة.

$N =$ ويشير إلى مجتمع البحث بفنادق مدينة شرم الشيخ، الذي جرى تدريب أفراداه على التحول الأخضر، ويبلغ عددهم (16500) عامل.

$P =$ وترمز إلى نسبة عدد المفردات الذين تتوافر لديهم خصائص موضوع الدراسة، ويُفترض أن هذه النسبة تساوي 50%؛ وهو ما يُتمثل أقصى احتمال ممكن للحصول على أكبر حجم ممكن للعينة.

$S =$ وترمز إلى قيمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة، وذلك بقسمة نسبة الخطأ المسموح به (0.05) على (1.96).

وبتطبيق المعادلة السابقة؛ نخلص إلى أن حجم العينة يساوي (375) عاملاً.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن اختيار عينة الدراسة قد جرى على مرحلتين، هما: المرحلة الأولى، وجرى فيها اختيار الفنادق محل الدراسة، وشملت عشرة فنادق من فئة الخمس نجوم، هذه الفنادق العشرة، شملت: Hilton Sharks Bay Resort, Tropitel Naama Bay, Grand Oasis Resort, Amphoras Blu Hotel, Magic World Sharm, Marina Sharm Hotel, Gafy resort Aqua Park, Old Vice Resort Sharm, Helton Sharks Bay Resort, and View Beach Resort). ويعزى اختيار هذه الفنادق -تحديداً- دون غيرها، إلى كونها من أوائل الفنادق التي حصلت على شهادة الممارسات الخضراء، فضلاً عن كونها أظهرت رغبة في التعاون مع الباحثة. تلي ذلك في المرحلة الثانية اختيار مفردات العينة من تلك الفنادق العشرة اعتماداً على العينة العشوائية الطبقيّة لضمان تمثيل العاملين في جميع الفنادق العشرة في عينة الدراسة.

وقد بلغ العدد الإجمالي للقوائم التي تم استيفائها (291) قائمة، بنسبة 77.6% من إجمالي القوائم التي وزعت، وبعد مراجعة القوائم الواردة وفحصها استبعدت (9) قوائم منها؛ لعدم استيفاء البيانات الخاصة بها؛ ومن ثم بلغ عدد القوائم الواردة الصحيحة التي تم تفريغها وتحليلها (282) قائمة، وذلك بنسبة 75.2% من إجمالي القوائم المُوزعة. ووفقاً ل (Fowler 1993)، فإن هذا المعدل للاستجابة يعدّ مقبولاً؛ باعتباره يفوق الحد الأدنى لمعدلات الاستجابة، الذي يقدر بـ 75%.

وجداول (1) يبين توزيع مفردات العينة وفقاً لخصائصهم الديموجرافية، على النحو

الآتي:

جدول 1
الخصائص الديموجرافية لأفراد عينة الدراسة (ن = 282).

المجموع	النوع		الخاصية الديموجرافية
	إناث	ذكور	
88	7	81	العمر أقل من 35 سنة
115	6	109	35-45 سنة
79	4	75	أكبر من 45 سنة
282	17	265	المجموع
67	6	61	الخبرة أقل من 15 سنة
116	8	108	15-20 سنة
104	3	101	أكبر من 20 سنة
282	12	270	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وبالنظر إلى البيانات الواردة في جدول (1)، يتضح:

- فيما يختص بخاصية العمر، أن عدد مفردات العينة الذين تنخفض أعمارهم عن خمس وثلاثين سنة قد بلغ 88 مفردة: 81 رجلاً و7 نساء. في حين بلغ عدد الذين راوحت أعمارهم بين 35 و45 سنة 115 مفردة: 109 رجال و6 نساء، في حين بلغ عدد الذين تفوق أعمارهم 45 سنة 79 مفردة: 75 رجلاً و4 نساء.
- فيما يختص بتوزيع مفردات العينة وفقاً لسنوات الخبرة، أن عدد مفردات العينة الذين تنخفض مدة خدمتهم التنظيمية عن خمس عشرة سنة قد بلغ 67 مفردة: 61 رجلاً و6 نساء، في حين بلغ عدد الذين راوحت مدة خدمتهم التنظيمية من 15 حتى 20 سنة 116 مفردة: 108 رجال و8 نساء، في حين بلغ عدد الذين تجاوزت مدة خدمتهم التنظيمية 20 سنة 104 مفردات: 101 رجل و3 نساء.

بيانات الدراسة

جمعت الدراسة بين نوعين رئيسيين من البيانات، هما:

- أ - المراجع العلمية: حيث اعتمد على البيانات الثانوية في تغطية الجانب النظري للمتغيرات الثلاثة: القيادة التحويلية الخضراء، الثقافة التنظيمية الخضراء والابتكار الأخضر؛ وذلك بالعودة إلى المراجع الأجنبية والعربية والدراسات والبحوث العلمية التي تخدم موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة؛ بهدف التأصيل النظري والأكاديمي للدراسة.

ب - البيانات الأولية: اعتمد في جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة على أسلوب الاستقصاء.

أداة جمع البيانات

اعتمدت الباحثة في جمعها للبيانات الأولية اللازمة للدراسة على قائمة استقصاء، أعدت وبنيت استناداً إلى المقاييس التي توصل إليها الباحثون للمتغيرات الثلاثة، وشملت: القيادة التحويلية الخضراء، الثقافة التنظيمية الخضراء والابتكار الأخضر. وقد انطوت قائمة الاستقصاء على ثلاثة أقسام رئيسية، شملت:

- القسم الأول (المتغيرات الديموجرافية): ويتضمن النوع والعمر وعدد سنوات الخبرة.
 - القسم الثاني (القيادة التحويلية الخضراء): ويعرف هذا المتغير إجرائياً بأنه سمة مميزة للقيادة، تشجعهم على تحقيق الأهداف التنظيمية البيئية، كما تشجعهم على التصرف بما يتجاوز الأداء البيئي. وقيس هذا المتغير باستخدام ست عبارات، تبدأ من العبارة (1) وتنتهي بالعبارة (6) في القائمة، وذلك استناداً إلى المقياس الذي صممه Chen and Chang (2013) لقياس مدركات العاملين حيال القيادة التحويلية الخضراء.
 - القسم الثالث (الثقافة التنظيمية الخضراء): ويشير هذا المتغير إجرائياً إلى مجموعة من الافتراضات والقيم والرموز والماديات في المنظمة، التي تعكس الرغبة أو الحاجة إلى تبني سلوك بيئي مستدام. وقد قيس هذا المتغير باستخدام مقياس مكون من أربع عبارات، يبدأ من العبارة السابعة حتى العاشرة بالقائمة، وذلك اعتماداً على المقياس الذي صاغه (Wang, 2011; Fraj et al., 2019)؛ لقياس مدركات العاملين للثقافة التنظيمية الخضراء.
 - القسم الرابع (الابتكار الأخضر): ويعبر هذا المتغير إجرائياً عن المنتجات والعمليات الجديدة أو المعدلة، التي تتضمن الابتكارات التكنولوجية والإدارية والتنظيمية، التي تساعد في الحفاظ على البيئة المحيطة. وقد قيس هذا المتغير باستخدام أربع عبارات، تبدأ من العبارة الحادية عشرة، حتى العبارة الرابعة عشرة في القائمة، وذلك استناداً إلى المقياس الذي صاغه (Roper and Tapinos 2016) لقياس الابتكار الأخضر.
- وقد صُممت قائمة الاستقصاء استناداً إلى مقياس ليكرت الخماسي، وراوحت قياساته ما بين "موافق جداً"، و "غير موافق على الإطلاق"، مع إعطاء أوزان نسبية مُتدرّجة من أعلى إلى أسفل وفق المستويات التالية، على التوالي: موافق جداً = 5، وموافق = 4، ومحايد = 3، وغير موافق = 2، وغير موافق على الإطلاق = 1.

الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة

بهدف التعرف على صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة، اعتمدت الباحثة على الصدق الظاهري؛ ذلك أنه على الرغم من أن المقاييس التي تضمنتها قائمة الاستقصاء قد

أعدت استناداً إلى مقاييس استخدمت في دراسات سابقة مماثلة، إلا أن اختلاف البيئات التي أجريت فيها تلك الدراسات عن البيئة المصرية، كان أدعى إلى استخدام أسلوب شمولية محتوى القائمة وذلك لتقدير مستوى صدق أداة القياس.

وفي هذا الصدد، عرضت الباحثة مسودة قائمة الاستقصاء على عدد من المحكمين في مجال إدارة الموارد البشرية ملتزمة منهم مراجعة المقاييس التي تضمنتها قائمة الاستقصاء؛ وذلك للوقوف على صدق مضمونها، وقد أثمر هذا التعديل عن إعادة صياغة بعض العبارات لسهولة فهمها وتجويد معناها.

كما استخدمت الباحثة أيضاً متوسط قيم التباين المستخرجة Average Variance Extracted (AVE)؛ وذلك لتعرف الصدق التقاربي للمقاييس المستخدمة في الدراسة، وقد بينت النتائج الواردة في جدول (2) أن قيمها راوحت ما بين 0.822 و0.958، متخطية بذلك القيمة المعيارية التي اقترحها Bagozzi and Yi (1988)، والتي تساوي أو تفوق 0.50، وهو ما يؤكد الصدق التقاربي للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

اختبار ثبات قائمة الاستقصاء

تعد خاصية الثبات -عامه- إحدى الخصائص الرئيسة التي ينبغي توافرها في قائمة الاستقصاء، وهي تعبر عن مستوى خلو المقياس من الأخطاء وبصفة خاصة العشوائية منها. استندت الباحثة في تقييم ثبات القائمة إلى كل من مؤشرات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، الثبات المركب Composite Reliability، متوسط قيم التباين المستخرجة Average Variance Extracted (AVE)، وتوضح النتائج بيانات جدول (2):

جدول 2
نتائج اختبارات ثبات المقياس

المتغير	ألفا كرونباخ	الثبات المركب (CR)	متوسط قيم التباين المستخرجة (AVE)
القيادة التحويلية	0.849	0.652	0.822
الثقافة التنظيمية الخضراء	0.904	0.868	0.958
الابتكار الأخضر	0.890	0.641	0.876

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وبمراجعة النتائج الواردة في جدول (2) يتضح أن معاملات ألفا كرونباخ لمقاييس الدراسة قد فاقت الحد الأدنى المطلوب لاختبارات الثبات المعروفة %70، كما يتضح أن قيم الثبات المركب CR راوحت ما بين 0.641 و0.868؛ أي أنها فاقت القيمة المعيارية التي اقترحها Bagozzi and Yi, 1988) والتي تساوي أو تفوق 0.60. وهو ما يدل على تمتع مقاييس

الدراسة بدرجة ثبات جيدة، فضلاً عن صلاحية الاعتماد عليها مقاييس للدراسة لتعرف العلاقة بين المتغيرات.

أساليب تحليل البيانات

في تحليل بيانات الدراسة واختبار صحة فروضها اعتمد على عدد من أساليب التحليل الاحصائي، شملها البرنامج الاحصائي SPSS22، وتمثلت فيما يأتي:

- تحليل الثبات وفقاً لاختبار ألفا كرونباخ: وذلك لتعرف معامل ثبات أداة الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: وذلك لتعرف أثر الثقافة التنظيمية الخضراء بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والابتكار الأخضر.
- اختبار Sobel: وذلك للتحقق من معنوية وساطة متغير ما في العلاقة بين متغيرين آخرين.

الدراسة المسحية

وتهدف الباحثة خلال هذا الجزء إلى تناول نتائج اختبار الفروض إحصائياً ومناقشة نتائج الدراسة وتوصياتها وحدودها والدراسات المستقبلية المقترحة على النحو الآتي:

نتائج اختبار الفروض

بادئ ذي بدء، وقبل التحقق من مدى صحة فروض الدراسة، اعتمد على اختبار كولمجراف- سمرنوف؛ وذلك للوقوف على البيانات الخاصة بالدراسة إذا ما كانت تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وهو ما توضح نتائجه بيانات جدول (3).

جدول 3

نتائج اختبار كولمجراف - سمرنوف

م	المتغيرات	القيمة الاحتمالية
1	القيادة التحويلية الخضراء	0.245
2	الثقافة التنظيمية الخضراء	0.184
3	الابتكار الأخضر	0.162

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي.

وبمراجعة البيانات الواردة في جدول (3)، يتبين أن جميع القيم الاحتمالية لمتغيرات الدراسة الثلاثة قد تجاوزت مستوى الدلالة 0.05، وهو ما يؤكد أن توزيع البيانات الخاص بالمتغيرات الثلاثة يخضع للتوزيع الطبيعي؛ ومن ثم اعتمد على الاختبارات المعلمية، للوقوف على مدى صحة فروض الدراسة.

ولتبين العلاقة بين مُتغيّرات الدراسة الثلاثة، استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون، وجدول (4) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مُتغيّرات الدراسة.

جدول 4
نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مُتغيّرات الدراسة.

مُتغيّرات الدراسة	القيادة التحويلية الخضراء	الثقافة التنظيمية الخضراء	الابتكار الأخضر
القيادة التحويلية الخضراء	1	**0.682	**0.215
الثقافة التنظيمية الخضراء		1	**0.243
الابتكار الأخضر			1

** معنوية عند مستوى (0.01).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وبمراجعة البيانات الواردة في جدول (4)، يتبين:

- وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين القيادة التحويلية الخضراء وكل من الثقافة التنظيمية الخضراء والابتكار الأخضر، وذلك بمعامل ارتباط مقدارهما $R = 0.682^{**}$ ($R = 0.215^{**}$) على التوالي.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية ومعنوية بين الثقافة التنظيمية الخضراء والابتكار الأخضر، وذلك بمعامل ارتباط قدره $R = 0.243^{**}$.

وللتحقّق من مدى صحة فروض الدراسة؛ اعتمد على أسلوب الانحدار الهرمي المتعدّد Multiple Hierarchical Regression، وذلك بالاعتماد على مدخل (Baron and Kenny, 1986)؛ نظراً لأن أسلوب الانحدار الهرمي المتعدد يعدّ من أفضل الأساليب ملائمة للفروض التي تختبر مُتغيّرات وسيطة (Tabachnick and Fidell, 2001). فضلاً عن أن هذا الأسلوب يتميز عن غيره من الأساليب الأخرى بإمكانية تكرار الاختيار وإعادته، وكذا الإبقاء على المُتغيّرات المستقلة في نماذج الانحدار الهرمي، وذلك استناداً إلى قوتها في التنبؤ بالمتغيّرات التابعة (De la Cruz, 2008). وجدول (5) يبين نتائج تحليل الانحدار الهرمي المتعدد على النحو الآتي:

جدول 5

القيم المعيارية لتحليل الانحدار الهرمي المتعلقة بتأثير القيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر من خلال الثقافة التنظيمية الخضراء بوصفها متغيراً وسيطاً

المتغيرات	الثقافة التنظيمية الخضراء		
	نموذج 1	نموذج 2	نموذج 3
القيادة التحويلية الخضراء	**0.862	**0.215	-
الثقافة التنظيمية الخضراء	-	-	**0.243
F	**243.099	**13.516	**17.623
			نموذج 4
			0.091
			**0.181
			**9.482

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وللتحقق من مدى صحة الفرض الأول للدراسة؛ قد أشارت النتائج الواردة جدول (5) إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر؛ حيث بلغ معامل التأثير ($B=0.215^{**}$) وفقاً لما هو وارد في النموذج الأول بالجدول، وهو ما يؤكد صحة الفرض الأول للدراسة.

وللتحقق من صحة الفروض الثاني والثالث والرابع للدراسة، أوضحت النتائج الواردة في جدول (5) ما يأتي:

- أن تأثير القيادة التحويلية الخضراء على الثقافة التنظيمية الخضراء كان إيجابياً ومعنوياً، وقد بلغت قيمة معامل التأثير ($B=0.862^{**}$)؛ وبذلك تثبت صحة الفرض الثاني للدراسة.
- أن متغير الثقافة التنظيمية الخضراء يؤثر إيجابياً ومعنوياً على الابتكار الأخضر، وقد بلغت قيمة معامل التأثير ($B=0.243^{**}$)؛ وهو ما يدل على صحة الفرض الثالث للدراسة.
- عند إدخال متغير الثقافة التنظيمية الخضراء ومتابعة تأثيره، لوحظ أن العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والابتكار الأخضر أصبحت غير معنوية، كما انخفضت قيمة معامل تأثيرها لتصبح ($B=0.091$). استناداً إلى ما سبق، ووفقاً لما افترضه (2) Baron and

(2) أشار Baron and Kenny (1986) إلى أن هناك أربعة شروط أساسية ينبغي توافرها لتحقيق الوساطة لمتغير ما بين متغيرين آخرين، وهي:

- وجود علاقة معنوية بين المتغيرين المستقل والتابع.
- وجود علاقة معنوية بين المتغيرين المستقل والوسيط.
- وجود علاقة معنوية بين المتغيرين الوسيط والتابع.
- عند إدخال المتغير الوسيط تصبح العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع غير معنوية أو يضعف أثرها.

Kenny (1986)، فإن الثقافة التنظيمية الخضراء تتوسط بشكل تداخلي وكلي العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والابتكار الأخضر، وهو ما يؤكد صحة الفرض الرابع للدراسة. فضلاً عن ذلك، أجرت الباحثة اختبار Sobel (1982) للتحقق مما إذا كانت وساطة متغير الثقافة التنظيمية الخضراء في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والابتكار الأخضر كاملة أم جزئية؛ وقد بلغت قيمته (** $Z = 4.03285742$)، وهو ما يؤكد أن متغير الثقافة التنظيمية الخضراء يتوسط بشكل تداخلي وكامل العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والابتكار الأخضر. وعليه، يمكن قبول الفرض الرابع للدراسة.

مناقشة نتائج الدراسة

فيما يلي نعرض لعدد من النتائج والتوصيات التي أمكن استخلاصها من الدراسة المسحية وهي:

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر إيجابياً ومعنوياً على الابتكار الأخضر؛ الأمر الذي يعني أنه كلما ازداد حرص مسؤولي الفنادق محل الدراسة على التحلي بالنمط التحويلي الأخضر، تعزز الابتكار الأخضر فيها. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Begum et al. (2022) من أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر إيجابياً ومعنوياً على الابتكار الأخضر. لقد أشارت الدراسات والبحوث السابقة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر على إبداعية العاملين (Li et al., 2014). ويدعم القادة التحويليون مرؤوسيهم في تقبل الأفكار المتعددة، ومساندتهم لاتخاذ إجراءات مبتكرة دون خوف من أن هذه التغيرات قد تعوق تنفيذ الأهداف والأساليب والعلاقات والمعايير. فضلاً عما سبق، ووفقاً لمفهوم معالجة المعلومات، ينبغي للعاملين تعزيز المعارف المكتسبة من خلال دمج الموارد لزيادة مستوى إبداعهم (Jaiswal and Dhar, 2015).
- أكدت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر إيجابياً ومعنوياً على الثقافة التنظيمية الخضراء؛ الأمر الذي يعني أنه كلما ازداد مستوى تحلي مسؤولي الفنادق محل الدراسة بالنمط التحويلي الأخضر، فإن ذلك يسهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية خضراء بتلك الفنادق. وقد أشارت الدراسات السابقة إلى أن الإدارة العليا تشكل عنصراً رئيسياً في تعزيز الثقافة التنظيمية الخضراء (Welford, 1995)؛ حيث يوجه المدير المسؤول سلوكيات تابعيه لتتوافق مع القيم البيئية (Post and Altman, 1994).
- أوضحت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية الخضراء تؤثر إيجابياً ومعنوياً على الابتكار الأخضر؛ الأمر الذي يعني أنه كلما سادت الفنادق محل الدراسة ثقافة تنظيمية خضراء، فإن ذلك يسهم في تعزيز الابتكار الأخضر فيها، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Wang (2019) من أن الثقافة التنظيمية الخضراء تؤثر إيجابياً على الابتكار الأخضر. ويعتبر العاملون تناقل الممارسات والإستراتيجيات الخضراء شكلاً من أشكال

الدعم التنظيمي والتشجيع وتأييد القيم البيئية؛ وهو ما يعزز السلوكيات المولية للبيئة (Norton et al., 2015)، ويتم تحفيز العاملين بشكل عام لإظهار السلوكيات التي تتوافق مع مدركاتهم للسياسات والإجراءات والممارسات التنظيمية (Schneider, 1975). ويرى Fineman (1996) أنه من المهم توافر ثقافة تنظيمية داعمة لإضفاء الطابع المؤسسي على القيم الخضراء.

- أفادت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية الخضراء تتوسط تداخليا وكليا العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والابتكار الأخضر؛ الأمر الذي يعني أنه كلما تحلى مسؤولو الفنادق محل الدراسة بالنمط التحويلي الأخضر، أسهم ذلك في ترسيخ ثقافة تنظيمية خضراء؛ وهو ما يعزز الابتكار الأخضر. ويمكن أن تساعد القيادة التحويلية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر في المنظمات من خلال تشجيع تابعيها على التفكير بإبداعية لتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء (Jung et al., 2003). وبالإضافة إلى ذلك، أكد Mumford (2008) أن القيادة التحويلية تسهل تقديم الأفكار الجديدة من خلال التحديد الواضح للرؤية وإلهام التابعين، كما أشارت دراسة Keller (2006) إلى أن القيادة التحويلية تدعم المنظمات على بناء وتأسيس مناخ ابتكاري يمكن أن يساهم في تنمية الإبداع.

توصيات الدراسة

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، أمكن للباحثة التقدم بتوصيات يمكن أن تساعد في تحسين الثقافة التنظيمية الخضراء والابتكار الأخضر في مجتمع الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

1- نظراً لما أشارت إليه نتائج الدراسة من وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة التحويلية الخضراء على كل من الثقافة التنظيمية الخضراء والابتكار الأخضر، فإن ذلك يقتضي من مسؤولي الفنادق محل الدراسة العمل على:

- أن تتضمن معايير الاختيار توافر القيم الخضراء، إضافة إلى الاهتمام باختيار أولئك الذين تتوافر لديهم شخصية ملهمة قادرة على التأثير في الآخرين والإنصات إليهم، ويتميزون بالافتتاح على النقد والمرونة والشعور بالمسؤولية تجاه البيئة ومشكلاتها.

- حفز القادة مادياً ومعنوياً وتشجيعهم على التفكير المتعمق والناقد، وكذا التفكير الإيجابي لحل المشكلات البيئية.

- تحفيز القادة على عقد جلسات العصف الذهني وطرح الأسئلة والفروض والاهتمام بالأسباب.

2- انطلاقاً مما أكدته نتائج الدراسة من أن الثقافة التنظيمية الخضراء تؤثر إيجابياً ومعنوياً على الابتكار الأخضر، وما أكدته النتائج أيضاً من أن الثقافة التنظيمية الخضراء تتوسط

- تداخلياً وكلياً العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والابتكار الأخضر، فإن ذلك يقتضي من مسؤولي الفنادق محل الدراسة العمل على:
- ضرورة اهتمام إدارة الشركة بنشر وتعميق الثقافة التنظيمية الخضراء بأبعادها، ودمجها في التخطيط الإستراتيجي للشركة.
 - قيام المسؤولين بطرح الأسئلة حيال المشكلات البيئية وإعطاء مهلة للتفكير؛ ومن ثم جمع الآراء والمقترحات.
 - عقد الندوات حول التلوث البيئي؛ وهو ما يدعو العاملين إلى التدبر في المشكلات والقضايا البيئية والالتفات الذهني.
 - تشجيع العاملين على الحصول على فترات راحة خلال اليوم للتأمل أو تبادل الأفكار البيئية الجديدة بعضهم مع بعض.
 - مكافأة العاملين الذين يفكرون ويتدبرون في القرارات والأفكار والسلوكيات التي يقومون بها.

حدود الدراسة وتوصيات بحوث مستقبلية

أجريت الدراسة في ظل الحدود الآتية:

- تناولت الدراسة تأثير القيادة على الابتكار الأخضر، واقتصرت في ذلك على النمط القيادي التحويلي الأخضر، ولم تتطرق إلى غيره من الأنماط القيادية الأخرى؛ ومن ثم، يمكن للدراسات المستقبلية أن تتطرق إلى عدد من الأنماط القيادية الأخرى، ومنها: القيادة الشاملة الخضراء، والقيادة البيئية، والقيادة الأخلاقية.
- تناولت الدراسة التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر، واقتصرت في ذلك على متغير الثقافة التنظيمية الخضراء بوصفه متغيراً وسيطاً، ولم تتطرق إلى غيره من المتغيرات الأخرى؛ ومن ثم يمكن للدراسات المستقبلية أن تتناول الدور الوسيط لعدد من المتغيرات الأخرى، منها -على سبيل المثال لا الحصر- المناخ التنظيمي الأخضر، الدعم التنظيمي الأخضر، الوعي البيئي ورأس المال النفسي الأخضر والقيم البيئية في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والابتكار الأخضر.
- ركزت الدراسة على مدينة شرم الشيخ المصرية؛ وذلك نظراً لسعي الدولة المصرية واهتمامها بتحويلها إلى مدينة صديقة للبيئة، وتأمل الباحثة أن يتم إجراء الدراسات المستقبلية على مدن مصرية أخرى، منها -على سبيل المثال- الغردقة والجونة والقاهرة.
- اقتصرت الدراسة على العاملين الذين جرى تدريبهم على التحول الأخضر وكذا توعيتهم بالممارسات البيئية للحد من التأثيرات البيئية السلبية عليهم وتغيير المناخ. وتأمل الباحثة أن تتناول الدراسات المستقبلية المديرين ورؤساء الأقسام؛ نظراً لاضطلاعهم باتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بالخضرة والإدارة البيئية.

- ركزت الدراسة على القطاع الفندقى؛ الأمر الذي يجعل نتائج الدراسة قاصرة على هذا القطاع فحسب، ويجعل من الصعوبة إمكانية تعميمها على قطاعات أخرى؛ ومن ثم توصي الباحثة بإجراء الدراسات المستقبلية على قطاعات أخرى، منها -على سبيل المثال- القطاع الصناعي والمؤسسات التعليمية والمستشفيات.

المراجع

زينب إسماعيل الغرابلي علي أحمد عبد القادر، بريمان فطين يحيى، 2021، واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر: دراسة ميدانية على فنادق النجمة الخضراء في مصر، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 4 العدد 3: 319-340.

Aboramadan, M. and Karatepe, O. 2021. Green Human Resource Management, Perceived Green Organizational Support and their Effects on Hotel Employees' Behavioral Outcomes. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag*, 33: 3199-3222. Doi: 10.1108/IJCHM-12-2020-1440.

Adriana, L. T. D., Fahira, K. T., Nailissa'adah, M., and El Maula, H. 2020. A Review the Important of Green Human Resource Management Practices Toward Employee Green Behaviour in Organization. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 3(1): 124-135.

Ahmad, B., Shafique, I., Qammar, A., Ercek, M., and Kalyar, M. 2022. Prompting Green Product and Process Innovation: Examining the Effects of Green Transformational Leadership and Dynamic Capabilities. *Technology Analysis and Strategic Management*, DOI: 10.1080/09537325.2022.2071692.

Afum, E., Agyabeng-Mensah, Y., and Owusu, J. A. 2020. Translating Environmental Management Practices into Improved Environmental Performance Via Green Organizational Culture: Insights from Ghanaian Manufacturing Smes. *Journal of Supply Chain Management System*, 9(1): 31-49.

Ángela Martínez-Pérez, P. M. G.-V. and. D. E. 2015. Eco-Innovation Antecedents in Cultural Tourism Clusters: External Relationships and Explorative Knowledge. *Innovation*, 17(1): 41-57.

Ahmeda, U., Mozammelb, S., and Zamanc, F. 2020. Green HRM and Green Innovation: Can Green Transformational Leadership Moderate: Case of Pharmaceutical Firms in Australia. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7): 616-617.

Alonso-Almeida, M. D. M., Rocafort, A., and Borrajo, F. 2016. Shedding Light on Eco-Innovation in Tourism: A Critical Analysis. *Sustainability*, 8 (12): 1262.

Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M., and Saleh, R. M. 2021. The Joint Impact of Green Human Resource Management, Leadership and Organizational Culture on Employees' Green Behaviour and Organizational Environmental Performance. *Journal of Cleaner Production*, 316: 128112.

- Awan, U., Arnold, M. G., and Gölgeci, I. 2021. Enhancing Green Product and Process Innovation: Towards an Integrative Framework of Knowledge Acquisition and Environmental Investment. *Business Strategy and the Environment*, 30(2): 1283- 1295.
- Azhar, A. and Yang, K. 2022. Examining the Influence of Transformational Leadership and Green Culture on Pro-Environmental Behaviors: Empirical Evidence from Florida City Governments. *Review of Public Personnel Administration*, 42(4): 738-759.
- Asadi, S., Omsalameh, S., Nilashi, M., Abdullah, R., Samad, S., Yadegaridehkordi, E., and Razali, N. 2020. Investigating Influence of Green Innovation on Sustainability Performance: A Case on Malaysian Hotel Industry. *Journal of Cleaner Production*, 258.
- Bagozzi, R. and Yi, Y. 1988. On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 16(1): 74-94.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173.
- Banerjee, S. 2002. Environmentalism: The Construct and its Measurement. *Journal of Business Research*, 55(3): 177-191.
- Begum, S., Ashfaq, M., Xia, E., and 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.
- Bohdanowicz, P. and Martinac, I. 2003. Attitudes Towards Sustainability in Chain Hotels-Results of a European Survey. In *CIB International Conference on Smart and Sustainable Built Environment*.
- Boiral, O. and Paillé, P. 2012. Organizational Citizenship Behaviour for the Environment: Measurement and Validation. *Journal of Business Ethics*, 109: 431-445.
- Boiral, O., Talbot, D., and Paillé, P. 2015. Leading by Example: A Model of Organizational Citizenship Behavior for the Environment. *Business Strategy and the Environment*, 24: 532-550.
- Chang, C. L. H. and Lin, T. C. 2015. The Role of Organizational Culture in the Knowledge Management Process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3): 433-455.
- Chang, C. H. 2015. Proactive and Reactive Corporate Social Responsibility: Antecedent and Consequence. *Management Decision*, 53 (2): 451-468.
- Chen, Y. 2008. The Driver of Green Innovation and Green Image - Green Core Competence. *J Bus Ethics* 81: 531-543.

- Chen, Y.-S., Chang, C.-H., and Lin, Y.-H. 2014. Green Transformational Leadership and Green Performance: The Mediation Effects of Green Mindfulness and Green Self-Efficacy. *Sustainability*, 6(10): 6604-6621.
- Chen, Y.-S., Chang, C.-H., Yeh, S.-L., and Cheng, H.-I. 2015. Green Shared Vision and Green Creativity: The Mediation Roles of Green Mindfulness and Green Self-Efficacy. *Qual Quant*, 49: 1169-1184.
- Chen, Y. S. and 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., Lai, S.-B., and Wen, C.-T. 2006. The Influence of Green Innovation Performance on Corporate Advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 67(4): 331- 339.
- Chen, Y.-S. and 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.
- Chu, Z., Wang, L., and Lai, F. 2019. Customer Pressure and Green Innovations at Third Party Logistics Providers in China: The Moderation Effect of Organizational Culture. *The International Journal of Logistics Management*, 30(1): 57-75. <https://doi.org/10.1108/IJLM-11-2017-0294>.
- Çop, S., Olorunsola, V. O., and Alola, U. V. 2021. Achieving Environmental Sustainability through Green Transformational Leadership Policy: Can Green Team Resilience Help? *Business Strategy and the Environment*, 30(1): 671-682.
- Danirmala, L. and Prajogo, W. 2022. The Mediating Role of Green Training to the Influence of Green Organizational Culture to Green Organizational Citizenship Behavior and Green Employee Involvement. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 6(1): 66-75.
- De Medeiros, J., Vidor, G., and Ribeiro, J. 2018. Driving Factors for the Success of the Green Innovation Market: A Relationship System Proposal. *Journal of Business Ethics*, 147(2): 327-341.
- De Marchi, V. 2012. Environmental Innovation and R and D Cooperation: Empirical Evidence from Spanish Manufacturing Firms. *Research Policy*, 41(3): 614-623.
- De La Cruz, F. 2008. Modelos Multinivel. *Rev. Peru. Epimediología*, 12: 1-8.
- Dionne, S. D., Sayama, H., Hao, C., and Bush, B. J. 2010. The Role of Leadership in Shared Mental Model Convergence and Team Performance Improvement: An Agent-Based Computational Model. *The Leadership Quarterly*, 21(6): 1035-1049.
- Dranev, Y., Izosimova, A., and Meissner, D. 2020. Organizational Ambidexterity and Performance: Assessment Approaches and Empirical Evidence. *Journal of the Knowledge Economy*, 11(2): 676- 691.

- Dumont, J., Shen, J., and Deng, X. 2017. Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. *Human Resource Management*, 56: 613-627.
- Eiadat, Y., Kelly, A., Roche, F., and Eyadat, H. 2008. Green and Competitive? An Empirical Test of the Mediating Role of Environmental Innovation Strategy. *Journal of World Business*, 43(2): 131-145.
- Fergusson, H. and Langford, D. 2006. Strategies for Managing Environmental Issues in Construction Organizations. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 13 (2): 171-185.
- Fineman, S. 1996. Emotional Subtexts in Corporate Greening. *Organization Studies*, 17(3): 479-500.
- Fowler Jr, F. J. 1993. Applied Social Research Methods Series. *In Survey Research Methods*, 1.
- Fraj, E., Martínez, E., and Matute, J. 2011. Green Marketing Strategy and the Firm's Performance: The Moderating Role of Environmental Culture. *J. Strat. Market*, 19(4): 339-355..
- Fussler, C. and James, P. 1996. Driving Eco-Innovation: A Breakthrough Discipline for Innovation and Sustainability. *Pitman Publishers*, London.
- Gardner, W. and Avolio, B. 1998. The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. *Academy of Management Review*, 23 (1): 32-58..
- Graves, L. M., Sarkis, J., and Zhu, Q. 2013. How Transformational Leadership and Employee Motivation Combine to Predict Employee Proenvironmental Behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35: 81- 91.
- Greeno, J. and Robinson, S. 1992. Rethinking Corporate Environmental Management. *Columbia Journal of World Business*, 27(3): 222-232.
- Gürlek, M. and Tuna, M. 2018. Reinforcing Competitive Advantage through Green Organizational Culture and Green Innovation. *The Service Industries Journal*, 38(7-8): 467-491.
- Hameed, Z., Naeem, R. M., Hassan, M., Naeem, M., Nazim, M., and Maqbool, A. 2021. How GHRM is Related to Green Creativity? A Moderated Mediation Model of Green Transformational Leadership and Green Perceived Organizational Support. *Inter. J. Management*.
- Han, J., Liao, H., Taylor, M., and Kim, S. 2018. Effects of High-Performance Work Systems on Transformational Leadership and Team Performance: Investigating the Moderating Roles of Organizational Orientations. *Hum. Resour. Management*, 57: 1065-1082.
- Harris, L. and Crane, A. 2002. The Greening of Organizational Culture: Management Views on the Depth, Degree and Diffusion of Change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3): 214-234.

- Hojnik, J. and Ruzzier, M. 2016. What Drives Eco-Innovation? A Review of an Emerging Literature. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 19: 31-41.
- Huang, J. and Li, Y. 2017. Green Innovation and Performance: The View of Organizational Capability and Social Reciprocity. *J Bus Ethics*, 145: 309-324.
- Jaiswal, N. K. and Dhar, R. L. 2015. Transformational Leadership, Innovation Climate, Creative Self-Efficacy and Employee Creativity: A Multilevel Study. *Inter. Journal of Hosp. Management*, 51: 30-41.
- Jung, D., Chow, C., and Wu, A. 2003. The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings. *The Leadership Quarterly*, 14 (4-5): 525-544..
- Keller, R. 2006. Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1): 202-210.
- Khammadee, P. and Ninaroon, P. 2022. The Effects of Green Human Resource Management, Green Organizational Culture and Green Service Innovation on Environmental Performance. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3): 9741-9747.
- Küçükodlu, M. T. and Pinar, R. I. 2015. Positive Influences of Green Innovation on Company Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195: 1232-1237.
- Koçak, E., Ulucak, R., and Ulucak, Z. 2020. The Impact of Tourism Developments on CO2 Emissions: An Advanced Panel Data Estimation. *Tourism Management Perspectives*, 33: 100611.
- Legrand, P. and Samuel, G. 2005. Brèves Épistémologiques Sur Le Droit Anglais Tel Qu'en Lui-Même. *Revue Interdisciplinaire D'études Juridiques*, 54(1): 1-62.
- Lenzen, M., Sun, Y. Y., Faturay, F., Ting, Y. P., Geschke, A., and Malik, A. 2018. The Carbon Footprint of Global Tourism. *Nature Clim Change*, 8: 522-528.
- Le, P. and Lei, H. 2019. Determinants of Innovation Capability: The Roles of Transformational Leadership, Knowledge Sharing and Perceived Organizational Support. *Journal of Knowledge Management*, 23 (3): 527-547.
- Li, W., Bhutto, T. A., Xuhui, W., Maitlo, Q., Zafar, A. U., and Bhutto, N. A. 2020. Unlocking Employees' Green Creativity: The Effects of Green Transformational Leadership, Green Intrinsic, and Extrinsic Motivation. *J. Clean. Prod*, 255: 120229.
- Doi: 10.1016/J.Jclepro.2020.120229.
- Liu, X. and Lin, K. 2020. Green Organizational Culture, Corporate Social Responsibility Implementation, and Food Safety. *Frontiers in Psychology*.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.585435>.

- Li, G., Shang, Y., Liu, H., and Xi, Y. 2014. Differentiated Transformational Leadership and Knowledge Sharing: A Cross-Level Investigation. *Europ. Management Journal*, 32 :554-563. Doi: 10.1016/J.Emj.2013.10.004.
- Lusiani, M. A. 2020. Effect of Servant, Digital and Green Leadership Toward Business Performance: Evidence from Indonesian Manufacturing. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(11): 1351- 1361.
<https://doi.org/10.31838/Srp.2020.11.192>.
- Mansoor, A., Farrukh, M., Lee, J. K., and Jahan, S. 2021. Stimulation of Employees' Green Creativity through Green Transformational Leadership and Management Initiatives. *Sustainability*, 13: 7844.
- Mansoor, A., Farrukh, M., Wu, Y. and Abdul Wahab, S. 2020. Does Inclusive Leadership Incite Innovative Work Behavior. *Hum. Syst. Management*, 1-10.
- Mason, R. L., Gunst, R. F., and Hess, J. L. 1989. *Statistical Design and Analysis of Experiments: With Applications to Engineering and Science*. 18th Ed. New York: Wiley.
- Miller, J. 1996. Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership; Bass, B.M. Avolio, B.J. Eds.; (Hardcover); *Sage Publications*, Inc.: Thousand Oaks, CA, USA, 22.
- Martinez-Pérez, A., Garcia-Villaverde, P. M., and Elche, D. 2015. Eco-Innovation Antecedents in Cultural Tourism Clusters: External Relationships and Explorative Knowledge. *Innovation*, 17(1): 41-57.
- Mittal, S. and Dhar, R. L. 2016. Effect of Green Transformational Leadership on Green Creativity: A Study of Tourist Hotels. *Tourism Management*, 57: 118-127.
- Mokhtar, N. M., Musa, N. D., and Hussin, A. 2016. The Implementation of Organizational Green Culture in Higher Educational Institution [Paper Presentation]. *The Regional Conference On Science, Technology and Social Sciences (RCSTSS 2014)*.
- Mumford, M. 2008. Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. *Human Resource Management Review*, 10 (3): 313-351.
- Newton, T. and Harte, G. 1997. Green Business: Technicist Kitsch? *Journal of Management Studies*, 34(1): 75-98.
- Northouse, P. 2013. *Leadership: Theory and Practice*. SAGE: Thousand Oaks, CA, USA.
- Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., and Ashkanasy, N. M. 2015. Employee Green Behavior: A Theoretical Framework, Multilevel Review, and Future Research Agenda. *Organization and Environment*, 28(1): 103-125.
- Norton, T. A. Zacher, H. Parker, S. L. and Ashkanasy, N. M. 2017. Bridging the Gap between Green Behavioral Intentions and Employee Green Behavior: The Role of Green Psychological Climate, *J. Organ. Behav*, 38(7): 996-1105.

- O'Regan, N. and Ghobadian, A. 2005. Innovation in Smes: The Impact of Strategic Orientation and Environmental Perceptions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54 (2): 81-97.
- Ozsomer, A., Calantone, R., and Di Bonetto, A. 1997. What Makes Firms More Innovative? A Look at Organizational and Environmental Factors. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12 (6): 400-416.
- Pham, N. T., Phan. Q. P. T., Tucková. Z., Vo. N. T., and Nguyen, L. H. 2018. Enhancing the Organizational Citizenship Behavior for the Environment: The Roles of Green Training and Organizational Culture. *Management and Marketing, Challenges for the Knowledge Society*, 13(4): 1174-1189.
- Pham, N. T. and Tuckova, Z. 2018. Green Human Resource Management Practices in the Hospitality Sector. In *International Conference on Tourism Research* (Pp. 219-X). Academic Conferences International Limited.
- Pinar, R. I. 2016. The Mediating Role of Green Organizational Culture between Sustainability and Green Innovation: A Research in Turkish Companies.
- Porter, M. and Van Der Linde, C. 1995. Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship". *Journal of Economic Perspectives*, 9(4): 97-118.
- Post, J. E. and Altman, B. W. 1994. Managing the Environmental Change Process: Barriers and Opportunities. Boston University, *School of Management*.
- Rehman, S. U., Kraus, S., Shah, S. A., Khanin, D., and Mahto, R. V. 2021. Analyzing the Relationship between Green Innovation and Environmental Performance in Large Manufacturing Firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 163(Xxxx): 120481.
- Renwick, D. W., Redman, T., and Maguire, S. 2013. Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *Intern. Journ. Management Rev.* 15: 1-14.
- Roespinoedji, R., Saudi, M., Hardika, A., and Rashid, A. 2019. In Influencing Competitive Advantage and Environmental Performance. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(1): 278-286.
- Roper, S. and Tapinos, E. 2016. Taking Risks in the Face of Uncertainty: An Exploratory Analysis of Green Innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 112: 357-363.
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J., and Chong, T. 2019. Green Human Resource Management and the Enablers of Green Organisational Culture: Enhancing a Firm's Environmental Performance for Sustainable Development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5): 737-749.
- Safari, A., Salehzadeh, R., Panahi, R., and Abolghasemian, S. 2018. Multiple Pathways Linking Environmental Knowledge and Awareness to Employees'

- Green Behavior", *Corporate Governance. Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 18(1): 81-103.
- Schlegelmilch, B., Bohlen, G., and Diamantopoulos, A. 1996. The Link between Green Purchasing Decisions and Measures of Environmental Consciousness". *European Journal of Marketing*, 30 (5): 35-55.
- Schneider, B. 1975. Organizational Climates: An Essay 1. *Personnel Psychology*, 28(4): 447-479.
- Severo, E. A., Perin, M. M. S., De Guimaraes, J. C. F., and Taufer, E. 2020. The Relationship between Sustainable Innovation and Product or Service Innovation: A Survey in Companies in Rio Grande Do Sul. *Revista De Gestão*, 27(4): 319-334.
- Shin, S. J. and Zhou, J. 2003. Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6): 703-714.
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., and 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.
- Siti-Nabiha, A. K. 2014. The Development of a Green Practice Index for the Malaysian Hotel Industry, *Iss. Soc. Environ.*
- Sobel, M. E. 1982. Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13: 290-312.
- Song, W. and Yu, H. 2018. Green Innovation Strategy and Green Innovation: The Roles of Green Creativity and Green Organizational Identity. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.* 25: 135- 150.
- Stead, W. E. and Stead, J. G. 1994. Can Humankind Change the Economic Myth? Paradigm Shifts Necessary for Ecologically Sustainable Business. *Journal of Organizational Change Management*, 7(4): 15-31.
- Su, X., Xu, A., Lin, W., Chen, Y., Liu, S., and Xu, W. 2020. Environmental Leadership, Green Innovation Practices, Environmental Knowledge Learning, and Firm Performance. *SAGE Open*.
- Sun, X., El Askary, A., Meo, M., Zafar, N., and Hussain, B. 2022. Green Transformational Leadership and Environmental Performance in Small and Medium Enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istra Zivanja*, 35(1): 5273-5291.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. 2001. *Using Multivariate Statistics*. Boston: Allyn and Bacon.
- Turki, M., Kalantari Shahijan, M. and Alirezaei, A. 2022. The Effect of Green Transformational Leadership on Green Behavior with the Mediating Role of

- Green Organizational Culture and Environmental Concerns. *Journal of Business Management and Entrepreneurship*, 1(2): 93-113.
- Wang, X., Zhou, K., and Liu, W. 2018. Value Congruence: A Study of Green Transformational Leadership and Employee Green Behavior. *Front. Psychol.*, October, 9: 1-8.
- Wang, C.-H. 2019. How Organizational Green Culture Influences Green Performance and Competitive Advantage: The Mediating Role of Green Innovation". *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(4): 666-683.
- Wang, X., Zhou, K., and Liu, W. 2018. Value Congruence: A Study of Green Transformational Leadership and Employee Green Behavior. *Frontiers In Psychology*, 9: 1946.
- Weeraratna, R. S., Jayarathna, D. Y., and Pintoe, A. 2017. Employee Green Behavior: A Case in Manufacturing and Service Sector in Sri Lanka. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7: 1097-1106.
- Weng, H.-H., Chen, J.-S., and Chen, P.-C. 2015. Effects of Green Innovation on Environmental and Corporate Performance: A Stakeholder Perspective. *Sustainability*, 7: 4997-5026.
- Woo, C., Chung, Y., Chun, D., Han, S., and Lee, D. 2014. Impact of Green Innovation on Labor Productivity and its Determinants: An Analysis of the Korean Manufacturing Industry. *Bus. Strat. Env.*, 23: 567- 576, Doi: 10.1002/Bse.1807.
- Welford, R. 1995. Environmental Strategy and Sustainable Development: The Corporate Challenge for the Twenty-First Century. *Routledge*.
- Xiaohong, C., Yi, N., Zhang, L., and Li, D. 2018. Does Institutional Pressure Foster Corporate Green Innovation? Evidence from China's Top 100 Companies. *Journal of Cleaner Production*, 188: 304-311.
- Xie, X., Huo, J., and Zou, H. 2019. Green Process Innovation, Green Product Innovation, and Corporate Financial Performance: A Content Analysis Method. *Journal of Business Research*, 101: 697-706.
- Yusof, Z. B. and Jamaludin, M. 2013. Green Approaches of Malaysian Green Hotels and Resorts. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 85: 421-431.
- Zhou, S., Zhang, D., Lyu, C., and Zhang, H. 2018. Does Seeing "Mind Acts Upon Mind" Affect Green Psychological Climate and Green Product Development Performance? The Role of Matching Between Green Transformational Leadership and Individual Green Values, *Sustainability* (Switzerland), 10(9): 1- 21.

الاستبانة

أولاً: البيانات الشخصية

فيما يلي بعض الأسئلة التي تستفسر عن بيانات ديموغرافية خاصة بسيادتكم، رجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تناسبكم.

1 - النوع:

- ذكر ()
- أنثى ()

2 - العمر:

- أقل من 35 سنة ()
- من 35 إلى 45 سنة ()
- أكبر من 45 سنة ()

3 - مدة الخدمة التنظيمية:

- أقل من 15 سنة ()
- من 15 سنة إلى 20 سنة ()
- أكثر من 20 سنة ()

ثانياً: فيما يلي مجموعة من العبارات تهدف إلى تحديد اتجاهاتكم نحو متغير القيادة التحويلية الخضراء، الرجاء وضع علامة (√) أمام كل عبارة وأسفل واحدة فقط من الإجابات الخمس المتاحة:

م	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1	تحرص إدارة الفندق على إعلامنا بالخطط البيئية.					
2	تهتم إدارة الفندق بتزويدنا برؤى بيئية واضحة.					
3	تشجعنا إدارة الفندق على تنفيذ الخطط البيئية.					
4	تحثنا إدارة الفندق على تحقيق الأهداف البيئية.					
5	تهتم إدارة الفندق بتعرّف معتقداتنا البيئية.					
6	تُعنى إدارة الفندق بحفزنا على التفكير وتبادل أفكارنا الخضراء فيما بيننا.					

ثالثاً: تهدف العبارات التالية إلى الوقوف على اتجاهاتكم نحو متغير الثقافة التنظيمية الخضراء، رجاء وضع علامة (✓) أمام كل عبارة وأسفل واحدة فقط من الإجابات الخمس المتاحة:

م	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
7	تبذل إدارة الفندق جهوداً حثيثة لتوعيتنا بأهمية الحفاظ على البيئة.					
8	تولي إدارة الفندق أهمية قصوى لأنشطة الحفاظ على البيئة.					
9	يمثل الحفاظ على البيئة واحدة من القيم المهمة في هذا الفندق.					
10	تهتم إدارة الفندق بتطوير مستلزماتها وعملياتها؛ بغية تقليل التأثير البيئي للفندق.					

رابعاً: تهدف العبارات التالية إلى الوقوف على اتجاهاتكم نحو متغير الابتكار الأخضر، رجاء وضع علامة (✓) أمام كل عبارة وأسفل واحدة فقط من الإجابات الخمس المتاحة:

م	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
11	تحرص إدارة الفندق على استخدام المواد غير الملوثة للبيئة.					
12	تهتم إدارة الفندق بتطوير وتحسين التغليف الصديق للبيئة لمستلزماتها الحالية والجديدة.					
13	تُعنى إدارة الفندق بتدوير المستلزمات التي انتهى عمرها الافتراضي.					
14	تحرص إدارة الفندق على استخدام اللصقات الصديقة للبيئة.					

ABSTRACT

The Impact of Green Transformational Leadership on Green Innovation: The Mediating Role of Green Organizational Culture

Mervat M. Elsaid

Al- Azhar University, Egypt

Purpose: This study aims to explore the direct impact of green transformational leadership on green innovation. This study also examines the mediating role of green organizational culture in this relationship. **Study design/methodology/approach:** A questionnaire including a set of statements was used to measure the study variables. **Sample and data:** This study is conducted on a sample of (n=282) employees who work in ten hotels in Sharm El-Sheikh, Egypt. **Results:** This study concludes that there is a positive and significant impact of green transformational leadership on green innovation. In addition, the results reveal that green organizational culture fully and significantly mediates the relationship between green transformational leadership and green innovation. **Originality/value:** As well as, the study seeks to enrich the existing literature on the variables of green transformational leadership, green organizational culture, and green innovation. **Research limitations/implications:** Furthermore, it is an addition to previous studies as it addresses the relationship between green transformational leadership and green innovation, even though those studies that deal with it are still limited. Given the lack of studies that deal with green innovation in the hotel sector, this study is a new addition to those previous studies in this regard.

Keywords: Green Transformational Leadership, Green Organizational Culture, Green Innovation.

مرفت محمد السعيد مرسي، حاصلة على درجة دكتوراه إدارة الأعمال من كلية التجارة، جامعة عين شمس عام 2011، تعمل حالياً أستاذة بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة، جامعة الأزهر. تنصب اهتماماتها البحثية على مجالات: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والتسويق، وترتكز اهتماماتها التدريسية على إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والتسويق وإدارة الإنتاج.

(mervat@azhar.edu.eg)

مجلة فصلية أكاديمية

محكمة تعنى بنشر البحوث

والدراسات القانونية والشرعية

تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت

مجلة الحقوق



رئيس التحرير

الدكتور / فهد علي الزميع



الاشتراكات

في الكويت	في الدول العربية	في الدول الأجنبية	
٣ دنانير	٤ دنانير	١٥ دولاراً	الأفراد
١٥ ديناراً	١٥ ديناراً	٦٠ دولاراً	المؤسسات



توجه جميع المراسلات إلى رئيس التحرير على العنوان الآتي:

مجلة الحقوق - جامعة الكويت ص.ب: ٦٤٩٨٥ الشويخ - ب 70460 الكويت

تلفون: ٢٤٨٣٥٧٨٩ - ٢٤٨٤٧٨١٤ فاكس: ٢٤٨٣١١٤٣

E.mail: jol@ku.edu.kw

عنوان المجلة في شبكة الإنترنت <http://apc.ku.edu.kw/jol>

ISSN 1029 - 6069