



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

د. هبة كمال القصبي عطا الله

مدرس إدارة الأعمال – معهد الدلتا العالي لنظم المعلومات الإدارية والمحاسبية بالمنصورة

h.atalla@yahoo.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الخامس - العدد الأول – الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

عطا الله، هبة كمال القصبي (٢٠٢٤). 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، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣(١)، ٦٢٩-٦٧٣.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

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

د. هبة كمال القسبي عطا الله

مستخلص:

استهدفت الدراسة الحالية التعرف على أثر القيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية من خلال توظيف الابتكار الأخضر بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج بقطاع الأعمال الصناعي العام بوسط وشرق الدلتا. تكون مجتمع الدراسة من مديري العموم بالشركات محل الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها تم استخدام قائمة استقصاء استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات، بلغت عينة الدراسة (٢٣٧) مفردة، وتم جمع البيانات من خلال المقابلة الشخصية، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (١٨٦) قائمة بمعدل استجابة ٧٨٪. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها معامل الارتباط، ونموذج المعادلة الهيكلية SEM. وقد خلصت الدراسة لوجود علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين متغيرات الدراسة، كما توصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي مباشر للقيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية، وأن الابتكار الأخضر يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والميزة التنافسية بالشركات محل الدراسة. وتوصى الدراسة إدارة شركات الغزل والنسيج بقطاع الأعمال الصناعي العام بوسط وشرق الدلتا، أنه من أجل تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها ينبغي الاهتمام بالتوجه البيئي في ممارساتهم واستراتيجياتهم تجاه تشجيع وتبني وتنفيذ ممارسات الابتكار الأخضر من أجل خلق قيمة فريدة ووضع تنافسي يصعب على المنافسين محاكاته وتقليده في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغيير المستمر.

الكلمات الدالة: القيادة التحويلية الخضراء، الابتكار الأخضر، الميزة التنافسية.

مقدمة:

تواجه المنظمات حديثاً بالعديد من التحديات والضغوط البيئية التي قد تجلب معها فرصاً خضراء، تدفع المنظمات لتطوير العديد من البرامج الصديقة للبيئة مثل المنتجات الخضراء والتقنيات الخضراء وما إلى ذلك بشكل يحسن من قدرتها على الإبداع والابتكار التنظيمي الأخضر، فالتوجه الأخضر للمنظمات هو الخيار الصحيح والوحيد للمنظمات لتعزيز قدرتها وميزتها التنافسية من خلال تحسين صورتها الذهنية الخضراء (Chen, 2008).

وتعتبر القيادة أحد أهم مقدمات الابتكار ومن السمات الرئيسية في تحفيزه في أي منظمة (Song & Yu, 2018). وتعتبر القيادة التحويلية من أهم المحركات لتحفيز المرؤوسين على أداء مسؤولياتهم بما يتجاوز التوقعات ويجلب الثقة للمرؤوسين وبالتالي يحسن من دوافعهم الداخلية وسلوكياتهم الخارجية، كما تلعب القيادة التحويلية دوراً هاماً في تعظيم الاستفادة من الموارد لتطوير خطوات إستراتيجية لتوليد ميزة تنافسية وتحقيق أفضل أداء للمنظمة (Kawiana et al., 2021). والقيادة التحويلية الخضراء تحديداً لا تشجع فقط المرؤوسين على تحقيق الأهداف البيئية وأداء الأعمال، ولكن أيضاً تخلق بيئة داعمة ومحفزة وتوفر الموارد اللازمة للتعبير عن التوقعات الإبداعية والابتكارية لدى المرؤوسين (Jung et al., 2003).

ولقد حظي الابتكار الأخضر باهتمام واسع من قبل المنظمات باعتباره أحد القدرات الحاسمة لإنتاج أفكار وحلول مفيدة حول تطوير العمليات والمنتجات الخضراء باعتباره يلبي احتياجات التأقلم مع التغييرات البيئية المستدامة العالمية لاكتساب وضع تنافسي (Chang, 2011) من خلاله تجنى المنظمات الكثير من المنافع إذا كان بإمكانها دمج ممارسات الابتكار الأخضر في عمليات التنمية الخاصة بهم (Chen, 2010). كما يعتبر الابتكار الأخضر أحد الأدوات الاستراتيجية الهامة لتحقيق التنافسية بسبب زيادة الضغوط واللوائح البيئية الصارمة وخاصة في مجال التصنيع، فإذا كانت المنظمات على استعداد للقيام بالابتكار الأخضر بحماس، فيمكنها الاستفادة من مزايا الاختلاف والتكلفة المنخفضة التي يمكن أن تغير القواعد والأنماط التنافسية الحالية للمنظمات (Ching-Hsun, 2011). أدرك مديرو الشركات أن الابتكار الأخضر عامل مهم في التنمية المستدامة وأنه يمكن أن يقدم ميزة تنافسية. وبالتالي طورت العديد من الشركات العديد من البرامج الصديقة للبيئة مثل المنتجات الخضراء والتقنيات الخضراء وما إلى ذلك، والتي يمكن أن تحسن قدرتها على تعظيم الابتكار الأخضر (Yung et al., 2011).

ولتخطي الآثار السلبية للضغوط البيئية الخارجية على المنظمات يسعى القادة والموظفون إلى التوجه البيئي من خلال ممارسات الأعمال الخضراء في شكل تعزيز ممارسات الابتكار الأخضر كمقدمات محتملة لتحقيق ميزة تنافسية تمكن المنظمات من التغلب على منافسيها من منظور مختلف (Wu et al., 2014). فغالباً ما يتم صياغة استراتيجيات الابتكار الأخضر من قبل كبار القادة في المنظمات كجزء من تحمل المنظمة لمسؤوليتها في مواجهة المشكلات البيئية، وخلق البيئة المواتية لتوفير الدعم للابتكار الأخضر، وبالتالي جني ميزة المحرك الأول في مجال الإنتاج الأخضر، والكفاءة في استخدام الموارد والتي يمكن أن تحسن من صورة المنظمة الذهنية وتزيد من حصتها السوقية ((Song & Yu, 2018; Li et al., 2020). وتسعى الدراسة الحالية لفهم وتوضيح أثر القيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية من خلال تحليل الدور الوسيط للابتكار الأخضر في بيئة الصناعة المصرية وتحديدًا في قطاع صناعة الغزل والنسيج الذي يمثل أحد القطاعات الصناعية التي تملك مزايا تنافسية.

أولاً: الإطار النظري

يستعرض هذا الجزء من الدراسة الإطار النظري لمفاهيم القيادة التحويلية الخضراء، الابتكار الأخضر، والميزة التنافسية وذلك على النحو التالي:

١. الإطار النظري:

فيه تعرض الباحثة مفاهيم متغيرات البحث على النحو التالي:

١/١- القيادة التحويلية الخضراء (GTL) Green Transformational Leadership

تلعب القيادة دوراً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية، كذلك تعتبر أمر حاسم في إحداث الإبداع والابتكار الفردي والتنظيمي (Song & Yu, 2018). فالقادة يلعبون دوراً هاماً في زيادة أو تقليل إمكانات الموظفين القيمة، والتنبؤ بمستوى إبداع الموظفين بصفته المصدر الرئيسي للتأثير في مكان العمل (Koseoglu et al., 2017). وتكمن روح القيادة التحويلية في خلق الحافز الفكري والدافع لتلك الممارسات، فيمكن للتحفيز الفكري أن يعزز من القدرة المعرفية للمرؤوسين، ويحسن كفاءة بناء المشكلات لديهم، والبحث عن

المعلومات ، وتوليد الحلول في العملية المعرفية ، وبالتالي تعزيز العملية الإبداعية لديهم (Gong et al., 2009). كما يهتم القادة التحويليون بتطوير المرؤوسين، وتحديد احتياجاتهم الفريدة، وتقديم الدعم والتوجيه للمرؤوسين مما يساعد على خلق الشعور بالانتماء (Chen & Chang, 2013). ويسهم القادة التحويليون بسماتهم الشخصية المميزة في تكوين أفكار ملهمة بين مرؤوسهم لكسب احترامهم وولائهم، كذلك تشجيع التفكير الإبداعي من خلال تحفيز المرؤوسين للتعبير عن آرائهم وخلق الشغف بتوليد أفكار جديدة (Gong et al., 1999); Avolio et al., 2009). ويتفق معهم (Leitner, 2011) في أن القادة التحويليون لديهم رؤية وقدرة على إلهام وتحفيز المرؤوسين لتعزيز الأفكار الإبداعية التي تعتبر الأساس لتطوير الابتكار الذي يعتبر مفتاح نمو المنظمات بما يحققه من ميزة ووضع تنافسي مستدام.

مما سبق يمكن القول أن توافر نمط القيادة التحويلية الخضراء في أي منظمة بسماته المميزة كفيل بتحفيز وتحسين مشاركة العاملين في المبادرات البيئية بشكل يعزز من ولائهم والتزامهم التنظيمي، كما يؤدي إلى تعزيز صورة المنظمة الذهنية ككيان مسؤول اجتماعياً وبيئياً بشكل يؤدي إلى تحسين سمعتها وعلاقتها مع الأطراف أصحاب المصلحة بشكل يرفع مستوى الثقة والولاء وتحسين العلاقات التجارية بين المنظمة وكل المتعاملين معها.

ويعرف (Chen, 2011) القيادة التحويلية الخضراء بأنها سلوكيات القادة الذين يحفزون المرؤوسين لتحقيق الأهداف البيئية ويلهمونهم للقيام بمستويات أداء تفوق المستويات المتوقعة للأداء البيئي. كما عرف (Chen & Chang, 2013) مفهوم القيادة التحويلية الخضراء بأنه أسلوب قيادة يشجع ويحفز ويدعم المرؤوسين لتحقيق الأهداف البيئية من خلال تطوير أفكار جديدة حول المنتجات الخضراء أو الخدمات الخضراء أو العمليات الخضراء أو الممارسات الخضراء التي يتم الحكم عليها بأنها أصلية وجديدة ومفيدة. و عرف (Wang et al., 2018) القيادة التحويلية الخضراء تشير إلى أسلوب القيادة الذي يقوم فيه القادة بتشجيع الموظفين وإلهامهم وتحفيزهم على المشاركة في الابتكار الأخضر.

وبناء على ما سبق ترى الباحثة أنه يمكن تعريف القيادة التحويلية الخضراء بأنها "نمط قيادي ينطوي على إلهام وتحفيز الأفراد والمنظمات على التفكير بشكل خلاق لتبني ممارسات وسلوكيات وقيم خضراء لإيجاد طرق جديدة لمواجهة التحديات البيئية وتعزيز الاستدامة".

٢/١- الابتكار الأخضر (GI) Green Innovation

يصاحب الازدهار في مجال التصنيع ببعض المشكلات البيئية الخطيرة، مما يفرض بعض التحديات على المنظمات لإدخال سياسات وأنظمة لحماية البيئة، والتفكير في كيفية الحفاظ على الطاقة وخفض الانبعاثات، وتقليل مستويات التلوث المرتفعة، والاستهلاك الزائد للطاقة، لتحقيق ميزة ووضع تنافسي استراتيجي (Chan, 2005). ومع زيادة التوجه البيئي كاتجاه تنافسي معاصر من قبل المنظمات، من المتوقع زيادة الحصة السوقية للمنتجات الخضراء، واكتساب ميزة المحرك الأول للمنظمات التي حققت نتائج ملموسة في تطوير أداء المنتجات الخضراء (Chen & Chang, 2013). تشير هذه الإستراتيجية إلى أنه يمكن للمنظمات تحقيق تنمية خضراء من خلال تعديل وضبط ممارسات الإنتاج والعمليات التجارية كاعتماد

أنظمة الإدارة البيئية بغرض تحسين الأداء التشغيلي (Eiadat et al., 2008). كذلك من خلال التعاون مع العديد من الأطراف أصحاب المصلحة، ومعرفة الاحتياجات السوقية في ضوء مستوى التكنولوجيا المتاح، بالتالي يجب على الشركات النظر في اعتماد استراتيجيات الابتكار الخضراء لتلبية تلك الاحتياجات (Song & Yu, 2018).

ويؤكد Chang, (2011) على أن تعظيم الأرباح للمنظمات ليس الهدف النهائي والوحيد ولكن توجد أهداف اجتماعية أخرى كالأستجابة للضغوط الخارجية من أجل اكتساب الشرعية وثقة المنظمات الخارجية، وبالتالي يوجد سبب وجيه لجعل منتجاتها صديقة للبيئة وللقيام بالابتكارات الخضراء (Li, 2014). ويمكن تقسيم الابتكار الأخضر إلى منتجات خضراء وعمليات خضراء، ويمكن أن يشمل الابتكار الأخضر تقنيات جديدة لتوفير الطاقة، أو منع التلوث، أو إعادة تدوير النفايات، أو تصميم منتجات خضراء، أو تطوير ممارسات الإدارة البيئية والتي تسهم في تعزيز استدامة المنظمات (Chen et al., 2006). ويؤكد Lin et al., (2013) على أنه عندما تقوم المنظمة بتنفيذ الأفكار الخضراء الجديدة والمفيدة، فإنها تلبى طلبات العملاء على المنتجات والسلوكيات الخضراء للمنظمة مما يسهم في تطوير أفكار عن المنتجات أو العمليات الخضراء التي تلبى هذه الاحتياجات، وفي استجابتها لهذه المطالب تتغلب المنظمة على الصعوبات العملية وتعزز قدرتها على الابتكار الأخضر. وتوجد بعض العوامل الخارجية التي تؤثر على الابتكار الأخضر مثل الضغوط الخارجية على الشركات لتكون أكثر اهتماماً بالبيئة، وطلب المتزايد من الأسواق على المنتجات الخضراء مما دفع العديد من المديرين والموظفين للسعي نحو الابتكار الأخضر (Lin et al., 2013)، بينما أكد Eiadat et al., (2008) على أن وجود استراتيجية ابتكار أخضر تعتبر من أهم العوامل التنظيمية الداخلية التي تؤثر على الابتكار الأخضر، وتعتبر كعامل حيوي لتمكين الابتكار الأخضر في المنتجات والعمليات.

ومن خلال الابتكار الأخضر يمكن جني الفوائد التالية:

- يمكن أن يساعد الابتكار الأخضر المنظمات على اكتساب المعرفة من المصادر الخارجية وتعويض أوجه القصور الداخلية، وتقليل حالة عدم اليقين في البحث والتطوير، وتحسين القدرة على التعلم (Garriga et al., 2013)، فمن خلال دمج التقنيات الداخلية والخارجية يتم تعزيز القدرة على صياغة استراتيجية ابتكار خضراء (Yunet al., 2019).
- ويضيف Chang, (2011) أن تحفيز الابتكار الأخضر الناتج عن التوجه الصديق للبيئة يزيد من فرصة الحصول على حصة سوقية جديدة وخلق وتعظيم الأرباح.
- تدعم الابتكارات الخضراء مفهوم حماية البيئة من خلال تصميم وتعبئة منتجات بشكل أكثر تميزاً عن المنتجات المنافسة، وبالتالي تعزز الابتكارات الخضراء قيمة المنتج، وتعوض تكاليف الاستثمارات البيئية، كما تعمل على تحسين إنتاجية الموارد، وتحسين أداء الإدارة البيئية لتلبية متطلبات اللوائح البيئية (Chen, 2006).
- كما يمكن للمنظمات الرائدة في الابتكار الأخضر الحصول على مزايا تنافسية وتمكنها من بيع تقنياتها أو خدماتها البيئية بأسعار أعلى وبالتالي تحقيق هوامش ربح أفضل لمنتجاتها الخضراء، كما يؤدي ابتكار المنتجات الخضراء لتحسين تصميم المنتج وجودته والثقة فيه مما يسهم في

تحسين وتعزيز سمعة المنظمة وصورتها الذهنية وبالتالي زيادة المزايا التنافسية لها في ظل اتجاهات حماية البيئة، (Chen , 2008; Orsato, 2003).

• وأكد (Chen, 2008) أن الابتكار الأخضر يسهم في رفع كفاءة التصنيع والإنتاجية وبالتالي يمكن الاستفادة من ميزة خفض التكلفة، وأضاف أن المنظمات التي تتبنى الابتكار الأخضر تلبى احتياجات الأطراف أصحاب المصلحة وبالتالي تعزز الميزة التنافسية لديها.

ويعرف (Wyer et al. (2010) الابتكار في السياق التنظيمي بأنه "عملية تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات وخدمات وممارسات تجارية جديدة ومفيدة قابلة للتطبيق". وعرف (Chen et al., (2006) الابتكار الأخضر بأنه "تحسينات على أجهزة أو برامج المنظمة فيما يتعلق بالمنتجات أو العمليات الخضراء ويشمل هذا الابتكار حل المشكلات في مجالات مثل توفير الطاقة أو منع التلوث أو إعادة تدوير النفايات أو تصميمات المنتجات الخضراء أو الإدارة البيئية للمنظمات". كما عرف (Ge et al., (2018) الابتكار الأخضر بأنه "تبنى المنظمة للتكنولوجيا الخضراء أو الإدارة الخضراء بغرض تحسين أو تغيير الأنشطة الإنتاجية أو التشغيلية لتحقيق أهداف الحد من التلوث البيئي، والحفاظ على الموارد، تقليل النفايات، وتحسين البيئة بما يتوافق مع ظروف البيئة الخارجية وحالة المنظمة الداخلية". وأخيراً عرف (Gurlek & Tuna, (2018) الابتكار الأخضر بأنه "ابتكارات في المنتجات والعمليات الإنتاجية من أجل تحقيق الأهداف البيئية وتقليل البصمة البيئية طوال دورة حياة المنتج".

مما سبق ترى الباحثة أنه يمكن تعريف الابتكار الأخضر بأنه "عملية تطوير أفكار ومقترحات ومنتجات أو خدمات أو عمليات أو أنظمة 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".

3/1- الميزة التنافسية (CA) Competitive Advanteg

أكد (Porter, (١٩٨٥) على أن الميزة التنافسية هي قلب الأداء للمنظمة لتمييزها عن المنافسين، ولاكتساب ميزة تنافسية يتم ذلك عن طريق عاملين: ميزة التكلفة وميزة الاختلاف، ميزة التكلفة هي قدرة المنظمة على تقديم نفس المنتجات والخدمات التي يقدمها المنافسين ولكن بتكلفة أقل، بينما يتم اكتساب ميزة الاختلاف عندما تقدم المنظمة منتجات وخدمات أفضل من المنافسين (Porter, (1985). تظهر الميزة التنافسية عندما تكون المنظمات قادرة على خلق قيمة اقتصادية من خلال تنفيذ وممارسة استراتيجيات فريدة عن تلك التي ينفذها المنافسون في سوق المنتجات (Birasnav, 2012). كما تعكس الميزة التنافسية قدرة المنظمات على تزويد المستهلكين بقيمة مميزة، إما من خلال تقديم أسعار أقل أو من خلال تقديم المزيد من المنافع والخدمات التي تبرر ارتفاع الأسعار (Berawi, 2004). وتشتمل الميزة التنافسية على القدرات التنافسية التي تسمح للمنظمات بتمييز نفسها وهي نتيجة لقرارات إدارية حاسمة عندما تستفيد الشركات بالكامل من الموارد المتاحة لديها وتطور إستراتيجيتها وكتيجة لذلك يتم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Li et al., (2006). اتفق كلاً (Chen & Lin (2017), (Chen et al. (2014), (Chen & Chang (2013) على أن انخفاض التكلفة، وتقديم منتجات عالية الجودة، والقدرة على إجراء البحث والتطوير والابتكار،

والتكيف مع التغيرات البيئية، وتحسين الربحية، عدم امكانية تقليد للمنافسين الرئيسيين لمنتجات الشركة بسهولة، وتحقيق مستوى نمو يفوق المنافسين، وعدم قدرة المنافسين الرئيسيين على أن يأخذوا مكانة المنظمة المميزة، تعتبر جميعها من أهم عوامل ومحددات الميزة التنافسية. واتفق معهم (Li et al., 2006) في أن التسعير أو التكلفة، والجودة، والتسليم الجدير بالثقة، وابتكار المنتجات، والوقت إلى السوق تعتبر من العوامل التي تشكل ميزة تنافسية. ويعتبر الإبداع والابتكار مصدر رئيسي للميزة التنافسية في عصر اقتصاد المعرفة (Daghfous, 2004). ويؤكد (Chen et al., 2006) على وجود مصدرين للميزة التنافسية: الاختلاف أو التميز والتكلفة المنخفضة، فمن خلال استراتيجيات التمييز يمكن للمنظمة إنشاء ميزات فريدة لمنتجاتها الجديدة بشكل يعوض تكلفة الاستثمارات البيئية.

مما سبق يمكن القول أن المنظمة التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية يجب عليها تقييم امكانياتها وقدراتها الداخلية وما تستطيع أن تقدمه في بيئة تنسم بالمنافسة الشديدة والتغيير المستمر لخلق وضع تنافسي يصعب على المنافسين محاكاته وتقليده بغرض تحقيق وجنى مجموعة من الفوائد تكمن في، تحسين الكفاءة في استخدام الموارد والعمالة بشكل يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات وخفض التكاليف، وتحسين الأداء المالي للمنظمة بشكل يحسن من قدرتها على تمويل النمو والابتكار، وتحسين قدرتها على جذب المواهب والاستثمارات اللازمة للتطوير والتحسين البيئي المستمر، كذلك الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب المزيد من العملاء الجدد مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة وتحسين مكانتها وسمعتها في الصناعة.

ويعرف (Barney, 1991) الميزة التنافسية بأنها "وضع يتعذر على المنافسين بموجبه تكرار الاستراتيجيات التنافسية التي تنفذها المنظمة ولا الاستفادة من المزايا التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة من استراتيجياتها التنافسية". وعرّفها (Coyne, 1986; Porter, 1985) بأنها "مكانة تحتلها المنظمة بحيث لا يستطيع المنافسون تقليد إستراتيجيتها الناجحة التي تجنى من خلالها فوائد مستدامة". كما عرفها (Seleim et al., 2007) بأنها "اكتشاف المنظمة لطرق جديدة أكثر فعالية من تلك التي يستخدمها المنافسون". وعرّفها (Bataneh & Azobi, 2011) بأنها "أحد عناصر نجاح وتفوق المنظمة من خلال التركيز على استراتيجية محددة للتنافس". كما عرفها (Li & Liu, 2014) بأنها "قدرة المنظمة على التعامل الدائم مع البيئة المحيطة وتقديم منتجات وخدمات للعملاء بشكل أفضل من المنافسين". وأخيراً عرفها (Algamdi, 2016) بأنها "قدرة المنظمة على أداء عملها بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها".

مما سبق وعلى الرغم من عدم وجود تعريف محدد ومتفق عليه من قبل الباحثين للميزة التنافسية، ترى الباحثة أنه يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها " نقاط القوة أو المزايا والقدرات الفريدة التي تتمتع بها منظمة ما على منافسيها كمزايا في التكلفة، والتميز من خلال تقديم منتج أو خدمة فريدة، وتميز العلامة التجارية بإنشاء هوية تجارية قوية لها صدى لدى العملاء، وزيادة قدرة المنظمة على الاستفادة من مواردها، وسرعة التكيف مع ظروف السوق المتغيرة واحتياجات العملاء لخلق وضع تنافسي يصعب تقليده".

٢. الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

يستعرض هذا الجزء من الدراسة الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة وإظهار العلاقة التي تربطهما ببعض، كما تتناول الفجوة البحثية وبناء إطار الدراسة على النحو التالي:

١/٢- العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والابتكار الأخضر

باستقراء الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والابتكار الأخضر، أشار (Li, 2014)، لوجود بعض العوامل التي تؤثر بشكل معنوي على الابتكار الأخضر في المنظمات كعمر الشركة وحجم الفريق والملكية. كما أكد (Qu et al., 2015) على وجود تأثير معنوي للقيادة على الابتكار الفردي. أشارت نتائج دراسة (Marin et al., 2017) إلى أن الأخلاقيات البيئية بالمنظمات تحفز بشكل إيجابي من ابتكار المنتجات الخضراء وابتكار العمليات الخضراء، والتي بدورها يمكن أن تحسن بشكل كبير من المزايا التنظيمية. وأشار (Song & Yu, 2018) لوجود تأثير معنوي مباشر لاستراتيجية الابتكار الأخضر على الإبداع الأخضر. كما أظهرت نتائج دراسة (et al., 2018) Navarro-Abal أن استراتيجية الابتكار الأخضر يمكن أن تعزز العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والمشاركة في العملية الإبداعية بشكل إيجابي. وتوصل (Singh et al., 2020) إلى أن القيادة التحويلية الخضراء تحقق المزيد من النتائج الخضراء مثل الابتكار الأخضر.

٢/٢- العلاقة بين الابتكار الأخضر والميزة التنافسية

باستقراء الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الابتكار الأخضر والميزة التنافسية، توصل (Chen et al., 2006) لوجود علاقة إيجابية بين الابتكار الأخضر والقدرة التنافسية في صناعات المعلومات والإلكترونيات التايوانية، توصل (Chang, 2011) إلى أن ابتكار المنتجات الخضراء يتوسط جزئياً العلاقة الإيجابية بين الأخلاقيات البيئية للشركات والميزة التنافسية، كما توصل إلى أن الأخلاقيات البيئية تعتبر دافع إيجابي للابتكار في العمليات الخضراء والميزة التنافسية ولكن النتائج لم تدعم وجود ارتباط معنوي بين ابتكار العمليات الخضراء والميزة التنافسية. كما توصل (Song & Yu, 2018) إلى أن استراتيجية الابتكار الأخضر تعزز الابتكار الأخضر الذي يسمح للشركات بالحصول على مزايا تنافسية مستدامة. وأكد (Zameer et al., 2020) على أن الابتكار الأخضر يمكن أن يعزز الميزة التنافسية للمنظمات بثلاث طرق: أولاً يخلق الابتكار الأخضر منتجات وخدمات فريدة تولد قيمة مميزة للعملاء. ثانياً يمكن للابتكار الأخضر أن يساعد الشركات على بناء سمعة جيدة للمنظمة وصورة ذهنية على أنها كيانات اجتماعية تحقق الرفاهية للمستهلكين والمجتمع، ثالثاً يمكن للمنظمات من خلال الابتكار الأخضر تحقيق وفورات في التكاليف والإنتاجية وجودة المنتج. وتوصل (Sellitto et al., 2020) إلى أن الابتكار الأخضر الذي يركز على العملية التشغيلية لا يؤثر بشكل إيجابي على عوامل التمكين التنافسية (الصورة الذهنية للشركة، ورضا العملاء، والحصة السوقية) ولكنه يؤثر إيجابياً على المزايا التنافسية (خفض التكاليف والتميز).

٣/٢- العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والميزة التنافسية

باستقراء الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والميزة التنافسية، أوضح Birasnav, (2012) أن القيادة التحويلية هي جوهر تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها فالقادة التحويليون الأكفاء سيزيدون من القدرة التنافسية لمنظماتهم على منافسيهم بشكل معنوي. واتفق معه Devie et al., (2015) في أن القيادة التحويلية هي العامل الأساسي في نجاح المنظمات، فالقادة التحويليون قادرون على تشجيع الموظفين وقيادتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية وفي تعزيز وتطوير كفاءات المرؤوسين لزيادة خلق ميزة تنافسية من خلال تحفيز الموظفين وتوجيههم والبحث عن فرص وتحديات جديدة. وأكد Devie et al., (2018) أن أسلوب القيادة التحويلية له تأثير معنوي وإيجابي على خلق ميزة تنافسية. وتوصل Suparna et al., (2021) إلى أن القيادة التحويلية الخضراء تعتبر من العوامل الدافعة لتطوير الابتكارات القيمة وتؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية.

٤/٢- التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

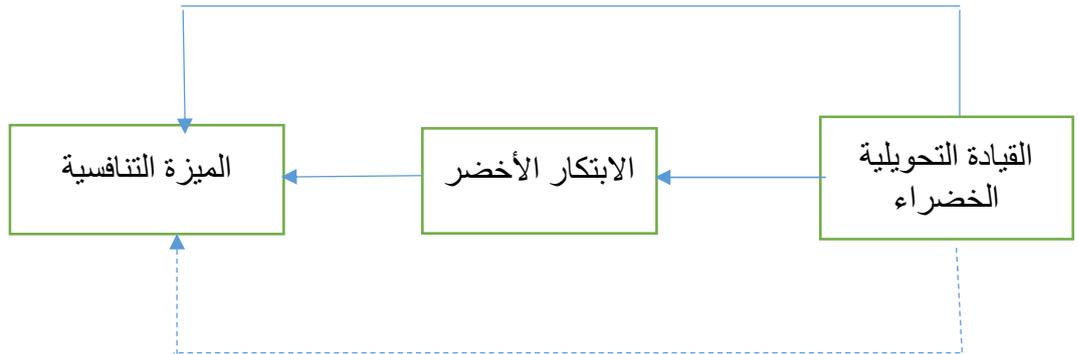
تبحث الدراسة الحالية في أثر القيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية باعتبارها أحد مقدمات الابتكار الأخضر الذي يلعب دوراً وسيطاً بين القيادة التحويلية الخضراء وتحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصناعي المصري. وعلى الرغم من أن الأدبيات السابقة أوضحت دور الابتكار الأخضر في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات (Zameer et al., 2020; Chen et al., 2006; Oh& Han, 2016; Lin et al., 2017) إلا أن بعض هذه الدراسات توصلت لعدم وجود علاقة بينهما (Chang, 2011). وأكدت بعض الدراسات السابقة على أهمية استراتيجيات الابتكار الأخضر من منظور المنظمة، ولكن نادراً ما تم مناقشة دور استراتيجيات الابتكار الأخضر على المستوى الفردي (Zhang et al., 2015)

تأسيساً على ما سبق ترى الباحثة:

- عدم وجود دراسات في حدود علم الباحثة تناولت العلاقة التي تربط بين المتغيرات محل الدراسة مجتمعة في دراسة واحدة.
- لا يوجد تصور شامل في حدود اطلاع الباحثة يضم العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء كمتغير مستقل يعتبر محفز الابتكار الأخضر للموظفين كمتغيرات وسيطة تعتبر مقدمات لها تأثيراتها على الميزة التنافسية كمتغير تابع.
- استهدفت الدراسات السابقة قياس العلاقات المباشرة بين المتغيرات محل الدراسة، في حين استهدفت الدراسة الحالية قياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين تلك المتغيرات.

وبالتالي كانت توجد حاجة لمزيد من الدراسات لتقديم المزيد من الفهم والتوضيح لبعض الجوانب والعلاقات والتأثيرات التي تربط مفاهيم ومتغيرات الدراسة ببعضها البعض. ولسد هذه الفجوة المعرفية، طور البحث الحالي إطار نظري يضم متغيرات الدراسة بشكل لم تتناوله الأدبيات السابقة كما يوضحه نموذج الدراسة على النحو التالي:

يوضح الشكل رقم (١) تصوراً للعلاقات التي تربط متغيرات الدراسة وتشمل القيادة التحويلية الخضراء كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع، والابتكار الأخضر كمتغير وسيط.



شكل (١) الإطار المقترح لنموذج الدراسة

ثانياً: مشكلة الدراسة:

في ظل بيئة تنافسية غير تقليدية يشهدها العالم تسعى المنظمات في القطاع الصناعي لخلق وضع تنافسي قوى يضمن استمراريتها ونجاحها وارتقاؤها بأدائها المستدام، فالقطاع الصناعي يعتبر من أكثر القطاعات تلوئاً للبيئة وأعلاها في استهلاك الطاقة. مما يفرض على الشركات الصناعية الكثير من التحديات لمواجهة اللوائح والتشريعات البيئية الصارمة، ولكن في نفس الوقت يتيح الكثير من الفرص للاستفادة من بعض أنماط وسمات القيادة ذات التوجه البيئي لتطبيق استراتيجيات الابتكار الأخضر، والمشاركة في العملية الابتكارية الخضراء كاستجابة للاحتياجات المعاصرة الملحة. ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة الدراسة الحالية لتبحث في علاقة وأثر القيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية عند توسيط الابتكار الأخضر في شركات الغزل والنسيج بالقطاع الصناعي المصري العام، ويعد قطاع الغزل والنسيج أحد قطاعات الصناعة الحيوية في الاقتصاد المصري حيث يساهم بشكل كبير في الصادرات المصرية، فيمثل أحد أكبر الصناعات المساهمة في الإنتاج المحلي، بالإضافة إلى أنه يحتل المرتبة الخامسة في إمداد الدولة بالعملات الأجنبية بعد البترول، وتحويلات العاملين بالخارج، والسياحة، وعائدات قناة السويس. ويساهم قطاع الغزل والنسيج بنسبة ٣٪ من إجمالي الناتج المحلي المصري وفي توظيف ٣٠٪ من إجمالي وظائف القطاع الصناعي في مصر، إضافة إلى المساهمة بنحو ١٠٪ من إجمالي الصادرات المصرية، وذلك بحسب بيانات لوزارة الصناعة والتجارة في ٢٠٢٠. ولكن تراجع صادرات هذا القطاع بنسبة ١٤٪ في عام ٢٠٢٠ بقيمة ٢,٨١ مليار دولار أمريكي مقارنة بـ ٣,٧٢١ مليار دولار في عام ٢٠١٩. وقد يعزى ذلك لبعض التحديات التي يواجهها هذا القطاع الهام والتي أدت لتراجع معدلات الإنتاج وحجم الصادرات بهذه الصناعة الأمر الذي يتطلب ضرورة التعرف على أسباب هذا التدهور وإيجاد حلول عملية لمواجهة تحديات هذه الصناعة الهامة، وقد تكون أحد تلك التحديات المرتبطة منها بالبيئة والتلوث الناتج عن العملية التشغيلية،

وبالتالي حل المشكلات البيئية المرتبطة بهذا القطاع الهام قد يسهم في حل المشكلات المرتبطة بحماية البيئة وتعظيم الاستفادة من الموارد فيه. كذلك حتمية التوجه نحو مفهوم القيادة الخضراء بما تحمله من آليات وتقنيات التوجه لأسلوب الإنتاج الأنظف لتقليل نسب هذا التلوث إلى حدودها الدنيا لخلق ميزة وقدرة تنافسية للشركات العاملة بهذا القطاع الحيوي من خلال تبني الممارسات الخضراء في القيادة.

وبمراجعة الدراسات السابقة وكما هو مبين سابقاً، لوحظ وجود دور للابتكار الأخضر في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات (Zameer et al., 2020; Chen et al., 2006; Oh& Han, 2016; Lin et al., 2017) إلا أن القليل من تلك الدراسات توصلت لعدم وجود علاقة بينهما (Chang, 2011) وعلى الرغم من وجود دراسات هامة أكدت وجود علاقة معنوية بين القيادة التحويلية الخضراء والابتكار الأخضر (Chen& Chang, 2013; Zang et al., 2020; Singh et al., 2020) ، إلا أنه لوحظ أن كيفية تأثير القيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر بحاجة إلى مزيد من الدراسة (Tuan, 2019) فالابتكار الأخضر يعكس نظاماً معقداً يدمج المعرفة والمعتقدات والقيم الشخصية المتأصلة والتركيز على قدرة الموظفين على إنتاج حلول ومقترحات ابتكارية، يتجاهل حقيقة أنها عملية طويلة الأجل ومتعددة التأثيرات وصولاً لتطوير المنتجات والعمليات الخضراء.

وأكدت بعض الدراسات السابقة على أهمية استراتيجيات الابتكار الأخضر من منظور المنظمة، ولكن نادراً ما تم مناقشة دور استراتيجية الابتكار الأخضر على المستوى الفردي (Zhang et al., 2015).

وبالتالي تبين وجود فجوة بحثية تمثلت في ندرة الدراسات التي تناولت أثر القيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية باعتبارها أحد مقدمات الابتكار الأخضر الذي يلعب دوراً وسيطاً بين القيادة التحويلية الخضراء وتحقيق الميزة التنافسية. كما لوحظ أن مجال التطبيق المتمثل في الشركات الصناعية في مجال الغزل والنسيج كان غائباً إلى حد ما في الأدبيات الموجودة، وتسعى الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة وتتفرد مع قلة من الدراسات السابقة لربط متغيرات الدراسة ببعضها البعض.

وبالتالي تسهم الدراسة الحالية في فهم وتفسير كيف تؤثر القيادة التحويلية الخضراء بشكل مباشر وغير مباشر من خلال توسيط الابتكار الأخضر على الميزة التنافسية كآلية لتعزيز التصنيع والإنتاج الأنظف في الشركات محل الدراسة.

وللتعرف على أبعاد مشكلة الدراسة من الناحية التطبيقية، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية وذلك بعقد مقابلة موجهة مع عينة ميسرة من العاملين بشركات الغزل والنسيج بقطاع الأعمال الصناعي العام بشرق ووسط الدلتا عددها (٤٠) مفردة (بشركة الدقهلية للغزل والنسيج بسندوب، وشركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة) وأجريت تلك المقابلات في الفترة من 2023/٤/٢٠ إلى 2023/5/٥ وتم توجيه مجموعة من الأسئلة المتعلقة بنمط القيادة التحويلية الخضراء، والابتكار الأخضر، والميزة التنافسية وذلك لتكوين فكرة مبدئية عن مدى توافر سمات القيادة التحويلية الخضراء لدى مفردات العينة وعن مدى تطبيق الممارسات المرتبطة بالابتكار الأخضر في الشركات محل الدراسة كذلك عن مدى تحقيق الميزة التنافسية في الشركات أي الوقوف على درجة ممارسة متغيرات الدراسة داخل قطاع الغزل والنسيج في بيئة الصناعة المصرية. ولقد تم تقسيم العينة إلى الفئات الثلاث الموضحة في جدول رقم (١).

جدول (١)

نتائج الدراسة الاستطلاعية لمتغيرات الدراسة وفقاً للوسط الحسابي

المتغير	أقل من الوسط الحسابي		المحايد		أعلى من الوسط الحسابي	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
القيادة التحويلية الخضراء	٢٠	٥٠٪	١٠	٢٥٪	١٠	٢٥٪
الابتكار الأخضر	١٨	٤٥٪	١٢	٣٠٪	١٠	٢٥٪
الميزة التنافسية	٢٢	٥٥٪	١١	٢٧,٥٪	٧	١٧,٥٪

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الدراسة الاستطلاعية

وقد كشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية وكما يتضح من جدول (١) وجود انخفاض في مستوى ممارسات متغيرات الدراسة على الجانب التطبيقي في الشركات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية، وفي ضوء المؤشرات الأولية السابقة التي كشفت عنها الدراسة الاستطلاعية، تسعى الدراسة الحالية لمعرفة أثر القيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية عند توسيط الابتكار الأخضر في الشركات محل الدراسة.

وبناء على نتائج الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤل التالي:

ما هو أثر القيادة التحويلية الخضراء بوصفها متغيراً مستقلاً، والابتكار الأخضر كمتغير وسيط على الميزة التنافسية كمتغير تابع في شركات الغزل والنسيج بقطاع الأعمال الصناعي العام بشرق ووسط الدلتا محل الدراسة؟

الأمر الذي يثير التساؤلات البحثية التالية:

- هل تؤثر القيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
- هل تؤثر القيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
- هل تؤثر القيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية بشكل غير مباشر من خلال توسيط الابتكار الأخضر؟

ثالثاً: أهداف الدراسة:

يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف التالية:

- تحديد التأثير المباشر للقيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر في الشركات محل الدراسة.
- تحديد التأثير المباشر للابتكار الأخضر على الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.

- تحديد التأثير المباشر للقيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.
- تحديد التأثير غير المباشرة للقيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط للابتكار الأخضر في الشركات محل الدراسة.
- التوصل إلى مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي سوف يتم الحصول عليها بحيث يمكن تطبيقها والاستفادة منها في الشركات محل الدراسة.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات علمية وعملية يبينها كما يلي:

١. الأهمية العلمية

- السعي للمساهمة في التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة التحويلية الخضراء، والابتكار الأخضر، والميزة التنافسية.
- للدراسة أهمية نظرية حيث تسهم في إثراء الأدبيات المحدودة التي تناولت العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة، لقيادة التحويلية الخضراء، والابتكار الأخضر، والميزة التنافسية.
- كذلك قد توفر نتائج الدراسة المزيد من الفهم للأثار الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للأكاديميين والممارسين المهتمين بالمبادرات الخضراء في المنظمات. ونظراً لندرة الدراسات السابقة في حدود اطلاع الباحثة والتي تناولت العلاقة بين المتغيرات السابقة مجتمعة في نموذج واحد، فقد اهتمت الدراسة الحالية بفهم وتوضيح تلك العلاقة وكذلك توضيح تأثيرات القيادة التحويلية الخضراء على كل من الابتكار الأخضر، والميزة التنافسية.

٢. الأهمية العملية

- يستمد البحث أهميته العلمية من أهمية مجال التطبيق، حيث تهتم الدراسة الحالية على المستوى التطبيقي بدراسة أثر القيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر، والميزة التنافسية في أهم القطاعات احتياجاً لتطبيق تلك المفاهيم من وجهة نظر الباحثة ألا وهو قطاع صناعة الغزل والنسيج الذي يعتبر محورياً أساسياً للنمو الاقتصادي ونمو الناتج المحلي الإجمالي، وعنصر جذب رئيسي لرفع تنافسية الاقتصاد المصري إقليمياً وعالمياً.
- ضمانات حماية البيئة بما تفرضه من التزامات على المنظمات الصناعية لتحسين وتنفيذ الاستراتيجيات المؤيدة للبيئة.
- الدراسة مفيدة للمؤسسات، فقد سلطت الضوء على أن الشركات يمكن أن تكتسب ميزة تنافسية من خلال توفر بيئة عمل خضراء وصورة العلامة التجارية الخضراء.
- كما قد تعزز نتائج الدراسة الحالية من قدرات شركات الغزل والنسيج في مصر للاستفادة من الفرص المتاحة للاستثمار في الابتكار الأخضر وسط التحديات السائدة كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية.

- وأخيراً من المتوقع أن توفر نتائج الدراسة بعض الجوانب المفيدة التي قد تؤدي إلى النجاح المستقبلي للمنظمات من خلال تقديم مجموعة من التوصيات تعزز من القدرة التنافسية لتلك المنظمات تجاه تحسين الميزة التنافسية من خلال التركيز على الابتكار الأخضر في ظل وجود سمات تحويلية خضراء واضحة للقائد.

خامساً: فروض الدراسة:

- بالاعتماد على نموذج الدراسة، وانطلاقاً من أهدافها، تسعى الدراسة الحالية لاختبار الفروض التالية:
- ١- يوجد تأثير معنوي مباشر للقيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية في شركات الغزل والنسيج بقطاع الأعمال الصناعي العام بشرق ووسط الدلتا.
 - ٢- يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر في شركات الغزل والنسيج بقطاع الأعمال الصناعي العام بشرق ووسط الدلتا.
 - ٣- يوجد تأثير معنوي للابتكار الأخضر على الميزة التنافسية في شركات الغزل والنسيج بقطاع الأعمال الصناعي العام بشرق ووسط الدلتا.
 - ٤- يتوسط الابتكار الأخضر العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والميزة التنافسية لشركات الغزل والنسيج بقطاع الأعمال الصناعي العام بوسط وشرق الدلتا.

سادساً: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- **حدود مكانية:** تقتصر الدراسة على شركات الغزل والنسيج بقطاع الأعمال الصناعي العام بشرق ووسط الدلتا.
- **حدود بشرية:** تشمل الدراسة كافة العاملين في مختلف المستويات الإدارية من قادة وعاملين.
- **حدود زمنية:** تم جمع بيانات الدراسة الميدانية خلال الفترة من ١٠ إبريل ٢٠٢٣ إلى ١٠ مايو ٢٠٢٣.

سابعاً: أسلوب ومنهجية الدراسة:

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر تتمثل في أنواع البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها المختلفة، ومجتمع الدراسة والعينة، وقياس متغيرات الدراسة، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة للتحقق من صحة أو خطأ فروض الدراسة، ويتم استعراض هذه العناصر على النحو التالي:

١. البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها:

اعتمدت الباحثة على نوعين من مصادر البيانات:

- **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والتقارير المتعلقة بمتغيرات الدراسة مما ساهم في إعداد الإطار النظري للدراسة وتأسيس المفاهيم المتعلقة بمتغيراتها.
 - **البيانات الأولية:** تم تجميعها من المستقصى منهم المستهدفين اعتماداً على قوائم الاستقصاء الموجهة للعاملين في شركات قطاع الأعمال الصناعي العام بوسط الدلتا، مما أتاح للباحثة فرصة اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة وبالتالي التوصل لنتائج وتوصيات الدراسة.
٢. **مجتمع وعينة الدراسة:**
- مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع البحث في إجمالي عدد المديرين بشركات الغزل والنسيج التابعة لقطاع الأعمال الصناعي العام بوسط وشرق الدلتا اعتماداً على البيانات التي تم الحصول عليها من بيانات مركز معلومات قطاع الأعمال العام وقد بلغ إجمالي عدد المديرين (٦١٤) مفردة موزعين على (٧) شركات تقع في أربع محافظات بمنطقة شرق ووسط الدلتا وهي المنصورة، ودمياط، والغربية، والشرقية.
- **عينة الدراسة:** تم تحديد عينة الدراسة باستخدام برنامج Sample size calculator وقد بلغ حجم العينة (٢٣٧) مفردة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة اعتماداً على أسلوب التوزيع المتناسب وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (٢).

جدول (٢)

التوزيع المتناسب لمفردات العينة في ضوء حجم المجتمع

م	اسم الشركة	حجم المجتمع	العينة	النسبة المئوية
١	مصر للغزل والنسيج	٢٢٠	٨٥	٪٣٦
٢	الدلتا للغزل والنسيج	٨٠	٣١	٪١٣
٣	الدقهلية للغزل والنسيج	٦٥	٢٥	٪١١
٤	ميت غمر للغزل	٤٨	١٩	٪٨
٥	الشرقية للغزل والنسيج	٤٨	١٩	٪٨
٦	النصر للغزل والنسيج	٨٥	٣٣	٪١٤
٧	دمياط للغزل والنسيج	٦٨	٢٦	٪١٠
	الإجمالي	٦١٤	٢٣٧	٪١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع بيانات مركز معلومات قطاع الأعمال العام

٣. أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

من أجل دراسة أثر القيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية من خلال توسيط الابتكار الأخضر، تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كأداة لجمع البيانات من الشركات محل الدراسة، وقد تم إعدادها في ضوء نتائج الدراسات والبحوث العلمية السابقة، وتم جمع البيانات عن طريق المقابلة الشخصية مع وحدة المعاينة، وقد بلغ عدد قوائم الاستقصاء المملوءة والصحيحة (١٨٦) قائمة بنسبة استجابة (٧٨%). واعتمدت الباحثة في قياس متغيرات البحث علم مجموعة من المقاييس التي احتوت كل منها على مجموعة من العبارات لقياس كل متغير، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وفيما يلي توضيح لمتغيرات الدراسة والمقاييس التي تم الاعتماد عليها.

١/٣ - القيادة التحويلية الخضراء (متغير مستقل):

تم قياس هذا المتغير في الشركات محل الدراسة باستخدام المقياس الذي طوره Chang & Chen, (2013) باعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها، وقد اشتمل هذا المقياس على (٦) عبارات.

٢/٣ - الابتكار الأخضر (متغير وسيط):

تم قياس هذا المتغير في الشركات محل الدراسة باستخدام المقياس الذي طوره Hsu et al., (2016) باعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها، وقد اشتمل هذا المقياس على (٦) عبارات.

٣/٣ - الميزة التنافسية (متغير تابع):

تم قياس هذا المتغير في الشركات محل الدراسة باستخدام المقياس الذي طوره Chen et al., (2006) باعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها، وقد اشتمل هذا المقياس على (٨) عبارات.

ويوضح الجدول رقم (3) أرقام العبارات المستخدمة لقياس كل متغير.

جدول (٣)

قياس متغيرات الدراسة

الدراسات السابقة	أرقام عبارات قياس المتغير	المتغير
Chang & Chen, (2013)	٦ - ١	القيادة التحويلية الخضراء
Hsu et al., (2016)	١٨ - ١٣	الابتكار الأخضر
Chen et al., (2006)	٢٦ - ١٩	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة

٤. أساليب التحليل الإحصائي:

تم استخدام عدة أساليب احصائية لتحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSSV.25) و (AMOS.25) وذلك عند مستوى ثقة (٠,٩٥) يقابلها مستوى دلالة (احتمالية خطأ) ٠,٠٥ وقد تمثلت تلك الأساليب كالتالي:

١/٤- اختبارات الصدق والثبات:

• **اختبار الصدق:** لمعرفة مدى قياس الاستقصاء لما صمم من أجله، وأن العبارات تعطي للمستقصى منه نفس المعنى الذي تقصده الباحثة وتم ذلك من خلال:

- صدق المحتوى: من خلال عرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من أساتذة إدارة الأعمال لإبداء رأيهم في صلاحيتها.

- التحليل العاملي Factor Analysis: التحليل العاملي الاستكشافي وذلك لاختبار صدق مقاييس متغيرات الدراسة.

• **اختبار الثبات:** تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha: وذلك لاختبار درجة الثبات في المقاييس متعددة العبارات المستخدمة في الدراسة الحالية، حيث يركز هذا الأسلوب على درجة التناسق الداخلي بين عبارات المقاييس الخاضعة للاختبار، وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح كلما اتسم المقياس بالثبات.

٢/٤- الأساليب الاحصائية الوصفية **Descriptive analysis:** حيث تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس درجة التشتت والاختلاف بين إجابات مفردات العينة حول متغيرات الدراسة.

3/4- معامل ارتباط بيرسون **Pearson Correlation:** يستخدم لقياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، بالإضافة لتحديد نوع العلاقة وقوتها.

٤/٤- نموذج المعادلة الهيكلية **SEM:** وذلك لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة من خلال بناء النموذج الهيكلي وقياس دليل الصلاحية لمعاملات **GFI & AGFI.**

ثامناً: تقييم الصدق والثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة:

للتحقق من ثبات ومصداقية محتوى قائمة الاستقصاء، تم تقييم درجة التناسق الداخلي بين بنود المقياس، ومدى قدرة المقياس على قياس ما يفترض قياسه بدقة، وذلك على النحو التالي:

١. اختبار الصلاحية/ الصدق للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

يستخدم هذا الاختبار لبيان صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصى منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث. واعتمدت الباحثة في إجراء اختبار الصدق على كل من صدق المحتوى والتحليل العاملي، وذلك كما يلي:

- **صدق المحتوى:** للتأكد من صاحبة قائمة الاستقصاء من الناحية العلمية والتطبيقية، تم عرض عبارات قائمة الاستقصاء على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال بكليات التجارة بجامعة المنصورة، وكلية الأعمال بجامعة الاسكندرية، وتم إجراء هذا الاختبار الميداني من خلال مقابلات شخصية مع المحكمين الذين أبدوا مجموعة من الملاحظات على بعض العبارات والصياغة اللفظية لبعض العبارات الواردة في الاستقصاء، كما تم عرضها على عدد من المستقصى منهم للتأكد من وضوح الاسئلة واستيعابها من قبل المستقصى منهم. وقد أبدى المحكمون مجموعة من الملاحظات على العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء، وقامت الباحثة بتعديل القائمة وفقاً لملاحظاتهم.
- **التحليل العاملي الاستكشافي:** بعد التأكد من صدق المحتوى، وتعديل قائمة الاستقصاء بناء عليه، قامت الباحثة بعمل التحليل العاملي لكل مقاييس متغيرات الدراسة وبعد التحليل العاملي من أكثر الأساليب الاحصائية التي أثبتت فعاليتها في اختبار صلاحية المقياس المستخدم، والذي يساعد على التوصل إلى مجموعة من العوامل الأساسية التي يضم كل منها عدداً من المتغيرات التي يتضمنها المقياس المستخدم والذي له معاملات ارتباط مرتفعة بالعوامل المستخرجة من أسلوب التحليل العاملي مع استبعاد المتغيرات ذات معاملات الارتباط المنخفضة.

وقبل التعرض لنتائج التحليل العاملي قامت الباحثة بالتأكد من مدي كفاية العينة من جهة، وإمكانية استخدام التحليل العاملي من جهة أخرى، حيث قامت بتطبيق اختبار Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy لتحديد مدى كفاية العينة حيث يقارن مقادير Magnitudes معاملات الارتباط المشاهدة The Observed Correlation Coefficients بمقادير معاملات الارتباط الجزئي The Partial Correlation Coefficients وتعتبر القيمة المنخفضة للمقياس KMO مؤشراً على أن استخدام التحليل العاملي ربما لم يكن اختيار مناسب، وذلك كما هو موضح الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤)

اختبار KMO للمقاييس الخاصة بمتغيرات الدراسة

اختبار Bartlett's		اختبار KMO	متغيرات الدراسة
المعنوية	مربع كاي (٢ ك)		
٠,٠٠٠	٤٩,٢٣٣	٠,٦٩٦	القيادة التحويلية الخضراء
٠,٠٠٠	٤١,٦٢٤	٠,٦٢٣	الابتكار الاخضر
٠,٠٠٠	٩٧,٧١٦	٠,٦٦١	الميزة التنافسية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٤) ما يلي:

- أظهرت نتائج اختبار (KMO) أن قيمته تساوي (٠,٦٩٦) لمقياس القيادة التحويلية الخضراء، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (٠,٥٠) وهذا يدل على كفاية حجم العينة. كما أظهرت نتائج اختبار Bartlett's Test of Sphericity أن قيمته تساوي (٤٩,٢٣٣) وهي قيمة كبيرة وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠) أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات الخاضعة للاختبار والمتعلقة بالقيادة التحويلية الخضراء تكفي لإستخدام التحليل العاملي.
- وأظهرت نتائج اختبار (KMO) أن قيمته تساوي (٠,٦٢٣) لمقياس الابتكار الأخضر، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (٠,٥٠) وهذا يدل على كفاية حجم العينة. كما أظهرت نتائج اختبار Bartlett's Test of Sphericity أن قيمته تساوي (٤١,٦٢٤) وهي قيمة كبيرة وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠) أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات الخاضعة للاختبار والمتعلقة بالابتكار الأخضر تكفي لإستخدام التحليل العاملي.
- وأخيراً أظهرت نتائج اختبار (KMO) أن قيمته تساوي (٠,٦٦١) لمقياس الميزة التنافسية، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (٠,٥٠) وهذا يدل على كفاية حجم العينة. كما أظهرت نتائج اختبار Bartlett's Test of Sphericity أن قيمته تساوي (٩٧,٧١٦) وهي قيمة كبيرة وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠) أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات الخاضعة للاختبار والمتعلقة بالميزة التنافسية تكفي لإستخدام التحليل العاملي.

وبعد التأكد من مدي كفاية حجم العينة وإمكانية تطبيق التحليل العاملي، فقد تقرر استبعاد أي عبارة قد تحصل على أقل من ٠,٣٥ كعامل تحميل على أي عامل من العوامل المستخرجة أو يحمل على أكثر من عامل في نفس الوقت. و قد تم تطبيق أسلوب التحليل العاملي على متغيرات الدراسة المستخرجة من أسلوب تحليل الثبات وهي ٦ عبارات القيادة التحويلية الخضراء، و ٦ عبارات لمتغير الابتكار الأخضر، و ٨ عبارات لمتغير الميزة التنافسية.

نتائج التحليل العاملي لمقياس القيادة التحويلية الخضراء

جدول رقم (٥)

العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة القيادة التحويلية الخضراء

(مخرجات أسلوب التحليل العاملي Analysis Factor)

العامل	المتغيرات
0.841	تلهم القيادة العليا المرؤوسين بالخطط البيئية.
0.821	تقدم القيادة العليا للمرؤوسين رؤية بيئية واضحة.
0.682	تشجع القيادة العليا المرؤوسين على تطوير الخطط البيئية.
0.456	تشجع القيادة العليا الموظفين على تحقيق الأهداف البيئية.
0.830	تحترم القيادة العليا المعتقدات البيئية للمرؤوسين.
0.788	تحفز القيادة العليا المرؤوسين على التفكير الأخضر ومشاركة أفكارهم الخضراء.
3.367	قيمة الجذر الكامن للعامل
56.109	نسبة التباين التي يفسرها العامل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

في ضوء العبارات السابقة، يتبين من الجدول رقم (٥) أن هناك عامل واحد رئيسي (يضم ٦ عبارات) تحدد متغير القيادة التحويلية الخضراء، وقد ساهمت هذه العوامل مجتمعة في تفسير حوالي ٥٦,١٠٩٪ من التباين الكلي للبيانات التي يحتوي عليها مقياس القيادة التحويلية الخضراء. كما يتضح من جدول رقم (٥) أن نتائج التحليل الإحصائي أظهرت معنوية جميع المعاملات المعيارية.

نتائج التحليل العاملي لمقياس الابتكار الأخضر

جدول رقم (٦)

العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بالابتكار الأخضر

(مخرجات أسلوب التحليل العاملي (Analysis Factor)

العوامل		المتغيرات
العامل الثاني	العامل الأول	
—	0.925	تخصص الشركة موارد كافية للمبادرات والابتكارات الخضراء.
—	0.786	تهتم الإدارة العليا بالابتكار على مستوى العمليات والمنتجات الخضراء.
0.710	—	يعتبر تقييم دورة حياة المنتجات الخضراء معيار هام لتطوير منتجات وخدمات جديدة بالشركة.
—	0.742	تهتم الشركة بالمنافسة في مجال المبادرات الخضراء والأهداف الابتكارية.
0.853	—	تعتبر ثقافة الابتكار من مبادئ الشركة الراسخة.
0.556	0.608	تقوم الشركة بالتدريب والتعليم المستمر على المبادرات الخضراء القائمة على الابتكار.
١,٦٧١	٢,٤٥٠	قيمة الجذر الكامن لكل عامل بعد التدوير
٢٧,٨٤٢	٤٠,٨٣٧	نسبة التباين التي يفسرها كل عامل بعد التدوير

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وفي ضوء المعايير السابقة، يتبين من الجدول رقم (٦) أن هناك عاملين رئيسيين (تضم ٦ عبارات) تحدد متغير الابتكار الأخضر، قد ساهمت هذه العوامل مجتمعة في تفسير حوالي ٦٨,٦٧٩٪ من التباين الكلي للبيانات التي يحتوي عليها مقياس الابتكار الأخضر.

نتائج التحليل العاملي لمقياس الميزة التنافسية

جدول رقم (٧)

العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة الميزة التنافسية
(مخرجات أسلوب التحليل العاملي (Analysis Factor)

العوامل		المتغيرات
العامل الأول	العامل الثاني	
—	0.817	تتمتع الشركة بميزة تنافسية تتمثل في انخفاض التكلفة مقارنة بالمنافسين الآخرين.
0.920	—	تتميز الشركة بارتفاع جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها عن جودة المنتجات والخدمات التي يقدمها المنافسون.
0.626	0.555	الشركة أكثر قدرة على البحث والتطوير والابتكار من المنافسين.
—	0.552	تتمتع الشركة بقدرات إدارية أفضل من المنافسين.
0.381	0.858	تحقق الشركة ربح أعلى من المنافسين.
—	0.938	تحقق الشركة مستوى نمو أعلى من مستوى نمو المنافسين.
0.696	0.504	تعتبر الشركة المحرك الأول في بعض المجالات وتحتل مكانة متميزة عن المنافسين.
0.845	—	تعتبر الصورة الذهنية العامة للشركة أفضل من الصورة الذهنية للمنافسين.
2.655	3.218	قيمة الجذر الكامن لكل عامل بعد التدوير
33.188	40.229	نسبة التباين التي يفسرها كل عامل بعد التدوير

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وعلى نفس النحو، وفي ضوء المعايير السابقة، يتبين من الجدول رقم (٧) أن هناك عاملين رئيسيين (تضم ٨ عبارات) تحدد متغير الميزة التنافسية، وقد ساهمت هذه العوامل مجتمعة في تفسير حوالي 73.417٪ من التباين الكلي للبيانات التي يحتوي عليها مقياس الميزة التنافسية.

وفي ضوء النتائج السابقة الخاصة بتقييم المصادقية في المقياس المستخدم في هذه الدراسة، يتضح إمكانية الاعتماد على ٦ عبارات لقياس القيادة التحويلية الخضراء، و ٦ عبارات لقياس الابتكار الأخضر، و ٨ عبارات لقياس الميزة التنافسية حيث تتمتع جميعها بدرجة عالية من المصادقية.

٢. تقييم ثبات المقاييس المستخدم في الدراسة:

استخدم هذا الاختبار لمعرفة امكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في قياس بيانات تتسم بالثبات، وتم الاعتماد على معامل ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Correlation Coefficient)، باعتباره أكثر تحاليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين بنود المقياس الخاضع للاختبار. وتم تطبيق هذا الاختبار على عينة مكونة من ٢٠ مفردة، وقيل إجراء هذا التحليل، فقد تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي Item - Total Corellation أقل من 0.30 بينه وبين باقي الأبعاد في المقياس نفسه جاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٨).

جدول رقم (٨)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقاييس متغيرات الدراسة باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ (مخرجات تحليل الاعتمادية Reliability Analysis)

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة التحويلية الخضراء	٦	٠,٨٢٦
الابتكار الأخضر	٦	٠,٨٠١
الميزة التنافسية	٨	٠,٨٧١

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول رقم (٨) أظهرت نتائج تحليل الثبات ما يلي:

- بالنسبة لمقياس القيادة التحويلية الخضراء: تشير النتائج أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ (٠,٨٢٦)، كما تبين عدم وجود أي عبارة لها معامل ارتباط أقل من 0.30، لذا تقرر عدم استبعاد أي من عبارات المقياس.
- بالنسبة لمقياس الابتكار الأخضر: تشير النتائج أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ (٠,٨٠١)، كما تبين عدم وجود أي عبارة لها معامل ارتباط أقل من 0.30، لذا تقرر عدم استبعاد أي من عبارات المقياس.
- بالنسبة لمقياس الميزة التنافسية: تشير النتائج أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ (٠,٨٧١)، كما تبين عدم وجود أي عبارة لها معامل ارتباط أقل من 0.30، لذا تقرر عدم استبعاد أي من عبارات المقياس.

ويلاحظ أن معامل قيم معاملات الثبات ألفا (ومعامل ألفا كرونباخ) لمتغيرات المقياس قيد الدراسة قد تراوحت ما بين (٠,٦٦٧ ، ٠,٨٧١) وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، وهذه القيمة أكبر من ٠,٦٠ مما يشير إلى ثبات المتغيرات، حيث أن معامل ألفا الذي يصل إلى ٠,٦٠ يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والاعتمادية.

تاسعاً: نتائج الدراسة:

تم إجراء تحليل وصفي لبيانات متغيرات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v. 25) بهدف توصيف متغيرات الدراسة في الشركات محل الدراسة.

١. نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة:

تم إجراء تحليل وصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V. 25) لمتغيرات الدراسة، وذلك بهدف الوقوف على شكل وطبيعة البيانات والتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي توضح المعالم الإحصائية لمتغيرات الدراسة في الشركات الصناعية محل الدراسة، وتوصيف قوة واتجاه العلاقة ومعنوياتها بين أبعاد الدراسة الرئيسية. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول

جدول رقم (٩)

نتائج التحليل الوصفي للبيانات

الترتيب وفقاً للمتوسط الحسابي (المرجح)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي (المرجح)	المتغيرات
1	3.08	3.94	القيادة التحويلية الخضراء
2	2.93	3.87	الابتكار الأخضر
3	3.75	3.76	الميزة التنافسية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٩) الخاص بالإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة لدى عينة الدراسة الأساسية أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة التحويلية الخضراء بلغت قيمتهم (٣,٠٨±٣,٩٤)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للابتكار الأخضر (٢,٩٣±٣,٨٧)، وأخيراً بلغت قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للميزة التنافسية (٣,٧٥±٣,٧٦).

وبالنظر إلى قيم المتوسطات الحسابية للمتغيرات، يتضح أن أعلى قيمة للمتوسطات الحسابية (٣,٩٤) وهي خاصة بمتغير القيادة التحويلية الخضراء، يليها قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الابتكار الأخضر حيث بلغت (٣,٨٧)، وأخيراً بلغت أقل قيمة للمتوسطات الحسابية (٣,٧٦) وهي خاصة بمتغير الميزة التنافسية. وعلى الرغم من اختلاف قيم المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة الأربعة، إلا أنه يوجد تقارب في قيمهما.

جدول (١٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة لعبارات القيادة التحويلية الخضراء لعينة البحث

م	العبارات	الدلالات الإحصائية	المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	اتجاه الاستجابة
1	تلهم القيادة العليا المرؤوسين بالخطط البيئية.		٤,١٢	٠,٦٩	٨٢,٤٠%	موافق
2	تقدم القيادة العليا للمرؤوسين رؤية بيئية واضحة.		٣,٩٨	٠,٦٨	٧٩,٦٠%	موافق
٣	تشجع القيادة العليا المرؤوسين على تطوير الخطط البيئية.		٣,٧٢	٠,٧٨	٧٤,٤٠%	موافق
٤	تشجع القيادة العليا الموظفين على تحقيق الأهداف البيئية.		٣,٨٤	٠,٧١	٧٦,٨٠%	موافق
٥	تحتزم القيادة العليا المعتقدات البيئية للمرؤوسين.		٣,٩٨	٠,٧٧	٧٩,٦٠%	موافق
٦	تحفز القيادة العليا المرؤوسين على التفكير الأخضر ومشاركة أفكارهم الخضراء.		٤,٠٠	٠,٧٠	٨٠,٠٠%	موافق

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٠) الدلالات الإحصائية الخاصة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة لعبارات محور القيادة التحويلية الخضراء لعينة البحث أن تراوحت نسب الموافقة لجميع العبارات ما بين (٧٤,٤٠% إلى ٨٢,٤٠%) ، وكان اتجاه الاستجابة لجميع العبارات موافق.

جدول (١١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة لعبارات الابتكار الأخضر لعينة البحث

م	العبارات	الدلالات الإحصائية	مربع كاي	المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	اتجاه الاستجابة
1	تخصص الشركة موارد كافية للمبادرات والابتكارات الخضراء.		*٤٦,٤٨	٣,٩٠	٠,٦٨	٪٧٨,٠٠	موافق
2	تهتم الإدارة العليا بالابتكار على مستوى العمليات والمنتجات الخضراء.		*٢٩,٢٠	٣,٥٨	٠,٧٠	٪٧١,٦٠	موافق
٣	يعتبر تقييم دورة حياة المنتجات الخضراء معيار هام لتطوير منتجات وخدمات جديدة بالشركة.		*٢٠,٥٦	٣,٤٢	٠,٨٤	٪٦٨,٤٠	موافق
٤	تهتم الشركة بالمنافسة في مجال المبادرات الخضراء والأهداف الابتكارية.		*٢٩,٦٨	٤,٢٤	٠,٧٧	٪٨٤,٨٠	موافق جدا
٥	تعتبر ثقافة الابتكار من مبادئ الشركة الراسخة.		*٢٠,٣٢	٤,٢٤	٠,٥٩	٪٨٤,٨٠	موافق جدا
٦	تقوم الشركة بالتدريب والتعليم المستمر على المبادرات الخضراء القائمة على الابتكار.		*٣٣,٠٤	٣,٨٢	٠,٧٢	٪٧٦,٤٠	موافق

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (١١) الدلالات الإحصائية الخاصة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة لعبارات محور الابتكار الأخضر لعينة البحث أن تراوحت نسب الموافقة لجميع العبارات ما بين (٦٨,٤٠٪ إلى ٨٤,٨٠٪) ، وكان اتجاه الاستجابة للعبارات (١-٢-٣-٦) موافق ، و عبارات (٤-٥) موافق جدا.

جدول (١٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة لعبارات الميزة التنافسية لعينة البحث

م	العبارات	الدلالات الإحصائية	المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	اتجاه الاستجابة
1	تتمتع الشركة بميزة تنافسية تتمثل في انخفاض التكلفة مقارنة بالمنافسين الآخرين.		٣,٧٨	٠,٧١	٪٧٥,٦٠	موافق
2	تتميز الشركة بارتفاع جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها عن جودة المنتجات والخدمات التي يقدمها المنافسون.		٤,٠٦	٠,٥٩	٪٨١,٢٠	موافق
٣	الشركة أكثر قدرة على البحث والتطوير والابتكار من المنافسين.		٣,٦٨	٠,٦٥	٪٧٣,٦٠	موافق
٤	تتمتع الشركة بقدرات إدارية أفضل من المنافسين.		٣,٦٨	٠,٥٥	٪٧٣,٦٠	موافق
٥	تحقق الشركة ربح أعلى من المنافسين.		٣,٤٠	٠,٨١	٪٦٨,٠٠	موافق
٦	تحقق الشركة مستوي نمو أعلى من مستوى نمو المنافسين.		٣,٤٨	٠,٧١	٪٦٩,٦٠	موافق
٧	تعتبر الشركة المحرك الأول في بعض المجالات وتحتل مكانة متميزة عن المنافسين.		٣,٧٨	٠,٦٨	٪٧٥,٦٠	موافق
٨	تعتبر الصورة الذهنية العامة للشركة أفضل من الصورة الذهنية للمنافسين.		٤,١٨	٠,٦٠	٪٨٣,٦٠	موافق

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٢) الخاص بالدلالات الإحصائية الخاصة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة لعبارات محور الميزة التنافسية لعينة البحث أن تراوحت نسب الموافقة لجميع العبارات ما بين (٦٨,٠٠٪ إلى ٨٣,٦٠٪) ، وكان اتجاه الاستجابة لجميع العبارات موافق.

٢. تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة وذلك لتحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل الارتباط لبيرسون وذلك لاختبار صحة الفرض الأول الرئيسي الذي ينص على أنه "لا يوجد ارتباط معنوي بين القيادة التحويلية الخضراء وبين الميزة التنافسية عند توسيط والابتكار الأخضر في الشركات محل الدراسة". وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 25) النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول رقم (١٣).

جدول رقم (١٣)

العلاقة بين المحاور قيد البحث

الميزة التنافسية	الابتكار الأخضر	القيادة التحويلية الخضراء	المحاور
		1	القيادة التحويلية الخضراء
	1	0.754**	الابتكار الأخضر
1	0.634**	0.481**	الميزة التنافسية

**معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٣) الخاص بالعلاقة بين المتغيرات محل الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات وبعضها البعض على النحو التالي:

يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة التحويلية الخضراء و: الابتكار الأخضر، والميزة التنافسية عند مستوى معنوية ٠,٠١.

ويتضح من النتائج أن أعلى قيمة ارتباط بين القيادة التحويلية الخضراء والابتكار الأخضر بمعامل ارتباط (0.754**)، يليها الميزة التنافسية بمعامل ارتباط (0.481**). أي تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠,٤٨١، ٠,٧٥٤) وهذه القيمة أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ وعند مستوى ٠,٠١. وبناء على النتائج الإحصائية السابقة، يمكن القول إنه يوجد ارتباط معنوي بين المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة بالشركات محل الدراسة.

٣. نتائج اختبار فروض الدراسة باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية SEM باستخدام الأداة التحليلية (AMOS) لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات محل الدراسة:

لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية الخضراء) والمتغير الوسيطة (الابتكار الأخضر) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) قامت الباحثة بصياغة النموذج الموضح في الشكل رقم (٢).



(E) تشير إلى الخطأ العشوائي

شكل رقم (٢) نموذج يوضح تصور الباحثة للعلاقات المتوقعة بين متغيرات الدراسة

قامت الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS Version 25) لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات النموذج، وللتعرف على مستوى معنوية التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات النموذج وثبتت معنوية النموذج ككل، وكما يوضح الجدول رقم (١٤) يلاحظ أن أغلبية المؤشرات اقتربت من الحد المقبول، كما أن قيم المؤشرات الأخرى تقترب من الواحد الصحيح مما يدل على جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث وبالتالي لا يحتاج إلى إجراء أي تعديل وتظهر النتائج على النحو التالي:

- تبين أن مؤشر جودة التوفيق (Goodness of Fit Index (GFI) بلغت قيمته (٠,٨٤٦)، والمعروف أنه كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث. كما أنه يوضح الدرجة الكلية لتوافق مربع البواقي المحسوب من البيانات المقدر من خلال النموذج إلى مربع البواقي المحسوب من البيانات الفعلية، دون حاجته إلى التعديل بدرجات الحرية، وهذا وتتراوح قيمته بين (٠,١).
- كما تبين أن مؤشر جودة التوفيق المعدل (Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) بلغت قيمته (٠,٥٤٠)، تعديل مؤشر جودة التوفيق (GFI) بدرجات الحرية، هذا وتتراوح قيمته بين (٠,١)، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث.
- مؤشر جودة التوفيق المعياري: Normed Fit Index (NFI) بلغت قيمته (٠,٧٩٧) أي تتراوح قيمتها بين (٠,١)، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث.
- مؤشر جودة التوفيق المتزايد: Incremental Fit Index (IFI) بلغت قيمتها (٠,٨٠٤) أي تتراوح قيمتها بين (٠,١)، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث.
- مؤشر جودة التوفيق المقارن: Comparative Fit Index (CFI) بلغت قيمتها (٠,٧٩٥) وتحسب بمقارنة النموذج المقدر إلى النموذج الأساسي Baseline Model كنموذج العدم Null Model وتتراوح قيمتها بين (٠,١)، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث.

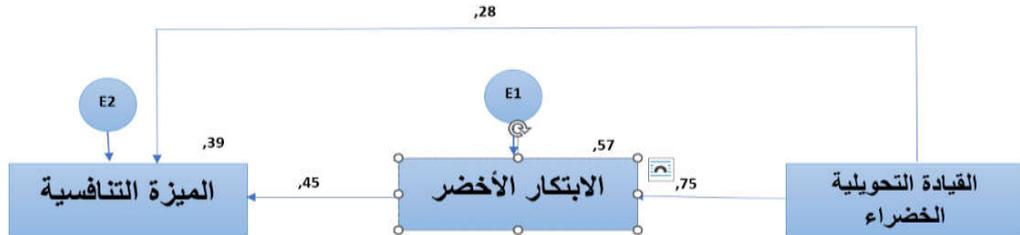
جدول (١٤)

معايير تقييم جودة توفيق النموذج الكلى

المؤشر	الرمز الإحصائي	القيمة
جودة التوفيق	GFI	٠,٨٤٦
جودة التوفيق المعدل	AGFI	٠,٥٤٠
جودة التوفيق المعياري	NFI	٠,٧٩٧
مؤشر جودة التوفيق المتزايد	IFI	٠,٨٠٤
جودة التوفيق المقارن	CFI	٠,٧٩٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (AMOS 23)

ويوضح الشكل رقم (٣) تحليل المسار لقيم المعاملات المعيارية لمتغيرات الدراسة.



شكل (٣) يوضح تحليل المسار لقيم المعاملات المعيارية للمتغيرات محل الدراسة

نتائج التأثيرات المباشرة للمتغيرات محل الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS Version 25) لاختبار التأثيرات المباشرة للقيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية عند توسيط الابتكار الأخضر وفيما يلي تعرض الباحثة نتائج تحليل النموذج لاختبار الفروض الثلاثة الأولى والخاصة بقياس التأثيرات المباشرة للمتغيرات محل الدراسة وذلك على النحو التالي:

- ١- يوجد تأثير معنوي مباشر للقيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية.
- ٢- يوجد تأثير معنوي مباشر للقيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر.
- ٣- يوجد تأثير معنوي مباشر للابتكار الأخضر على الميزة التنافسية.

جدول (١٥)

نتائج التأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة

P	C.R.	قيم المعاملات المعيارية Beta	قيم المعاملات غير المعيارية		المتغير التابع	المتغير المستقل
			الخطأ المعياري	β		
0.049	2.704	0.266	0.172	0.310	الميزة التنافسية	القيادة التحويلية الخضراء
0.01	8.030	0.754	0.089	0.718	الابتكار الأخضر	القيادة التحويلية الخضراء
0.008	2.635	0.449	0.210	0.553	الميزة التنافسية	الابتكار الأخضر

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٥) الخاص بنتائج التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة ما يلي:

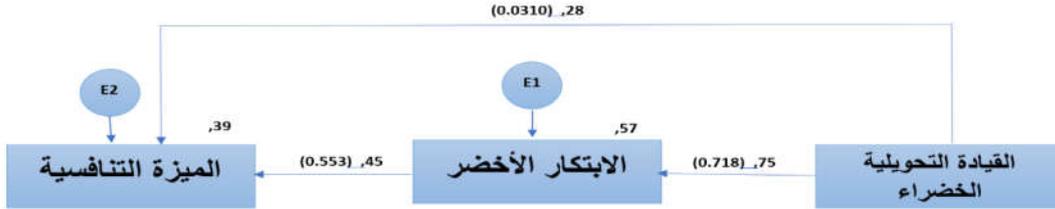
١- وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية ($\beta=0.310$ ، $CR=2.704$ ، $P=0.049$) ، وبالتالي تم إثبات الفرض الخاص بوجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية في شركات الغزل والنسيج بقطاع الأعمال الصناعي العام بشرق ووسط الدلتا.

وبناء على النتيجة الإحصائية السابقة يتضح ثبوت صحة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي يؤكد وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية بالشركات محل الدراسة.

٢- وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر ($\beta=0.718$ ، $CR=8.030$ ، $P=0.01$) ، وبالتالي تم إثبات الفرض الخاص بوجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر في شركات الغزل والنسيج بقطاع الأعمال الصناعي العام بشرق ووسط الدلتا. وبناء عليه يتضح ثبوت صحة الفرض الثاني والخاص بوجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر بالشركات محل الدراسة.

٣- وجود تأثير معنوي مباشر للابتكار الأخضر على الميزة التنافسية ($\beta=0.553$ ، $CR=2.635$ ، $P=0.008$) ، وبالتالي تم إثبات الفرض الثالث والخاص بوجود تأثير معنوي للابتكار الأخضر على الميزة التنافسية في شركات الغزل والنسيج بقطاع الأعمال الصناعي العام بشرق ووسط الدلتا.

ويمكن عرض نتائج اختبار هذه المرحلة كما هو موضح في الشكل رقم (٤).



شكل رقم (٤) التأثيرات المباشرة لمتغيرات الدراسة
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

التأثيرات غير المباشرة للمتغيرات محل الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS Version 25) لاختبار التأثيرات غير المباشرة للقيادة التحولية الخضراء على الميزة التنافسية عند توسط الابتكار الأخضر وفيما يلي تعرض الباحثة نتائج تحليل النموذج لاختبار الفرض الرابع والخاص بقياس التأثيرات غير المباشرة بين المتغيرات محل الدراسة كما هو موضح بالجدول (١٦).

جدول رقم (١٦)

نتائج تحليل التأثيرات غير المباشرة للقيادة التحولية الخضراء على الميزة التنافسية عند توسط الابتكار الأخضر في النموذج الهيكلي للدراسة

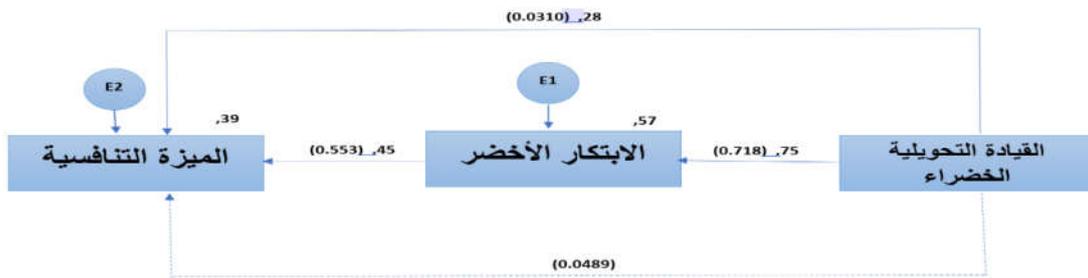
P	C.R.	الخطأ المعياري	قيم المعاملات	المتغيرات التابعة	المتغير الوسيط	المتغيرات المستقلة
			المعيارية Beta			
0.008	2.635	0.210	0.489	الميزة التنافسية	الابتكار الأخضر	القيادة التحولية الخضراء

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٦) الخاص بنتائج التأثيرات غير المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي غير مباشر للقيادة التحولية الخضراء على الميزة التنافسية عند توسط الابتكار الأخضر ($\beta=0.489$ ، $CR=2.635$ ، $P=0.008$) وبالتالي تم إثبات صحة الفرض الرابع الخاص بوجود تأثير معنوي غير مباشر للقيادة التحولية الخضراء على الميزة التنافسية عند توسط الابتكار الأخضر في شركات الغزل والنسيج بقطاع الأعمال الصناعي العام بشرق ووسط الدلتا. ونظراً لأن تأثير القيادة التحولية

الخضراء على الميزة التنافسية قد ارتفع من ٠,٣١٠ قبل دخول الابتكار الأخضر كمتغير وسيط إلى ٠,٤٨٩ بعد وساطة الابتكار الأخضر وظل التأثير معنوياً؛ لذا يمكن القول بأن الابتكار الأخضر يلعب دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء وقدرة شركات الغزل والنسيج على تحقيق المزايا التنافسية. ويمكن عرض نتائج اختبار هذه المرحلة كما هو موضح في الشكل رقم (٥)



شكل (٥) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات الدراسة
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

عاشراً: مناقشة النتائج والتوصيات:

١. مناقشة النتائج:

يتمثل الهدف من هذه الدراسة في معرفة أثر القيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية من خلال توسط الابتكار الأخضر في شركات الغزل والنسيج بقطاع الأعمال الصناعي العام بوسط وشرق الدلتا. في محاولة لفهم وتوضيح ممارسة وتطبيق تلك المتغيرات في بيئة الصناعة المصرية.

يلاحظ على النتائج الخاصة بأراء عينة الدراسة تقارب قيم المتوسطات الحسابية للمتغيرات محل الدراسة، فجميعها تعتبر مرتفعة إلى حد ما ويدل ذلك على توافر سمات وخصائص تلك المتغيرات في الشركات محل الدراسة. وقد أظهرت آراء مفردات عينة الدراسة أن توافر ممارسات القيادة التحويلية الخضراء في الشركات محل الدراسة يعتبر مرتفع ويمثل أعلى قيمة للمتوسطات الحسابية. وتدل هذه النتيجة على أن المديرين بالشركات محل الدراسة تتوافر فيهم سمات القيادة التحويلية الخضراء فالقيادة العليا تلهم العاملين في كل المستويات الإدارية بالخطط البيئية المقترحة تطبيقها، كما أنها تحترم المعتقدات البيئية لديهم، وتحفزهم على التفكير الأخضر ومشاركة أفكارهم وبحث امكانية تنفيذها في ضوء الرؤية البيئية التي تقوم بطرحها القيادة العليا.

كما أظهرت آراء مفردات عينة الدراسة ارتفاع مستوى ممارسات الابتكار الأخضر وتدلل هذه النتيجة على أن الإدارة العليا بالشركات محل الدراسة تعتبر أن ثقافة الابتكار من المبادئ الراسخة لديها، وبالتالي تهتم بالمنافسة في مجال المبادرات الخضراء والأهداف الابتكارية وتخصص الموارد الكافية لتلك المبادرات والابتكارات الخضراء، كما أنها تقوم بالتدريب والتعليم المستمر على المبادرات الخضراء القائمة على الابتكار للاستفادة من نتائجها على مستوى العمليات التشغيلية.

وأخيراً كانت أقل قيمة للمتوسطات الحسابية يمثلها متغير الميزة التنافسية وفقاً لآراء عينة الدراسة، وتدلل هذه النتيجة على أن المديرين يرون أن الصورة الذهنية العامة للشركات التي يمثلونها أفضل من الصورة الذهنية للمنافسين، كما أن جودة منتجاتهم وخدماتهم تتميز عن جودة المنتجات والخدمات التي يقدمها المنافسون، كما يتميزون عن المنافسين الآخرين بانخفاض التكلفة لديهم ولكن كانت آرائهم منخفضة إلى حد ما بشأن تحقيقهم لأرباح ومعدل نمو أعلى من المنافسين.

كما عكست نتائج تحليل الارتباط معنوية وإيجابية العلاقة بين متغيرات الدراسة. فأظهرت النتائج أن أعلى قيمة لمعامل الارتباط كانت بين القيادة التحويلية الخضراء والابتكار الأخضر وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات كلاً من (Singh et al., 2020; Song & Yu, 2018; Marin et al., 2017) فجميعها توصلت إلى أن القيادة التحويلية الخضراء تحقق المزيد من النتائج الخضراء مثل الابتكار الأخضر. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين القيادة التحويلية الخضراء والميزة التنافسية وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (Birasnav, 2012; Devie et al., 2015) وبشير ذلك إلى أن فالقيادة التحويلية هي جوهر تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها فالقيادة التحويلية الأكفاء سيزيدون من القدرة التنافسية لمنظمتهم على منافسيهم بشكل معنوي.

وترى الباحثة منطقية هذه النتيجة حيث أن الاهتمام والتوجه بالبيئة كنمط قيادي سائد في أي منظمة كفيل بزيادة الالتزام البيئي للمنظمات والعاملين ويرتبط إيجابياً بخلق المبادرات الطوعية تجاه البيئة، فقيم واتجاهات العاملين بالمنظمات ماهي إلا امتداد وانعكاس لقيم قادتها ويوجه سلوك الجميع نحو الممارسات الصديقة للبيئة. فالقيادة تعتبر أحد أهم مقدمات الابتكار ومن السمات الرئيسية في تحفيزه في أي منظمة، وتعتبر القيادة التحويلية من أهم المحركات لتحفيز المرؤوسين على أداء مسؤولياتهم بما يتجاوز التوقعات ويجلب الثقة للمرؤوسين وبالتالي يحسن من دوافعهم الداخلية وسلوكياتهم الخارجية، كما تلعب القيادة التحويلية دوراً هاماً في تعظيم الاستفادة من الموارد لخلق ميزة تنافسية وتحقيق أفضل أداء للمنظمة، والقيادة التحويلية الخضراء تحديداً لا تشجع فقط المرؤوسين على تحقيق الأهداف البيئية وأداء الأعمال، ولكن أيضاً تخلق بيئة داعمة ومحفزة وتوفر الموارد اللازمة للتعبير عن التوقعات الابتكارية لدى المرؤوسين.

أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسات (Singh et al., 2020; Chen, 2006) مما يدل على أن القيادة التحويلية الخضراء تدعم وتعزز الابتكارات الخضراء وتهتم بالاستثمارات البيئية في مجال الابتكار الأخضر لتحسين إنتاجية الموارد، وتحسين أداء البيئي للشركة. لذا يمكن القول أن توافر نمط القيادة التحويلية الخضراء في أي منظمة بسماته المميزة كفيل بتحفيز وتحسين مشاركة العاملين في المبادرات

البيئية بشكل يعزز من ولائهم والتزامهم التنظيمي، كما يؤدي إلى تعزيز صورة المنظمة الذهنية ككيان مسؤول اجتماعياً وبيئياً بشكل يؤدي إلى تحسين سمعتها وعلاقتها مع الأطراف أصحاب المصلحة بشكل يرفع مستوى الثقة والولاء وتحسين العلاقات التجارية بين المنظمة وكل المتعاملين معها و توليد وتطوير أفكار ومقترحات و حلول مبتكرة جديدة ومفيدة يمكن تطبيقها على المنتجات أو الخدمات أو العمليات التشغيلية المرتبطة بحماية البيئة بحيث تحقق التوازن بين الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لخلق مستقبل أفضل.

كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسات (Suparna et al., 2021; Devie et al., 2018; Birasnav, 2012).

وترى الباحثة منطقية هذه النتيجة أيضاً فوجود قائد لديه توجه بيئي وخطة ورؤية بيئية ولديه القدرة على التأثير في العاملين تجاه تحقيقها كهدف تنافسية تتمثل في قدرة الشركات على تقديم سلع وخدمات بقيمة مميزة، كإخفاض التكلفة الناتج عن تحقيق وفورات في استهلاك المواد الخام والطاقة وتقليل الهدر، كذلك تقديم منتجات عالية الجودة نتيجة تطوير التقنيات وأساليب الإنتاج، والقدرة على إجراء البحوث والتطوير والابتكار، والتكيف مع التغيرات البيئية، وتحسين الربحية، وعدم امكانية تقليد للمنافسين الرئيسيين لمنتجات الشركة بسهولة، وتحقيق مستوى نمو يفوق المنافسين، وعدم قدرة المنافسين الرئيسيين على أن يأخذوا مكانة المنظمة المميزة، تعتبر جميعها من أهم عوامل ومحددات الميزة التنافسية وبالتالي ترى الباحثة منطقية هذه النتيجة.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي غير مباشر للقيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية من خلال توسيط الابتكار الأخضر ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسات (Zameer et al., 2020; Song & Yu, 2018) ويدل ذلك على أن الابتكار الأخضر يمكن أن يعزز الميزة التنافسية للمنظمات على تطوير منتجات وخدمات فريدة تولد قيمة مميزة للعملاء، كما يساعد الشركات على بناء سمعة جيدة للمنظمة وصورة ذهنية على أنها كيانات اجتماعية تحقق الرفاهية للمستهلكين والمجتمع من خلال حرصها على تقديم منتجات خضراء، ويسهم في تحقيق وفورات في التكاليف والإنتاجية.

مما سبق تخلصت الباحثة لضرورة الاهتمام بالتأثير الوسيط لبعض العوامل التي قد يكون لها تأثير كبير على المتغيرات بشكل غير مباشر. فأظهرت النتائج زيادة التأثير المعنوي للقيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية عند توسيط الابتكار الأخضر. وترى الباحثة أن توسيط الابتكار الأخضر في دراسة تأثير متغير القيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية كان ضرورياً لأن هذا التوسيط نتج عنه زيادة في التأثير الكلي للعلاقة وهذه الزيادة في التأثير كانت مصحوبة بدلالة إحصائية تؤكد معنوية العلاقة.

٢. التوصيات:

يعد القطاع الصناعي في مصر أحد القطاعات الهامة التي تسهم بشكل كبير في دعم الاقتصاد، ولكنه أيضاً المساهم الأكبر في معظم المشكلات والقضايا البيئية. ومن ثم فإن السعي لاعتماد الأنشطة الصديقة للبيئة، وممارسات التصنيع والإنتاج الأنظف، أصبح أمراً حاسماً من أجل التخفيف من المشكلات البيئية.

وفي ضوء النتائج السابقة للدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات لإدارة شركات الغزل والنسيج بقطاع الأعمال الصناعي العام بالشركات محل الدراسة، وذلك لتحقيق ميزة تنافسية بها من خلال تحسين ممارسات الابتكار الأخضر بها. ويعرض الجدول التالي رقم (١٧) خطة عملية بتلك التوصيات وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٧): خطة عمل توصيات الدراسة

م	مجال التوصية	المسئول عن التنفيذ	التوصية وآليات التنفيذ
(١)	القيادة التحويلية الخضراء	الإدارة العليا	<p>ضرورة توافر نمط قيادي يتسم بروية وتوجه بيئي قادر على التأثير في العاملين وتحفيزهم على المبادرات البيئية والمشاركة في تحقيق الأهداف البيئية وذلك من خلال الآليات التالية:</p> <p>١. يجب على مديري إدارة الموارد البشرية بشركات الغزل والنسيج الاهتمام معايير جذب واختيار وتعيين مديريين موهوبين متخصصين في الجوانب والأمور المتعلقة بالبيئة يكون لديهم الشغف والاهتمام بالقضايا البيئية بهدف خلق استراتيجيات مستدامة لتعزيز الأداء المستدام بها.</p> <p>٢. على القادة بشركات الغزل والنسيج محل الدراسة باعتبارهم مصدر الإلهام والتأثير بتصميم ووضع خطط ورؤى بيئية تهدف لتحسين الأداء البيئي بشركاتهم من خلال مشاركة العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية في صياغة أبعادها لضمان ولائهم والتزامهم بتطبيقها.</p> <p>٣. وضع مجموعة من السياسات البيئية الفعالة التي توضح وتفسر التوجه الاستراتيجي للتحويل تجاه الممارسات الصديقة للبيئة.</p>
(٢)	الابتكار الأخضر	الإدارة العليا	<p>يجب على مديري شركات الغزل والنسيج السعي لتحسين وتطوير قدرة شركاتهم على الابتكار الأخضر من خلال الآليات التالية:</p> <p>١. يجب تبني شركات الغزل والنسيج توجهاً استراتيجياً يركز على الابتكار الأخضر كأساس لتوجيه أنشطتها التجارية بشكل يعزز أداء المنظمة في تلبية المتطلبات واللوائح لحماية البيئة.</p> <p>٢. التخطيط لتنفيذ استراتيجية ابتكار خضراء وتخصيص الموارد الكافية لتطبيقها، والاستثمار في التكنولوجيا والتقنيات منخفضة التلوث والسعي للاستثمار في جهود البحث والتطوير الخضراء للحد من المشكلات البيئية.</p> <p>٣. الاستثمار في بناء صورة ذهنية وسمعة خضراء، تعتمد على الابتكارات الخضراء وإطلاق حملات تسويقية خضراء داعمة لها من خلال السعي لابتكار وتطوير منتجات وخدمات خضراء، وتقليل تأثير أعمالهم على البيئة كتقليل النفايات، توفير المياه والطاقة، واستخدام المواد الخضراء، واعتماد المنتجات التي يمكن التخلص منها.</p> <p>٤. تدريب وتثقيف الموظفين على المعرفة والمهارات الخضراء ووضع برنامج تدريبي وتعليمي مستمر يحسن من قدرات ومهارات العاملين تجاه تحسين الأداء البيئي وترسيخ ثقافة الابتكار الأخضر بها.</p> <p>٥. تحفيز العاملين ومكافأتهم على الحلول والمقترحات الجديدة والمفيدة لحل المشكلات المرتبطة بالبيئة والتي تعزز من امتثال واستجابة شركات الغزل والنسيج لمتطلبات اللوائح والتشريعات البيئية وتحسن من الأداء البيئي بها.</p> <p>٦. تقديم الحوافز وتشجيع الموظفين على اكتساب المعرفة والمهارات الخضراء من برامج التدريب الرسمية وغير الرسمية.</p>

٧. يجب على مديري شركات الغزل والنسيج السعي لبناء علاقات شراكة خضراء مع الشركاء الصناعيين لتعزيز قدراتهم وامكانياته المشتركة.			
<p>السعي لتحقيق ميزة تنافسية فريدة يصعب تقليدها من خلال الآليات التالية:</p> <p>١. على المديرين بشركات الغزل والنسيج تقديم نفس المنتجات والخدمات التي يقدمها المنافسون ولكن بتكلفة أقل دون الإخلال بمستويات الجودة المرتفعة التي تحقق رضا العملاء وتلبي توقعاتهم.</p> <p>٢. تقديم قيمة مميزة للعملاء إما من خلال تحديد أسعار أقل للسلع والخدمات أو من خلال تقديم المزيد من المنافع والخدمات التي تبرر ارتفاع الأسعار مقارنة بالمنافسين.</p> <p>٣. يجب استثمار المزيد من الموارد في رفع قدرة الشركات محل الدراسة على بناء ميزة تنافسية قائمة على ابتكار منتجات خضراء متميزة بشكل يحقق الريادة في السوق ويميز المنتجات بخصائص ومواصفات فريدة ومبتكرة يصعب على المنافسين تقليدها.</p> <p>٤. يجب تخصيص المزيد من الاستثمارات لتحسين قدرة شركات الغزل والنسيج على البحوث والتطوير بهدف تحسين القدرات والتقنيات التي تمكنها من تقديم منتجات وخدمات أكثر جودة وكفاءة وتحقيق أفضل تواصل مع العملاء والمجتمع.</p> <p>٥. يجب على مديري شركات الغزل والنسيج محل الدراسة السعي لتحسين الصورة الذهنية وخلق سمعة جيدة لشركاتهم على أنها كيانات اجتماعية تحقق الرفاهية لكل الأطراف أصحاب المصلحة.</p>	الإدارة العليا	الميزة التنافسية	(٣)

القيود والبحوث المستقبلية:

على الرغم من أن نتائج هذه الدراسة قوية ومهمة، إلا أنه توجد بعض القيود التي يجب الاعتراف بها وذلك على النحو التالي:

- يمكن تطبيق الدراسة الحالية من منظور متعدد الثقافات عبر البلدان والبيئات التنظيمية والثقافية المختلفة بالشكل الذي قد يطور فهماً أوسع لمفاهيم الدراسة ويساعد في تعميم النتائج.
- تم تطبيق الدراسة على شركات الغزل والنسيج بقطاع الأعمال الصناعي العام ويوصى بمجالات تطبيق أخرى صناعية وخدمية في القطاع العام والخاص كصناعة تكنولوجيا المعلومات، وصناعة السيارات التي تتأثر إلى حد كبير بالأفكار الابتكارية الخضراء، كذلك في قطاع السياحة والتعليم العالي في الدراسات المستقبلية بشكل قد يعزز ويثرى النتائج المستقبلية.
- من الضروري إجراء المزيد من الدراسات لفهم بعض المتغيرات الأخرى التي تمثل مقدمات للابتكار الأخضر والميزة التنافسية بشكل أفضل.

المراجع:

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in an organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167. ISBN: 0-89232-748-0
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, (5), 1154–1184. doi.org/10.2307/256995
- Amabile, T.M.; Schatzel, E.A.; Moneta, G.B.; Kramer, S.J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*. 17, (1), 5–32. DOI:10.1016/j.leaqua.2003.12.003
- Avolio, B.J.; Bass, B.M.; Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72, (4), 441–462. doi.org/10.1348/096317999166789
- Awan, U.; Sroufe, R.; Kraslawski, A. (2019). Creativity enables sustainable development: Supplier engagement as a boundary condition for the positive effect on green innovation. *Journal of Cleaner Production*, 226, 172–185. DOI:10.1016/j.jclepro.2019.03.308
- Barczak, G., Lassk, F., & Mulki, J. (2010). Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and Innovation Management*, 19, (4), 332–345. DOI:10.1111/j.1467-8691.2010.00574.x
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bataineh, M., & Alzobi, M., (2011)"The Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive Advantage: Jordanian Commercial Banks (Irbid District) An Empirical study". *International Bulletin of Business Administration*, 10, p17.
- Berawi, M. A. (2004). Quality revolution: Leading innovation and competitive advantages. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 21, (4), 425–438. doi.org/10.1108/02656710410530118

-
- Birasnav, M. (2012). Relationship between transformational leadership behaviors and manufacturing strategy. *International Journal of Organizational Analysis*, 22, (02), 205-223. DOI:[10.1108/IJOA-10-2011-0520](https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2011-0520)
- Chan, R.Y. (2005) Does the natural-resource-based view of the firm apply in an emerging economy? A survey of foreign invested enterprises in China. *Journal of Management Studies*, 42, (3) 625–672. DOI:[10.1111/j.1467-6486.2005.00511.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00511.x)
- Chang, C.H. (2011) The influence of corporate environmental ethics on competitive advantage: The mediation role of green innovation. *Journal of Business Ethics*, 104, 361–370. DOI [10.1007/s10551-011-0914-x](https://doi.org/10.1007/s10551-011-0914-x)
- Chen, Y. S. (2008). The driver of green innovation and green image—Green core competence. *Journal of Business Ethics*, 81(3), 531–543. doi.org/10.1007/s10551-007-9522-1
- Chen, Y. S., Lai, S. B., & Wen, C. T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 81(3), 531–543. DOI: [10.1007/s10551-006-9025-5](https://doi.org/10.1007/s10551-006-9025-5)
- Chen, Y.S. (2008) The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms. *Journal of Business Ethics*, 77, 271–286. DOI [10.1007/s10551-006-9349-1](https://doi.org/10.1007/s10551-006-9349-1)
- Chen, Y.S. (2010) The drivers of green brand equity: green brand image, green satisfaction, and green trust. *Journal of Business Ethics*, 93, 307–319. DOI [10.1007/s10551-009-0223-9](https://doi.org/10.1007/s10551-009-0223-9)
- Chen, Y.S. (2011) Green organizational identity: Sources and consequence. *Management Decision*, 49, (3), 384–404. doi.org/10.1108/00251741111120761
- Chen, Y.S., Chang, C.H., & 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. doi.org/10.3390/su6106604
- 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, 107–119. DOI 10.1007/s10551-012-1452-x
- Ching-Hsun C., (2011). The Influence of Corporate Environmental Ethics on Competitive Advantage: The Mediation Role of Green Innovation, *Journal of Business Ethics*, 104, (3), 361–370. DOI: 10.1007/s10551-011-0914-x
- Coyne, K. P.: 1986, 'Sustainable Competitive Advantage—What It Is, What It Isn't', *Business Horizons*, 29, (1), 54–61. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(86\)90087-X](https://doi.org/10.1016/0007-6813(86)90087-X)
- Daghfous, A. (2004). Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. S.A.M. *Advanced Management Journal*, 69, (2), 21–27.
- Devie, Semuel, H, & Siagian, H. (2015). The different impact between transformational leadership and transactional leadership on competitive advantage. *Journal of Progressive Research in Social Sciences*, 3 (01). 146-153. <http://scitecresearch.com/journals/index.php/jprss/article/view/326>
- Devie, Wendrata I. & Hartono, C. A. (2018), The Impact of Transformational Leadership on Competitive Advantage of Local Accounting Firms. In: *Journal of Economics and Business*, Vol.1, No.4, 524-541. DOI: 10.31014/aior.1992.01.04.47
- Eiadat, Y.; Kelly, A.; Roche, F.; Eyadat, H. (2008) Green and competitive? An empirical test of the mediating role of environmental innovation strategy. *Journal of World Business*, 43, 131–145. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.012>
- Ferreira, J., Coelho, A., Moutinho, L., (2018). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: the moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 11, (4), 92-93. doi.org/10.1016/j
- Garriga, H.; Von, K.G.; Spaeth, S. (2013) How constraints and knowledge impact open innovation. *Strateg. Management Journal*, 34, 1134–1144. DOI:10.1002/smj.2049

-
- Ge, B.; Yang, Y.; Jiang, D.; Gao, Y.; Du, X.; Zhou, T. (2018) An empirical study on green innovation strategy and sustainable competitive advantages: Path and boundary. *Sustainability*, 10, 3631. doi.org/10.3390/su10103631
- Gong, Y.; Huang, J.C.; Farh, J.L. (2009) Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52, 765–778. DOI:10.5465/AMJ.2009.43670890
- Gurlek, M., Tuna, M. (2018). Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation. *The Service Industries Journal*, 38, (7), 467–491. DOI:10.1080/02642069.2017.1402889
- Hsu, C.C., Tan, K.C., Zailani, S.H.M., (2016). Strategic orientations, sustainable supply chain initiatives, and reverse logistics. *International Journal of Operations & Production*, 36, (1), 86–110. DOI:10.1108/IJOPM-06-2014-0252
- Jung, D.I.; Chow, C.; Wu, (2003) A. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadersh. Quarterly*, 14, 525–544. Doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X
- Kawiana, I., Dewi, L.K.C., Hartati, P.S., Setini, M., & Asih, D. (2021). Effects of Leadership and Psychological Climate on Organizational Commitment in the Digitization Era. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8, (1), 1051-1062. DOI:10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.1051
- Koseoglu, G.; Liu, Y.; Shalley, C.E. (2017). Working with creative leaders: Exploring the relationship between supervisors' and subordinates' creativity. *The Leadership Quarterly*, 28, 798–811.
- Leitner, K.H. (2011). The effect of intellectual capital on product innovativeness in SMEs. *International Journal of Technology Management*, 53, (1), 1-18. DOI:10.1504/IJTM.2011.037235
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S. & Rao, S.S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. Omega: *The International Journal of*

-
- Management Science*, 34, (2), 107-124.
Doi.org/10.1016/j.omega.2004.08.002
- Li, Y. (2014) Environmental innovation practices and performance: Moderating effect of resource commitment. *Journal of Cleaner Production*, 66, (1), 450–458. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.044>
- Lin RJ, Tan KH, Geng Y. 2013. Market demand, green product innovation, and firm performance: evidence from Vietnam motorcycle industry. *Journal of Cleaner Production*, 40, 101–107. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.01.001>
- 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. DOI:[10.1007/s11135-016-0358-6](https://doi.org/10.1007/s11135-016-0358-6)
- Marin L, Martín PJ, Rubio A. 2017. Doing good and different! the mediation effect of innovation and investment on the influence of CSR on competitiveness. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24, (2), 159–171. DOI:[10.1002/csr.1412](https://doi.org/10.1002/csr.1412)
- Navarro-Abal, Y.; Gómez-Salgado, J.; López-López, M.; Climent-Rodríguez, J. (2018) Organisational Justice, Burnout, and Engagement in University Students: A Comparison between Stressful Aspects of Labour and University Organisation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15, (10), 2116. doi: [10.3390/ijerph15102116](https://doi.org/10.3390/ijerph15102116)
- Ng, T.W.; Feldman, D.C. (2012) Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33, (2), 216–234. DOI:[10.1002/job.754](https://doi.org/10.1002/job.754)
- Oh, J., & Han, I. (2016). Green innovation, environmental performance, and competitive advantage: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 69, (12), 4924-4931. DOI: [10.1016/j.jbusres.2016.04.052](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.052)
- Orsato, R. J. (2003). Competitive environmental strategies: When does it pay to be green? *California Management Review*, 48, (2), 127–143. DOI:[10.2307/41166341](https://doi.org/10.2307/41166341)

-
- Porter, M.E. (1985), "Technology and Competitive Advantage", *Journal of Business Strategy*, 5, (3), 60-78. doi.org/10.1108/eb039075
- Qu, R.; Janssen, O.; Shi, K. (2015) Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *The Leadersh Quarterly*, Q., 26, 286–299. doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.004
- Reiter-Palmon, R.; Illies, J.J. (2004) Leadership and Creativity: Understanding Leadership from a Creative Problem-solving Perspective. *The Leadersh Quarterly*, 15, (1), 55–77. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.005
- Seleim A., Ashour A., & Bontis, N. (2007). Human capital and organizational performance: a study of Egyptian software companies. *Management Decision*, 45, (4), 789-801. DOI:10.1108/00251740710746033
- Sellitto M. A., Camfield C.G.& Buzuku S. (2020). Green innovation and competitive advantages in a furniture industrial cluster: A survey and structural model. *Sustainable Production and Consumption*, 23, 94–104. doi.org/10.1016/j.spc.2020.04.007
- 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. doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762
- Song, W.; Yu, H. (2018) Green Innovation Strategy and Green Innovation: The Roles of Green Creativity and Green Organizational Identity. Corp. Soc. Responsib. *Environmental Management Journal.*, 25, 135–150. DOI:10.1108/MD-05-2018-0563
- Srikalimah S., Wardana L., Ambarwati D., Sholihin U., Shobirin R., Fajariah N.& Wibowo A. (2020). Do Creativity and Intellectual Capital Matter for SMEs Sustainability? The Role of Competitive Advantage Journal of Asian Finance, *Economics and Business*, 7, (12), 397–408. doi:10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.397
- Suparna G., Yasa N. K., Giantari G.A., Sukaatmadja P.G.& Setini M. (2021). Green Transformational Leadership to Build Value, Innovation and Competitive Advantage in Era Digital. Computing Technology and

-
- Information Management, 18. DOI:
10.14704/WEB/V18SI04/WEB18117
- Tuan, L.T. (2019). Environmentally specific servant leadership and green creativity among tourism employees: Dual mediation paths. *Journal Sustainable Tourism*, 28, 86–109.
doi.org/10.1080/09669582.2019.1675674
- Wang, X.; Zhou, K.; Liu, W. (2018). Value congruence: A study of green transformational leadership and employee green behavior. *Sec. Organizational Psychology*, 9, 1946. doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01946
- Wenjing Li W., Bhutto T., Xuhui W., Maitlo Q., Zafar A.& Bhutto N. (2020). Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic, and extrinsic motivation. *Journal of Cleaner Production*, 255, 120229.
doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120229
- Wu, C.H.; Parker, S.K.; De Jong, J.P.J. (2014) Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior. *Journal of Management.*, 40, 1511–1534. [Doi.org/10.1177/01492063114298](https://doi.org/10.1177/01492063114298)
- Wyer, P., Donohoe, S., & Matthews, P. (2010). Fostering strategic learning capability to enhance creativity in small service businesses. *Service Business*, 4, (1), 9–26. DOI: [10.1007/s11628-009-0086-2](https://doi.org/10.1007/s11628-009-0086-2)
- Yun, J.J.; Lee, M.H.; Park, K.B.; Zhao, X. (2019). Open innovation and serial entrepreneurs. *Sustainability*, 11, 5055.
<https://doi.org/10.3390/su11185055>
- Yung WK, Chan HK, So JH, Wong DW, Choi AC, Yue TM. (2011). A life-cycle assessment for eco-redesign of a consumer electronic product. *Journal of Engineering Design*, 22, (2), 69–85.
DOI: [10.1080/09544820902916597](https://doi.org/10.1080/09544820902916597)
- Zameer H., Ying Wang Y., & Humaira Yasmeen H. (2019). Reinforcing green competitive advantage through green production, creativity, and green brand image: Implications for cleaner production in China. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119119.
doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119119

-
- Zhang W., Xu F., & Wang X. (2020). How Green Transformational Leadership Affects Green Creativity: Creative Process Engagement as Intermediary Bond and Green Innovation Strategy as Boundary Spanner. *Sustainability*, 12, 3841. doi:10.3390/su12093841
- Zhang, X.; Bartol, K.M. (2010) Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *The Academy of Management Journal*, 53, (1), 107–128. <https://www.jstor.org/stable/25684309>
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44, (4), 682-696. doi.org/10.2307/3069410

The Impact of Green Transformational Leadership on Competitive Advantage: Analysis of the mediating role of Green Innovation

An applied study on the companies of the public industrial business sector in the Central Delta

Dr. Heba Kamal Elqasaby Atallah

Abstract

The current study aimed to identify the impact of green transformational leadership on the competitive advantage by mediating green innovation by applying it to the textile companies in the public industrial business sector in the middle and east Delta. The study population consisted of general managers of the companies, and to achieve the objectives of the study and test its hypotheses, a survey list was used as a main tool for data collection. The study sample amounted to (237) individuals. The data was collected through a personal interview, and the number of correct survey lists was (18٦), with a response rate of 7٨%. Several statistical methods were used, most notably the correlation coefficient and the structural equation model (SEM). The study concluded that there is a significant positive correlation between the variables of the study, and the study also concluded that there is a direct effect of green transformational leadership on the competitive advantage, but by mediating green innovation, the effect of green transformational leadership on the competitive advantage has been increased. The study recommends the management of textile companies in the public industrial business sector in the central and eastern Delta, that to achieve and maintain a competitive advantage, they should pay attention to the environmental orientation in their practices and strategies towards encouraging, adopting, and implementing innovation practices to create unique value and a competitive position that is difficult for competitors to emulate and imitate. In an environment characterized by intense competition and constant change.

Keywords: Green Transformational Leadership, green innovation, Competitive Advantage.