العلاقة بين نمط القيادة التحويلية للمديرين والابتكار والأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة

محمد على محمد جارحي
معيد
قسم إدارة الاعمال

د. راوية محمد حسن
أستاذ الموارد البشرية المساعد
قسم إدارة الاعمال

د. وسام محمود خضر
مدرس الموارد البشرية
قسم إدارة الاعمال

كلية التجارة - جامعة الإسكندرية
جمهورية مصر العربية

الملخص

يهدف البحث الحالي لدراسة أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين كل من الابتكار في العمليات والأداء الابتكاري، سواء بالطريق المباشر، أو باستخدام الثقافة الابتكارية كمتغير وسيط تفاعلي في تلك العلاقات. وذلك بالتطبيق على عينة من شركات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة صغيرة ومتوسطة الحجم. استخدم البحث أسلوب المعادلة الهيكلية لتحديد المسار الأفضل للعلاقة بين المتغيرات. ولم تؤيد نتائج البحث الفرضين الأول والثاني الخاصين بالتأثير المباشر للقيادة التحويلية على كل من الأداء الابتكاري والابتكار في العمليات على التوالي. إلا أن النتائج قد أيدت الفرضين الثالث والرابع للبحث، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة التحويلية وكل من الابتكار في العمليات والأداء الابتكاري في ظل الثقافة الابتكارية كمتغير وسيط تفاعلي في تلك العلاقات.

الكلمات المفتاحية: *القيادة التحويلية، الابتكار في العمليات، الثقافة الابتكارية، الأداء الابتكاري، الشركات الصغيرة والمتوسطة في مصر.*

المقدمة

تمثل الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم أحد محاور التنمية الاقتصادية للدول بشكل عام، ولمصر بشكل خاص. ففي دول الإتحاد الأوربى يعمل ثلثى العمالة في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتولد تلك الشركات أكثر من نصف الناتج المحلى (Matzler, Schwarz, Deutinger & Harms, 2008). كما تلعب تلك الشركات دورًا جوهريًا في دفع عجلة الاقتصاد الماليزي، حيث تنتج تلك الشركات 32% من الناتج المحلى الإجمالي، وترتفع هذه النسبة إلى 55% من الناتج اليابانى، و57% في ألمانيا، وتصل تلك النسبة إلى 60% في الصين (Moghimi, 2013). ويتمتع هذا القطاع الواعد بالعديد من الخصائص التي تؤهله للعب دورًا أكبر، وتحقيق فرص أعلى للنمو في الاقتصاد المصري (حسنين، 2012). حيث تمثل تلك الشركات 99% من القطاع الخاص غير الزراعي، و75% من قوة العمل الكلية في مصر (El Said, Al Said & Zaki, 2014). مما أوجد حاجة لدراسة العوامل التي تساهم في نجاح ذلك القطاع وتنمية أدائه.

ما من شك في أن القيادة بإعتبارها جوهر العملية الإدارية تلعب دورًا محوريًا في نجاح المنظمة، وبقائها، وتحسين مستوى أدائها. فالقادة لهم دور كبير في عملية صياغة الاستراتيجة وفي عملية تنفيذها، لتحقيق الاستخدام الفعال للأدوات المتاحة لإكتساب الميزة التنافسية (Khan & Adnan, 2014). ولقد كان نمط القيادة التحويلية (Transformational Leadership) الأوسع إنتشارًا في الدراسات التي أجريت في مجال القيادة في العقد الماضي، ويرجع ذلك إلى كونها نمطًا قياديًا يسعى للتغيير، وكذلك استخدامها إسلوبًا معنويًا في تحفيز العاملين يختلف عن كافة

* تم استلام البحث في مارس 2017، وقبل للنشر في مايو 2017.
© المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، 2019، ص ص 213- 238، (معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2019.48495

الأنماط القيادية الآخرى (Jung, Chow & Wu, 2003). ويركز البحث الحالي على نمط القيادة التحويلية كنمط ملائم لرواد الأعمال وقيادة الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم، حيث يرى بعض الباحثين أن القيادة التحويلية هي أفضل نمط لقيادة هذا النوع من الشركات على سبيل المثال: (Ensley, Pearce & Hmieleski, 2006; Matzler et al., 2008; İşcan, Ersarıb & Naktiyok, 2014; Onyango, 2015).

ونظرًا لتنامي قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة وزيادة المنافسة فيه، تحاول العديد من الشركات خلق ميزة تنافسية لها بالأسواق. ومن أهم الأساليب التي تستخدمها الشركات لتحقيق ذلك هي الابتكار. فالمنظمات التي لم تولِ الابتكار الأهمية اللازمة ستواجه في وقت ما الفشل والخروج من المنافسة (Froushani, Mohammadi & Ashrafi, 2015). وعلى الرغم من أن الكثير من الحكومات تسعى إلى تشجيع الشركات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار، لدفع عملية التقدم على المستوى القومى ككل، إلا أن الكثير من الدراسات تفشل في توضيح العوامل التي تساهم في نجاح أو فشل جهود الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة (Hemert, Nijkamp & Masurel, 2013).

وتعتبر قدرة القائد التحويلي على دعم عملية الابتكار في المنظمة، للعمل على مواجهة التحديات والضغوط بأسلوب إبداعى للوصول لحلول مبتكرة، من أهم ما تحتاجه الشركات في هذا القطاع (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). حيث إن هؤلاء القادة بما يملكونه من صفات وسلوكيات قادرون على التأثير في عملية الابتكار بمرحلتيه، سواء في مرحلة تحريك دافعية الأفراد وإرشادهم وتوفير البيئة المناسبة للتفكير الإبداعي لديهم لإظهار قدراتهم ومهارتهم، أو في مرحلة التطبيق العملي لتلك الأفكار على أرض الواقع، وهو ما ينعكس إيجابيًا على أداء منظماتهم (Dejong & Denhartag, 2007).

مع تزايد الدراسات التي تربط بين نمط القيادة التحويلية وتحسن مؤشرات الأداء والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، بإدخال عديد من المتغيرات الوسيطة، كان هناك إهتمامًا بإدخال الثقافة كأحد هذه المتغيرات الوسيطة لدراسة أثر وجود ثقافة ابتكارية على تعزيز وتقوية العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة من ناحية (Ogbonna & Harris, 2000; Tucker & Russell, 2004; Yasin & Nawab, Bhatti & Nazir, 2014; Abdul Manaf & Abdul Latif, 2014). وتقوية العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والابتكار في كل من الشركات الصغيرة والمتوسطة من ناحية أخرى (Sarros, Cooper & Santora, 2008; Chen, Lin, Lin & McDonough, 2012; García-Morales, Jiménez-Barrionuevo & Gutiérrez-Gutiérrez, 2012; Muchtar & Qamariah, 2014).

مراجعة الدراسات السابقة

الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الابتكاري في الشركات الصغيرة والمتوسطة

لمواجهة العولمة وانفتاح الأسواق، فإن سلوكيات القيادة في مستوى الإدارة العليا يكون له تأثيرًا كبيرًا على كل من: أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك مستوى الابتكار فيها. حيث إن سلوكيات القيادة التي يمارسها صاحب المشروع أو المدير تلعب دورًا محوريًا في تحديد الاتجاه، ووضع رؤية واضحة يتم نشرها ومشاركتها مع العاملين (Yang, 2008) بما يؤثر بشكل مباشر على اتجاهاتهم وسلوكياتهم (Uslu, Bülbül & Çubuk, 2015). ففي الحقيقة فإن ضعف القدرات الإدارية والقيادية في الشركات الصغيرة والمتوسطة لن تمكنها من البقاء في ظل البيئة المتغيرة والتي تحتاج إلى مهارة التكيف السريع مع هذه التغيرات (Yanney, 2014).

يزداد دور المدير في الشركات الصغيرة والمتوسطة، ففي مجال الشركات الصغيرة والمتوسطة فإن المدير غالبًا ما يكون مالكًا أو شريكًا في الشركة، مما يعطيه قوة وسيطرة أكبر على اتخاذ القرارات، وخاصة أن هذه الشركات غالبًا ما تتصف بتسطح هياكلها التنظيمية، وبإدارتها بدرجة أقل من الرسمية. ويترتب على ذلك زيادة أهمية ما يتخذه المدير من قرارات (Willard, Krueger & Feeser, 1992).

وفي هذا الشأن فقد أشارت دراسة (Matzler et al., 2008) إلى أهمية نمط القيادة التحويلية كنمط مناسب لقيادة الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم. نظرًا لقدرة القائد التحويلي على تحديد رؤية للشركة وتوصيل هذه الرؤية بصورة شخصية للأفراد، وكذلك قدرته على إثارة وتحريك الدوافع الداخلية للأفراد، كبديل عن الموارد غير المتاحة للتحفيز

الخارجي، تعد أداة مفيدة جدًا في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة، وأخيرًا قدرته على التكيف مع التحديات البيئية المتلاحقة من خلال تقديم المبادرات وتحفيز الأفراد لاستغلال الفرص المتاحة، والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم.

ويعتبر نمط القيادة التحويلية من أكثر الأنماط القيادية تأثيرًا بشكل إيجابي على تحقيق البراعة الادارية (Managers' ambidexterity) في ظل بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة. حيث أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أنه كلما كانت البيئة أكثر ديناميكية كان تأثير القيادة التحويلية أقوى على تحقيق البراعة الإدارية (Purvee & Enkhtuvshin, 2014). فإن دعم القائد التحويلي للعاملين لتحمل المخاطر يساعد إيجابيًا على تحسن الأداء في ظل ظروف عدم التأكد البيئي (İşcan et al., 2014).

تؤكد نتائج دراسات عديدة (Ensley, Pearce & Hmieleski, 2006; Pedraja et al., 2006; Yang et al., 2008; İşcana et al., 2014) أن نمط القيادة التحويلية للمديرين يؤثر إيجابيًا على الأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال بناء ثقافة تدعم الابتكار، مما يحسن من الأداء على مستوى المنظمة ككل. حيث يقوم القائد التحويلي بتمكين العاملين بمنحهم مزيد من الاستقلالية في تحديد طريقة أدائهم لمهام العمل، وتحسين التعلم التنظيمي، وتشجيع العاملين على استغلال الموارد المتاحة والمطلوبة لتحسين الإبداع والابتكار (Gumusluoglu & İlsev, 2009). كما أشارت النتائج إلى أن القائد التحويلي يمتلك رؤية تفاعلية ويولى اهتمامًا كبيرًا بتحقيق اتصال فعال مع العاملين وترسيخ قيم مشتركة وخلق بيئة ملاءمة للابتكار داخل فرق العمل (İşcan et al., 2014). بالاعتماد على تحفيز الدوافع الداخلية بصورة أكبر من الدوافع الخارجية (Ensley, Pearce & Hmieleski, 2006).

كذلك تؤثر القيادة التحويلية إيجابيًا على الأداء التنظيمي (Colbert, Kristof-Brown, Bradley & Barrick, 2008) من خلال الدور المباشر للقائد التحويلي في قيادة فريق الإدارة العليا، ومن خلال زيادة تماسك الفريق الإداري، وتحفيز وتوحيد الأهداف ضمن فريق الإدارة العليا، وهو ما ينعكس على الأداء العام للشركة. وكذلك فإن القائد التحويلي عندما يكون في قمة المنظمة يعمل كمثل أعلى للقادة في المستويات الأدنى، وهو ما يساعد على انتقال أثر القيادة التحويلية إلى جميع المستويات في المنظمة، وليس فريق الإدارة العليا فقط. وكذلك يؤثر القائد التحويلي على الأداء على المستوى التنظيمي من خلال تأثيره على المناخ التنظيمي والأنظمة والاستراتيجيات، مما يخلق بيئة عمل أكثر انسجامًا مع نمط القيادة التحويلية (Jung et al., 2003; Liao& Chuang, 2007).

كما وجدت دراسة (Wang, Oh, Courtright & Colbert, 2011)، وهي دراسة مجمعة لنتائج دراسات عديدة (Meta-analysis) للعلاقة بين القيادة التحويلية والأداء في الخمس والعشرين عامًا الماضية، أن القيادة التحويلية تؤثر على الأداء، سواء على المستوى الفردي أوالجماعى أوالتنظيمي. فمن خلال عملية التكيف مع أفضل الممارسات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة لخفض التكاليف وتعظيم الأرباح يساعد القادة التحويليون منظماتهم على تحقيق رسالتها ورؤيتها في شكل مجموعة من القفزات التي تتخطى الحدود (Khan & Adnan, 2014). وكذلك فإن استخدام القائد للسلوكيات المناسبة والفعالة يؤدى إلى زيادة رضا العاملين والتزامهم وإنتاجيتهم وهو ما ينعكس على زيادة فاعلية كل من القائد والمنظمة (Masa'deh et al., 2015)، وتحفيز العاملين للوصول إلى أداء يفوق التوقعات (Brown, 2014).

تعقيبًا على تلك الدراسات، هناك دراسات عديدة التي تدعم وجود علاقة تأثير إيجابي لنمط القيادة التحويلية للمديرين على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. حيث إن دعم القائد التحويلي للعاملين على تحمل المخاطر يساعد إيجابيًا على تحسن الأداء في ظل ظروف عدم التأكد البيئي (Ensley, Pearce& Hmieleski, 2006; İşcan et al., 2014) وهو ما يتوافق مع بيئة العمل المصرية حاليًا. وبما أن العنصر البشرى هو العنصر الذي يمكنه تحسين أداء باقي الأصول الأخرى بالشركة وبالتالي أداء الشركة العام (Advani, 2015; Masa'deh et al., 2015). فإن امتلاك القائد التحويلي لرؤية تفاعلية والاهتمام بتحقيق اتصال فعال مع العاملين وترسيخ قيم مشتركة وخلق بيئة ملاءمة للابتكار داخل فرق العمل، والاهتمام بتحفيز وإرضاء وتشجيع العاملين على بذل مزيد من الجهد لتحسين الأداء، كل ذلك يؤثر إيجابيًا على أداء الشركات (Pedraja et al., 2006; Yang et al., 2008).

وبناء على نتائج الدراسات السابقة يمكن اشتقاق الفرض الأول للبحث وهو:

الفرض الأول: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية والأداء الابتكاري في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

دراسات تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة

هناك دراسات عديدة التي اهتمت في الفترة الأخيرة بدراسة علاقة القيادة بالابتكار (Li et al., 2015). يعد الابتكار أحد العوامل المهمة لتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، ومع ذلك تعاني كثير من الشركات الصغيرة والمتوسطة للوصول للابتكار الناجح. لذلك فمن المهم اكتشاف العوامل المؤثرة على الابتكار في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة لتحسين قدراتها الابتكارية (Xie, Zeng, Peng & Tam , 2013).

حاول العديد من الباحثين الربط بين الأنماط المختلفة من القيادة والابتكار والإبداع، إلا أن القيادة التحويلية كانت صاحبة النصيب الأكبر من الاهتمام. فلقد أصبحت القيادة التحويلية أكثر أنماط القيادة تأثيرا على الابتكار والإبداع (Yusof & Othman, 2016). حيث تركز القيادة التحويلية على ترسيخ الابتكار كأحد الوظائف الأساسية للقائد (Bass,1985). وقد قسمت أغلب النظريات الخاصة بالابتكار التنظيمي إلى مرحلتين: تتمثل المرحلة الأولى في مرحلة توليد الأفكار، أما المرحلة الثانية فتتمثل في مرحلة تنفيذ تلك الأفكار (Moghimi, 2013).

فيما يتعلق بمرحلة توليد الأفكار، أكدت دراسة (Matzler et al., 2008) على أهمية الدور الذي يلعبه القائد التحويلي في استثارة الدوافع الداخلية للباحثين والفنيين المتخصصين في مجال البحوث والتطوير، والذي أدى إلى تحسين وتطوير أدائهم وقدراتهم ومهاراتهم الاحترافية. حيث تؤثر القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري للعاملين والمتمثل في الحلول المفيدة والفريدة التي يقدمها العاملون كحلول لمشكلات العمل، اعتمادًا على أهداف ورؤية المنظمة.

يشجع القائد التحويلي التابعين من خلال عملية التحفيز المعرفي على تحدى الوضع القائم والافتراضات والمسلمات، كما يشجعهم على تحمل المخاطر وعرض أفكار إبداعية، وكذلك التفكير بشكل مختلف والعمل على حل المشكلات (Bass, 1985). مما ينمى من القدرات الإبداعية لدى هؤلاء التابعين من خلال التعلم من حالات الفشل، وكذلك محاولة تجربة خيارات مختلفة بدون الخوف من الفشل(Jung et al., 2003; Shin & Zhou, 2003). وهو ما ينعكس إيجابيًا على الأداء الابتكاري لدى المرؤوسين (Wang et al., 2011).

أما مرحلة تنفيذ الأفكار، فالقيادة التحويلية تعتبر واحدة من أهم العوامل المؤثرة على الابتكار لأنها لا تؤثر فقط على خصائص المنظمة، مثل الثقافة، الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي (Mumford, Scott, Gaddis& Strange, 2002). ولكن أيضًا من خلال نظام التعويضات والسياسات المتعلقة بتخصيص الموارد (Jung et al., 2003). وهو ما يدعم قدرة القائد على خلق بيئة مناسبة للابتكار والإبداع مما يحفز الأداء الابتكاري للمنظمة. حيث تحتاج مشروعات تطوير المنتجات والمشروعات الابتكارية بشكل عام إلى دعم قوى من الإدارة العليا. فيعتبر دعم الإدارة العليا أحد مفاتيح نجاح مشروعات البحوث والتطوير، فكلما زاد دعم الإدارة العليا، كلما زاد عدد المبادرات الابتكارية لدى الأفراد، وكلما ساعد ذلك في تحويل تلك المبادرات إلى واقع (Hauschildt & Kirchmann, 2001).

أوضحت نتائج دراسة أخرى (Gumusluoglu & Ilsev, 2009) بأن القيادة تؤثر إيجابيًا على الابتكار في سياق الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر في تركيا، وذلك من خلال تمكين العاملين بمنحهم مزيد من الاستقلالية في تحديد طريقة أدائهم لمهام العمل، وتحسين التعلم التنظيمي، وتشجيع العاملين على استغلال الموارد المتاحة والمطلوبة لتحسين الإبداع والابتكار. مما يزيد من إدراك العاملين لدعم المنظمة لعملية الابتكار، وهو ما يحفز السلوك الإبداعي لدى العاملين، وبالتالي ينعكس ذلك إيجابيًا على مستوى الابتكار في المنظمة.

ووفقًا لدراسة (Chang, Bai & Li, 2015) تحسن القيادة التحويلية من الابتكار التنظيمي بطريقين أساسيين هما: أولاً، تزيد القيادة التحويلية من الدافعية الداخلية للأفراد للتوجه بالأنشطة الابتكارية. فالقائد التحويلي لا يقوم فقط بتوجيه والرقابة على موظفيه، ولكن أيضًا تنمية التزام العاملين نحو رؤية ورسالة وأهداف المنظمة طويلة الأجل. كذلك فإن القائد التحويلي يحفز المرؤوسين نحو تغيير اهتماماتهم الشخصية لما فيه صالح المنظمة، عن طريق الربط بين

هوية الفرد والهوية الجماعية في المنظمة (Eisenbeiss, Van Knippenberg & Boerner, 2008). كما يعمل على بناء الثقة في النفس والإحساس بالاحترام الذاتي لدى العاملين (Bass, 1990).

تتعدد الدراسات التي تربط بين نمط القيادة التحويلية والابتكار، بالتطبيق في بلدان وثقافات مختلفة. ففي دراسة لأثر القيادة التحويلية على الابتكار والإبداع في إيران (Froushani et al., 2015). أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية مباشرة بين القيادة التحويلية والابتكار، وغير مباشرة عن طريق الإبداع. حيث يعد الابتكار عامل أساسي لنمو الشركات الصغيرة والمتوسطة وزيادة التوظف بها، كما إن الشركات تحتاج إلى الابتكار لملاحقة التطور والتغير السريع في الأساليب التكنولوجية، وعدم الاستقرار الأسواق، وزيادة الطلب من قبل المستهلكين على المنتجات الجديدة والمبتكرة. وفي باكستان أظهرت دراسة (Abbas & Riaz, 2012) وجود علاقة إيجابية ذات دلاله معنوية بين القيادة التحويلية وعناصر السلوك الابتكاري في العمل.

على الرغم من تعدد الدراسات التي أظهرت العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية والابتكار والإبداع إلا أن نتائج بعض الدراسات كانت متناقضة. فقد أظهرت بعض نتائج الدراسات أنه لا توجد علاقة على الأطلاق، أو أنه توجد علاقة عكسية بين القيادة التحويلية والابتكار والإبداع (Osborn & Marion, 2009; Crossan & Apaydin, 2010; Wang & Rode, 2010; Rosing, Frese & Bausch, 2011; Ghaffari, Divkoti, Jalali & Kalaee, 2015). وتبريرهم في ذلك كان إن العلاقة بين القيادة التحويلية وبين الابتكار والإبداع ليست مباشرة وبسيطة، وإنما هي تخضع لطبيعة الموقف (Yusof & Othman, 2016). على سبيل المثال: وجدت دراسة (Avolio et al, 2009) أن القائد التحويلي هو الأفضل في توليد الإبداع على المستوى الجماعي، بينما نحتاج إلى قائد تبادلي لتوليد الإبداع على المستوى الفردي، فالقائد التحويلي غالبًا ما يكون موجه بالرغبة في تحقيق الإجماع، والإجماع يؤدى إلى الانصياع والطاعة وينتج عنه عملية التفكير الجماعي. وعندما يحدث التفكير الجماعي فإن الحلول التي يصل إليها الجماعة غالبًا ما تكون غير مبتكرة أو إبداعية، بعكس ما يكون هناك تنوع في الآراء بين الأفراد. كذلك قد يكون للقيادة التحويلية تأثيرا سلبيًا على الابتكار والإبداع بطريقة أخرى، فتوصيل الرؤية من قبل القائد التحويلي يصطدم بالشعور بالاستقلالية عند المهندسين والعلماء مما يكون له تأثير سلبي على الإبداع (Mumford et al., 2002; Eisenbeiss et al., 2008).

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة، فعلى الرغم من تلك الدراسات غير المؤيدة للعلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار، إلا أن تلك الدراسات تظل محدودة بالنسبة إلى حجم الدراسات المؤيدة لوجود علاقة بين القيادة التحويلية والابتكار، في العديد من الدول والثقافات المختلفة. فاختلاف البيئة واختلاف القطاع الذي يتم فيه التطبيق قد يكون له تأثيرًا على النتائج. وهو ما يؤكد على الحاجة إلى دراسة تلك العلاقة في سياق البيئة المصرية.

وبناء على نتائج الدراسات السابقة يمكن استخلاص الفرض الثاني للبحث:

الفرض الثاني: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية للمديرين والابتكار في العمليات في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الابتكاري في ظل الثقافة الابتكارية كمتغير وسيط تفاعلي:

لا شك أن الثقافة كأحد عوامل السياق التنظيمي (Organizational Contextual Factors) يمكن أن تساعد على تحسين تأثير القيادة التحويلية من خلال زيادة سرعة تفاعل الأفراد مع الرؤية الموضوعة، والقيم الجديدة، والأهداف الجماعية. ويمكن للثقافة الابتكارية بشكل خاص أن تقوم بهذا الدور في المنظمة. حيث تتميز الثقافة الابتكارية بالمرونة إلى حد كبير، وبالتكيف مع العوامل البيئية، وبتشجيع الإبداع، وبتحمل المخاطر، وبتحفيز الابتكار والنمو، وبتشجع الأفراد على التفاعل مع التقنيات الجديدة والمعقدة، وبالعمل على تنمية منتجات وأسواق جديدة (Chen et al., 2012).

يساهم القادة في وضع السياسات والهياكل والنظم في المنظمة مما يمنح المنظمة ثقافتها المتفردة، حيث إن سياسات الشركة وهياكلها تعمل على تشكيل السلوكيات التنظيمية وأنشطتها التشغيلية، ولذلك يجب على القادة اكتشاف نوع الثقافة الملاءمة لتحقيق نمو المنظمة والتركيز على خلق ثقافة عمل إيجابية (Abdul Manaf & Abdul Latif., 2014).

حيث يمكن أن تحد الثقافة من قدرات القائد، لذلك يجب على القائد العمل على تغيير الثقافة لتصبح أكثر ملاءمة لإسلوبه القيادي (Tucker & Russell, 2004).

يعتبر السعي للتغيير أحد الجوانب المهمة في القائد التحويلى، فإذا ما تمكن القائد من جعل الثقافة نفسها ثقافة تحويلية، فعندها سوف تنشأ بيئة عمل أكثر فاعلية على مستوى الأداء الفردي والتنظيمي وتحفز مزيد من الالتزام نحو تحقيق الأهداف. حيث تتميز الثقافة التحويلية بوجود إحساس عام بالهدف، والالتزام طويل الأجل، ووجود إهتمامًات مشتركة بين القائد والمرءوسين لصالح كل من الفرد والمنظمة، ولكن يتطلب ذلك من المديرين في المستوى الأعلى أن يكونوا مثالاً يحتذى به ورمزًا للثقافة الجديدة (Bass & Avolio, 1993).

وقد وجدت دراسة (Yasin et al., 2014) أن القيادة التحويلية تدفع المنظمة لتصبح أكثر إنتاجية ومن خلال خلق ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والأداء، وذلك بتأثير عملية التحفيز المعرفي التي يخلقها القائد. حيث إن القيادة التحويلية تخلق وتنمى بيئة تسمح للعاملين بإقتراح أفكار جديدة لحل المشكلات، وتشجع على الابتكار. كذلك أظهرت نتائج دراسة (Ogbonna & Harris, 2000) أن العلاقة غير المباشرة بين نمط القيادة والأداء في ظل متغير وسيط، وهو الثقافة، كانت أقوى من العلاقة المباشرة بين نمط القيادة والأداء.

وأشارت نتائج أحد الدراسات (Abdul Manaf & Abdul Latif, 2014) إلى وجود علاقة طردية بين نمط القيادة التحويلية وأداء العاملين. فممارسات القائد تشجع على خلق ثقافة تكيفية في المنظمة حيث تعمل تلك الثقافة على إعادة تصميم وإعادة تشكيل الاستراتيجية لتوليد نتائج ملموسة وإيجابية في المستقبل في ظل بيئة الأعمال المتغيرة. وأكدت الدراسة على أن الثقافة التنظيمية تعمل على تشكيل خبرات أعضاء المنظمة، مما يؤثر على سلوكهم واستيعابهم للحدود الثقافية للمنظمة في ظل عالم الأعمال اليوم.

وفي دراسة لأثر القيادة على أداء القطاع العام في نيوزيلاند (Parry & Proctor-Thomson, 2003) أشارت النتائج إلى وجود أثر مباشر للقيادة التحويلية على الأداء، وأثر غير مباشر من خلال الثقافة التنظيمية ومناخ الابتكار. فالقائد يعمل على خلق ثقافة تحويلية تدعم الابتكار في ظل البيئة المتغيرة، وهو ما يساهم في تنمية الإبداع لدى العاملين، وبالتالي تحسين أداء الشركة ككل.

وعلى عكس ما توصلت إليه تلك الدراسات، فقد وجدت دراسة أخرى (Xenikou & Simosi, 2006) أنه بالرغم من أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابيًا بالأداء في ظل متغير وسيط وهو الثقافة التنظيمية الموجهة بالإنجاز. إلا أن الثقافة الموجهة بالإستجابة للبيئة وللابتكار كان لها تأثيرًا سلبيًا على الأداء. وقد فسر ذلك على أنه نتيجة التركيز الشديد للثقافة الابتكارية على الأداء في الأجل الطويل، حيث تقوم الشركة بإنفاق الكثير من الوقت والمال على عملية الابتكار، وهو ما قد يؤدى إلى نتائج سلبية على الأداء المالي للشركة في المدى القصير. ومع ذلك فإن الابتكار والإستجابة للمتغيرات البيئية تؤثر إيجابيًا على الأداء المستقبلي طويل الأجل للشركة.

وبناء على نتائج الدراسات السابقة يمكن استخلاص الفرض الثالث للبحث وهو:

الفرض الثالث: تؤثر الثقافة الابتكارية للمنظمة على مدى قوة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية للمديرين والأداء الابتكاري في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

دراسات تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار في العمليات في ظل الثقافة الابتكارية كمتغير وسيط تفاعلي

أكدت دراسات عديدة على الدور الوسيط الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996; Jassawalla & Sashittal, 2002; Prather & Turrell, 2002)، حيث تؤثر القيادة التحويلية على السياق التنظيمي الذي يدعم ويساهم في عملية الابتكار التنظيمي. لذلك فإن تطبيق ابتكار بشكل ناجح من قبل القادة التحويلين في أي منظمة يتطلب ثقافة تنظيمية قوية ومتوافقة مع الابتكار(Woodman et al., 1993).

وتنبع أهمية الثقافة الابتكارية من تأثيرها على مستوى الإبداع والابتكار في المنظمة (Tushman & OReilly, 1997). حيث تعد ثقافة المنظمة أحد العوامل المحورية في دفع عملية الابتكار في المنظمة عن طريق: أولاً، يتعلم الأفراد من خلال الثقافة السلوكيات المقبولة، وكيفية أداء المهام، فإذا ما تم طرح السلوك الإبداعي والابتكاري كأحد الأعراف داخل المنظمة فسوف يتقبله الأفراد بسهولة أكبر. ثانيًا، تعبر ثقافة المنظمة عن القيم المشتركة والمعتقدات والسلوكيات المتوقعة من العاملين في المنظمة، والتي تنعكس على شكل الممارسات والهياكل والسياسات داخل المنظمة، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على عملية الابتكار والإبداع من خلال تقديم الدعم للأفكار الجديدة وإظهار أهمية وقيمة الابتكار بالنسبة للمنظمة.

وتعد القيادة والثقافة الابتكارية للمنظمة من العوامل الأكثر أهمية في تحريك عملية الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة (O'Regan, Ghobadian & Sims., 2006). حيث يطرح القائد التحويلي سلوكيات تعمل على خلق بيئة عمل داعمة وباعثة على الابتكار من أجل النجاح(Saad & Mazzarol, 2014) فالرؤية التي يمتلكها القائد التحويلي تساعد في توجيه جهود العاملين نحو ممارسات العمل الإبداعي ومخرجاته (Amabile, 1996, 1998)

وتعمل القيادة التحويلية على تشجيع الإبداع وتغذية الابتكار التنظيمي، وهذا يعنى أن القائد التحويلي غير قادر على خلق وتنفيذ الابتكار في المنظمة بدون مراعاة تكيف الثقافة التي تحمل القيم والمعتقدات (Muchtar & Qamariah, 2014). مع ذلك فهناك دور أساسي لتوجه الإدارة العليا في بناء ثقافة تنظيمية قوية تدعم الابتكار(Scott & Bruce, 1994). ففي الحقيقة إن تطبيق عملية الابتكار في أي منظمة ليست مهمة سهلة، بل هي عملية معقدة تتطلب معرفة كيفية خلق وتنفيذ شيئًا جديدًا للسوق. فالثقافة تعد من أهم العوامل التي تؤثر على الابتكار، والتي تحث أعضاء المنظمة على قبول الابتكار كقيمة أساسية يتم نشرها وتطبيقها من قبلهم (Hartmann, 2006).

وفيما يتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار، فقد وجد بعض الباحثين (Sarros et al., 2008) بالتطبيق على 1185 مدير من القطاع الخاص في أستراليا أن هناك تأثيرًا للثقافة التنظيمية على العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي. وأرجع الباحثون ذلك إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير على التوجه بالأداء والمنافسة، وهو ما يؤثر على ثقافة المنظمة لتصبح ثقافة تنافسية وموجهة بالأداء. وهو ما ينعكس على زيادة الاهتمام بالابتكار التنظيمي. فمن وجهة نظرهم أن الابتكار التنظيمي هو الطريق الأمثل لتحقيق التميز والتنافسية على المدى الطويل.

اتفقت نتيجة دراسة (Sarros et al., 2008) مع نتائج بعض الدراسات الأخرى (Chen et al., 2012; García-Morales et al., 2012; Muchtar& Qamariah, 2014) التي أكدت أن القائد التحويلي لا يحاول فقط تدريب وتطوير والرقابة على العاملين، بل أنه أيضًا يتعامل معهم على أنهم عملاء داخليين. ومن ثم يضع اهتماماتهم الشخصية ضمن إطار الرؤية العامة للمنظمة. وعليه فإنه بالاعتماد على نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange) والتي ترى بأن علاقات التبادل ذات الجودة المرتفعة تتميز بالولاء والالتزام وزيادة الاتصال والثقة المتبادلة، وهو ما ينعكس على دافعية الأفراد تجاه ابتكار أفكار وتكنولوجيا جديدة. وكذلك فإن وجود مستوى متدن نسبيًا من الثقافة الابتكارية والافتقار إلى الإستقلالية والحرية والمرونة يقلل من درجة الإبداع لدى العاملين (Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011).

يقلل إنخفاض مستوى الثقافة الابتكارية من الإستيعاب والإستجابة للقيادة التحويلية. لأن درجة الإستيعاب هو دالة في مدى الإنفتاح الذي يظهره السياق (Pawar & Eastman, 1997; Tuna Uslu et al., 2015). ففي ظل سياق إستيعابى ضعيف فإن القيادة التحويلية قد تفشل في توليد التزام لدى أعضاء المنظمة نحو الابتكار وكذلك إظهار جاذبية وأهمية الرؤية. فكلما كان القائد أكثر انفتاحًا أثر ذلك إيجابيًا على الابتكار التنظيمي وريادة الأعمال.

ويرى (Chen et al., 2012) إن وجود ثقافة ابتكارية عالية يحسن من تأثير القيادة التحويلية. وقد ظهرت العلاقة بين الثقافة الابتكارية والابتكار قوية للدرجة التي دفعت الباحثين لإقتراح أن الثقافة الابتكارية يمكن أن تحل بديلاً عن دور القيادة في تحسين درجة الابتكار. بينما أوضحت دراسة (Ogbonna & Harris, 2000) أهمية الدور الذي يقوم به القائد في التأثير على الثقافة وفي إحداث تغييرات ثقافية. وهو ما أكدت عليه نتائج دراسة أخرى (Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1996) بأن القيادة التحويلية تؤثر على الثقافة الابتكارية والثقافة الداعمة. فالقادة يلعبون

أدوارًا مختلفة في خلق والحفاظ وتغيير الثقافات وكذلك فإن الثقافات تؤثر على القادة وفاعليتهم. فالثقافة إما أن تكون سبب أونتيجة في نمط القيادة المفضل (القادة يصنعون الثقافة الإدارية والثقافة تؤثر في فاعلية القيادة).

لقد شملت دراسة (Elenkov & Manev,2005) 270 مدير في الإدارة العليا في 12 دولة أوربية، وقد أكدت نتائج الدراسة على أهمية دور السياق الثقافى في العلاقة بين القيادة والابتكار التنظيمي. فقد وجد أن القيادة التحويلية لها تأثيرًا مباشرًا ضعيفًا على الابتكار، بعكس الأثر غير المباشر. حيث إن الثقافة تؤثر على مدى تأثير العوامل القيادية، وكذلك فإن النجاح في الابتكار يعتمد على استخدام سلوكيات قيادية وإدارية مناسبة لتنمية ثقافة تدعم الابتكار.

وبناء على نتائج الدراسات السابقة يمكن استخلاص فرض البحث الرابع وهو:

الفرض الرابع: تؤثر الثقافة الابتكارية للمنظمة على مدى قوة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية للمديرين والابتكار في العمليات في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

بالرغم من تعدد الدراسات التي تربط بين نمط القيادة التحويلية والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة من ناحية، وتحسن مؤشرات الأداء في تلك الشركات من ناحية أخرى، إلا أنه توجد بعض الفجوات البحثية في هذا السياق منها: أولاً، على الرغم من تعدد الدراسات التي تربط بين القيادة التحويلية والأداء، إلا أنها لم تعطينا حتى الآن فهمًا واضحًا، وقابل للتعميم لطبيعة التأثير الذي يقوم به القادة التحويليون على الأداء (Wang et al., 2011)، وهو الحافز وراء إستمرار وتعدد الدراسات التي مازالت تبحث آلية العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء في ظل متغيرات وسيطة متعددة. ثانيًا، يوجد تذبذب في النتائج التطبيقية للدراسات التي أجريت لاختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار. فقد أظهرت نتائج بعض الدراسات مثل: (Wang & Rode., 2010; Muchtar & Qamariah, 2014) عدم وجود علاقة بين القيادة التحويلية والابتكار على الرغم من تأكد وجود هذه العلاقة في دراسات أخرى (Sarros et al., 2008; Chen et al., 2012; García-Morales et al., 2012).

ثالثًا، تركز أغلب الدراسات الحالية بشكل أساسي على الابتكار في المنتج أو الخدمة (Mensah & Acquah, 2015). بالرغم من أن الميزة التنافسية تعتمد على كل من نوعي الابتكار وهما: الابتكار في المنتج والابتكار في العمليات والذي لم يحظَ بالدراسة الكافية. أخيرًا، يعتبر جزء كبير من الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين القيادة والابتكار والإبداع دراسات غربية في أغلبها، وقد لا يتوافق النموذج الغربي في القيادة من أجل الابتكار والإبداع مع البلدان ذات الثقافات الأخرى (Yusof & Othman, 2016). فأغلب تلك الدراسات تعكس الثقافة الغربية والتي تتميز بخصائص مثل الفردية بدلاً من الجماعية، وتعظيم المنفعة بدلاً من الالتزام تجاه المهام، كذلك وجود توجه بالقيم الديمقراطية (House & Aditya, 1997). وهو ما أوجد حاجة إلى القاء المزيد من الضوء على تلك العلاقات في سياق البيئة المصرية، فقد يكون لتغير سياق التطبيق والثقافة التي يتم بها التطبيق أثرًا على النتائج المحتملة للعلاقات محل الدراسة.

لذلك يحاول البحث الحالي سد بعض هذه الفجوات البحثية السابق ذكرها من خلال:

1- دراسة الأثر المباشر للقيادة التحويلية على كل من الأداء والابتكار في العمليات.
2- دراسة الأثر غير المباشر للقيادة التحويلية من خلال إدخال الثقافة الابتكارية كوسيط تفاعلى لتقوية العلاقة بين نمط القيادة التحويلية للمديرين وتحسن مؤشرات الأداء الابتكارى في الشركات الصغيرة والمتوسطة وهو ما أكدت عليه دراسات عديدة (Ogbonna & Harris, 2000; Tucker & Russell, 2004; Yasin et al., 2014; Abdul Manaf & Abdul Latif, 2014). وكذلك دراسة أثر الثقافة الابتكارية على تقوية وتعزيز العلاقة بين نمط القيادة التحويلية للمديرين والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة من ناحية أخرى وهو ما أكدت عليه دراسات مثل: (Sarros et al., 2008; Chen et al., 2012; García-Morales et al., 2012; Muchtar& Qamariah, 2014).
3- يركز البحث على الابتكار في العمليات. حيث يعد الابتكار في العمليات بنفس أهمية الابتكار في المنتج، فقد أكدت الدراسات على الأثر الإيجابي للابتكار في العملية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (Chang et al., 2015).
4- يقوم البحث الحالي باختبار تلك العلاقات في سياق الثقافة المصرية، للتأكد من مدى وملاءمتها لبيئة الأعمال المصرية.

بالإضافة لما سبق، فإن مجال تطبيق البحث الحالي هو قطاع الصناعات النسيجية والذي يواجه عددًا من العقبات التي تحول دون تحقيق التنمية المستهدفة في هذا القطاع، منها على سبيل المثال: المنافسة الشرسة من المنتجات الأجنبية، ونقص العمالة الماهرة والمدربة، وزيادة حدة الإضرابات والمطالب العمالية بما يؤثر على التكلفة، وغيرها الكثير من الصعوبات (Abdallah, Barry, Beal, Said & Vartanov, 2012). كل ذلك أدى إلى فقد مصر الكثير من ميزتها التنافسية في هذا المجال الحيوى والهام، ونظرًا لأن القطاع يستوعب العدد الأكبر من العمالة في مصر، أدى ذلك إلى تفاقم مشكلة البطالة. وهو ما أوجد حاجة إلى دراسة أحد أهم العوامل التي تساعد على التعامل الفاعل مع تلك التحديات وهي القيادة والثقافة الابتكارية.

ومما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ما هو دور القائد التحويلي في رفع مستوى أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات الحالية في بيئة الأعمال المصرية ؟
- هل يلعب القائد التحويلي دورًا في تحسين مستوى الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة المصرية ؟
- ما مدى تأثير وجود ثقافة داعمة للابتكار على قوة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة؟
- هل يؤثر وجود ثقافة داعمة للابتكار على قوة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة ؟

أهداف الدراسة

يهدف الدراسة الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- اختبار العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وتحسن مؤشرات الأداء الابتكاري في الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- اختبار العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وتحسن عملية الابتكار في العمليات في الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- تحديد أثر الدور الوسيط للثقافة الابتكارية على قوة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والتحسن في مؤشرات الأداء الابتكاري للشركات الصغيرة والمتوسطة.
- تحديد أثر الدور الوسيط للثقافة الابتكارية على قوة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والابتكار في العمليات في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

فروض الدراسة

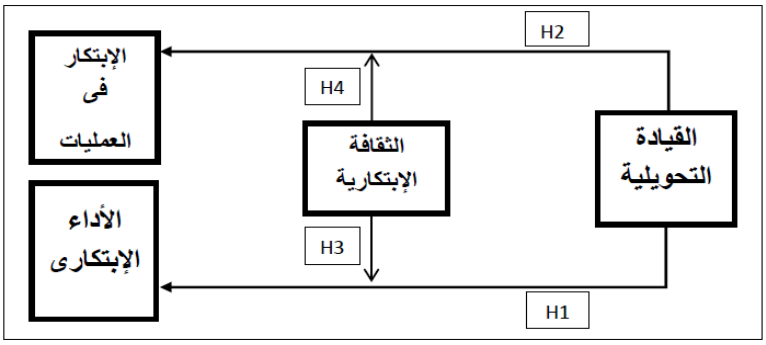
تقوم الدراسة الحالية على مجموعة من الفروض وهي:

1- توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية للمديرين والأداء الابتكاري في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

2- توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية للمديرين والابتكار في العمليات في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

3- تؤثر الثقافة الابتكارية للمنظمة على مدى قوة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية للمديرين والأداء الابتكاري في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

4- تؤثر الثقافة الابتكارية للمنظمة على مدى قوة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية للمديرين والابتكار في العمليات في الشركات الصغيرة والمتوسطة.



الشكل رقم (1) الإطار المفاهيمي المقترح للدراسة

وبناء على نتائج الدراسات السابقة وفروض الدراسة التي تم استخلاصها، تم التوصل إلى اقتراح إطارًا مفاهيميًا للدراسة الحالي، كما هو موضح في الشكل رقم (1).

أهمية الدراسة

الأهمية الأكاديمية

تستمد الدراسة الحالي أهميته الأكاديمية من أهمية الموضوع الذي يتناوله ومجال تطبيقه، وهو قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة، للبحث عن طرق تساعدها على الصمود في بيئة الأعمال الحالية، والتغلب على المشكلات المتعددة التي تواجه تلك المشروعات. فهناك إفتقارًا حقيقيًا في الدراسات المهتمة بهذا القطاع بشكل عام (حسنين، 2012)، وبموضوع الابتكار ومحفزاته بشكل خاص (Hemert, Nijkamp & Masurel., 2013). لذا فهو يعد مجالاً خصبًا لمزيد من الأبحاث والدراسات.

تأتى الدراسة في سياق سد بعض الفجوات البحثية وحل بعض الجدل حول النتائج التجريبية للعلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار. فقد أكدت دراسة (House & Aditya, 1997) بأن أغلب الدراسات في مجال القيادة تقوم على افتراض أساسي وهو أنها تعكس الثقافة الغربية في أكثر من 98% منها (والثقافة الأمريكية بشكل خاص) والتي تتميز بخصائص مثل الفردية بدلاءمن الجماعية، وتعظيم المنفعة بدلاً من الالتزام تجاه المهام أو وجود دافع الإيثار، كذلك وجود توجه بالقيم الديمقراطية والتاكيد على العقلانية والمنطق، وليس النواحي العاطفية والشعورية. وقد لا يتوافق النموذج الأمريكي في القيادة من أجل الابتكار والإبداع مع البلدان ذات الثقافات الأخرى (Yusof& Othman, 2016).

الأهمية العملية

تنبع أهمية الدراسة على المستوى العملي من محاولة زيادة وعي متخذي القرار من المديرين، وأصحاب المصالح الآخرين إلى أهمية الابتكار في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة: 1) كوسيلة لاكتساب الميزة التنافسية المستدامة، 2) وكأحد العناصر الحرجة لبقاء الشركات الصغيرة والمتوسطة في ظل بيئة الأعمال الجديدة والمتغيرة والتي تعاني من الكثير من الأزمات (Moghimi, 2013). ويعنى ذلك أن عدم مواصلة تلك الشركات للابتكار سوف يخفض من عوائدها، بل وأكثر من ذلك من قدرتها على البقاء في السوق (Froushani et al., 2015).

تزداد أهمية الدراسة من الناحية العملية أيضًا في توضيحه لأهمية القيادة التحويلية في هذه الفترة الحرجة التي تمر بها أغلب الاقتصادات العربية، نتيجة أثار الأزمة المالية العالمية عام 2008 من ناحية ونتيجة أثار الثورات العربية من ناحية أخرى، كوسيلة لزيادة رضا العاملين ودافعيتهم والتزامهم. ومن العوامل التي تفسر الاهتمام الكبير بنمط القيادة التحويلية على المستوى العملي أنه نمط يمكن تعلمه والتدرب عليه. وبالتالي فإن الشركات يمكن أن تقوم بإعطاء دورات تدريبية للمديرين لاكتساب المهارات المطلوبة لهذا النمط القيادي، للاستفادة من آثاره الإيجابية، بل والأكثر من ذلك يجب مراعاة ذلك عند تعيين أو ترقية الأفراد داخل الشركات، وخاصة في المستويات الإدارية العليا (Wang et al., 2011).

التصميم المنهجي للدراسة

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في كل من المديرين والعاملين في شركات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة صغيرة ومتوسطة الحجم في مدينة الإسكندرية بجمهورية مصر العربية. ويرجع اختيار هذا القطاع كمجال لتطبيق الدراسة للأسباب الآتية: 1) أهمية الدور الذي يلعبه قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في هيكل الصناعة في مصر. حيث يوجد في مصر حوالى 2.5 مليون شركة صغيرة ومتوسطة الحجم تمثل 99% من القطاع الخاص غير الزراعي، و75% من قوة العمل الكلية (El Said et al., 2014). 2) يعتبر قطاع الصناعات النسيجية من أكبر القطاعات الصناعية على مستوى مدينة الاسكندرية بعدد شركات يصل إلى 588 شركة مسجلة لدى غرفة الصناعات النسيجية، يعمل بها أكبر عدد من العمالة حوالى 500,000 عامل، وهو ما يؤكد على أهمية هذا القطاع الحيوى.

عينة الدراسة

لاختيار عينة المديرين والعاملين المستقصى منهم، تم سحب عينتين من مجتمع الدراسة عينة ميسرة من المديرين لعدم وجود إطار للمعاينة يضم أسماء المديرين في تلك الشركات، ثم الاعتماد على إسلوب العينة الحكمية لاختيار عينة العاملين لضمان اختيار عاملين يخضعون للسلطة المباشرة للمدير حتى يكونوا أكثر قدرة على تقييم سلوكياته ونمط قيادته.

تشمل الدراسة (5) مسارات تمثل العلاقات بين المتغيرات، ووفقا لدراسة (Wong, 2013) فإن عدد 70 مفردة يمثل عددًا كافيًا كمجال لتطبيق نموذج المعادلة الهيكلية كما هو موضح في الجدول رقم (1). تم تجميع البيانات من المرءوسين (العاملين/الموظفين) والمديرين في الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم، حيث تمثل نسبة العاملين إلى المديرين 3: 1 أي ثلاث موظفين لكل مدير(Chen et al., 2012). وبهذا فإن استقاء البيانات عن كل منظمة يكون من 4 أفراد من كل شركة. قام الباحث بتوزيع قوائم استقصاء على المديرين والعاملين في 70 شركة تم اختيارها عشوائيًا باستخدام جدول الأرقام العشوائية، ونتيجة لمشكلة إنخفاض نسبة الردود على قوائم الاستقصاء، قام الباحث بتوزيع قوائم استقصاء على 35 شركة أخرى تم اختيارها أيضًا بشكل عشوائى للوصول للعدد المطلوب للعينة من قوائم الاستقصاء. إجمالاً، بلغ عدد القوائم المكتملة 285 قائمة تم تجميعها من عدد 76 شركة وتم استخدامها في تحليل البيانات، موزعة كالآتي: 209 قائمة عاملين بنسبة ردود (66%)، و76 قائمة مدير بنسبة ردود (72%) من إجمالي أعداد القوائم الموزعة.

من أهم الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من المديرين، أن نسبة الذكور بين عينة الدراسة هي الأعلى بنسبة تصل إلى (82.9%) في حين بلغت نسبة الإناث(17.1%). أما فيما يخص العمر، فقد كانت النسبة الأكبر هي نسبة الأفراد بين 36:45 عام وبلغت النسبة (30.3%)، والفئة التي تليها هي الفئة ذات عمر بين26:35 بنسبة بلغت (25%)، في حين كانت النسبة الاقل (3.9%) هي نسبة الأفراد أكبر من 65 عام، ويعتبر ذلك مؤشر جيد بأن أغلب المديرين يعتبروا من فئة الشباب وهو ما يتناسب مع طبيعة الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تتطلب مزيد من المبادرة وتحمل المخاطر. وفيما يخص المستوى التعليمي، فقد كان أغلب أفراد العينة من الحاصلين على مؤهل جامعي بنسبة (86.8%). وقد تباين أفراد العينة وفقًا لسنوات الخبرة فلقد كان أصحاب الخبرات والذين تجاوزت خبراتهم 20 سنة فأكثر هم الأغلبية بنسبة تصل إلى(34.2%) من أفراد العينة، تليها المديرين من أصحاب الخبرة من 10: 14 سنة بنسبة تصل إلى (22.4%)، في حين مثل أصحاب الخبرة من 5: 9 سنة نسبة (21. %) من أفراد العينة. وتمثل الشركات العاملة في مجال الملابس الجاهزة (82.9%) من الشركات المدرجة في العينة، في حين كانت نسبة شركات النسيج (17.1%)، ولا توجد شركات غزل ضمن العينة ويرجع السبب الأساسي وراء التفاوت في تلك النسب إلى أن صناعتي الغزل والنسيج من الصناعات كثيفة العمالة والتي عادة ما تتخطى الحجم المتوسط للشركات، بعكس الملابس الجاهزة التي يمكن البدء بالمشروع بأعداد عاملين قليلة نسبيًا تدخل في نطاق الشركات الصغيرة والمتوسطة.

أما عن أهم الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من المرءوسين. فإن نسبة الذكور في عينة الدراسة هي الأعلى بنسبة تصل إلى (60.29%)، في حين بلغت نسبة الإناث(39.71%) مع العلم أن نسبة العمالة من النساء في هذا النوع من الشركات تعتبر نسبة عالية، نظرًا لطبيعة الصناعة ولإنخفاض مستوى الأجور مقارنة بالرجال. أما فيما يخص العمر فقد كانت النسبة الأكبر هي نسبة الأفراد بين 35:26 عام وبلغت النسبة (43.5%)، والفئة التي تليها هي الفئة ذات عمر بين25:18 بنسبة بلغت (39.2%)، في حين كانت نسبة فئة الأفراد بين 36:45، وفئة الأفراد بين46:55 هي (11.5%)، و(5.8%) على التوالى. وفيما يخص المستوى التعليمي، فقد كان أغلب أفراد العينة من الحاصلين على مؤهل جامعي بنسبة (58.9%)، تليها نسبة التعليم المتوسط (28.2%). وفقًا لسنوات الخبرة، فلقد كان انخفاض الخبرات هو العامل الأبرز، فقد مثل أصحاب الخبرة من 1: 4 سنوات نسبة

جدول رقم (1)
حجم العينة الكافى لنموذج المعادلة الهيكلية وفقًا لعدد مسارات النموذج

Minimum sample size required	Maximum # of arrows pointing at a latent variable in the model
52	2
59	3
65	4
70	5
75	6
80	7
84	8
88	9
91	10

المصدر: دراسة (Wong, 2013)

(48.8 .%) من أفراد العينة وهو ما يقترب من (60%) إذا ما اضفنا عليه نسبة الأفراد ذوي الخبرة أقل من سنة، في حين مَثل أصحاب الخبرة من 5: 9 سنة ومن 10:14 سنة نسبة (13.9%) لكل منهما، ولم تتجاوز نسبة أصحاب الخبرات من فئة 15-19 سنوات وأكبر من 20 عام خبرة (13%) مجتمعة. وفيما يخص المركز الوظيفي لأفراد العينة، فقد كانت النسبة الأكبر للموظفين بنسبة (43.1%)، يليهم المشرفين بنسبة (35.4%)، في حين كانت نسبة الفنيين وذوي الوظائف الأخرى (17.2%) (11.9%) على التوالي.

تعريف وقياس متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: نمط القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

القيادة التحويلية هي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل في سلوك التابعين، وأصبح مصطلح التحويلي أساسًا لدراسة القيادة، وقد أستخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة. وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد بارنز عام 1978 في كتابة القيادة (Burns ,1978)، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيز معنوى ذات هدف مع مرءوسيهم، عن أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج (Burns ,1978). وعرف بارنز القيادة التحويلية على أنها « **عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق**"، وهو التعريف الذي أعتمدت عليه البحث الحالي.وتسعى القيادة التحويلية إلى الأرتقاء بمشاعر التابعين، وذلك من خلال الإحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل: الحرية والمساواة والعدالة والسلام والإنسانية (حماد،2011). فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس من تبادل مصالح مع المرءوسين. فالقائد التحويلي يسعى لإحداث تغيرات إيجابية في طرق أداء العاملين، وزيادة دافعيتهم من خلال إعطأهم الإحساس بأهمية عملهم وخلق الشعور لديهم بالولاء والإنتماء للمنظمة، بما يجعلهم يضعون المصلحة العامة في مرتبة أعلى من المصالح الشخصية(Matzler et al., 2008).

يُعرف (Matzler et al., 2008) القيادة التحويلية بأنها إثارة دافعية الأفراد وتمكينهم من التفجير الكامل لقدراتهم ولمهاراتهم. ويعرف (Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2012) القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي يهدف فيه القائد إلى تحفيز العاملين عن طريق زيادة جاذبية المستوى الأعلى من حاجاتهم لتحقيق ذاتهم. وتهتم القيادة التحويلية بالأساس بإيجاد رؤية تنظيمية ديناميكية والتي غالبًا ما تستلزم إعادة النظر في القيم الثقافية السائدة في المنظمة، لتعكس مزيد من الابتكار وتشجيع التمكين (Ozaralli, 2003). ويُعرف (Kent, Crotts & Azziz, 2001) القيادة التحويلية بأنها نمط من أنماط القيادة يهتم بتوسيع اهتمامات المرؤوسين وإدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف الجماعة والعمل من أجل الصالح العام للمنظمة. وأغلب تلك التعريفات تركز على قدرة القائد على تحفيز المرؤوسين لبذل جهد أكبر مما هو متوقع منهم. وفقًا لكل من (Bass & Avolio,1996) فإن القيادة التحويلية تتضمن أربعة عناصر: التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي.

قام (Bass & Avolio, 1996) بتطوير مقياس القيادة متعدد العوامل (Multifactor Leadership Questionnaire) والذي يمكن اختصاره إلى (MLQ)، لقياس تلك الجوانب الأربعة. ويشمل المقياس 20 عبارة تمثل سلوكيات المدير مثل «يثق المدير في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير»، «يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل»، «يمتلك رؤية واضحة للمستقبل «وهو مقياس درجي خماسي يتراوح الإجابة فيه ما بين 1 = «غير متوافر على الإطلاق» إلى 5 = «متوافر بدرجة كبير جدًا».

يعتمد البحث الحالي على مقياس (MLQ) لقياس متغير نمط القيادة التحويلية، حيث يعد مقياس (MLQ) من أشهر المقاييس المستخدمة في قياس القيادة التحويلية. حيث أوضحت دراسة (Wang et al., 2011) أن مقياس (MLQ) الذي طوره Bass كان الأكثر استخدامًا، سواء على المستوى الفردي (77% من الدراسات)، أو على المستوى الجماعي (85% من الدراسات)، أو على المستوى التنظيمي (74% من الدراسات)، وذلك في دراسة مرجعية شملت 113 دراسة.

المتغير الوسيط التفاعلي: الثقافة الابتكارية (Innovative Culture)

يعرف (Barney, 1986) الثقافة على أنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والمعانى التي يحملها العاملون في المنظمة والتي تميز طرق تعامل المنظمة وإدارتها لأعمالها. يعتقد كل من(Hurley & Hult,1998) أن الثقافة الابتكارية تعكس مدى تفضيل أو عدم تفضيل المنظمة لتنمية الابتكار. يرى (Uzkurt, Kumar, Kimzan & Eminoglu, 2013) أن الثقافة الابتكارية هي الإنفتاح على المخاطر والفرص الجديدة والأفكار والابتكارات الجديدة. فالثقافة الابتكارية هي توجه العاملين والأعراف المشتركة لإعتناق الابتكار، وتحمل المخاطر والمسئولية الفردية (Kim and Yoon, 2014) والشجاعة في تجربة الأشياء الجديدة وإستغلال الفرص(Chen et al., 2012). يعرف (Dobni, 2008) الثقافة الابتكارية بشكل أكثر شمولية على أنها **سياق متعدد الأبعاد يتضمن الرغبة في الابتكار، والعمل على دعم الابتكار، والسلوكيات على المستوى العملي التي تدعم التوجه بالقيمة والسوق، والبيئة التي ينفذ فيها الابتكار**. ويعتمد البحث على هذا التعريف لأنه يشمل مختلف الأبعاد التي تعبر عن الثقافة الابتكارية وكذلك السياق الذي تعمل فيه الثقافة بفاعلية.

وبالاعتماد على المقياس الذي أوردته دراسة (Ebrahim, 2014) لقياس الثقافة الابتكارية لأنه مقياس أكثر شمولية حيث يجمع فيه العديد من المقاييس المختصرة والتي أوردتها دراسات مثل: (Hurley & Hult ,1998; Chen et al., 2012) لقياس متغير الثقافة الابتكارية. ويشمل المقياس 16 عبارة تصف الثقافة الابتكارية، حيث يتم السؤال عن كون الشركة نشطة في مجال الابتكار، وكذلك وجود شجاعة في تجربة الأشياء الجديدة وإستغلال الفرص، وتحمل المخاطر. ويشمل المقياس عبارات مثل» الإقتراحات والأفكار المبتكرة مرحب بها داخل المنظمة»، «المنظمة تمثل بيئة آمنة للأفكار، ولا يتم معاقبة الأفراد على الأفكار الجديدة التي يثبت عدم جدواها»، «عادة ما تكون شركتنا المبادرة في السوق بمنتجات وخدمات جديدة». وهو مقياس درجى خماسي حيث تتراوح الإجابة بين 1 = «غير موافق بشدة» إلى 5 = «موافق بشدة».

المتغيرات التابعة

أولاً: الأداء (Performance)

هناك تباين في تعريفات الأداء وطرق قياسه وفقًا لتباين المنظمات وطبيعتها، وإختلاف أصحاب المصالح، وتنوع أهداف الباحثين. فيعرف (Lusthaus, 2002) الأداء بأنه» تحقيق المنظمة لاهدفها التي قامت بتحديدها في رسالتها من خلال توافر مستوى مقبول من الموارد التنظيمية، وذلك من أجل تحقيق الإستمرارية والبقاء على الأجل الطويل». ويعرفه (Daft, 2001) بأنه هو «المحصلة النهائية لما تحققه المنظمة ويعكس قدرة المنظمة على استخدام مواردها بشكل كفء وفعال». ويعتمد البحث الحالي على تعريف دراسة (Boeing & Sandner, 2011) للأداء الابتكاري بأنه «**كل الأنشطة المتعلقة بمخرجات قابلة للقياس من عملية الابتكار**».

ويعتبر قياس الأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة تحدى أو عقبة في البحوث الخاصة بقطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة (Ling, Simsek, Lubatkin & Veiga, 2008)، وذلك بسبب عدم توافر معلومات موضوعية عن الأداء. فالبيانات الكمية نادرة بسبب أن الشركات الصغيرة والمتوسطة غالبا ما تكون غير مطالبة بالنشر والإفصاح عن قوائمها المالية. وهو ما اتفقت معه دراسة (Atalay, Anafarta & Sarvan, 2013) التي أوضحت أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد، يمكن قياسه بمؤشرات كمية أو حكمية، وفي حالة وجود صعوبة في الحصول على البيانات الكمية من الشركات الخاصة، يمكن للباحث استخدام مقياس حكمى لأنه لا توجد بيانات منشورة يمكن الاعتماد عليها، وغالبًا ما يمتنع المستقصى منهم عن الافصاح عن المعلومات المالية.

وقد لجأ الباحث عند السؤال عن الأداء إلى التركيز على الأداء المتعلق بالجانب الابتكارى للشركة، وهو ما يتوافق مع موضوع البحث. والمقياس المستخدم لقياس الأداء هو مقياس مستمد من دراسة (Hassan Shaukat, Nawaz & Naz, 2013) ويركز المقياس على الجوانب المتعلقة بالابتكار في الأداء. حيث أشار إلى أن الأداء الابتكارى يمكن تحليله من خلال مؤشراته، وتشمل تلك المؤشرات: مخرجات البحوث والتطوير، وبراءات إختراع، ومشروعات تحديث وتطوير منتجات جديدة. ويعتبر الأداء الابتكارى من الأهمية بمكان لأنه يقود إلى تحقيق النجاح في أبعاد الأداء الأخرى مثل: البعد المالي والتسويقى والتشغيلى. ويشمل المقياس 5 عبارات تصف الأداء الابتكارى للشركة مثل « عدد المنتجات أو الخدمات الجديدة»، «القدرة على إنتاج سلع وخدمات جديدة وتقديمها للسوق قبل المنافسين» و» نسبة المنتجات الجديدة إلى مجموع المنتجات التي تقدمها المنظمة». وهو مقياس درجي خماسي تتراوح الإجابة عليه من 1 = « منخفض للغاية» إلى 5 = «مرتفع للغاية».

ثانيًا: الابتكار في العمليات

لقد ميزت دراسة (Damanpour et al., 2009) بين أربعة أنواع من الابتكارات التي يمكن أن تقوم بها المنظمة وهي: الابتكار في المنتج ويشمل (الابتكار في السلعة، الابتكار في الخدمة) والابتكار في العمليات ويشمل (الابتكار في العمليات التكنولوجية، الابتكار في العمليات الإدارية).

سوف يركز البحث الحالي على الابتكار في العمليات بنوعيه. ويرجع ذلك إلى أن الابتكار في العمليات قد يكون له نفس أهمية الابتكار في المنتج، ويميل لأن يكون مصدرًا للميزة التنافسية وهذا بدرجة أكبر من ابتكار منتجات جديدة، وخاصة في تأثيره على نمو الشركات بسبب طبيعته، حيث إن التغيرات التي تنتج عنه غالباً ما تكون تغيرات عميقة في هيكل ونظم الشركة، وهي تغيرات أصعب في تفهمها وتقليدها من قبل المنافسين عن تقليد المنتجات الجديدة، فالابتكار في العمليات يجعل من الصعب على المنافسين تحديد أي العناصر التي تضيف قيمة أكبر، والتي يجب عليهم تقليدها، بعكس ابتكار المنتجات الجديدة والتي تتصف بشفافية أكبر، مما يجعل تقليدها أسهل باستخدام ما يعرف بالهندسة العكسية (Uhlaner et al., 2012). فقد وجدت نتائج دراسة (Uhlaner et al., 2012) أنه بالمقارنة بين نوعي الابتكار، فإن الابتكار أو التحسينات في العمليات الداخلية كانت أكثر قدرة على تفسير الاختلاف في نمو المبيعات في الشركات الصغيرة والمتوسطة، بدرجة أكبر من الابتكار في المنتجات الجديدة.

أيضًا بعكس الابتكار في المنتجات، فالابتكار في العمليات ذو توجه داخلي ويهدف إلى زيادة كفاءة وفعالية العمليات الداخلية في الشركة، لتسهيل عمليات إنتاج وتوصيل السلع والخدمات إلى المستهلكين (Boer and During, 2001). ويقسم (Damanpour et al., 2009) الابتكار في العمليات إلى نوعين هما:

- الابتكار في العمليات التكنولوجية (Technological Process Innovations): ويعرف بأنه «**تقديم عناصر جديدة للنظام الإنتاجي للشركة بما يساعد في عملية إنتاج وتوصيل السلع والخدمات للعملاء**». ويكون الهدف الأساسي لعملية الابتكار في هذه الحالة هو زيادة مرونة العمليات، وتخفيض وقت التسليم، وتخفيض تكاليف الإنتاج.
- الابتكار في العمليات الإدارية (Administrative Process Innovations): ويعرف بأنه «**استخدام أساليب وممارسات جديدة، لتحفيز العاملين، ومكافأتهم، ووضع استراتيجيات وهياكل للمهام والوحدات التنظيمية، وتعديل العمليات الإدارية للمنظمة**».

ولقياس متغير الابتكار في العمليات، فإن البحث الحالي قد أعتمد على المقياس الذي أوردته منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD , 2006). حيث يعد أكثر مقاييس الابتكار شهرة ويحظى بقبول عام في الدراسات المهتمة بالابتكار (amisón& Villar-López, 2014). وهو مقياس رتبي خماسي مكون من 15 عبارة، يتم فيه السؤال عن مجموعة من الممارسات فيما يخص الابتكار في العمليات التكنولوجية مثل (حصر وتقليل الأنشطة غير المضيفة للقيمة في العمليات الإنتاجية)، (زيادة جودة المخرجات في العمليات والأساليب والبرامج). وكذلك فيما يخص الابتكار في العمليات الإدارية مثل (إعادة تجديد نظام إدارة الموارد البشرية)، (إعادة تجديد نظام إدارة سلسلة التوريد). وتتراوح الإجابة ما بين 1 = (لم ينفذ أي ممارسة) إلى 5 = (تم تنفيذ ممارسات جديدة ومبتكرة).

أداة جمع البيانات

تم الاعتماد على قوائم استقصاء سابقة بعد ترجمتها وإجراء اختبارات الصدق والثبات اللازمة عليها. وللتغلب على مشكلة استقاء كل البيانات من مصدر واحد (One Source Bias)، فقد تم الاعتماد على قائمتى استقصاء: القائمة الأولى، وهي خاصة بتحديد مستوى القيادة التحويلية لدى المديرين تم توجيهها إلى 3 من العاملين الذين يخضعون بشكل مباشر لسلطة المدير حتى يكونوا أكثر قدرة على تقييم سلوكياته، وهذا تماشيًا مع ما أشارت إليه دراسات عديدة (Aragón-Correa, García-Morales & Cordón-Pozo, 2007; Chen et al., 2012; İşcan et al., 2014). أما القائمة الثانية، فهي خاصة بالابتكار والأداء وتم توجيهها إلى المدير العام للمنظمة أو أحد المديرين في المستويات الإدارية العليا لأنهم الأقدر على توصيف مستوى الابتكار بشكل خاص، وأداء المنظمة بشكل عام (Aragón-Correa et al., 2007).

تتكون **قائمة الاستقصاء الأولى** الموجهة للعاملين من ثلاث أجزاء: يخصص الجزء الأول لقياس متغير القيادة التحويلية لدى المديرين، أما الجزء الثاني، فيخصص لمتغير الثقافة الابتكارية، أما الجزء الثالث، فيخصص للسؤال عن بعض المعلومات الشخصية والديموغرافية للموظف. أما **قائمة الاستقصاء الثانية** الموجهة للمديرين فتتكون من ثلاثة أجزاء: يخصص الجزء الأول منها لمقياس متغير الابتكار في العمليات، أما الجزء الثاني، فيشمل مقياس متغير الأداء، أما الجزء الثالث من قائمة الاستقصاء، فيخصص للسؤال عن بعض المعلومات الشخصية والديموغرافية للمدير والتي تفيد في تفسير النتائج.

أساليب تحليل البيانات

تم استخدام برنامج (Smart PLS v.3.2.4) لتطبيق نموذج المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling Ttechnique)، حيث يقوم البرنامج بتقييم النموذج على مرحلتين: الأولى النموذج الخارجي (Outer Model)، ويتم من خلاله التحقق من مدى صدق وثبات المقاييس المستخدمة، أما المرحلة الثانية، فتتمثل في النموذج الهيكلي الداخلي (Inner Model) الذي يمثل العلاقات بين المتغيرات، حيث تم استخدام نموذج المسار (Path Models) لتحديد المسار الأفضل للعلاقات محل الدراسة.

الدراسة الميدانية: تحليل البيانات والنتائج

أولاً: نتائج النموذج الخارجي (Outer Model) نموذج القياس للصدق والثبات

وفقًا لنموذج القياس تم قياس الصدق والثبات للمتغيرات وفقًا للخطوات التالية

تقييم معاملات التحميل الخارجي (The Outer Loudings)

معاملات التحميل الخارجي، وهي تلك التي تقيم درجة تفسير المؤشرات للمتغيرات الكامنة المرتبطة بها. ووفقًا (Hair, Sarstedt, Hopkins & Kuppelwieser, 2014) فإن معامل التحميل يجب أن يكون أعلى من (0.4). ويمكن حذف المؤشرات ذات معامل التحميل بين 0.4 و0.7 إذا كان ذلك سيحسن من الثبات المركب (Composit Reliability). وتم استبعاد بعض العبارات في المتغيرات لتحسين الصدق والثبات للمقاييس، وتتراوح معاملات التحميل للمؤشرات الخاصة بمقاييس البحث الحالي بين (0.525) و(0.813).

الثبات

يعرض الجدول رقم (2) لقيم كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) والثبات المركب (Composite Reliability) لكل مقياس من المقاييس المستخدمة. أشار (Hair et al., 2014) بأن كل من مقاييس كرونباخ ألفا أو الثبات المركب يجب أن تتخطى قيمته 0.70 حتى يكون المقياس مقبولاً وهو ما تحقق في كل المقاييس المستخدمة.

الجدول (2)
قيم كرونباخ ألفا والثبات المجمع

المقياس	كرونباخ الفا	الثبات المركب
القيادة التحويلية	0.929	0.939
الابتكار	0.845	0.880
الأداء	0.779	0.844
الثقافة التنظيمية	0.902	0.919

الصدق

تم استخدام أسلوب الترجمة وإعادة الترجمة للتأكد من الصدق الظاهري للمقاييس المستخدمة. ولقياس الصدق المجمع (Convergent validity) تم استخدام متوسط التباين المفسر للمقاييس (Average Variance Exteracted) والذي يتم اختصاره إلى (AVE) وهو يعكس درجة تفسير المتغير الكامن للتباين في مؤشراته. أوضح (Hair et al., 2014) أنه يجب أن يكون متوسط التباين المفسر للمقاييس (AVE) أعلى من 0.5 ليكون مقبولاً. وقد تجاوز متوسط التباين المفسر لجميع مقاييس الدراسة لتلك النسبة، فقد تراوحت قيمة (AVE) للمقاييس بين (0.509) و(0.526).

لقياس الصدق التمايزي (Discriminat Validity) لأي متغير كامن (Latent Variable) يصف (Hair et al., 2014) الصدق التمايزي بأنه مدى تمايز المتغير عن المتغيرات الأخرى من حيث درجة ارتباط مؤشراته بالمتغيرات الأخرى، حيث يجب أن يكون ارتباط مؤشرات المتغير معه أكبر من ارتباطها بالمتغيرات الأخرى. ويجب إلا تتخطى نسبه (Heterotrait Monotrait Ratio) والتي يتم غالبًا اختصارها إلى (HTMT) (0.9) حتى تكون مقبولة وتدل على عدم تداخل المتغيرات وهو ما تحقق في كل المقاييس المستخدمة، حيث تراوحت نسبه (HTMT) للمقاييس المستخدمة بين (0.201) و(0.843).

التداخل بين المتغيرات (Collinearity)

وقد تم قياس مدى التداخل بين المتغيرات باستخدام مقياس (Variance Inflation Factor) وهو ما يتم اختصاره إلى (VIF). ووفقا (Hair et al., 2014) فإن قيمة (VIF) يجب أن تقل عن (5) حتى تكون مقبولة، وتتراوح قيم (VIF) لمتغيرات الدراسة بين (1) و(3.150) وهي ضمن الحدود المقبولة.

ثانيًا: اختبار النموذج الداخلي (Inner Model): اختبار الفروض

يصف النموذج الهيكلي (**Structural Model**) أو الداخلي(**Inner Model**) العلاقات المباشرة وغير المباشرة، ودرجة التأثير بين المتغيرات الكامنة. وكذلك قياس مستوى المعنوية الإحصائية للمتغيرات الكامنة باستخدام أسلوب (Bootstrapping Technique).

تشير قيمة معامل المسار (Path Coefficient) إلى التأثير المباشر لأحد المتغيرات على متغير آخر بشكل مباشر. ويظهر الجدول رقم (4) ملخص لقيم معامل المسار (Path Coefficient) والتأثير غير المباشر والتأثير الكلى بين المتغيرات. وقد تم الحصول على قيمة (P-value) من خلال أسلوب (Bootstrapping Technique)، للوقوف على مدى معنوية تلك العلاقات (Path Coefficient Significance) من عدمه.

فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة التحويلية والأداء (المسار المباشر)، تظهر النتائج أن قيمة معامل المسار تبلغ (0.318-) وهو عكس ما هو متوقع حيث إن العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء ظهرت غير معنوية حيث بلغت قيمة (P-value) (0.157)، وعليه فقد تم رفض الفرض الأول وهو: «**توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية والأداء الابتكاري في الشركات الصغيرة والمتوسطة**».

فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار في العمليات (المسار المباشر)، فتظهر النتائج كما هو موضح في الجداول (3) أن قيمة معامل المسار بين القيادة التحويلية والابتكار في العمليات هي(0.233-) وبلغت قيمة (P-value) (0.247) مما يعنى أن العلاقة غير معنوية. وعليه فقد تم رفض الفرض الثاني للدراسة وهو «**توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية للمديرين والابتكار في العمليات في الشركات الصغيرة والمتوسطة**»

فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الابتكارى من خلال المسار غير المباشر عن طريق الثقافة الابتكارية كمتغير وسيط تفاعلى، فتظهر النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (3) أن قيمة معامل المسار بين الوسيط التفاعلى (ناتج تفاعل القيادة التحويلية مع الثقافة الابتكارية) والأداء الابتكارى هي(0.185) وبلغت قيمة (P-value) (0.032) مما يعنى وجود علاقة إيجابية ومعنوية

جدول رقم (3)
ملخص التأثير المباشر وغير المباشر والكلى للعلاقات بين المتغيرات

العلاقات محل الدراسة	التاثير المباشر (Path coefficiant)	التاثير غير المباشر (Indirect effect)	التاثير الكلى (total effect)
القيادة التحويلية ← الأداء	-0.318	*0.551	0.232
القيادة التحويلية ← الابتكار في العمليات	-0.233	**0.604	0.371
القيادة التحويلية ← الثقافة الابتكارية	**0.785		**0.785
الثقافة الابتكارية ← الأداء	*0.702		*0.702
الثقافة الابتكارية ← الابتكار في العمليات	**0.770		**0.647
الوسيط التفاعلى ← الأداء	*0.185		*0.185
الوسيط التفاعلى ← الابتكار في العمليات	*0.138		*0.138

ملاحظة: ** تعبر عن مستوى معنوية 1%، * تعبر عن مستوى معنوية 5%

للقيادة التحويلية والأداء الابتكارى في ظل وجود الثقافة الابتكارية كوسيط تفاعلى في العلاقة. وعليه فقد تم قبول الفرض الثالث وهو « **تؤثر الثقافة الابتكارية للمنظمة على مدى قوة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية للمديرين والأداء الابتكارى في الشركات الصغيرة والمتوسطة**»

أخيرًا، فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار في العمليات من خلال المسار غير المباشر عن طريق الثقافة الابتكارية كمتغير وسيط تفاعلى، فتظهر النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (3) أن قيمة معامل المسار بين الوسيط التفاعلى (ناتج تفاعل القيادة التحويلية مع الثقافة الابتكارية) والابتكار في العمليات هي(0.138) وبلغت قيمة (P-value) (0.049) مما يعنى وجود علاقة إيجابية ومعنوية للقيادة التحويلية والابتكار في العمليات في ظل وجود الثقافة الابتكارية كوسيط تفاعلى في العلاقة. وعليه فقد تم قبول الفرض الثالث وهو « **تؤثر الثقافة الابتكارية للمنظمة على مدى قوة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية للمديرين والابتكار في العمليات في الشركات الصغيرة والمتوسطة**»

مناقشة النتائج

العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الابتكاري

على الرغم من تعدد الدراسات التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية وبين الأداء الابتكاري، إلا أن النتائج لم تدعم ذلك الفرض. فقد أوضحت النتائج وجود علاقة غير معنوية بين القيادة التحويلية والأداء الابتكاري. وتتوافق تلك النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات السابقة المشابهة للدراسة الحالية، ومنها دراسة (Ogbonna & Harris, 2000) والتي أظهرت نتائجها أن العلاقة غير المباشرة بين نمط القيادة وبين الأداء في ظل متغير وسيط تفاعلى، وهو الثقافة، كانت أقوى من العلاقة المباشرة بين نمط القيادة وبين الأداء. كذلك لم تؤيد دراسة (Ghaffari et al., 2015) وجود علاقة مباشرة بين القيادة التحويلية والأداء، وقد علل الباحث ذلك بأن القائد يكون تأثيره على الأداء من خلال دوره في دعم التعلم التنظيمي والابتكار وبناء الثقافة التنظيمية. حيث يظهر الدور الحقيقي للقائد بشكل غير مباشر، يتمثل في توفير مناخ تنظيمي يشجع الابتكار، ويدعم المبدعين، ويوفر بيئة آمنة لطرح الأفكار الجديدة بحرية أكبر دون الخوف من العقاب. وقد نوهت دراسة (Chen et al., 2012) إلى أن ميزة صغر حجم المنظمة، وقلة عدد المستويات الإدارية، كأحد خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة تسمح للمديرين ببناء علاقات وثيقة مع الأفراد، وبناء ثقافة داعمة للأفكار المبدعة، بما ينعكس إيجابيًا على تحسن مستويات الأداء الابتكارى للمنظمة.

ويتوافق ذلك التبرير مع البحث الحالي، حيث أوضح اختبار الفرض الثالث للبحث وجود علاقة معنوية إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والأداء في ظل وجود الثقافة الابتكارية كمتغير وسيط تفاعلي. حيث تلعب الثقافة دورًا جوهريًا في استيعاب الأفراد لدور القائد في التغيير، وفي دعم عملية التغيير في حال وجود ثقافة تدعم الابتكار، مما ينعكس إيجابًا على تحسن مؤشرات الأداء الابتكاري (Chen et al., 2012; Abdul Manaf & Abdul Latif, 2014; Yasin et al., 2014). وتعتبر تلك العلاقة بين القادة والثقافة علاقة تبادلية حيث يساهم القادة في وضع السياسات والهياكل والنظم في المنظمة، مما يمنح المنظمة ثقافتها المتفردة (Abdul Manaf & Abdul Latif, 2014). وتساهم الثقافة في توصيل رؤية وتوجهات القادة بشكل فعال في حال وجود ثقافة مناسبة. فيبرز دور القائد التحويلي من خلال تأثيره على المناخ التنظيمي والأنظمة والاستراتيجيات مما يخلق بيئة عمل أكثر انسجاما مع نمط القيادة التحويلية (Jung et al., 2003; Liao & Chuang, 2007). وبغياب تلك الثقافة التي تدعم الابتكار، وتهيئ المناخ لإظهار القدرات الإبداعية للأفراد، لا يظهر أثر القيادة التحويلية على الأداء الابتكاري للمنظمة (Naranjo-Valencia et al., 2011). حيث إن عدم ملاءمة الثقافة لتوجهات القيادة يمكن أن تحد من قدرات القائد، لذلك يجب على القائد العمل على تغيير الثقافة لتصبح أكثر ملاءمة لأسلوبه القيادي (Tucker & Russell, 2004).

وبغض النظر عن الدور الحيوي الذي تلعبه الثقافة كوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الابتكاري، إلا أن هناك بعض التفسيرات الأخرى المحتملة لعدم معنوية العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والأداء الابتكاري. أحد هذه التفسيرات هو احتمالية تأثير بعض الممارسات الإدارية الخاطئة التي لطالما كانت تشكو منها العمالة المصرية داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة مثل عدم وجود استقرار وظيفي نتيجة لبعض الممارسات التي تقوم بها بعض الشركات من إجبار عامليها وموظفيها على توقيع استقالات ضمن مسوغات التعيين لتخلى الشركات عن نفسها أي مسئولية في

حالة طرد العمال مما ينتج عنه ضعف في الالتزام من جهة العمالة والموظفين وانخفاض دافعيتهم، والتفكير الدائم في ترك العمل. واعتمادًا على الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث، فقد تبين من مقابلة بعض العاملين بشركات الغزل والنسيج شكواهم من تلك الممارسات. ويرى الباحث أنه إذا لم يستطع القائد التحويلي ترسيخ قيم الابتكار والإبداع ضمن ثقافة المنظمة، وتحويل اتجاهات الأفراد تجاه العمل بإقناعهم بأن تحقيق المصالح العليا للشركة هي الضمانة لتحقيق مصالحهم الشخصية، وهذا هو جوهر القيادة التحويلية. فإن تلك الصعوبات التي يعانيها العاملين قد تضعف من تأثير القائد التحويلي على الأداء الابتكاري للمنظمة كما تبين من نتائج هذا البحث.

وأخيرًا، يمكن أن تتدخل عديد من العوامل الأخرى الخارجة عن نطاق البحث في التأثير على الأداء الابتكاري، فقد اختبرت عدد من الدراسات مجموعة متغيرات وسيطة في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء. مثل: نوع الاستراتيجية (Yanney, 2014)، التعلم التنظيمي (Ghaffari et al., 2015)، الحوافز المالية وغير المالية (Chen et al., 2012). وعليه فهناك احتمال لتأثير تلك العوامل وغيرها تأثر على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء في المنظمة.

العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار في العمليات

فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة التحويلية وبين الابتكار في العمليات من خلال المسار المباشر، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة غير معنوية بين القيادة التحويلية والابتكار في العمليات. ويعزو الباحث تلك النتيجة غير المعنوية للعلاقة إلى وجود بعض التحديات التي عادة ما تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة والتي قد تضعف من قدرة القائد التحويلي في التأثير المباشر على عملية الابتكار. ويرشح الباحث من ضمن تلك التحديات مشكلة افتقار تلك الشركات للموارد المالية الأزمة لعملية الابتكار وللخبرة في مجال الابتكار(Rosenbusch et al., 2011)، وكذلك للعمالة المدربة المحترفة (Matzler et al., 2008). والتي تعتبر من ضروريات الابتكار في العمليات وخاصة الابتكار التكنولوجى والذي عادة ما يتطلب موارد مادية كافية لإجراء عمليات التحديث المطلوب. ومن ثم يرى الباحث أن هناك احتمالية قوية لتأثير العوامل الاقتصادية التي تمر بها مصر مؤخرًا على قدرة القائد التحويلي في تحقيق تأثير مباشر على الابتكار.

ويقترح الباحث أنه إذا ما استطاع القائد التحويلي الاعتماد على ثقافة تدعم الابتكار وتخلق دوافع أخرى لدى الأفراد للتغلب على التحديات المادية يمكن بذلك للقائد دفع عملية الابتكار في المنظمة إلى الأمام (Chen et al., 2012). وبذلك يكون للثقافة دورًا معنويًا قويًا كبديل عن الدور المادى غير المتوافر لدى القائد للتأثير على الابتكار، خاصة أن العامل المصري عادة ما يتأثر بالتحفيز المعنوي كما أظهرت بعض الدراسات مثل: (Badran & Morgan, 2015).

ويدعم رأى الباحث النتيجة التي توصل إليها الفرض في هذا البحث، والذي يؤكد على أهمية دور القائد التحويلي ووضوح تأثيره على الابتكار، وذلك من خلال ثقافة ابتكارية داعمة، وهذا ما أكدت عليه أيضًا نتائج الأبحاث المماثلة لها (Elenkov & Manev, 2005; Muchtar & Qamariah, 2014) حيث ظهر أن العلاقة غير المباشرة بين القيادة التحويلية والابتكار من خلال الثقافة كان أقوى من العلاقة المباشرة. وقد جاء تبرير الدارسات لتلك النتيجة، بأن الدور الأهم للقادة يكون من خلال دعم وبناء النظم والقواعد والسياسات والقيم والمعتقدات التي يطبق فيها الابتكار. فالنجاح في الابتكار يعتمد على استخدام سلوكيات قيادية وإدارية مناسبة لتنمية ثقافة تدعم الابتكار(O'Regan et al., 2006; Sarros et al., 2008; Chen et al., 2012). كذلك أشارت الدراسات إلى أن الإنخفاض في مستوى الثقافة الابتكارية يقلل من الإستيعاب والإستجابة للقيادة التحويلية، لأن درجة الإستيعاب هو دالة في مدى الإنفتاح الذي يظهره السياق (Pawar& Eastman, 1997). ففي ظل سياق إستيعابى ضعيف فإن القيادة التحويلية قد تفشل في توليد التزام لدى أعضاء المنظمة نحو الابتكار (Tuna Uslu et al., 2015). أما في ظل وجود قيادة تؤمن بالتغيير، لا يمكن تحقيق ذلك التغيير إلا إذا عملت أولا على تغيير الثقافة السائدة للتقليل من مقاومة التغيير، وكذلك دعم التغيير والعمل على التوافق معه (Muchtar& Qamariah, 2014). وكذلك قبول الابتكار كقيمة أساسية يتم نشرها وتطبيقها من قبل العاملين داخل المنظمة (Hartmann, 2006).

في النهاية على الرغم من عدم تأييد نتائج البحث الحالي لوجود علاقة مباشرة بين نمط القيادة التحويلية وتحسن مؤشرات الأداء والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة، بعكس الدراسات السابقة. إلا أن ذلك لا يقلل من دور القائد

التحويلي في تطوير أداء ذلك القطاع الحيوي للاقتصاد المصري، وإنما يبرز ويؤكد على التحديات التي يواجهها ذلك القطاع والتي قد تعوق تحقيق الأهداف المستهدفة من قبل القائد. فيرى الباحث أن القائد التحويلي يظل أحد المحركات الأساسية للأداء والابتكار في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنه في ظل بعض التحديات التي تعاني منها تلك المشروعات من سياسات غير ناضجة وموارد مالية غير كافية، فقد لا يظهر هذا الدور بشكل واضح ومؤثر إلا من خلال عوامل داعمة مثل وجود ثقافة ابتكارية فعالة تساعد القائد على تحقيق أهدافه كما أتضح من نتائج البحث الحالي.

التوصيات

بناء على نتائج التطبيقية للبحث الحالي يمكن اقتراح عدد من التوصيات التطبيقية أهمها:

- تدريب القيادات الإدارية على مهارات القيادة التحويلية للاستفادة من الأفكار الإبداعية وخلق ثقافة ابتكارية لتحقيق طفرات في الابتكار والأداء على المدى الطويل كجزء من خطط التطوير الإداري في الشركات وخاصة أنه نمط قيادي يمكن تعلمه.
- يجب على الحكومة الاهتمام بالابتكار بشكل أكبر والتشجيع عليه من خلال منح مزيد من الحوافز للشركات المبتكرة لأنها تلعب دورًا قياديًا في تطوير الصناعة. من خلال منح وفورات ضريبية، وتوفير التمويل اللازم للمشروعات المبتكرة، أو على الأقل تقديم الضمان المالي لتلك الشركات عند المؤسسات المالية، وتشجيع المشروعات المشتركة التي تساعد على نقل التكنولوجي والخبرة. وبذلك يتم دعم الشركات المبتكرة وتحفيز الشركات غير المبتكرة على انتهاج سبيل الابتكار للحصول على تلك الحوافز.
- يجب على الشركات العاملة في قطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة العمل على بناء تحالفات وطنية تساعدها على مواجهة التحديات الخارجية وتمكنها من الاستفادة من الفرص المتاحة، سواء بالتنسيق في عملية التسويق الداخلي أو الخارجي من خلال المعارض المحلية والدولية.
- العمل على حل مشكلة نقص العمالة الماهرة والمدربة، من خلال الاهتمام بالتعليم الفني الذي كان الحاضنة الأساسية لتخريج عمالة ماهرة وبإنشاء مزيد من مراكز التدريب المهني. حيث يستنزف تدريب وتأهيل العمالة الكثير من الوقت والمال في التدريب ويصعب الحفاظ عليها لفترة طويلة، وينتج عن ذلك مشكلات حقيقية في عملية تخطيط الإنتاج نظرًا لتذبذب أعداد العمالة واختلاف مستوى مهارتها ومعدلات إنتاجيتها.
- الاهتمام من جانب أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق ممارسات لإدارة الموارد البشرية تدعم القائد التحويلي في نشر ثقافة الإبداع والابتكار، مثل تنمية أنظمة للاستقطاب، والاختيار، والتدريب، والحوافز، وتقييم الأداء تدعم قيم الابتكار والإبداع.

حدود البحث

- حدود التطبيق: تقتصر الدراسة الحالية على الشركات الصغيرة والمتوسطة وتخرج الشركات الكبيرة التي يزيد عدد العاملين فيها عن 100 عامل عن مجال تطبيق الدراسة الحالية. وأقتصر تطبيق البحث على شركات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة في مدينة الاسكندرية بجمهورية مصر العربية.
- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة الحالية على نوع محدد من أنواع الابتكار وهو الابتكار في العمليات، بنوعيه التكنولوجي والإداري، نظرًا لأهميته في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من ناحية (Chang et al., 2015) وقلة الدراسات التي اهتمت به من ناحية أخرى (Mensah & Acquah, 2015).
- حدود المنهجية: تعتمد الدراسة الحالية على التحليل أو التصميم الساكن (Cross Sectional Design) والذي يقوم على تجميع البيانات عن الظاهرة عند لحظة زمنية معينة. بعكس التحليل أو التصميم الممتد زمنيًا (Longitudinal Design) الذي يعتمد على تجميع البيانات عن نفس الظاهرة في فترتين زمنيتين مختلفتين أو أكثر. إلا أن الباحث وجد أنه من الصعب تجميع البيانات من نفس العاملين في نقطتين زمنيتين مختلفتين.
- حدود زمنية: امتدت فترة تجميع البيانات خمسة أشهر خلال الفترة من شهر فبراير 2016 حتى يونيو من نفس العام.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- حسنين، أماني مصطفى. (2012). «التدريب التحويلي في صناعة الملابس الجاهزة ودوره في تنمية المشروعات الصغيرة». ***رسالة ماجستير غير منشورة***، كلية الاقتصاد المنزلي جامعة حلوان.
- حماد، اياد. (2011). «أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق»، ***مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*** المجلد 27 العدد 4.

المراجع باللغة الإنجليزية

- Abbas, G. and M. N. (2012). «Relationship between transformational leadership style and innovative work behavior in educational institutions", ***Journal of Behavioural Sciences***, 22 (3), p.18.
- Abdallah, R.; C. Barry; M. Beal; A. Said and S. VartanovS. (2012). ***The textile cluster in Egypt***. Institute for Strategy and Competitiveness.
- Abdul Manaf, A. H. A. and L. A. Abdul Latif. (2014). "Transformational leadership and job performance of SMEs technical personnel: The adaptability cultural approach as mediator", ***Mediterranean Journal of Social Sciences***, 5 (20), p. 648.
- Advani, A. (2015). "Impact of transformational and transactional leadership styles on employees' performance of banking sector in pakistan", ***Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management***, 15(5).
- Amabile, T. M. (1996). ***Creativity in context: Update to" the social psychology of creativity***. Westview press.
- Amabile, T. M. (1998). ***How to kill creativity .*** Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Amabile, T. M.; R. Conti; H. Coon; J. Lazenby and M. Herron. (1996). "Assessing the work environment for creativity", ***Academy of Management Journal,*** 39 (5), pp. 1154-1184.
- Aragón-Correa, J. A.; V. J. García-Moralesand E. Cordón-Pozo. (2007). «Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain", ***Industrial Marketing Management***, 36 (3), pp. 349-359.
- Atalay, M.; N. Anafarta and F. Sarvan. (2013). "The relationship between innovation and firm performance: An empirical evidence from Turkish automotive supplier industry", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 75, pp. 226-235.
- Badran, M. A. and C. M. Youssef-Morgan. (2015). "Psychological capital and job satisfaction in Egypt", ***Journal of Managerial Psychology***, 30 (3), pp. 354-370.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage2. ***Academy of management review***, 11(3), pp. 656-665.
- Bass, B. M. (1985). ***Leadership and performance beyond expectations***. Free Press; Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. ***Organizational Dynamics***, 18 (3), pp. 19–31.

- Bass, B. M. and B. J. Avolio. (1993). "Transformational leadership and organizational culture", ***Public Administration Quarterly***, pp. 112-121.
- Bass, B. M. and B. J. Avolio. (1996). ***Multifactor leadership questionnaire***. Mind Garden.
- Boeing, P. and P. G. Sandner. (2011). ***The innovative performance of China's national innovation system***. Working paper series // Frankfurt School of Finance & Management, No. 158.
- Boer, H. and W. E. During. (2001). "Innovation, what innovation: A comparison between product, process and organisational innovation", ***International Journal of Technology Management***, 22 (1-3), pp. 83-107.
- Brown, C. (2014). "The effects of emotional intelligence (EI) and leadership style on sales performance", ***Economic Insights–Trends and Challenges***, 3 (3).
- Burns, J. M. (1978). ***Leadership***. Harper & Row. New York, p. 181.
- Chang, J.; X. Bai and J. J. Li. (2015). "The influence of leadership on product and process innovations in China: The contingent role of knowledge acquisition capability", ***Industrial Marketing Management***, 50, pp. 18-29.
- Chen, M. Y. C.; C. Y. Y. Lin; H. E. Lin and E. F. McDonough III. (2012). "Does transformational leadership facilitate technological innovation: The moderating roles of innovative culture and incentive compensation", ***Asia Pacific Journal of Management***, 29 (2), pp. 239-264.
- Colbert, A. E.; A. L. Kristof-Brown; B. H. Bradley and M. R. Barrick. (2008). "CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams", ***Academy of Management Journal***, 51 (1), pp. 81-96.
- Crossan, M. M. and M. Apaydin. (2010). "A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature", ***Journal of management studies***, 47 (6), pp. 1154-1191.
- Daft, R. L. (2001). ***Essentials of organization theory and design***. South Western Educational Publishing.
- Damanpour, F.; R. M. Walker and C. N. Avellaneda. (2009). "Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations", ***Journal of Management Studies***, 46 (4), pp. 650-675.
- Den Hartog, D. N.; J. J. Van Muijen and P. L. Koopman. (1996). "Linking transformational leadership and organizational culture", ***Journal of Leadership & Organizational Studies***, 3 (4), pp. 68-83.
- Dobni, C. B. (2008). "Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis", ***European Journal of Innovation Management***, 11 (4), pp. 539-559.
- Eisenbeiss, S. A.; D. Van Knippenberg and S. Boerner. (2008). "Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles", ***Journal of Applied Psychology***, 93 (6), p. 1438.
- Elenkov, D. S.; and I. M. Manev. (2005). "Top management leadership and influence on innovation: The role of sociocultural context", ***Journal of Management***, 31 (3), pp. 381-402.
- El-Said, H.; M. Al-Said and C. Zaki. (2014). "Small and medium enterprises landscape in Egypt: New facts from a new dataset", ***International Journal of Entrepreneurship and Small Business***, 20 (3), pp. 286-309.

- Ensley, M. D.; C. L. Pearce and K. M. Hmieleski. (2006). "The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance", ***Journal of Business Venturing***, 21 (2), pp. 243-263.
- Froushani, M. S.; M. Mohammadi and M. Ashrafi. (2015). ***Investigating of relationship between transformational leadership style***. Organizational Creativity and Innovation in 12 th District Education and Training of Tehran.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformatios nal leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. ***Journal of Business Research***, 65 (7), pp. 1040-1050.
- Ghaffari, R.; M. M. A. Divkoti; S. M. A. K. Jalali and M. Kalaee. (2015). ***The role of transformational leadership on organizational performance through innovation and organizational learning***. (Case study, Sari Industrial City No. 1).
- Gumusluoglu, L. and A. Ilsev. (2009). "Transformational leadership, creativity, and organizational innovation", ***Journal of Business Research***, 62 (4), pp. 461-473.
- Hair, J. F.; M. Sarstedt, L. Hopkins and V. Kuppelwieser. (2014). "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research", ***European Business Review***, 26 (2), pp. 106-121.
- Hartmann, A. (2006). "The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms", ***Construction Innovation***, 6 (3), pp. 159-172.
- Hassan, M. U.; S. Shaukat; M. S. Nawaz and S. Naz. (2013). "Effects of innovation types on firm performance: an empirical study on Pakistan's manufacturing sector", ***Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences***, 7 (2), pp. 243-262.
- Hauschildt, J. and E. Kirchmann. (2001). "Teamwork for innovation: The 'troika'of promotors", ***R & D Management***, 31 (1), pp. 41-49.
- House, R. J. and R. N. Aditya. (1997). "The social scientific study of leadership: Quo vadis", ***Journal of Management***, 23 (3), pp. 409-473.
- Hurley, R. F. and G. T. M. Hult. (1998). "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination", ***The Journal of Marketing***, pp. 42-54.
- İşcan, Ö. F.; G. Ersarı and A. Naktiyok. (2014). «Effect of leadership style on perceived organizational performance and innovation: The role of transformational leadership beyond the impact of transactional leadership: An application among Turkish SME›s. ***Procedia-Social and Behavioral Sciences***, 150, pp. 881-889.
- Jassawalla, A. R. and H. C. Sashittal. (2002). "Cultures that support product-innovation processes", ***The Academy of Management Executive***, 16 (3), pp. 42-54.
- Jung, D. I.; C. Chow and A. Wu. (2003). "The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings", ***The Leadership Quarterly***, 14 (4), . 525-544.
- Kent, T. W.; J. C. Crotts and A. Azziz. (2001). "Four factors of transformational leadership behavior", ***Leadership & Organization Development Journal***, 22 (5), pp. 221-229.

- Khan, A. Z. and N. Adnan. (2014). "Impact of Leadership Styles on Organizational Performance", ***International Journal of Management Sciences***, 2 (11), pp. 501-515.
- Kim, S. and G. Yoon. (2015). An innovation-driven culture in local government: Do Senior Manager's transformational leadership and the climate for creativity matter", ***Public Personnel Management***, 44 (2), pp. 147-168.
- Li, J. (2015). "The benefits and Drawbacks of Coopetition on the Performance of SMEs", 5th IBA Bachelor Thesis Conference, July 2nd. Enschede, Netherlands: University of Twente, Faculty of Behavioral, Management and Social sciences.
- Liao, H. and A. Chuang. (2007). "Transforming service employees and climate: A multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships", ***Journal of Applied Psychology***, 92 (4), p. 1006.
- Ling, Y.; Z. Simsek; M. H. Lubatkin and J. F. Veiga. (2008). "The impact of transformational CEOs on the performance of small-to medium-sized firms: Does organizational context matter", ***Journal of Applied Psychology***, 93 (4), p. 923.
- Lusthaus, C. (2002). ***Organizational assessment: A framework for improving performance***. IDRC.
- Masa'deh, R. E.; Bader Yousef Obeidat; Diana Shawqi Zyod and Ala'a Hamdi Gharaibeh. (2015). "The Associations among transformational leadership, transactional leadership, Knowledge sharing, job performance, and firm performance: A theoretical model", ***Journal of Social Sciences (COES & RJ-JSS)***, 4 (2), pp. 848-866.
- Matzler, K.; E. Schwarz; N. Deutinger and R.Harms. (2008). "The relationship between transformational leadership, product innovation and performancein SMEs", ***Journal of Small Business & Entrepreneurship***, 21 (2), pp. 139-151.
- Muchtar, Y. C. and I. Qamariah. (2014). "The influence of transformational leadership style on innovation mediated by organizational culture", ***Journal of Management Research***, 6 (4), p. 176.
- Mumford, M. D.; G. M. Scott; B. Gaddis and J. M.Strange. (2002). "Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships", ***The Leadership Quarterly***, 13 (6), 705-750.
- Naranjo-Valencia, J. C.; D. Jiménez-Jiménez and R. Sanz-Valle. (2011). «Innovation or imitation: The role of organizational culture", ***Management Decision***, 49 (1), pp. 55-72.
- Ng, H. S. (2012). "Development of intangible factors for SME success in a developing country", ***International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences***, 2 (12), p. 198.
- OECD. 2006. ***Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data***, 3rd Ed. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development.
- Ogbonna, E. and L. C. Harris. (2000). "Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies", ***International Journal of Human Resource Management***, 11 (4), pp. 766-788.
- Onyango, W. P. (2015). "Effects of transformational leadership styles on talent management: A case of micro, small and medium size enterprises in Migori County, Kenya", ***Development***, 10.

- O'Regan, N.; A. Ghobadian and M. Sims. (2006). Fast tracking innovation in manufacturing SMEs. ***Technovation***, 26 (2), 251-261.
- Parry, K. and S. Proctor-Thomson. (2002). "Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector", ***Journal of Change Management***, 3 (4), pp. 376-399.
- Pawar, B. S. and K. K. Eastman. (1997). "The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination", ***Academy of Management Review***, 22 (1), pp. 80-109.
- Prather, C. W. and M. C. Turrell. (2002). "Managers at work: Involve everyone In the innovation process", ***Research-Technology Management***, 45 (5), pp. 13-16.
- Purvee, A. and D. Enkhtuvshin. (2014). "Transformational leadership and managers Ambidexterity: Mediating Role of Environmental Dynamism", ***International Journal of Innovation, Management and Technology***, 5 (6), p. 434.
- Rosing, K.; M. Frese and A. Bausch. (2011). "Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership", ***The Leadership Quarterly***, 22 (5), pp. 956-974.
- Saad, M. S. M. and T. Mazzarol. (2014). Enhancing and sustaining organizational innovative performance through transformational leadership", ***Innovation***, 13, p. 17.
- Sarros, J. C.; B. K. Cooper and J. C. Santora. (2008). "Building a climate for innovation through trans2 formational leadership and organizational culture", ***Journal of Leadership & Organizational Studies***, 15 (2), pp. 145-158.
- Scott, S. G. and R. A. Bruce. (1994). "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace", ***Academy of Management Journal***, 37 (3), pp. 580-607.
- Shin, S. J. and J. Zhou. (2003). "Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea", ***Academy of management Journal***, 46 (6), pp. 703-714.
- Tucker, B. A. and R. F. Russell. (2004). "The influence of the transformational leader", ***Journal of Leadership & Organizational Studies***, 10 (4), pp. 103-111.
- Uslu, T.; I. A. Bülbül and D. Çubuk. (2015). "An investigation of the effects of open leadership to organizational innovativeness and corporate entrepreneurship", ***Procedia-Social and Behavioral Sciences***, 195, pp. 1166-1175.
- Uzkurt, C.; R. Kumar; H. Semih Kimzan and G. Eminoglu. (2013). "Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: A study of the banking sector in Turkey", ***European Journal of Innovation Management***, 16 (1), pp. 92-117.
- Vaccaro, I. G.; J. J. Jansen; F. A. Van Den Bosch and H. W. Volberda. (2012). "Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size", ***Journal of Management Studies***, 49 (1), pp. 28-51.
- Van Hemert, P.; P. Nijkamp and E. Masurel. (2013). "From innovation to commercialization through networks and agglomerations: analysis of sources of innovation, innovation capabilities and performance of Dutch SMEs", ***The Annals of Regional Science***, 50 (2), pp. 425-452.
- Wang, G.; I. S. Oh; S. H. Courtright and A. E. Colbert. (2011). "Transformational leadership and per-

formance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research", ***Group & Organization Management***, 36 (2),pp. 223-270.

- Wang, P.; and J. C. Rode. (2010). "Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate", ***Human Relations***, 63 (8), pp. 1105-1128.
- Willard, G. E.; D. A. Krueger and H. R. Feeser. (1992). "In order to grow, must the founder go: A comparison of performance between founder and non-founder managed high-growth manufacturing firms", ***Journal of Business Venturing***, 7 (3), pp. 181-194.
- Wong, K. K. K. (2013). "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS", ***Marketing Bulletin***, 24 (1), pp. 1-32.
- Woodman, R. W.; J, E. Sawyer and R. W. Griffin. (1993). "Toward a theory of organizational creativity", ***Academy of Management Review***, 18 (2), pp. 293-321.
- Xenikou, A. and M. Simosi. (2006). "Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance", ***Journal of Managerial Psychology***, 21 (6), pp. 566-579.
- Xie, X.; S. Zeng; Y. Peng and C. Tam. (2013). "What affects the innovation performance of small and medium-sized enterprises in China", ***Innovation***, 15 (3), pp. 271-286.
- Yanney, J. P. (2014). Business strategy and leadership style: Impact on organizational performance in the manufacturing sector in Ghana. ***American Journal of Industrial and Business Management***, 4, 767-775. doi: 10.4236/ajibm.2014.412083.
- Yasin, G.; S. Nawab; K. K. Bhatti and T. Nazir. (2014). «Relationship of intellectual stimulation, innovations and SMEs performance: Transformational leadership a source of competitive advantage in SMEs", ***Middle-East Journal of Scientific Research***, 19 (1), pp. 74-81.
- Yusof, S. M. and R. Othman. (2016). "Leadership for creativity and innovation: Is Japan unique", ***Journal of Advanced Management Science***, Vol, 4 (2).

The Relationship between Transformational Leadership Style, Innovation and Performance in Egyptian SMEs

Mohamed Ali Mohamed Garhy
Demonstrator, Department of Business Administration
Faculty of Commerce - Alexandria University, Egypt

Dr. Rawya Mohammed Hassan
Associate professor of Business Management
Faculty of Commerce - Alexandria University, Egypt

Dr. Wessam Mahmoud Khedr
Lecturer of Business management
Faculty of Commerce - Alexandria University, Egypt

ABSTRACT

This study investigates the impact of transformational leadership style on both the processes Innovation and innovative Performance, as well as testing the moderating effects of Innovative Culture in those relationships. Paired data were gathered from 76 senior managers and 209 employees in 76 egyptian small and medium enterprises(SMEs). The research used Structural Equation Model method to determine the best path for the relationship under investigation.

Although the results did not support the first and second hypotheses that tested the direct relationship between transformational leadership style and processes innovation and innovative performance, respectively, however, the third and fourth hypotheses were supported, confirming the role of innovative culture as a moderator on the relationship between transformational leadership style and each of processes innovation and innovative performance variables.

The study recommended that managers should be trained on transformational leadership skills as part of the administrative development plans, to achieve innovation and long term performance by creating an innovative culture in the organization. The study also recommended that the government should provide more support to small and medium enterprises to encourage more innovative intitatives.

Keywords *Transformational Leadership ; Processes Innovation; Innovative; Culture; Innovative Performance; SMEs; Egypt.*