

القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

بسام بن أحمد بالخير

باحث

د. نعيم بن علي البيحاني

عضو هيئة تدريس

قسم إدارة الأعمال
جامعة أم القرى - مكة المكرمة
المملكة العربية السعودية

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى المدى الذي يقوم به مدراء المنشآت الصغيرة والمتوسطة حول تبني نمط القيادة التحويلية، والتعرف على أثر هذا النمط القيادي على قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مكة المكرمة. حيث انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الذي ينص على: «ما أثر تطبيق القيادة التحويلية على قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مكة المكرمة؟». وقد قامت الدراسة بإتباع المنهج الوصفي لعرض البيانات والمعلومات التي تم جمعها عبر توزيع استبيان كأداة للدراسة وموجهة للعينة المستهدفة من مجتمع الدراسة، والذي يتكون من العاملين في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مكة المكرمة، والذي تكون من الفئات (مدراء العموم - رؤساء الأقسام - الموظفين) وكان عدد الاستجابات الصالحة (216) مفردة. وتكونت أداة الدراسة الاستبانة من عدة محاور إضافة إلى الأسئلة الديموغرافية: تمثل المحاور الأول في أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية - الاستنارة العقلية - الاعتبار الفردية)، والمحور الثاني تأثير القيادة على الأداء. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ومن أهمها وجود أثر إيجابي في تطبيق القيادة التحويلية على زيادة أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى وجود علاقة إحصائية بين تطبيق القيادة التحويلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وزيادة المبيعات ونسبة أرباح المنشأة. وقد أوصت الدراسة القادة في المنشآت بتعزيز أسلوب القيادة التحويلية في إدارتهم للمنشآت مع أهمية تعزيز دور العاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، مع الاهتمام بتطويرهم وإكسابهم مهارات جديدة تقود لزيادة فاعلية أداء المنشآت.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، المنشآت الصغيرة، المنشآت المتوسطة - الأداء.

المقدمة

تعد القدرة على اتخاذ القرارات في عصرنا الحالي من أهم العناصر الرئيسية للإدارة المتميزة والناجحة، فمقدار النجاح الذي يمكن للمنشآت أن تحققه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفعالية وكفاءة صناعة القرار ومدى تناسبها مع الهدف المنشود (الصيرفي، 2003)، ولا يمكن أن تتم عملية اتخاذ القرارات الفعالة إلا من خلال قيادة قادرة على ذلك. لذا فإن بيئات الأعمال وإدارة المنشآت الصغيرة والمتوسطة المتغيرة والمتفاعلة باستمرار ألقت على عاتق إدارات تلك المنشآت حتمية المداومة على التكيف المستمر مع التغيرات المختلفة وتجربة الطرق المبتكرة والمبدعة الحديثة لضمان البقاء، ومن ذلك: السعي لإيجاد نماذج قيادية حديثة تناسب مختلف التطورات، وترك الهياكل الروتينية والتقليدية، وتستعين بالنظم الأكثر كفاءة ومرونة ولديها القدرة على التعامل مع متغيرات العصر (صبري، 2010). ولذلك نجد أن تلك المؤسسات لم تعد تحتاج إلى مديريين بقدر احتياجها إلى قادة يجتهدون لإقناع من حولهم برسالة ورؤية منظماتهم لتحقيق التغيير المنشود (مرعي، 2008).

ومن هنا بدأ في الظهور ما يطلق عليه (التوجهات الحديثة للقيادة)؛ حيث قام (Burns, 1978) بوضع أسس تلك التوجهات الحديثة للطرق التي يتوجب اتباعها في القيادة من خلال الإشارة إلى القيادة التحويلية؛ وهي «قدرة القائد على



توصيل رسالة المنظمة ورؤيتها المستمرة بوضوح للتابعين، وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية، وبناء ثقة واحترام بين الطرفين؛ لتحقيق أهداف المنظمة» (Murphy, 2005: 131).

ورغم وجود دراسات حول مفهوم القيادة والقيادات التحويلية وأثرها وخاصة على المنشآت الكبرى؛ إلا أنه لا تزال الدراسات التي تربط القيادة التحويلية بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة محدودة ولم تنل القدر الكافي من الدراسة خاصة في المنظمات العربية. ولذلك سيتم تسليط الضوء في دراستنا الحالية على القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بمكة المكرمة.

الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة الإطار النظري

تم تقسيم هذا الجزء إلى محورين: القيادة التحويلية والمنشآت الصغيرة والمتوسطة

المحور الأول- القيادة التحويلية ظهورها ومفهومها

تقوم القيادة التحويلية على القيادة بالتحفيز، فالقادة التحويليون يوفران محفزات قوية للعاملين معهم؛ مما يرفع الروح المعنوية لديهم، وتكون علاقتهم مبنية على الاحترام المتبادل فيما بينهم، وعلى المشاركة والتعاون المستمر، وذات قيم واضحة مما يستثير تفكيرهم لإيجاد حلول ومعالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم داخل المنظمة، ويشعر العاملون بالثقة والولاء والاحترام لقائدهم (العتيبي؛ والعظمت 19: 2020).

وظهر مصطلح (القيادة التحويلية) على يد Burns, 1987 في كتابه (القيادة) من أجل التمييز بين القادة الذين يكونون علاقة هادفة وتحفيزية مع رؤوسهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع؛ للحصول على نتائج جيدة. حيث إنه عرف القيادة التحويلية بأنها: «عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نهوض كل منهم بالآخر؛ للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق والهدف المنشود». ويسعى القائد التحويلي إلى الحداثة والتغييرات الإيجابية في طريقة أداء العمل، وجعل التابعين يتعدون اهتماماتهم الخاصة لصالح الآخرين، وليس مجرد أسلوب منح المكافآت أو العقاب بالنسبة لمن يؤدي العمل داخل المنظمة (الخصاونة؛ والشراري، 166-167: 2021).

والقائد التحويلي هو من له القدرة على إلهام العاملين للرقى بمصالحهم الذاتية من أجل مصالح المنشآت، وله القدرة على إحداث تأثير خارق على تابعيه، كما أضاف (Schermerhorn, 1996) أن القادة التحويليين هم من يوفران الحماس الذي يزيد الثقة والطموح وولاء المرؤوسين؛ مما يجعلهم مقتنعين في عملهم، ويمتلكون الرغبة في بذل الجهود الإضافية لتحقيق النجاح (قاسم، 2021).

خصائص وسمات القائد التحويلي

ذكر زاوي (2016) في كتابه (القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي) الخصائص التي يتحلى بها القائد التحويلي في المؤسسة أن القائد التحويلي يستطيع أن يضع رؤية ورسالة المؤسسة تكون واضحة ومحددة ذات طموح تخاطب العاملين بمنطقية وواقعية ويمكن تحقيقها وتعكس قيم المنظمة؛ مما يجعل المؤسسات يؤمنون بها ويعملون. وأيضاً من خصائص القائد التحويلي: أنه يستطيع أن ينقل العاملين نقلة نوعية حضارية تطويرية؛ لأنه يمتلك قدرات عالية وثقة بالنفس ووعياً وإدراكاً يجعل لدى العاملين قناعة داخلية بما يقوم به، ومما لا شك فيه أن لديه حضوراً وشخصية ونشاطاً عالياً وتعاوناً معهم بل يشارك الأفراد مشاكلهم، كما يعطيهم حلولاً لمشكلاتهم بمرونة دون تعقيد.

وبطبيعة الحال يحب القائد التحويلي التغيير للأفضل والتطوير والجودة ويدخل في مخاطر لعمل ذلك؛ ولكن يكون ذا علم بنتائجها واثقاً بما يقوم به، كما يمتلك القدرة العالية في التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة. ومن خصائصه: أنه يعطي العاملين معه مساحة لوضع أفكارهم ومقترحاتهم وتصوراتهم، وهو بذلك يعطيهم الثقة بقدراتهم وإبداعاتهم (زاوي، 20: 2016).

الوظائف التي يقوم بها القائد التحويلي

إن القائد التحويلي يجب أن يؤمن بالحاجة إلى التغيير، ويقدم رؤية مستقبلية، ويقوم باختيار النموذج المناسب للتغيير المطلوب، وإعادة تشكيل ثقافة المنظمة مع إدارة الفترة الانتقالية للمنظمة؛ لذلك يجب على القائد القيام بعدة

وظائف للوصول إلى نجاح المنظمة (الهواري، 2001). ومن وظائفه: إدارة التنافس؛ أي أنه يقوم بإدارة العمليات المتعلقة بالمنظمة، وجمع المعلومات، ووضع معايير النجاح، ووضع نظام المعلومات الشخصية، ونظام المعلومات التنظيمية، ونظام المعلومات وتوصيلها في الوقت والطريقة المناسبة للشخص المناسب (بامرحول وآخرون، 2020: 310).

كما يجب أن يضع خطة مستقبلية للمنظمة ورؤية ورسالة واضحة ليست مستحيلة الوقوع، وعندما يريد التغيير والتطوير في المنظمة لابد أن يختار نموذج التغيير الذي يتناسب مع عمل المنظمة وتثبت فاعليته ونجاحه بهذا التغيير وانتقاله إلى الأفضل. ومن أهم وظائف القائد التحويلي: أنه يقوم بإدارة الفترة الانتقالية، والتخلص من النظام القديم، والانتقال إلى الاستراتيجية الجديدة (بامرحول وآخرون، 2020: 310).

عناصر ومحددات القيادة التحويلية:

ذكرت الباحثة زهراء الرفاعي (2013) في رسالتها أن للقيادة التحويلية محددات وعناصر تقوم على أساسها القيادة التحويلية وتجعل القائد يصل إلى أهداف ورؤية المنظمة وهي:

- عنصر التأثير المثالي (الصفات): ويقصد بها أن القائد يستطيع أن يوصل فكرته وتوقعاته إلى العاملين معه عن طريق مضاعفة الجهود، وتحقيق الأهداف المرجوة من العاملين بطريقة سلسلة دون تعقيد.
- والتأثير المثالي (السلوك): وهو أن يكون القائد ذا قيم واتجاهات تلهم العاملين معه بإنجاز عملهم بكل رضا ووعي.
- الدافعية الإلهامية: أي تكوين فريق متعاون بين القادة والعاملين، وتحفيزهم على تحقيق وإنجاز عملهم بأداء وظيفي عالٍ.
- عنصر الاستثارة العقلية: وهو أن يبدع القائد بابتكار طرق جديدة تجعل العاملين معه يبحثون عن المشكلات التي تعوق عملهم، وتجعلهم يقدمون الحلول المقترحة بطريقة إبداعية وأخلاقية.
- محدد الاعتبارية الفردية: وهو أن يمتلك القائد نمطاً سلوكياً يجعله يهتم بكل عامل معه، ويستطيع أن يدرك رغباته واحتياجاته (الرفاعي، 2013: 13).

المحور الثاني- المنشآت الصغيرة والمتوسطة

المنشآت الصغيرة والمتوسطة وأهميتها:

إن دعم القطاع الخاص، وتعزيز نموه ونمو صادراته؛ يعتبر حجر أساس في المشاريع والبرامج التي قامت بها المملكة طوال تاريخها الحافل بالإنجازات الاقتصادية؛ إذ يتبوأ اقتصاد المملكة مكاناً متقدماً في مصاف الاقتصاديات العالمية كونها عضواً في مجموعة الدول العشرين الأكبر اقتصاداً في العالم (الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، 2022). ويحتل قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة مكاناً هاماً في الاقتصاد المحلي؛ نظراً لكونه يخلق فرص عمل عديدة للشباب السعودي، ويعزز القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني، ويحفز التطوير، ويرفع نسبة الصادرات غير النفطية (صحيفة الاقتصادية، 2021).

ونظراً إلى أن رؤية المملكة 2030 تسعى لتمكين المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وجعلها محركاً رئيسياً في الاقتصاد المحلي؛ أسست الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)؛ لترجمة الرؤية إلى واقع ملموس يهدف إلى رفع نسبة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي من 20% إلى 35% على أرض الواقع عن طريق دعم الابتكار، وتسهيل إجراءات الأعمال، وتمكين النمو، والعمل على نشر ثقافة العمل الحر، والاعتماد على الذات، وروح الريادة والابتكار، وتخصيص حصة أكبر للمنشآت المحلية من المنافسات والمشتريات الحكومية (الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، 2021).

ومن هذا المنطلق تنبع أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتتمثل في النقاط التالية:

- 1- تعتبر أداة فعالة في تحقيق التنمية وانتشارها جغرافياً.
- 2- إنشاء علاقات وطيدة بين المستهلكين.
- 3- تساهم المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المساهمة في نمو الصادرات.
- 4- القدرة على جذب المدخرات وتعبئتها، والتقليل من العوامل الاجتماعية، ودعم وتفعيل التكامل الصناعي.

- 5- الوصول إلى التقدم والرقى بجودة الاستثمار، وخلق مناصب العمل ومناسبة تقلبات الأوضاع الاقتصادية.
- 6- دعم الاقتصاد الوطني، ودفع عجلة التنمية، وتوسيع القاعدة الإنتاجية (موقع منشآت، 2021)
- 7- خصائص المؤسسات المتوسطة والصغيرة

للمنشآت المتوسطة والصغيرة مجموعة من الخصائص التي تميزها عن المنشآت الكبيرة؛ حيث إنها تتميز بقصر فترة استرداد رأس المال المستثمر، وسهولة تأسيس المنشأة والإجراءات، وتقوم بتوفير الخدمات للصناعات الكبرى بجودة كبيرة في الإنتاج، وتمتلك نظاماً داخلياً واضحاً قليل التعقيد، وتعتمد على أسلوب التدريب أثناء العمل، وتمتاز بسهولة ومرونة التنظيم، والاستقلالية. ومن خصائصها: أنها تقوم بدمج المرأة في النشاط الاقتصادي (الخباية، 2013: 37).

الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ورؤية 2030

أنشئت الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) عام 2016؛ حيث تهدف إلى تنظيم قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة ودعمه وتنميته ورعايته وفقاً لأفضل الممارسات العالمية؛ لرفع إنتاجية هذه المنشآت، وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي من 20% إلى 35% بحلول عام 2030 (موقع منشآت، <https://www.monshaat.gov.sa/about>).

كما تعمل (منشآت) على إعداد وتنفيذ ودعم برامج ومشاريع لنشر ثقافة وفكر العمل الحر، وروح ريادة الأعمال والمبادرة والابتكار، وتنويع مصادر الدعم المالي للمنشآت، وتحفيز مبادرات قطاع رأس المال الجريء، إلى جانب وضع السياسات والمعايير لتمويل المشاريع التي تصنف على أنها مشاريع صغيرة ومتوسطة، وتقديم الدعم الإداري والفني للمنشآت ومساندتها في تنمية قدراتها الإدارية والفنية والمالية والتسويقية.

كما تعمل على دعم إنشاء شركات متخصصة في التمويل، وتفعيل دور البنوك وصناديق الإقراض وتحفيزها لأداء دور أكبر وفعال في التمويل والاستثمار في المنشآت، وإنشاء ودعم البرامج اللازمة لتنمية المنشآت، إضافة إلى إنشاء مراكز خدمة شاملة للمنشآت لإصدار جميع المتطلبات النظامية لها ونحوها من خلال المشاركة الفعلية والإلكترونية للجهات العامة والخاصة.

كما تعمل على إزالة المعوقات الإدارية والتنظيمية والفنية والإجرائية والمعلوماتية والتسويقية التي تواجه المنشآت بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة، وإيجاد حاضنات للتقنية، وحاضنات للأعمال وتنظيمها، إضافة إلى وضع برامج ومبادرات لإيجاد فرص استثمارية للمنشآت والتعريف بها، والعمل على نقل التقنية ذات الصلة وتوطينها لتطوير أداء هذه المنشآت وإنتاجيتها، ويشمل ذلك سلاسل الإمداد (موقع منشآت، <https://www.monshaat.gov.sa/about>).

وقامت المملكة في هذا الصدد بإنشاء الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة؛ حيث تقوم بتطوير ودعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة عبر قيادة التعاون مع الشركاء الاستراتيجيين في القطاعين العام والخاص والثالث محلياً ودولياً، إضافة إلى تنويع مصادر الدعم المالي للمنشآت، وتحفيز مبادرات قطاع رأس المال الجريء، ووضع السياسات والمعايير للتمويل، وتقديم الدعم الإداري والفني للمنشآت (موقع المنصة الوطنية الموحدة، <https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/agencies/agencyDetails/AC393>).

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع القيادة التحولية مع متغيرات أخرى وتأثيرها على أداء المنشآت والقطاعات الحكومية، وبعض الدراسات تناولت القيادة التحولية وأثرها على الأداء واتخاذ القرارات سوف نستعرض الدراسات التي تم الاستفادة منها سواء كانت أبحاث عربية أو أجنبية في فترات زمنية مختلفة وشملت بلدان مختلفة مما يعطينا تنوع زمني وجغرافي. ومن الدراسات ذات العلاقة حول أثر القيادة التحولية وارتباطها بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة ما يلي:

دراسة (Qalati et al., 2022)، وقد أشارت إلى أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تركز على موضوع أنها تنافس وتعمل على الاستدامة من أجل البقاء والازدهار، وذلك من خلال اعتمادها الكبير على نقاط قوتها الداخلية والتي يمثلها غالباً العاملين. ويتطلب لإنجاح ذلك وتعزيز هذه القوى تبني استراتيجيات قيادية داعمة ومحفزة من خلال إشراك العاملين

في أعمال تطوعية تسهم في صقل خبراتهم داخل مجتمعاتهم عبر التعرف على ما يدور داخل هذه المجتمعات ودراسة سلوكيات الأفراد مما يسهم في تحسين أدائهم الفردي الذي يقود لتطوير أداء الشركات.

دراسة (Asad et al., 2021)، والتي طبقت على 100 مدير ومالك لمنشآت صغيرة ومتوسطة لهدف معرفة أثر القيادة التحويلية على ممارسات واستدامة أداء الموارد البشرية. وقد خلص الباحثون إلى العلاقة الإيجابية بين هذا النوع من القيادة وممارسة الموارد البشرية داخل الشركات، إضافة إلى الدور الوسيط الذي تلعبه العاملين السابقين في نشر الابتكار بين العاملين داخل المنظمات وتأثيره على الأداء الكلي والنهائي لها.

دراسة (Nungnky, et al., 2022)، وتناولت تحليل التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة التحويلية والقيادة التبادلية على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية والمشروبات في اندونيسيا. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العوامل المذكورة أعلاه. كما لاحظت الدراسة الأثر الأكبر للقيادة التحويلية عنها في القيادة التبادلية، كما أوصت الدراسة القادة بتطوير مهاراتهم القيادية التحويلية، وبناء الجيل الثاني من القادة المستقبليين.

دراسة (Nasir et al., 2022)، وقد هدفت إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية وإبداع العاملين على أدائهم داخل منشأتهم، وبخاصة في الأوقات الصعبة والتنافس الشديد الذي يمر به قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة عالمياً، حيث يؤدي ذلك إلى ضغوط على أصحاب المصلحة. كما توصي الدراسة حاجة العاملين لتبني خطط لتطوير الأداء الفردي والجماعي، وتحفيز القادة على إشراك الموظفين في المشاريع ورفع الأداء.

دراسة (جارجي؛ وخضر، 2019)، وهدفت إلى التعرف على 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. استخدمت الدراسة 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.

دراسة (الشهري، 2023)، والتي قامت بدراسة تأثير القيادة التحويلية على الولاء الوظيفي والأداء لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. وقد خلصت الدراسة إلى أن أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي ورعاية الأفراد والتحفيز العقلي والإلهامي تلعب دور كبير في رفع أداء الأعضاء وزيادة مستويات الولاء الوظيفي، مما يسهم في تحسين بيئة العمل والارتقاء بتصنيف الجامعات وتحقيق أهدافها.

دراسة (Prabhu & Srivastava: 2023)، وعلى اعتبار أن قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة يتميز بالتنافس الكبير والتغيرات السريعة وعدم الاستقرار أو التأكد، فقد قام الباحثان بدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ورشاقة الأداء فيما يخص سلاسل الإمداد. ونتج عن الدراسة أن هذا النوع من القيادة يسهم بشكل إيجابي في قيادة المبادرات في قطاع الإمداد بتحفيز العاملين على التفكير بشكل ابتكاري وإيجاد حلول للمشكلات، مع الرقابة عليهم فردياً للتحقق من تأثيرها على أداء المنشآت ككل.

دراسة (Parwanto, 2023)، وتناولت الدراسة أثر السلوك التنظيمي على العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة عبر عينة تكونت من 310 موظف، خلصت الدراسة إلى الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية على أداء العاملين. كما أشارت الدراسة إلى أن هذا النوع من القيادة يعتبر أهم العوامل التي تسهم في تطوير أداء الموظفين ما يقود إلى تحسن أداء المنشأة بشكل عام. وتقترح الدراسة على الباحثين دراسة هذا الموضوع في دول وثقافات مختلفة وهذا ما يقوم به هذا البحث.

دراسة (بامرحول وآخرين، 2021)، فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مرحلة التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. وتكونت العينة من (57) مديراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف مدارس مراحل التعليم الأساسي. واستخدمت

الاستبانة لقياس درجة ممارسة أبعاد القيادة التحولية، وكان من نتائج الدراسة أنه تم استخدام أبعاد القيادة التحولية وجاءت في المرتبة الأولى بعد التأثير المثالي، ثم الدافعية الإلهامية، ورعاية الأفراد، وأخيراً التحفيز العقلي.

دراسة (الوحش، 2021)، وقد اتفقت مع دراسة (بامرحول وآخرين، 2021)، وقد قامت الدراسة بالتعرف على أثر تطبيق القيادة التحولية في منظمات القطاع العام (المدارس الحكومية). وهدفت دراسة الوحش إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مدراء المدارس وعلاقتها بالدافعية لإنجاز المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (240) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحولية متوسطة، وكانت الدافعية لإنجاز المعلمين كبيرة، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة بين القيادة التحولية ومستوى الدافعية للمعلمين.

دراسة (الخصاونة والشراري، 2020)، فقد تم تطبيقها على القطاعات الخاصة والمنشآت، وهدفت إلى التعرف على أثر القيادة التحولية في التنوع في الموارد البشرية في شركات الاتصالات في المملكة الأردنية. وتكونت عينة الدراسة من (360) عاملاً تم أخذها عن طريق العينة الطبقية العشوائية من أصل (4100) والذي يشير لمجموع العاملين في شركات الاتصالات. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ منها: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحولية وتنوع الموارد البشرية، وأن أبعاد القيادة التحولية تفسر ما مقداره (49.5%) من التباين في تنوع الموارد البشرية.

دراسة (الشمري؛ والسلطان، 2018)، والتي قامت بالتعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحولية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) بالمؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها. وقد تم اتباع المنهج المسحي الوصفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة باستثناء القيادات الإدارية، في حين تم توزيع (200) استبانة كعينة للدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى أن القيادات الإدارية في المؤسسة تمارس القيادة التحولية بأبعادها الأربعة بدرجة كبيرة. كما اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة بعد الاعتبار الفردي وفقاً لمتغير الخبرة، والدورات التدريبية.

دراسة (Albert & Hamrila, 2019)، والتي تهدف لمعرفة أثر القيادة التحولية على ردود فعل الموظفين (الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة والأداء)؛ حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت إلى نتائج منها: أن القيادة التحولية لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي الذي يؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي، وهو بدوره يؤثر أيضاً إيجابياً على سلوك المواطنة لدى العاملين، ويعزز الأداء الفردي للعاملين.

دراسة الغزالي (2012)، والتي كانت بعنوان: «أثر القيادة التحولية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية». وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحولية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (39) فقرة؛ وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية، وتم توزيع (489) استبانة، استرجع منها (422) صالحة للتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى توفر القيادة التحولية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً، كما أن مستوى توفر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً، وتوصلت إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحولية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، وأن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحولية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

التعليق على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

قامت الدراسة بعرض عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي أظهرت الاهتمام الكبير بممارسة أنماط القيادة ومنها القيادة التحولية في قطاعات العمال المتنوعة. وقد لوحظ تبني هذا النمط القيادي في قطاعات مختلفة عالمياً وعربياً ومحلياً سواء القطاع الحكومي أو الخاص وحتى القطاع غير الربحي. ما يميز هذا النمط القيادي التحولي هو تركيزه على أبعاد نفسية وشخصية وفكرية تسهم في التعرف على القادة وممارساتهم الإدارية وتأثيراتها على العاملين، وفي المقابل كيف يتعامل الموظفون مع هذه الممارسات وكيف تؤثر على أدائهم العمل وتحقيق أهداف منشأتهم وكذلك أهدافهم الشخصية.

وتتميز هذه الدراسة بأنها استهدفت العاملين والشركات الموجودة بمكة المكرمة. هذه المنطقة الجغرافية التي تتميز بخصائص مختلفة مكانية وزمانية وثقافية. حيث أن كثير من هذه المنشآت تعمل في قطاعات وصناعات مرتبطة بالحج والعمرة. هذه الشعائر الدينية التي تتطلب تعامل خاص من قبل الشركات ومنسوبيها سواء كان ثقافي أو اجتماعي بناءً على التنوع في الجنسيات واللغات. كما أتت هذه الدراسة بعد التحولات الكبرى التي تشهدها المملكة في سبيل تحقيق رؤيتها، والدعم الكبير الذي يشهده قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وهذا لا ينكر وجود الكثير من التحديات. كما تزايد هذا الاهتمام في الفترة الماضية وبخاصة مع التطورات التقنية والتسارع العلمي إضافة إلى الأحداث التي مر بها العالم بعد جائحة كورونا، وأدى ذلك إلى زيادة حرص المنشآت على تبني أساليب قيادية مناسبة تقودهم إلى تحسين الأداء واستدامة مشاريعهم. ومن هنا قامت الدراسة بمراجعة الدراسات السابقة ولاحظت وجود الحاجة لإجراء دراسة مثل هذه.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تعد قيادة المنشآت الصغيرة والمتوسطة ومنظمات الأعمال كافة العنصر الرئيسي والفعال لضمان استمرار قيام المؤسسة بوظائفها المعروفة؛ كالتنظيم والتخطيط، فالقيادة الفعالة القادرة على اتخاذ القرارات والتماشي مع متطلبات العصر الحديث بمثابة حجر الأساس في العمليات الإدارية الناجحة. وبعد قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة من أهم الروافد المنظمة والمحركة والداعمة للاقتصاد السعودي (بامرحول وآخرون، 2021).

وتشهد تلك المنشآت تطورات مستمرة وسريعة؛ مما يوجب الاهتمام بالأنماط القيادية، ومن ثم إعادة النظر في الأنماط الروتينية التقليدية، والعمل على استبدالها باستراتيجيات قيادية حديثة؛ كالعمل على تطبيق القيادة التحويلية لزيادة الإنتاجية لتلك المنشآت، ورغم أهمية تلك القيادة إلا أنها لم تنل القدر الوافي من الدراسة ((Parwanto, 2023)، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للإجابة عن:

التساؤل الرئيسي

«ما أثر تطبيق القيادة التحويلية على قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مكة المكرمة؟» ويتفرع من السؤال الرئيسي:

التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما أثر تطبيق القيادة التحويلية على زيادة نسبة أرباح المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مكة المكرمة؟
- 2- ما أثر تطبيق القيادة التحويلية على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مكة المكرمة؟
- 3- هل هناك علاقة بين تطبيق القيادة التحويلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة ونجاح المنشأة؟

أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف الدراسة في الآتي:

- 1- التعرف على أي مدى يقوم المديرون في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مكة بتبني نمط القيادة التحويلية.
- 2- دراسة أثر القيادة التحويلية على قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مكة المكرمة.
- 3- التوصل لأهم التوصيات التي تساعد على تنفيذ استراتيجيات القيادة التحويلية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

الأهمية النظرية

- 1- تناولت الدراسة مفهوم القيادة الذي يعد من أفضل وأهم وأبرز الموضوعات التي تتم مناقشتها من قبل الباحثين في مختلف العصور.

- 2- ربطت الدراسة القيادة بموضوع حديث؛ وهو دور القيادة التحويلية بالتأثير على قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة والذي لم يتم الربط بينهما في المملكة من وجهة نظر الباحثين.

الأهمية التطبيقية

- 1- تسهم الدراسة في لفت نظر إدارات قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة إلى ضرورة العمل على تطوير الطرق القديمة والتقليدية، واختيار الطرق المثلى للقيادة التي تتناسب مع كل مرحلة.
- 2- تساعد نتائج الدراسة الجهات المختصة على تطبيق القيادة التحويلية في جميع المنشآت في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال عمل برامج تطويرية ودورات تدريبية لقيادات المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

فروض الدراسة

في ضوء المخطط البحثي وأهداف الدراسة، تناولت متغيرات الدراسة الحالية مع متغيرات أخرى، حيث تخضع نتائج الفرضيات لتحليل الإحصائي:

- 1- من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة التحويلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وزيادة نسبة أرباحها في مكة المكرمة.
- 2- من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة التحويلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وزيادة المبيعات في مكة المكرمة.
- 3- من المتوقع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق القيادة التحويلية لدى قادة المنشآت الصغيرة والمتوسطة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (سنوات الخبرة- المستوى التعليمي).

تصميم الدراسة

إن الهدف من الدراسة: محاولة التعرف على أي مدى يتبع العاملون في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة استراتيجيات القيادة التحويلية لتحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك تقييم أثر القيادة التحويلية على تلك المنشآت، ولكي يتم تحقيق ذلك لابد من إتباع منهج وطرق وأدوات ملائمة، ويعد المنهج الوصفي التحليلي الأفضل والأنسب للتماشي مع طبيعة موضوع وإشكالية الدراسة؛ حيث إن أي باحث لا يقوم فقط بوصف البيانات التي سيتم جمعها؛ بل يقوم أيضاً بتحليلها وتفسيرها بشكل علمي (شحاتيت، وعبد الغفور، 2013: 40).

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وفي هذه الدراسة المجتمع المستهدف هم العاملين في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة (مدير – رئيس قسم- موظف). وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية وتم إرسال أكثر من 350 استمارة، وتم استرجاع (216) استجابة مكتملة بعد استبعاد 17 استجابة غير مكتملة.

طريقة جمع البيانات

عند القيام بالدراسة النظرية قام الباحثان بالاعتماد على عدد من المصادر لجمع البيانات تشمل الكتب والمراجع العربية والأجنبية – الدوريات والأبحاث المنشورة باللغتين العربية والإنجليزية عبر البحث من شبكة الإنترنت – التقارير العالمية الصادرة من الجهات المشهورة والمؤتمرات المرتبطة بموضوع الدراسة – الرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة.

أداة الدراسة

بالاستناد إلى أهداف الدراسة والمنهجية تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كأداة لجمع البيانات في الجانب الميداني للوصول إلى عينة الدراسة واختبار فروضها ومعرفة المتغيرات المراد اختبارها وقياسها. وتم ذلك من خلال إعداد استبانة صممت من قبل الباحثين معتمدة على الدراسات والمراجع السابقة ذات العلاقة، وجمعها من العينة المختارة من مجتمع الدراسة.

مقاييس الدراسة

- واشتملت الاستبانة على جزأين رئيسيين:
- **المحور الأول:** البيانات الديموغرافية (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة).
- **المحور الثاني:** بيانات تشتمل على متغير القيادة التحويلية ومدى فاعليته في التأثير على قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
- **المحور الثالث:** متغير الأداء.

ترميز البيانات

عند اختبار محاور الدراسة تم استخدام المعيار الرباعي الذي يقيس العبارات محل الدراسة بمستويات دائماً والدرجة (4) وغالباً بالدرجة (3) وأحياناً بالدرجة (2) وأبداً بالدرجة (1)، ويتم ضرب هذه الدرجات في التكرار لكل استجابة ثم الجمع والقسمة على أفراد العينة.

أساليب تحليل البيانات الإحصائية

- لتحقيق أهداف الدراسة يتم تحليل البيانات التي جُمعت باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبعض الأساليب الإحصائية المتاحة بالبرنامج مثل:
- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- معامل الارتباط بيرسون؛ لمعرفة ما إذا كانت دالة واختبار (ت)؛ لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق.

اختبار الفروض ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً- البيانات الأولية

من خلال جدول (1) تبين أن الموظفين كانوا أعلى نسبة؛ حيث بلغت نسبتهم 65.7%، يليهم رؤساء الأقسام بنسبة 18.55%، وأقل نسبة كانت لمديرين 15.7%. ويستنتج الباحثين من ذلك تنوع وظائف عينة الدراسة؛ مما ساعدنا على تعميم نتائج الدراسة.

من خلال الجدول (2) يتبين أن أغلبية عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية عالية من 10 سنوات فأكثر؛ حيث بلغت نسبتهم 74.5%، يليهم من كانت خبرتهم المهنية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، وبلغت نسبتهم 15.3% وأقل منهم نسبة من خبراتهم تتجاوز 3 سنوات إلى أقل من 5 سنوات، ومن خبرتهم أقل من 3 سنوات كانوا أقل نسبة في عينة الدراسة، وبلغت نسبتهم 6% و 4.2% على التوالي. ويستنتج الباحثين من خلال النتيجة السابقة تنوع سنوات الخبرة المهنية لدى عينة الدراسة وكان أغلبهم يمتلكون خبرة عالية.

من خلال الجدول رقم (3) يتبين لنا تنوع مؤهلات عينة الدراسة، فأعلى نسبة من لديهم أقل من البكالوريوس، وبلغت نسبتهم 48.1%، يليهم من لديهم البكالوريوس، وبلغت نسبتهم 26.4%، وتفاوتت النسب بين من لديهم دبلوم عالي ودرجة الماجستير والدكتوراه؛ حيث بلغت نسبتهم على الترتيب: 14.4% و 6.7% و 4.4%.

جدول رقم (1)
توزيع عينة الدراسة
حسب نوع الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسب المئوية
مدير	34	15.7%
رئيس قسم	40	18.5%
موظف	142	65.7%
المجموع	216	100%

جدول رقم (3)
توزيع عينة الدراسة
حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسب المئوية
أقل من البكالوريوس	104	48.1%
دبلوم عالي	31	14.4%
بكالوريوس	57	26.4%
ماجستير	14	6.7%
دكتوراه	10	4.4%
المجموع	216	100%

جدول رقم (2)
توزيع عينة الدراسة
حسب سنوات الخبرة المهنية

سنوات الخبرة	التكرار	النسب المئوية
أقل من 3 سنوات	9	4.2%
من 3 سنوات إلى أقل من 5 سنوات	13	6%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	33	15.3%
من 10 سنوات فأكثر	161	74.5%
المجموع	216	100%

ثانياً- نتائج محاور الدراسة

المحور الأول- التأثير المثالي

جدول رقم (4)

استجابات عينة الدراسة للمحور الأول: التأثير المثالي

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	أبداً
		النسبة التكرار المئوية	النسبة التكرار المئوية	النسبة التكرار المئوية	النسبة التكرار المئوية
1	يتجاوز القائد مصالحه الشخصية من أجل المصالح العامة	45	25%	77	35.6%
2	يتصرف القائد بطريقة تعزز احترامي وثقتي به	76	35.2%	81	37.6%
3	يمتاز القائد بحزمه في اتخاذ القرارات التي تخص المنشأة	87	40.3%	90	41.7%
4	يمتلك القائد رؤية ورسالة وقيماً واتجاهات تلهم العاملين معه بإنجاز عملهم بكل رضا ووعي	78	36.1%	67	31.1%
5	يؤكد القائد في عمله على أهمية العمل الجماعي	108	50%	54	25%
		9	4.2%	45	20.8%

من خلال الجدول رقم (4) يتبين لنا التأثير المثالي للقائد التحويلي من خلال استجابات عينة الدراسة ؛ حيث إن نصف عينة الدراسة (50%) يرى أن القائد التحويلي يؤكد على أهمية العمل الجماعي في المنشأة، و(40.3%) يرى أن من مميزات القائد التحويلي: الحزم في اتخاذ القرارات التي تخص المنشأة، وأيضاً ترى عينة الدراسة أن القائد التحويلي يمتلك رؤية ورسالة وقيماً واتجاهات تلهم العاملين معه بإنجاز عملهم برضا ووعي، وأنه يتصرف بطريقة تعزز احترامهم وثقتهم به؛ حيث بلغت نسبتهم 36.1% و35.2% على الترتيب، كما ترى عينة الدراسة أن القائد يتجاوز مصالحه الشخصية من أجل المصالح العامة بنسبة 33.8%.

ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها تتفق بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية؛ كدراسة Albert Hamrila & (2019)؛ حيث توصلت إلى أن القيادة التحولية لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي الذي يؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي، وهو بدوره أيضاً يؤثر إيجابياً على سلوك المواطنة لدى العاملين، ويعزز كذلك الأداء الفردي للعاملين. ودراسة بامرحول وآخرين (2021)؛ حيث توصلت دراسته إلى أن بعد التأثير المثالي لدى القائد التحويلي له تأثير كبير على أداء الموظفين؛ مما يؤثر على نجاح المنظمة.

ويرى الباحثان أن القائد التحويلي له تأثير كبير ومثالي في المنشأة؛ حيث إنه يحث موظفيه على العمل الجماعي؛ لما له من تأثير إيجابي على الإنجاز والإبداع. كما أن القائد التحويلي يكون واضحاً في أهدافه وقيمه، ويمتلك طموحاً ويخاطب العاملين بمنطقية وواقعية ويمكن تحقيقها وتعكس قيم المنظمة؛ مما يجعل المؤسسين يؤمنون بها ويعملون ومن خلال ذلك يفرض احترامه وثقته بين موظفيه؛ مما يزيد من أدائهم الوظيفي، ويرفع من نجاح المنظمة وجودتها.

المحور الثاني- الدافعية الإلهامية

جدول رقم (5)

استجابات عينة الدراسة للمحور الثاني: الدافعية الإلهامية

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	أبداً
		النسبة التكرار المئوية	النسبة التكرار المئوية	النسبة التكرار المئوية	النسبة التكرار المئوية
1	يكون القائد قريباً متعاوناً بين القادة والعاملين، ويقوم بتحفيزهم على تحقيق وإنجاز عملهم بأداء وظيفي عالٍ	85	39.4%	67	31%
2	يتحدث القائد عما يريد إنجازهم بحماس وتفاؤل	88	40.7%	63	29.2%
3	يقوم القائد بإطلاع العاملين معه على الأهداف التي سيحققها معهم من أجل تطوير المنشأة	75	34.7%	67	31%
		22	10.2%	52	24.1%

من خلال الجدول رقم (5) الذي يظهر فيه استجابات عينة الدراسة للدافعية الإلهامية لدى القائد التحويلي في المنشأة يتضح أن 40.7% من عينة الدراسة يرون أن القائد التحويلي دائماً يتحدث عما يريد إنجازهم، في حين يرى 22.7% أنه يتحدث أحياناً عما يريد إنجازهم، أما 7.4% فيرون عكس ذلك. كما تبين من استجابات عينة الدراسة أن 39.4% يرون أن القائد يكون قريباً متعاوناً بين القادة والعاملين ويقوم بتحفيزهم على تحقيق وإنجاز عملهم بأداء عالٍ، في حين أن 22.7%

يرون أن القائد يفعل ذلك أحياناً، و6.9% يرون أن القائد لا يفعل ذلك أبداً، و34.7% يرون أن القائد يقوم باطلاع العاملين معه على الأهداف التي سيحققها معهم من أجل تطوير المنشأة.

ومن خلال الدراسات السابقة تتفق النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة الوحش (2021)؛ حيث كشفت الدراسة عن وجود علاقة بين القيادة التحويلية ومستوى الدافعية للمعلمين. وأيضاً دراسة Hamrila & Albert (2019)؛ حيث هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على ردود أفعال الموظفين (الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة والأداء)؛ حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج؛ منها: أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي الذي يؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي، وهو بدوره يؤثر أيضاً إيجابياً على سلوك المواطنة لدى العاملين، ويعزز كذلك الأداء الفردي للعاملين.

ويرى الباحثان أن القائد التحويلي يملك الدافعية الإلهامية لنجاح منشأته؛ بحيث يضع أهدافاً واضحة للجميع، ويخبر عما يريد تغييره وتطويره في المنظمة مما يتناسب مع عمل المنظمة ومدى فاعليته ونجاحه للانتقال بالمنشأة إلى الأفضل، ومن خلالها يث روح التنافس والحماس لدى العاملين؛ مما يجعلهم يؤدون وظائفهم على أكمل وجه؛ للوصول إلى تلك الأهداف وتحقيق نجاح المنظمة.

المحور الثالث- الاستنارة العقلية

جدول رقم (7)

استجابات عينة الدراسة للمحور الثالث: الاستنارة العقلية.

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	أبداً
		النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار
1	يستمع القائد إلى وجهات نظر العاملين معه عند حل المشكلات	76 35.2%	73 33.8%	52 24.1%	15 6.9%
2	يقوم القائد بالنظر للمشكلات التي تواجه المنشأة من زاوية أخرى	66 30.6%	77 35.6%	60 27.8%	13 6%
3	يقترح القائد طرقاً جديدة للقيام بأعمال المنشأة بكفاءة أكبر	67 31%	70 32.4%	59 27.3%	20 9.3%
4	يحث القائد المرؤوسين على العمل على تغيير المنشأة للأفضل من الناحية الربحية والتنظيمية	83 38.5%	72 33.3%	46 21.3%	15 6.9%

من خلال الجدول رقم (6) يتبين أن 38.5% يرون أن القائد التحويلي يحث المرؤوسين على العمل على تغيير المنشأة نحو الأفضل من الناحية الربحية والتنظيمية، و35.22% يرون أنه أيضاً يستمع إلى وجهات نظر العاملين معه عند حل المشكلات، و31% يرون أن القائد يقترح طرقاً جديدة للقيام بأعمال المنشأة بكفاءة أكبر، و30.6% يرون أنه ينظر إلى المشكلات التي تواجه المنشأة من زاوية أخرى.

وتتفق دراسة الغزالي (2012) مع النتيجة الحالية؛ حيث توصلت دراسته إلى أن مستوى توفر القيادة التحويلية والاستنارة الفكرية ساعدت في اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. واتفقت دراسة الوحش (2021) مع النتيجة الحالية من أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لها أثر إيجابي على الدافعية لإنجاز المعلمين، ووجود علاقة بين القيادة التحويلية ومستوى الدافعية لأداء المعلمين.

ويرى الباحثان أهمية تحلي القائد التحويلي صفة الاستنارة العقلية التي من خلالها يستطيع أن يبتكر ويبدع طرقاً وأساليب جديدة للعمل في المنشأة، والنظر إلى العقبات والتحديات ومحاولة حلها بطريقة إبداعية؛ مما يجعل منشأته تصل إلى أفضل أداء وظيفي يسهم في زيادة أرباح ومبيعات المنشأة.

المحور الرابع- الاعتبارات الفردية

من خلال الجدول رقم (7) الذي فيه استجابات عينة الدراسة للاعتبارات الفردية لدى القائد التحويلي؛ حيث تساوت النسب لاستجابات عينة الدراسة في أن القائد التحويلي يحرص على تدريب وتعليم مرؤوسيه من خلال الدورات التدريبية؛ من أجل إكساب مرؤوسيه خبرات مهنية تساهم في رفع العائد الربحي للمنشأة، ويساعد كل موظف على تنمية نقاط قوته ومهاراته؛ مما يكسب المنشأة جودة في العمل؛ حيث بلغت نسبتهم 31.5%، في حين أن 29.2% يرون أن القائد يراعي الاعتبارات الفردية لدى كل موظف لديه؛ من أجل معرفة احتياجات كل موظف، والعمل على إشباعها للقيام بعمله في المنشأة، و16.2% يرون عكس ذلك. وأيضاً يحرص القائد على توفير احتياجات كل موظف لديه وتلبية طموحاته؛ مما يؤثر إيجاباً على اقتصاد المنشأة، وبلغت نسبة من يرى ذلك 27.8%.

وتتفق دراسة بامرحول وآخرين (2021) مع النتيجة السابقة؛ حيث توصلت دراسته إلى أن بعد الاعتبارات الفردية لدى القائد التحويلي له تأثير كبير على أداء الموظفين؛ مما يؤثر إيجاباً على نجاح المنظمة، ويحسن من أداء الموظفين.

ويرى الباحثان أن على القائد التحويلي أن يراعي الاعتبارات الفردية لدى العاملين في المنشأة، ويعرف نقاط قوة كل عامل، والعمل على تنميتها والاستفادة منها في عمل المنشأة، وأيضاً معرفة نقاط ضعفه ومحاولة تقويتها من خلال الدورات التدريبية التي تكسبه مهارات تساعده على حل مشكلاته. كما يقوم القائد التحويلي برفع جودة أداء الموظفين بين الفينة والأخرى، وتعليمهم مهارات جديدة مع التطورات الحاصلة في بيئة العمل، وذلك من خلال دورات تدريبية.

جدول رقم (7)

استجابات عينة الدراسة على المحور الرابع: الاعتبارات الفردية.

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	أبداً
		النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار
1	يحرص القائد على تدريب وتعليم مرؤوسيه من خلال الدورات التدريبية؛ من أجل إكساب مرؤوسيه خبرات مهنية تساهم في رفع القائد الربحي للمنشأة	68 %31.5	64 %29.6	68 %31.5	16 %7.4
2	يحرص القائد على توفير احتياجات كل موظف لديه و تلبية طموحاته؛ مما يؤثر إيجاباً على اقتصاد المنشأة	60 %27.8	59 %27.3	70 %32.4	27 %12.5
3	يساعد القائد كل موظف على تنمية نقاط قوته ومهاراته؛ مما يكسب المنشأة جودة في العمل	67 %31	54 %25	66 %30.6	29 %13.4
4	يراعي القائد الاعتبارات الفردية لدى كل موظف لديه؛ من أجل معرفة احتياجات كل موظف، والعمل على إشباعها؛ للقيام بعمله في المنشأة	63 %29.2	57 %26.4	61 %28.2	35 %16.2

المحور الخامس- أثر القيادة التحويلية على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة

جدول رقم (8)

أثر القيادة التحويلية على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	أبداً
		النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار
1	يوجد أثر إيجابي في تطبيق القيادة التحويلية في المنشأة التي أعمل بها	62 %28.7	72 %33.3	65 %31.1	17 %7.9
2	زادت مبيعات المنشأة بسبب تطبيق القيادة التحويلية	49 %22.7	61 %28.2	73 %33.8	33 %15.3
3	الطرق الجديدة التي يتبعها القائد للقيام بأعمال المنشأة بكفاءة أكبر أدت إلى زيادة نسبة الأرباح في المنشأة	63 %29.2	64 %29.6	59 %27.3	30 %13.9
4	بسبب حرص القائد على تدريب وتعليم الموظفين وتلبية احتياجاتهم تحسن أداء الموظفين	82 %38	58 %26.9	53 %24.5	23 %10.6
5	تم فتح فرع أو أكثر للمنشأة بعد تطبيق القيادة	50 %23.1	54 %25	52 %24.1	60 %27.8

من خلال الجدول رقم (8) يتبين لنا تأثير القيادة التحويلية على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة؛ حيث إن 33.3% و 28.7% أجابوا بأنه يوجد أثر إيجابي بتطبيق القيادة التحويلية في المنشأة التي أعمل بها، و 38% يرون أنه بسبب حرص القائد على تدريب وتعليم الموظفين وتلبية احتياجاتهم تحسن أداء الموظفين، و 29.2% يرون أن الطرق الجديدة التي يتبعها القائد للقيام بأعمال المنشأة بكفاءة أكبر أدت إلى زيادة نسبة الأرباح في المنشأة، و 48% يرون أنه تم فتح فرع أو أكثر للمنشأة بعد تطبيق القيادة التحويلية.

ومن خلال الدراسات السابقة تتفق نتيجة دراسة (Albert & Harmila 2019) حيث توصلت إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي الذي يؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي، وهو بدوره يؤثر أيضاً إيجابياً على سلوك المواطن لدى العاملين، ويعزز كذلك الأداء الفردي للعاملين. ودراسة بامرحول وآخرين (2021)؛ حيث توصلت دراسته إلى أن القائد التحويلي له تأثير كبير على أداء الموظفين؛ مما يؤثر إيجاباً على نجاح المنظمة.

ومن خلال ما سبق تم التحقق من صحة الفرضية التي تنص على: «يوجد أثر إيجابي في تطبيق القيادة التحويلية على زيادة أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة». ويرى الباحثان أن تطبيق القيادة التحويلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة أثراً

جدول رقم (9)

العلاقة الإحصائية بين تطبيق القيادة التحويلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وزيادة نسبة أرباح المنشأة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى دال/غير دال
تطبيق القيادة التحويلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة	46.50	11.44	0.85	00001 دال
زيادة نسبة أرباحها	13.91	4.04		

من خلال الجدول (9) يتبين لنا علاقة تطبيق القيادة التحويلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بزيادة أرباحها؛ حيث كان هناك تفاوت في المتوسط الحسابي بين تطبيق القيادة التحويلية ونسبة الأرباح، وكان المتوسط الحسابي لتطبيق القيادة التحويلية أعلى من زيادة الأرباح؛ حيث بلغت 46.5 و 13.91 على الترتيب، وبلغ معامل الارتباط بيرسون (0.85)، ومستوى الدلالة (0.00001)؛ أي أقل من مستوى الدلالة (0.05) بمعنى أنه دال؛ أي أنه كلما تم تطبيق القيادة التحويلية في المنشأة زادت نسبة أرباحها، ونستنتج من ذلك أنه توجد علاقة بين تطبيق القيادة التحويلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وزيادة نسبة أرباح المنشأة. ومن خلال ما سبق تم التحقق من صحة الفرضية التي تنص على: «توجد علاقة إحصائية بين تطبيق القيادة التحويلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وزيادة نسبة أرباح المنشأة».

ويرى الباحثان أن القائد الذي يبدع وابتكر طرقاً جديدة في إدارة منشأته والعاملين معه؛ مما يجعلهم يبحثون عن المشكلات التي تعوق عملهم، يجعلهم يقدمون الحلول المقترحة بطريقة إبداعية وأخلاقية، ويستطيع القائد أن يدرك رغباتهم واحتياجاتهم؛ فإن ذلك يؤثر على أدائهم الوظيفي، وبالتالي تزداد جودة العمل، وتزداد أرباح المنشأة.

جدول رقم (10)

العلاقة الإحصائية بين تطبيق القيادة التحويلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وزيادة مبيعاتها

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى دال/غير دال
تطبيق القيادة التحويلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة	46.50	11.44	0.65	0.00001 دال
زيادة المبيعات	2.58	1.003		

في تحسين أداء الموظفين، والعمل بكفاءة عالية ورضا وظيفي عالٍ؛ مما يرفع من اقتصاد المنشأة، ويزيد من نسبة المبيعات، وبالتالي تزيد نسبة الأرباح، وتستطيع المنشأة التوسع في فروعها وتنافس الشركات الأخرى.

من خلال الجدول (10) يوضح العلاقة الإحصائية بين تطبيق القيادة التحويلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وزيادة مبيعاتها؛ حيث كان هناك تفاوت كبير في المتوسط الحسابي، وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية (46.5)، وبينما كان المتوسط الحسابي لزيادة المبيعات (2.58)، وبلغ معامل الارتباط بيرسون (0.65) وبلغ مستوى الدلالة (0.00001)؛ أي أنه أقل من مستوى الدلالة (0.05) بمعنى أنه دال، وتوجد علاقة إيجابية بينها.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا صحة فرضية الدراسة التي تنص على: «توجد علاقة إحصائية بين تطبيق القيادة التحويلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وزيادة مبيعاتها».

ويرى الباحثان من خلال النتيجة السابقة أن القيادة التحويلية لها دور كبير في تحفيز العاملين، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات قوية للعاملين معهم؛ مما يرفع الروح المعنوية لديهم، وتكون علاقاتهم مبنية على الاحترام المتبادل فيما بينهم وعلى المشاركة والتعاون المستمر؛ مما يستثير تفكيرهم لإيجاد حلول ومعالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم داخل المنظمة، ويشعر العاملون بالثقة والولاء والاحترام لقائدهم، وكل ذلك يؤثر بشكل إيجابي على أدائهم الوظيفي والعمل بإتقان؛ مما يؤدي إلى زيادة المبيعات للمنشأة.

الجدول (11) يوضح ما إذا كان هناك فروق في تطبيق القادة القيادة التحويلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة تبعاً

جدول رقم (11)

الفروق في تطبيق القيادة التحويلية لدى قادة المنشآت الصغيرة والمتوسطة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار ت	مستوى دال/غير دال
سنوات الخبرة	3.60	0.78	-13.96	0.00001 دال
المستوى التعليمي	2.38	0.96		

المتغيرات الديموغرافية (سنوات الخبرة والمستوى التعليمي)، وتبين من خلال اختبار (ت) الذي بلغ (-13.96) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح سنوات الخبرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لسنوات الخبرة 3.6، بينما كان المتوسط الحسابي للمستوى التعليمي 2.38، وبلغ مستوى الدلالة 0.00001 أقل من مستوى الدلالة 0.05؛ أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح سنوات الخبرة.

ومن خلال ما سبق تتحقق فرضية الدراسة التي تنص على: «توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى قيادات المنشآت الصغيرة والمتوسطة تبعاً لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي لصالح سنوات الخبرة». ويستنتج الباحثان من خلال ما سبق أن لسنوات الخبرة والمستوى التعليمي للقيادة في المنشآت أثراً كبيراً في تطبيق القيادة التحويلية في المنشأة وإدارتها بطريقة فعالة، والتعامل مع المواقف والمشكلات التي تمر بالمنشأة والعاملين عليها بطريقة ابتكارية إبداعية؛ مما يزيد من قوة المنشأة ومن أدائها بشكل أفضل، فتصل إلى أهدافها ورؤيتها وتحقق النجاح.

النتائج العامة

- 1- يوجد أثر إيجابي لتطبيق القيادة التحويلية على زيادة أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- 2- توجد علاقة إحصائية بين تطبيق القيادة التحويلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وزيادة نسبة أرباح المنشأة.
- 3- توجد علاقة إحصائية بين تطبيق القيادة التحويلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وزيادة المبيعات.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى قادة المنشآت الصغيرة والمتوسطة تبعاً لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي لصالح سنوات الخبرة.
- 5- القائد التحويلي الذي يملك الخبرة يستطيع تحويل المنشأة والتغيير من أوضاعها الحالية إلى أفضل منه سابقاً من خلال إقناع من حوله بالتغيير وذلك عبر صياغة رؤية مستقبلية لعالم أفضل.
- 6- القادة التحويليين بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة بمكة المكرمة يشجعون العاملين معهم على المساهمة في اتخاذ القرارات والمشاركة الفعالة.
- 7- أن مراعاة القائد التحويلي الاعتبارات الفردية لدى العاملين ومعرفة نقاط قوة كل عامل والعمل على تنميتها، وأيضاً معرفة نقاط الضعف ومحاولة تقويتها بالدورات التدريبية يساهم برفع جودة أداء الموظف مما يكون له الأثر في نجاح المنشأة.

توصيات الدراسة

- ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها يوصي البحث بعدة توصيات كما يلي:
- 1- يوصي القادة في المنشآت بتعزيز أسلوب القيادة التحويلية في إدارتهم للمنشآت؛ وذلك لزيادة فاعلية أداء المنشآت.
 - 2- يوصي القادة في المنشآت بتعزيز دور العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات؛ مما يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي وجودة العمل.
 - 3- يوصي القادة بالاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين في المنشأة؛ لإكسابهم مهارات جديدة تساعدهم في أداء عملهم مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل.
 - 4- إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع القيادة التحويلية وعلاقتها باتخاذ القرارات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
 - 5- التوسع بالقيام بعدة دراسات في مجال القيادة التحويلية وأثرها على رفع اقتصاد الدولة ضمن تحقيق رؤية 2030.

حدود الدراسة

أسهم اهتمام الباحثين بموضوع القيادة والحاجة الملحة للمنظمات وخاصة الصغيرة والمتوسطة بأن تنجز هذه الدراسة التي تناولت القيادة التحويلية بعد تعمقها والاستفادة من الدراسات السابقة ومعرفة الفجوات البحثية التي قادت لبناء افتراضات الدراسة. وبناءً عليه تم القيام بإعداد الاستبيان وتوزيعه على العاملين في هذا القطاع الحيوي فقط في مدينة مكة المكرمة لضيق الوقت ومن أجل التركيز على الخصوصية التي تتميز بها هذه المدينة المقدسة. ويعتبر ذلك من المحددات ولذلك ينصح بإجراء دراسات مستقبلية تأخذ في الاعتبار قطاعات أخرى كالمصانع أو الفنادق، أو في القطاع الحكومي وغير الربحي، وفي مناطق مختلفة في المملكة أو الدول العربية والإسلامية الأخرى.

كما واجهت الدراسة صعوبة في الحصول على عدد أكبر من الاستجابات عند توزيع الاستبيان خاصة في ظل انشغال العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وكذلك عدم الاهتمام بالأبحاث والدراسات الميدانية. وهذا يتطلب جهد ومبادرات أكبر من الباحثين للاقترب من قطاعات الأعمال ومشاركة نتائج هذه الدراسات وتوصياتها.

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

- الخصاونة، مهند؛ الشراري، معتصم. (2021). أثر القيادة التحويلية في تنوع الموارد البشرية) دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية (المجلة الاقتصادية للدراسات الجامعية الإسلامية)، مج (29)، ع(1)، ص164-194.
- الخبابة، عبد الله. (2013). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة. دار الجامعة الجديدة للنشر.
- الخشالي، شاكر؛ والتميمي، إباد، (2008). «أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني» المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2.
- الرفاعي، زهراء. (2013). علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم. جامعة الشرق الأوسط.
- العتيبي، أحمد؛ العظمت، عبدالله. (2020). أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على أداء العاملين: دراسة ميدانية في فنادق الخمسة نجوم في الأردن. جامعة آل البيت، الأردن.
- العامري، أحمد. (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (9)، ع(1).
- الغزالي، حافظ. (2012). عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الشمري، ع؛ السلطان، ن. (2018). مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية: دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق السعودية. المجلة العربية للإدارة، مج 38، ع 1.
- الشهري، وليد بن راشد. (2023). تأثير القيادة وأبعادها على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية: التأثير المثالي، رعاية الأفراد، التحفيز العقلي، الحفز الإلهامي. المجلة العربية للإدارة 43 (1)، 257-268
doi: 10.21608/aja.2023.28793
- الصيرفي، محمد. (2003). مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الصحيفة الاقتصادية. (2021). منشآت صغيرة لكنها كبيرة، تم الاسترجاع من https://www.aleqt.com/article_2183006.html/04/10/com/2021
- الهواري، محمد. (2001). القائد التحويلي للعبور بالمنظمات للقرن العشرين، مكتبة عين شمس.
- الكساسبة وآخرون. (2009)، «تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1.
- الوحش، سامي. (2021). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية لواء دير وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مج (2)، ع(5)، ص341-345.
- بامرحول، عمر؛ باجبير، عبد القادر؛ حمدي، عبدالرحيم. (2020). درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم. مجلة المهرة للعلوم الإنسانية، ع(9)، ص300-344.
- بني عيسى، أحمد، (2006). أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن: دراسة ميدانية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- جارجي، م؛ حسن، ر؛ خضر، و. (2019). العلاقة بين نمط القيادة التحويلية للمديرين والابتكار والأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة. المجلة العربية للإدارة، مج 39، ع 4.
- زواي، زيد. (2016). القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. الجزائر.
- صبري، هالة عبد القادر. (2010)، «أنماط قيادة المديرين في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 4.

- عباس، شريف. (2010)، سلوكيات القيادة التحولية وأثرها على الإبداع التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- قاسم، أمجد. (2021). القيادة التحولية وأهميتها في إحداث التغيير. مجلة الآفاق العلمية والتربوية، متاح على <https://al3loom.com/%D8%A7%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%8A%D9%88%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%8A%D9%81%D9%87%D8%A7-%D9%8A%D8%AA%D9%85%D9%87%D9%88%D8%A3%D9%8A%D8%A5%D8%AD%D8%AF%D8%A7%D8%AB-%D8%A7>
- مرعي، فواز. (2008)، «أثر القيادتين التحولية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية». (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- موقع المنصة الوطنية الموحدة، <https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/agencies/agencyDetails/AC393>
- موقع منشآت. (2020). تقرير الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. <https://www.monshaat.gov.sa/sites/default/files/Quarterly-Report-1.pdf>

ثانياً- المراجع باللغة الانجليزية:

- Albert, A & Hamrila,B,(2019), The Impact of Transformational Leadership on Employee Reactions Towards Individual Work Performance: A Conceptual Paper. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, vol,9 (8), 47–60.
- Asad, M., Asif, M. U., Bakar, L. J. A., & Sheikh, U. A. (2021, December). Transformational Leadership, Sustainable Human Resource Practices, Sustainable Innovation and Performance of SMEs. In **2021 International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA)** (pp. 797802-). IEEE.
- Burns, J. (1978), Leadership, New York, Harper & Row. - Conger, J. and Kanungo, R. N. (1988). Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness. San Fransisco: Jossey Bass.
- Ceri-Booms, Meltem (2010), An Empirical Study on Transactional and Authentic Leaders: Exploring The Mediating Role of Trust in Leader on Organizational Identification, Business Review, Cambridge journal.
- Michael, A.P. (2008), Emotional Intelligence And Critical Thinking Relationships To Transformational Leadership, (unpublished doctoral dissertation), University of Phoenix, North America.
- Murphy, L. (2005), Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction, Journal Of Nursing Management, vol. 13, no.1.
- Nasir, J., Ibrahim, R. M., Sarwar, M. A., Sarwar, B., Al-Rahmi, W. M., Alturise, F., ... & Uddin, M. (2022). The Effects of Transformational Leadership, Organizational Innovation, Work Stressors, and Creativity on Employee Performance in SMEs. *Frontiers in Psychology*, **13**, 772104.
- Nungky Viana, F., Alifian, N., & Sampir Andrean, S. (2020). Effect of Transformational and Transactional Leadership on SMEs in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*.
- Prabhu, M. H., & Srivastava, A. K. (2023). Modeling Transformational Leadership, Supply Chain Collaboration and Firm Performance—a Case of India. *International Journal of Emerging Markets*.
- Purwanto, A. (2022). The Role of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior on SMEs Employee Performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*.
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Limón, M. L. S., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee Performance Under Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Model. *Heliyon*, **8**(11).

Transformational leadership and its Impact on SMEs Performance in Saudi Arabia

Dr. Naeem Ali Albihany

Academic

Business Department

Umm Al-Qura University, KSA

nabihany@uqu.edu.sa

Bassam Ahmed Balkheer

Researcher

Business Department

Umm Al-Qura University, KSA

bbalkheer@holymakkah.gov.sa

ABSTRACT

The study aimed to identify the extent to which SMEs managers adopt transformational leadership style, and to identify the impact of this leadership pattern on the SMEs sector in Makkah. The study began by asking: "What impact has the application of transformational leadership had on the SME sector in Mecca?" The study followed the descriptive methodology for presenting data and information collected through the distribution of a questionnaire targeting the study community. This community is workers in small and medium enterprises sector in Makkah Region including (general managers-department directors-employees), and the number of valid responses was (216). The study's identification tool consists of several measurements as well as demographic questions: the first was in transformative leadership dimensions (ideal effect - inspirational motivation - mental enlightenment - individual considerations), and the second was the impact of leadership on performance. The study found several findings, most notably a positive impact on the application of transformational leadership to the increased performance of SMEs, as well as a statistical link between the application of transformative leadership in SMEs and increased sales and the ratio of the enterprise's profits. The study recommended that leaders in enterprises should strengthen transformational leadership in their management of enterprises with the importance of enhancing the role of workers and involving them in decision-making. In addition to raising attention to their development and acquiring new skills to increase the effectiveness of enterprises' performance.

Keywords: *Transformational leadership, SMEs, Performance.*

