



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

د. وسام محمود خضر
مدرس الموارد البشرية

د. راوية محمد حسن
أستاذ الموارد البشرية المساعد

محمد على محمد جارحي
معيد

قسم إدارة الأعمال
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 الأوربي يعمل ثلثي العمالة في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتولد تلك الشركات أكثر من نصف الناتج المحلي (Matzler, Schwarz, Deutinger & Harms, 2008). كما تلعب تلك الشركات دورًا جوهريًا في دفع عجلة الاقتصاد الماليزي، حيث تنتج تلك الشركات 32% من الناتج المحلي الإجمالي، وترتفع هذه النسبة إلى 55% من الناتج الياباني، و57% في ألمانيا، وتصل تلك النسبة إلى 60% في الصين (Moghim, 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. فالقيادة لهم دور كبير في عملية صياغة الاستراتيجية 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 أسلوبًا معنويًا في تحفيز العاملين يختلف عن كافة

الأنماط القيادية الأخرى (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; İřcan, 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 تولد 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 القومي 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 إبداعي للوصول لحلول مبتكرة، من أهم ما تحتاجه الشركات في هذا القطاع (Gumusluoglu & İlsev, 2009). حيث إن هؤلاء القادة بما يملكونه من صفات وسلوكيات قادرين على التأثير في عملية الابتكار بمرحلته، 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).

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

يمكن صياغة مشكلة الدراسة 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

تهدف 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 الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- تحديد أثر الدور الوسيط للثقافة الابتكارية على قوة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والتحسين 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.

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 إختيار 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 حوالي 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 حوالي 500,000 عامل، وهو ما يؤكد على أهمية هذا القطاع الحيوي.

عينة الدراسة

لإختيار عينة المديرين والعاملين المستقصى منهم، تم سحب عینتين من مجتمع الدراسة عينة ميسرة من المديرين لعدم وجود إطار للمعابنة يضم أسماء المديرين في تلك الشركات، ثم الاعتماد على أسلوب 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، ووفقاً لدراسة (Wong, 2013) فإن عدد 70 مفردة يمثل عدداً كافياً 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 إستقصاء على المديرين والعاملين في 70 شركة تم إختيارها عشوائياً باستخدام جدول الأرقام العشوائية، ونتيجة لمشكلة إنخفاض نسبة الردود على قوائم الإستقصاء، قام الباحث بتوزيع قوائم إستقصاء على 35 شركة أخرى تم إختيارها أيضاً بشكل عشوائي للوصول للعدد المطلوب للعينة من قوائم الإستقصاء. إجمالاً، بلغ عدد القوائم المكتملة 285 قائمة تم تجميعها من عدد 76 شركة وتم استخدامها في تحليل البيانات، موزعة كالتالي: 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 بين 26:35 بنسبة بلغت (25%)، في حين كانت النسبة الأقل (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 تبين أفراد العينة وفقاً 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%). 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 صناعاتي الغزل والنسيج من الصناعات كثيفة العمالة والتي عادة ما تتخطى الحجم المتوسط للشركات، بعكس الملابس الجاهزة التي يمكن البدء بالمشروع بأعداد عاملين قليلة نسبياً 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، نظراً لطبيعة الصناعة ولإنخفاض مستوى الأجور مقارنة بالرجال. أما فيما يخص العمر فقد كانت النسبة الأكبر هي نسبة الأفراد بين 26:35 عام وبلغت النسبة (43.5%)، والفئة التي تليها هي الفئة ذات عمر بين 18:25 بنسبة بلغت (39.2%)، في حين كانت نسبة فئة الأفراد بين 36:45، وفئة الأفراد بين 46:55 هي (11.5%)، و(5.8%) على التوالي. وفيما يخص المستوى التعليمي، فقد كان أغلب أفراد العينة من الحاصلين على مؤهل جامعي بنسبة (58.9%)، تليها نسبة التعليم المتوسط (28.2%). وفقاً لسنوات الخبرة، فلقد كان انخفاض الخبرات هو العامل الأبرز، فقد مثل أصحاب الخبرة من 1:4 سنوات نسبة (48.8%) من أفراد العينة وهو ما يقترب من (60%) إذا ما أضفنا عليه نسبة الأفراد ذوي الخبرة أقل من سنة، في حين مثل أصحاب الخبرة من 5:9 سنة ومن 14:10 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.

أداة جمع البيانات

تم الاعتماد على قوائم إستقصاء سابقة بعد ترجمتها وإجراء اختبارات الصدق والثبات اللازمة عليها. وللتغلب على مشكلة إستقاء كل البيانات من مصدر واحد (One Source Bias)، فقد تم الاعتماد على قائمة إستقصاء: 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 تماشياً 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 الإستقصاء، فيخصص للسؤال عن بعض المعلومات الشخصية والديموغرافية للمدير والتي تفيد في تفسير النتائج.

أساليب تحليل البيانات

استخدم برنامج (Smart PLS v.3.2.4) لتطبيق نموذج المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling Technique)، 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.

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 تفاعلي، 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 إيجابياً على تحسن مستويات الأداء الابتكاري 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 دوراً جوهرياً في استيعاب الأفراد لدور القائد في التغيير، وفي دعم عملية التغيير في حال وجود ثقافة تدعم الابتكار، مما ينعكس إيجاباً 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 انسجاماً مع نمط القيادة التحويلية (Jung et al., 2003; Liao & Chuang, 2007). وبغياب تلك الثقافة التي تدعم الابتكار، وتبرئ 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 عاملها 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. واعتماداً 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 العاملون قد تضعف من تأثير القائد التحويلي على الأداء الابتكاري للمنظمة كما تبين من نتائج هذا البحث.

وأخيراً، 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 تؤثر 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 الأتمة 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 التكنولوجي 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 مؤخراً 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 دوراً معنوياً قوياً كبديل عن الدور المادي 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 أيضاً 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 الدراسات لتلك النتيجة، بأن الدور الأهم للقيادة 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). 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 إستيعابي 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 أولاً 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 التحولية 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 التكنولوجيا 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 تساعد 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 والمدرّبة، من خلال الاهتمام بالتعليم الفني الذي كان الحاضنة الأساسية لتخريج عمالة ماهرة وإنشاء 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 التحولي 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-Morales and E. Cordon-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 advantage? *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 12th District Education and Training of Tehran.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational 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. Kalae. (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 promoters», *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 SMEs». *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), pp. 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 performance in 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 transformational 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.
- Uz Kurt, 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 Administration
Faculty of Commerce - Alexandria University, Egypt

Dr. Wessam Mahmoud Khedr

Lecturer of Business Administration
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 initiatives.

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