



The Impact of Transformational Leadership on Sustainability in Small and Medium Enterprises (Applied Study: Saudi Arabia)

Mohammed Asiri ^{*1}, Faiz Bin Zafrah²,
Mohammed Alsufra³

أثر القيادة التحويلية على الاستدامة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة (دراسة تطبيقية: المملكة العربية السعودية)

محمد عسيري^{*1}، فايز بن ظفره²، محمد آل سفران³

Received : 12/02/2024

Accepted : 01/04/2024

Published : 30/06/2024

<https://doi.org/10.52919/arebus.v5i1.59>

ABSTRACT

This study aims to estimate the impact of transformational leadership on the sustainability of small and medium enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia. Transformational leadership is explored for its characteristics that can contribute to achieving environmental, social, and economic sustainability in SMEs. The study focused on defining the unique concept of transformational leadership in SMEs and its contribution to success and achieving sustainability. A questionnaire survey gathered data, with 402 valid responses analyzed using SPSS software to examine the relationships between the variables. The study hypothesis was tested that transformational leadership has an impact on the sustainability of small and medium enterprises. The findings reveal that SMEs in Saudi Arabia increasingly adopt this leadership approach due to its demonstrated impact on achieving sustainability.

Keywords: SMEs, Transformational Leadership, Sustainability.

JEL Codes: M140; Y40; M1

المخلص

تهدف هذه الدراسة لتقدير أثر القيادة التحويلية على استدامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. للقيادة التحويلية خصائص بأبعادها المتخلفة في تحقيق وتمكين الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. ركزت الدراسة لتحديد المفهوم الخاص للقيادة التحويلية في طور المنشآت الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في تحديد الاحتياجات التي لا بد من توافرها لنجاح وتحقيق الاستدامة. استخدمت هذه الدراسة الاستبانة لجمع البيانات وتم الحصول على عدد 402 استجابة صالحة للتليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS لربط المتغيرات ببعضها. تم اختبار فرضية الدراسة بوجود أثر للقيادة التحويلية على استدامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، واتضح أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية تمارس هذا النوع من القيادة لما له من أثر على الاستدامة.

الكلمات المفتاحية: المنشآت الصغيرة والمتوسطة، القيادة التحويلية، الاستدامة.

How to cite this article

Asiri , M., Bin Zafrah, F., & Alsufra, M. (2024). The Impact of Transformational Leadership on Sustainability in Small and Medium Enterprises (Applied Study: Saudi Arabia), *Advanced Research in Economics and Business Strategy Journal*, 5 (1), 118-137. <https://doi.org/10.52919/arebus.v5i1.59>

الإحالة

عسيري محمد، بن ظفره فايز، آل سفران محمد (2024)، أثر القيادة التحويلية على الاستدامة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة (دراسة تطبيقية: المملكة العربية السعودية)، *مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الأعمال*، 5(1)، 118-137.

* Corresponding author: Mohammed Asiri.

¹ MBA, Lecturer (Jazan University, Saudi Arabia), amasiri@jazanu.edu.sa

² Ph.D., Professor (King Khalid University, Saudi Arabia), fzafrah@kku.edu.sa

³ Ph.D., Assistance Professor (King Khalid University, Saudi Arabia), mnalsufra@kku.edu.sa

This work is an open access article, licensed under a [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

1. المقدمة

تشهد بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية نمو وتطور متسارع لتوجه الطاقات البشرية للعمل في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة كأحد أهم القطاعات التي تدعمها المملكة العربية السعودية لتعزيز الاقتصاد المحلي ورفع مستوى التنمية والقاعدة الإنتاجية ولتحقيق رؤية 2030 (تقارير منشآت، 2023)، وبسبب الصعوبات التي يتعرض لها هذا النوع من القطاع، تحاول الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة حل هذه الصعوبات بتسهيل إجراءاتها الإدارية والتنظيمية لتمكين من رفع إنتاجيتهم وأدائهم وخلق منافسة إقليمية للاستمرارية والبقاء.

يتم دعم وتنمية ورعاية قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة وفقاً لأفضل الممارسات العالمية، لرفع إنتاجية هذه المنشآت وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي من 20% إلى 35% بحلول عام 2030م، وقد تضمنت رؤية المملكة 2030 على أن يكون قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة ركيزة أساسية لتنمية الاقتصاد في المملكة العربية السعودية وممكناً لتحقيق رؤية 2030 وما بعد (السبئي، 2022)، ففقد ساهمت المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية في إجمالي الناتج المحلي، حيث بلغت 29% من الإيرادات الإجمالية للمنشآت في الربع الثاني من 2021، أي ما قيمته 754.7 مليار ريال (تقارير منشآت، 2023).

إن نجاح هذه المنشآت يعتمد على قدرة القائد على اتخاذ القرارات المناسبة لتجنب المتغيرات التي قد تضر بممارسات المنشأة، ويزن عليها آثار غير مرضية وخروجهم من المنافسة والربحية، فالقيادة التحويلية كنمط تعتمد على تأثير وتوجيه الأفراد لتوحيد الجهود التي تتحقق أهداف المنظمة بها (Andersson et al., 2022)، فخصائص المنشآت الصغيرة والمتوسطة تتطلب وجود قائد تحويلي يساهم في إحداث نقلة إيجابية للمنشأة والتكيف مع المتغيرات التي لا بد من وجودها في ظل التطور والنقد القائم حالياً لتحقيق رؤية المملكة 2030.

يقوم القائد التحويلي بوضع الأهداف بوضوح وبشكل مستدام ويتوقع من الأفراد القيام بها بشكل متميز (Kiesnere & Baumgartner, 2019)، إن القائد التحويلي يدفع عجلة التنمية لتحقيق الاستدامة واستغلال قدراته التي يمتلكها بطريقة مؤثرة وداعمة ومحفزة ومتفهمة للأفراد لمواجهة التحديات والتغيرات التي قد تحدث خلال مسيرة المنشأة والقيام بنشاطها ودعم أدائها (Portugal et al., 2017).

مما سبق، يتضح لنا أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة ودورها في المساهمة في إجمالي الناتج المحلي وتعزيز الاقتصاد بالمملكة العربية السعودية، فالهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة الجهة المهتمة بدعم وارشاد المنشآت الصغيرة والمتوسطة تحاول تسهيل الإجراءات وعمليات نضج المنشأة، إلا أن التحديات التي تواجهها المنشآت الصغيرة والمتوسطة كمنظمة، غير متوقعة مثل ما حدث خلال جائحة

كورونا- COVID 19 والقوانين والأنظمة المتجددة التي تتطلب من القادة تفعيل قدراتهم للتكيف مع البيئة المتقلبة حتى يتم تحقيق استدامة المنشآت.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة لتقدير أثر القيادة التحويلية على استدامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية ومعرفة خصائص القيادة التحويلية بأبعادها المتخلفة تحقيق الاستدامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة وتمكين الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

أهمية الدراسة

أهمية الدراسة تتلخص في ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

❖ الأهمية العلمية:

القيادة التحويلية أحد أهم العناصر التي ركزت عليها الدراسة لتحديد المفهوم الخاص بها في طور المنشآت الصغيرة والمتوسطة والابعاد التي تساهم في تحديد الاحتياجات التي لا بد من توافرها لنجاح وتحقيق الاستدامة، التي تعتبر أحد المواضيع المهمة في عالم الاعمال والمنظمات خاصة أنها تعتبر في الوقت الراهن محل اهتمام الكثير من الباحثين لقلّة المواضيع التي تتعلق بها في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة لا سيما في الدول النامية وبالتحديد في المملكة العربية السعودية (Supriharyanti & Sukoco, 2023). لهذا السبب، تحاول الدراسة سد هذه الفجوة المتعلقة بدراسة القيادة التحويلية واستدامة المنشأة لمحدودية الدراسات السابقة في هذا المجال.

❖ الأهمية العملية:

تقدم هذه الدراسة أهمية عملية لصناع القرار في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة والملاك والمستثمرين، حيث يشكل هذا القطاع أحد أهم الركائز التي تدعم الاقتصادي المحلي، لما له من تأثير إيجابي قوي في الناتج المحلي، فالتغيير جزء مهم لا مفر منه من حياة المنشأة ولا سيما في الوقت الراهن لما تشهده المملكة العربية السعودية من تقدم وتطور ملحوظ في هذا القطاع واستجابة لتحقيق رؤية المملكة 2030، لهذا، تضيف هذه الدراسة أهمية عملية بالإمكان الاستناد عليها من ناحية التوصيات والمخرجات المتعلقة بدراسة قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتطبيقها حتى تتأكد المنشآت من توفر هذا النوع من القيادة للتغيير نحو الأفضل.

❖ الأهمية المنهجية:

تكمن الأهمية المنهجية في تقصي الدراسات السابقة لمعرفة الأدوات والنظريات التي من شأنها تمكين المعرفة المراد دراستها وقياسها، ومنه يمكن القول بأن هذه الدراسة لها إضافة ذات أهمية، بناء على المنهجيات المستخدمة في الدراسة وأدوات القياس الأكثر شيوعاً لتقدير أثر القيادة التحويلية على الاستدامة.

2. الإطار النظري

1.2 القيادة التحويلية

تحفز القيادة التحويلية الموظفين وتشجعهم على العمل بإخلاص وتحقيق الأهداف التنظيمية (Avolio & Bass, 1998; Bass, 1985; Bernard, 2006) ، وتُعرف على أنها أسلوب قيادة يلهم الموظفين أو التابعين لتغيير معتقداتهم وقيمهم وقدراتهم ودوافعهم لرفع مستوى أدائهم إلى ما بعد المصلحة الذاتية لصالح المنظمة، مع بناء شعور بالتحفيز الذاتي لدى موظفيهم (Chua & Ayoko, 2021; Piwovar–Sulej & Iqbal, 2023; Poturak et al., 2020; Shafi et al., 2020) وبناءً على ما سبق، طرح Bass & Avolio (1995) أربعة أبعاد للقيادة التحويلية:

- التأثير المثالي، وهو يشير إلى هؤلاء القادة الذين يؤثرون على الموظفين لاتباعهم والعمل كنموذج يحتذى به.
- الدافع الملهم: يشير إلى القائد الذي يحفز الموظفين خارج افتراضاتهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية وكذلك الشخصية.
- التحفيز الفكري: يشير إلى القائد الذي يحفز قدرة الموظفين على التفكير خارج الصندوق أثناء حل المشكلات وتحديث أفكارهم والابداع.
- الاعتبار الفردي: يشير إلى القائد الذي يهتم بكل موظف من خلال الاستماع شخصياً إلى مشاكله وتقديم الدعم للموظفين.

تعتبر هذه الأبعاد منذ عام 1995 وحتى الآن، من المقاييس الخاصة للقيادة التحويلية والأكثر استخداماً (Ali et al., 2021; Azizah et al., 2021; Gom et al., 2021; Li et al., 2019; Ng, 2017; Poturak et al., 2020; Shafi et al., 2020).

تم تطوير نظرية القيادة التحويلية بشكل شامل بواسطة (Grant, 2012)، حيث قدم رؤية واضحة فيما يتعلق بتأثير القادة التحويليين على المنظمات، فقد أجريت دراسات عدة في أثر القيادة التحويلية على الموظفين والمنظمة لمعرفة أثرها على الإبداع والالتزام والأداء والتغيير والاستدامة (Poturak et al., 2020; Supriharyanti & Sukoco, 2023).

يخلق القادة التحويليين بيئة لتحفيز الموظفين على التعلم والمشاركة واستكشاف طرق العمل الإبداعية، لذلك تشجع المنظمات إبداع الموظفين من أجل تحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات جديدة تحقق القدرة التنافسية في السوق (Kiesnere & Baumgartner, 2019).

أشار (Gom et al., 2021; Poturak et al., 2020) أن القيادة التحويلية هي أكثر فعالية من أساليب القيادة الأخرى على الأداء والرضا العام، وهذا ما أشار عليه (Chua & Ayoko, 2021) بوجود دليل تجريبي قوي لدعم فكرة أن القيادة التحويلية مرتبطة بمجموعة واسعة من النتائج التنظيمية

الإيجابية، وحسب (Ng, 2017) تعتبر القيادة التحويلية واحدة من أكثر الموضوعات التي تم بحثها على نطاق واسع في العقود القليلة الماضية، ويتضح من الاقتباسات الأكثر تكرارًا لدراسات القيادة التحويلية مقارنة بموضوعات القيادة الأخرى، حيث تجذب الاهتمام بسبب ملاءمتها وأهميتها للإنتاجية التنظيمية (Gom et al., 2021; Poturak et al., 2020).

أظهرت الدراسات أن اتباع القادة التحويليين تزيد من الانتاجية (Shafi et al., 2020; Ullah et al., 2021)، بغض النظر عما إذا كان الأداء يقاس على مستوى الفرد أو الفريق أو الوحدة أو الشركة (al., 2021)، ومن المرجح أن يؤدي اتباع القادة التحويليين لتحقيق المهمة التنظيمية، ولا يقتصر الأمر على المستوى الفردي فحسب، بل يتعدى للفريق والوحدة وباقي المستويات التنظيمية (Chua & Ayoko, 2021; Ng, 2017).

2.2 الاستدامة:

وضح (Azizah et al., 2021) وتيرة التغييرات التنظيمية السريعة، بسبب أن المنظمات تعمل في بيئة ديناميكية وأكثر تعقيدًا ولا يمكن التنبؤ بها، فأسلوب القيادة التحويلية من أساليب القيادة الأكثر ملاءمة في بيئة الأعمال التجارية التي تشهد منافسة شديدة وديناميكية لخلق الاستدامة، والتي تبرز من خلال الرؤية الواضحة، بناء الثقة، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، التفرد الفردي، الوعي الذاتي والشفافية (Ali et al., 2021; Azizah et al., 2021; Gom et al., 2021; Li et al., 2019; Ng, 2017; Poturak et al., 2020; Shafi et al., 2020) وهي خصائص القيادة التحويلية الأصيلة التي تجلب التميز الإداري في المديرين و إحدات عملية الاستدامة (Azizah et al., 2021).

يسلط Allen (2018) الضوء على أن مفهوم "الاستدامة التي لا تزال موضع خلاف كبير، مع وجود فوارق مستمرة وحتمية حول المعاني والآثار المترتبة عليها.

من هذا المنطلق، تشمل الاستدامة الحفاظ على استمرارية المجتمعات البشرية والموارد الطبيعية للأجيال القادمة. "البيئة والاقتصاد والمجتمع هي العوامل والأبعاد الثلاثة الهامة للاستدامة التي يجب على المنظمة مراعاتها للحفاظ على التوازن بين النمو والاستدامة (Azizah et al., 2021).

إن الاستدامة للمنظمات هي الحقيقة التي تعتبر ضرورية لنجاح جميع أنواع المنظمات والذي جعل منها موضوعًا شائعًا على مدار العقد الماضي، حيث وضعت المنظمات تحت ضغط هائل لجعل استراتيجياتها متوافقة مع الاستدامة التنظيمية (Murari et al., 2021).

لقد توسع مفهوم النجاح التنظيمي إلى ما وراء المخرجات أو الإنتاج أو الربحية أو إرضاء عدد قليل من أصحاب المصلحة، فعادة ما يرتكز النجاح التنظيمي على استدامته والتي تشمل الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمنظمة (Azizah et al., 2021; Murari et al., 2021; Ullah et al., 2021).

تتحقق الاستدامة من خلال التنمية البشرية، بما في ذلك التعليم والتدريب وبيئة العمل الايجابية والأجور المعقولة وثقافة الشركة القوية (Azizah et al., 2021; Chua & Ayoko, 2021; Murari et al., 2021; Poturak et al., 2020).

إن للقيادة التحويلية أدوار رئيسية في بقاء المنظمة وفعاليتها فيركز هؤلاء القادة على الموظفين بدلاً من المهام أو الأهداف ويوفرون بيئة مثالية وودية لهم، وينعكس ذلك على الموظفين حتى ينتج منهم التزاماً وإخلاصاً لبناء الاستدامة (Gom et al., 2021; Ullah et al., 2021).

تمثل الاستدامة التنظيمية عملية مستمرة تتطلب التغيير بشكل مستمر، وعادة ما ترتبط القيادة التحويلية، من بين سلوكيات القيادة الأخرى، بالكفاءة الإدارية خلال التغيير التنظيمي وتأكيد أهميته (Adna & Sukoco, 2020). القادة التحويلين يطورون ويشاركون رؤيتهم المقلقة مع أصحاب المصلحة الآخرين، بما في ذلك الموظفين، ويقودونهم نحو التكيف، ويلهمهم لتحقيق هدف التغيير التنظيمي الذي يعزز الاستدامة الدائمة (Chua & Ayoko, 2021; Murari et al., 2021; Poturak et al., 2020).

أوضح (Murari et al., 2021) من خلال مناقشة أبعاد القيادة التحويلية أنه يمكن أن نستنتج أنها تساهم في نجاح الاستدامة من خلال استخدام ثلاثة أبعاد رئيسية وهي نموذج خط الأساس الثلاثي - The Triple Bottom Line (TBL) التي طرحها (Elkington, 1997):

- الخط الأساسي الأول هو الخط الاقتصادي لإطار TBL إلى تأثير الممارسات التجارية للمنظمة على النظام الاقتصادي (Elkington, 1997)، ويتعلق بقدرة الاقتصاد باعتباره أحد الأنظمة الفرعية للاستدامة على البقاء والتطور إلى المستقبل من أجل دعم الأجيال القادمة.
- الخط الأساسي الثاني هو الخط الاجتماعي لـ TBL إلى إجراء ممارسات تجارية مفيدة وعادلة للعمال ورأس المال البشري والمجتمع (Elkington, 1997)، والفكرة هي أن هذه الممارسات توفر قيمة للمجتمع و"ترد الجميل" للمجتمع، قد تشمل أمثلة هذه الممارسات الأجور العادلة وتوفير تغطية الرعاية الصحية، وبصرف النظر عن الجانب الأخلاقي المتمثل في كونك "صالحاً" للمجتمع، فإن تجاهل المسؤولية الاجتماعية يمكن أن يؤثر على أداء واستدامة الأعمال.
- الخط الأساسي الثالث هو الخط البيئي لـ TBL إلى الانخراط في ممارسات لا تؤثر على الموارد البيئية للأجيال القادمة، ويتعلق الأمر باستخدام الفعال لموارد الطاقة، والحد من انبعاثات الغازات، وتقليل بصمة المنظمة التي تؤثر على البيئة، وما إلى ذلك (Goel, 2010).

3.2. الدراسات السابقة

ناقش (Portugal, E., & Yukl, 1994) بأن المنظمات الحديثة تواجه عالمًا معقدًا بشكل متزايد، والعديد من التحديات تشمل التغيير الاجتماعي والقضايا البيئية.

لهذا الامر، فإن بعض سلوكيات القيادة تساهم في فهم كيفية إدارة التغيير الاجتماعي والتعامل مع الاهتمامات البيئية في المنشآت (Egri & Herman, 2000; Portugal, E., & Yukl, 1994).

بين (Egri & Herman, 2000; Portugal, E., & Yukl, 1994) بأن القيادة تعتبر عملية تأثير على الأفراد وعملية تنظيمية لتوحيد القوى للتغيير وإصلاح النظم الاجتماعية، ويحدث التأثير الفردي أثناء التفاعلات مع شخص واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد داخل المنشأة، فقد يتم عرض الاهتمام بالبيئة والاستدامة من قبل أي عضو في المنشأة وقد يتم التأثير على الأقران والرؤساء وكذلك المرؤوسين (Portugal, E., & Yukl, 1994).

تتضمن القيادة على المستوى التنظيمي إجراءات يقوم بها القائد للتأثير بشكل مباشر على مواقف العديد من الأشخاص في نفس الوقت أو للتأثير بشكل غير مباشر على الأشخاص من خلال تغيير السياسات والهيكل والثقافة الرسمية للمنظمة، يستخدم القادة سلطتهم الشرعية وسلطتهم السياسية لوضع السياسات والبرامج والميزانيات وأنظمة المكافأة المصممة لتوجيه ومراقبة عمليات المنظمة وتوجيه أنشطة أعضائها للاهتمام بالاستدامة (Portugal, E., & Yukl, 1994).

حدد (Portugal, E., & Yukl, 1994) بعض الامثلة التي يقوم بها القائد من أجل الاهتمام بالبيئة مثل قيام الرئيس التنفيذي بوضع سياسة جديدة للتحسين المستمر في الحد من الملوثات، أو قرار مجلس الإدارة بتخصيص نسبة مئوية من جميع إيرادات المبيعات لدعم الأسباب البيئية.

لنجاح التأثير على الأفراد داخل المنشأة، لا بد من وجود قيادة داخلية واعية لتحديد الأهداف والاستراتيجيات، وتنظيم أنشطة العمل، وتحفيز الالتزام بهذه الأهداف والاستراتيجيات، والحفاظ على العلاقات التعاونية والعمل الجماعي لنجاح استدامة المنشأة (Portugal, E., & Yukl, 1994).

لهذا السبب، شرح (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023; Portugal, E., & Yukl, 1994) بأن القيادة التحويلية هي أهم سلوك قيادي فعال وذات صلة للاهتمام بالقضايا البيئية والاستدامة، كما اتفق (Avolio & Bass, 1998; Egri & Herman, 2000; Portugal, E., & Yukl, 1994; Supriharyanti & Sukoco, 2023) على أن سلوكيات القائد التحويلي تساعد على التعبير عن رؤية جذابة مع الاهتمام بالعناصر البيئية، وتغيير المفاهيم حول القضايا البيئية، واتخاذ إجراءات لإظهار الالتزام الشخصي بالقضايا البيئية، تعد الرؤية الواضحة والجذابة جزءاً أساسياً من جهود القائد لتحويل الأفراد والتأثير على التزامهم بإجراء تغيير كبير في المنشآت ليكونوا وكلاء للتغيير البيئي، الأمر الذي يسهل المبادرة من قبل الموظفين على جميع مستويات المنشأة (Portugal, E., & Yukl, 1994).

يتم توصيل الرؤية أيضاً أثناء التفاعل اليومي للقائد مع المرؤوسين والأقران والرؤساء فالقادة التحويلين مثابرون للدفاع عن رؤيتهم في كل فرصة مع أصحاب المصلحة الخارجيين وكذلك أعضاء المنظمة (Egri & Herman, 2000; Portugal, E., & Yukl, 1994). نتيجة مشاركة الرؤية، يؤثر القادة التحويلين

على الطريقة التي ينظر بها الناس إلى القضايا ويفسرون الأحداث ولهذا السبب فإن هذا النوع من السلوك القيادي وثيق الصلة بالاهتمام بالقضايا البيئية (Portugal, E., & Yukl, 1994).

استنتج (Egri & Herman, 2000) أن القائد الذي يمارس القيادة التحويلية يحصل على درجات أعلى في قيم الانفتاح للتغيير والاهتمام بالبيئة، تعتبر نظرية القيادة التحويلية ذات صلة في المنظمات البيئية (Avolio & Bass, 1998)، واستناداً على ما وجده Bass، فإن العديد من هذه الأوصاف الثرية لقادة البيئة كانت في الواقع أوصافاً لقادة التحول، فالقادة التحويلين، بحكم التعريف يلهمون برؤيتهم، ويعززون هذه الرؤية على المعارضة، كما يظهرون الثقة في أنفسهم ورسالتهم (Egri & Herman, 2000; Portugal, E., & Yukl, 1994; Portugal et al., 2017).

إن أحد الموضوعات المتكررة في أدبيات القيادة البيئية هو الحاجة إلى القيادة التحويلية في الجهود المبذولة لتحقيق الاستدامة البيئية على المستويين التنظيمي والمجتمعي (Egri & Herman, 2000; Portugal, E., & Yukl, 1994; Portugal et al., 2017). وجد (Egri & Herman, 2000) في دراسته بأن قادة البيئة ينتج بسبب أسلوب قيادة تحويلي أكثر من اساليب القيادة الاخرى (Avolio & Bass, 1998; Egri & Herman, 2000; Portugal, E., & Yukl, 1994).

عكست أبعاد القائد القيادة التحويلية جوانب التحفيز الفكري والملمة لخلق بيئة مشجعة ومحفزة للمبتكرين (حل المشكلات الإبداعي والتغيير والتكيف) (Avolio & Bass, 1998; Egri & Herman, 2000; W. Q. Judge & Elenkov, 2005; Portugal, E., & Yukl, 1994) بالإضافة إلى ذلك، فإن أدوار المسير (إدارة الصراع، واتخاذ القرار التشاركي) والموجه (تنمية الموارد البشرية) يعكس دور العلاقات الإنسانية والاعتبارات الفردية للقيادة التحويلية ودعم الآخرين للاهتمام بالبيئة التي تنعكس على تحقيق الاستدامة (Avolio & Bass, 1998; Egri & Herman, 2000).

أشار الباحثون إلى الأداء الاقتصادي والأداء البيئي على أنهما مكملان لبعضهما البعض، مع اعتبار المسؤولية البيئية للشركات لها ميزة تنافسية محتملة في السوق والتي تنشأ عند قيام القائد التحويلي بممارسة أبعاد القيادة التحويلية، واقترح (Egri & Herman, 2000) بأن الهياكل والأنظمة البسيطة، كهياكل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، كانت أكثر تقبلاً للقيادة التحويلية من البيروقراطية، حيث أنه في الهياكل البسيطة تنشأ الرؤية التنظيمية عن طريق القائد ويساعد الموظفين داخل المنشأة في قبول الرؤية وينتج عن ذلك تسهيل الابتكار وقبول التغيير التنظيمي (Avolio & Bass, 1998; W. Q. Judge & Elenkov, 2005; Portugal, E., & Yukl, 1994).

عموماً، كان القادة البيئيون أفراداً موجهين نحو التغيير ومهتمين بشدة برفاهية الآخرين والبيئة الطبيعية وقد يتواجدون في أي موقع من الهيكل التنظيمي داخل المنشأة، كما بينه كل من (Howel & Higgins, 1990; W. Q. Judge & Douglas, 2009; W. Q. Judge & Elenkov, 2005; Le & Le, 1990).

(2023; Stoughton & Ludema, 2012; Supriharyanti & Sukoco, 2021; Stoughton & Ludema, 2012; Supriharyanti & Sukoco, 2023) ، وهذا ما أظهرته الأبحاث حول القيادة التحويلية على أنها مهمة في سياق الاستدامة البيئية التنظيمية (Avolio & Bass, 1998; Egri & Herman, 2000).

درس (Portugal et al., 2017) العلاقة بين الاهتمام بالبيئة والقيادة التحويلية، باعتبار أن القيادة التحويلية هي الأكثر دراسة على نطاق واسع من بين جميع نظريات القيادة في العقدين الماضيين، هذا النوع من القيادة يتكون من أربعة سلوكيات إيجابية مستهدفة بشكل منتشر: التأثير المثالي (أي التركيز على السلوك الأخلاقي وتشجيعه)، والدافع الملهم (أي رفع الحافز والعاطفة والتفاؤل لدى الموظفين)، والتحفيز الفكري (أي تشجيع الموظفين والسماح لهم للتفكير بأنفسهم بطرق جديدة)، والاعتبار الفردي (أي إظهار الاهتمام باحتياجات الفرد) (Avolio & Bass, 1998; Egri & Herman, 2000).

اقترح (Portugal et al., 2017) أنه من خلال سن السلوكيات القيادية التحويلية الأربعة، يشجع القادة مرؤوسيهم على الانخراط في السلوكيات المؤيدة للبيئة في مكان العمل والاهتمام بتحقيق الاستدامة. من أجل إظهار التأثير المثالي، يسترشد قادة التحول المحدد بيئياً ويظهرون التزاماً أخلاقياً مستدام بيئياً والحفاظ عليه (Avolio & Bass, 1998; Portugal et al., 2017)، حيث عند القيام بذلك، يعمل هؤلاء القادة كنماذج يحتذى بها للمرؤوسين فيشجع القادة عن طريق الحافز الملهم موظفيهم من خلال شغفهم وتفاؤلهم على تجاوز ما هو جيد لأنفسهم من خلال الانخراط في سلوكيات بيئية مؤيدة (Egri & Herman, 2000; Portugal et al., 2017).

يشجع القادة المحفزون فكرياً المرؤوسين على التفكير في القضايا البيئية بطرق مختلفة، والتشكيك في الممارسات البيئية الخاصة بهم وممارسات منشآتهم البيئية، ومعالجة المشكلات البيئية بطريقة مبتكرة (W. Q. Judge & Elenkov, 2005; Portugal et al., 2017).

أخيراً، يقيم القادة الذين يظهرون اعتبارات فردية علاقات وثيقة مع أتباعهم يمكنهم من خلالها نقل قيمهم البيئية، صقل سلوكياتهم البيئية، وطرح أسئلة حول الافتراضات والأولويات البيئية (Avolio & Bass, 1998; Egri & Herman, 2000; Le & Le, 2021; Portugal et al., 2017; Sánchez-Medina, 2020).

ويتم ذلك عندما يلفت القادة الانتباه إلى النتائج المستهدفة في الدور الذي يؤديه ويفعلونه، نتيجة ذلك قد يعمل الموظفون على تغيير سلوكياتهم المؤيدة للبيئة في مكان العمل (Portugal et al., 2017). اضاف (Vila-Vázquez et al., 2018) عندما ناقش مدى تأثير الثقافة الاجتماعية على القيادة التحويلية والاستدامة، تصبح القيادة التحويلية أكثر أهمية لريادة الأعمال الاجتماعية عندما تكون استدامة المجتمع منخفضة، فيحاول القائد استخدام سلوك ريادة الأعمال الاجتماعية والاعتراف والتقييم واستغلال

الفرص لتلبية الاحتياجات الأساسية للمجتمعات (Portugal et al., 2017; Vila-Vázquez et al., 2018).

تساهم زيادة الأعمال الاجتماعية بشكل مباشر في أهداف التنمية المستدامة المعترف بها عالمياً، وبالتالي تقدم مدخلاً لممارسات الأعمال المستدامة المقبولة اجتماعياً (Avolio & Bass, 1998). (Portugal et al., 2017) فالأفراد الذين يصبحون رواد أعمال اجتماعيين يشاركون نفس مستوى الدافع الذاتي في السعي لتحقيق أهداف لصالح المجتمع بدلاً من إفادة أنفسهم فقط، وهذا أحد أهم الأدوار الذي يقوم بها القائد التحويلي في جعل الأفراد يفكرون في مصالح المنشأة وغيرهم أولاً، بدلاً من التفكير في أنفسهم فقط (Egri & Herman, 2000; Portugal, E., & Yukl, 1994; Portugal et al., 2017; Vila-Vázquez et al., 2018)، فتصورات التابعين للقائد مضمنة في القيم الثقافية للمجتمع، وهذه القيم هي نتائج للسلوكيات المتكررة التي تشكل التوقعات الثقافية للقيادة المثالية، ويميل القادة إلى التصرف وفقاً لهذه التوقعات.

بعبارة أخرى، من المرجح أن يبرز نجاح القادة إذا أظهر سمات تتوافق مع أبعاد القيادة التحويلية (Avolio & Bass, 1998; Portugal et al., 2017; Vila-Vázquez et al., 2018)، لهذا وجد (Vila-Vázquez et al., 2018) أن تأثير القيادة التحويلية على زيادة الأعمال الاجتماعية على المستوى الفردي في المجتمعات ذات الاستدامة الأقل، يكون أعلى.

لقد تم اثبات أن أي تقدم نحو أهداف التنمية المستدامة يحركه التغيير الاجتماعي الذي يتطلب قيادة نشطة وتلعب القيادة دوراً مهماً في ربط الأنشطة المهمة بالمجتمع والبيئة (Sánchez-Medina, 2020; Supriharyanti & Sukoco, 2023; TEPE KÜÇÜKOĞLU, 2018; Vila-Vázquez et al., 2018). ذلك يمكن الاستدلال على أن دور القيادة التحويلية لها تأثير مهم على زيادة الأعمال التي تؤثر على التغيير المجتمعي (Vila-Vázquez et al., 2018).

وجد (Kotamena et al., 2020) أن القيادة التحويلية تمكن الموظف وتقوم بتشجيعه على الإلهام والقوة المثالية والتحفيز الفكري والحكم الفردي، فهي تحفز الأفراد من خلال المشاركة، ودعم الأفكار الجديدة ودرجة كبيرة من المرونة والاستقلالية وتحمل المخاطر، وتعتمد أيضاً بشكل كبير على التواصل والعلاقات التي من شأنها رفع مستوى الاهتمام بالأمور البيئية والاستدامة، وهذا ما اتفق عليه كلا من (Kotamena et al., 2020; Murari & Mukherjee, 2021; Vila-Vázquez et al., 2018) بأن أسلوب القيادة التحويلية هو أكثر ملاءمة في بيئة الأعمال الديناميكية والتنافسية العالية اليوم بسبب أبعادها وخصائصها لتحقيق الاستدامة.

أوضح (Murari & Mukherjee, 2021) أن "الرؤية الواضحة، بناء الثقة، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، التفرد الفردي، الوعي الذاتي، الشفافية والبناء التنظيمي المطابق للقيم والحكمة والمعرفة " هي

خصائص القيادة التحويلية الأصيلة التي تجلب الاستدامة، مما يؤدي إلى التميز التنظيمي والفعالية والرضا الوظيفي والجهود الإضافية من قبل الموظفين، ففي السنوات الأخيرة، كانت وتيرة التغييرات التنظيمية سريعة بشكل كبير، فالمنشآت تعمل في بيئة أكثر تعقيداً ولا يمكن التنبؤ بها وديناميكية.

ومن ثم، ففي بيئة الاعمال اليوم، يتم التغيير بشكل سريع ويشكل تهديداً كبيراً، تحاول المنشآت دائماً اكتساب ميزة تنافسية من خلال تطبيق الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية (Murari & Mukherjee, 2021).

يعد أسلوب القيادة التحويلية هو الأنسب في بيئة الأعمال التنافسية اليوم، لتحقيق التميز الإداري وبالتالي التميز في الأعمال، كما أن أسلوب القيادة التحويلية من أهم الاساليب المتبعة من أجل الاستدامة (Avolio & Bass, 1998; Egri & Herman, 2000; Portugal, E., & Yukl, 1994; Portugal et al., 2017; Sánchez-Medina, 2020; Supriharyanti & Sukoco, 2023; TEPE .KÜÇÜKOĞLU, 2018; Vila-Vázquez et al., 2018)

وضح (Murari & Mukherjee, 2021) بأن محصلة القيادة التحويلية فعالة جداً في جوانب مختلفة من نتائج الأعمال والموظفين، مثل: التطوير الفردي، الابتكار والإبداع، جودة حياة العمل، الالتزام والأداء، الأهداف التنظيمية، الثقة، الكفاءة الذاتية، الرضا وانخفاض الغيابات التي تعتبر مصدر لوجود قدرات هامة لنجاح الاستدامة (W. Q. Judge & Douglas, 2009; Avolio & Bass, 1998; W. Judge & Elenkov, 2005; Kotamena et al., 2020; Murari & Mukherjee, 2021; Portugal et al., 2017; Vila-Vázquez et al., 2018).

مما سبق، يتضح لنا بأن القيادة التحويلية تؤدي إلى سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي والأداء والرضا والثقة وتحفيز الموظفين للاهتمام بالجوانب البيئية والاقتصادية والاجتماعية، التي تساهم في نقل المنشأة إلى وضع الاستدامة التي تزيد من ميزتها التنافسية (Avolio & Bass, 1998; Egri & Herman, 2000; Le & Le, 2021; Portugal, E., & Yukl, 1994; Portugal et al., 2017; Sánchez-Medina, 2020; Supriharyanti & Sukoco, 2023; Vila-Vázquez et al., 2018)

فرضية الدراسة: يوجد أثر للقيادة التحويلية على استدامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

3. منهجية الدراسة

في هذه الدراسة تم استخدام المقياس المستخدم في نظرية القيادة التحويلية التي طرحها (Avolio & Bass, 1998)، وهي عبارة عن عدد من العبارات التي يتم استخدامها لتحديد مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية في قادة المنشآت الصغيرة والمتوسطة (التأثير المثالي، الدافع الملهم، المحفز الفكري، والاعتبارات الفردية) يطلق على هذه الاداة استبيان القيادة متعدد العوامل - Multifactor Leadership

Questionnaire (MLQ)، كما تم استخدام مقياس (Nor-Aishah et al., 2020) الذي يحتوي على 14 عنصر تتضمن الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية (Elkington, 1997) لقياس استدامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، من خلال البرنامج الإحصائي SPSS v24 للحصول على نتائج اختبار الفرضية.

4. نتائج التحليل

1.4 نتائج تحليل القيادة التحويلية

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الأول الذي يمثل المتغير المستقل ضمن هذه الدراسة "القيادة التحويلية"، وقد تم جمع بيانات المجتمع المستهدف من العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية وبالتحديد المنشآت الصغيرة والمتوسطة لصناعة الأغذية بمنطقة عسير ومنطقة مكة المكرمة والرياض والمنطقة الشرقية. تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، واختبار (One Sample T test)، ومستوى الموافقة والترتيب لكل الأبعاد في جدول (1).

جدول 1. نتائج جميع أبعاد القيادة التحويلية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (ت)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
1	البعد الأول: التأثير المثالي	4.281	0.694	85.62%	37.002	.000	3	كبيرة جداً
2	البعد الثاني: الدافع الملهم	4.251	0.554	85.02%	45.298	.000	4	كبيرة جداً
3	البعد الثالث: التحفيز الفكري	4.331	0.582	86.617%	45.875	.000	1	كبيرة جداً
4	البعد الرابع: الاعتبار الفردي	4.290	0.637	85.79%	40.582	.000	2	كبيرة جداً
4	الدرجة الكلية لأبعاد القيادة التحويلية معاً	4.290	0.523	85.81%	49.501	.000		كبيرة جداً

المصدر: الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

من جدول 1، بلغ قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمتغير المستقل "القيادة التحويلية" (4.290) من الدرجة (5) بوزن نسبي (85.81%) وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة موافقة كبيرة جداً، وبلغ

الانحراف المعياري (0.523) وهي قيمة تقل عن الواحد الصحيح مما يعني اتفاق استجابات المبحوثين، وللتحقق من وجود موافقة متوسطة وذوى دلالة احصائية، تم الاستعانة باختبار "ت" لعينة واحدة، وتشير النتائج إلى أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تعبئة فقرات وأبعاد القيادة التحويلية يميل نحو الموقف المتوسط (أي الموافقة الحيادية حول القيمة المتوسطة 3)، حيث بلغ قيمة اختبار "ت" (49.501) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة (0.05)، لذلك يعتبر هذا المتغير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الكبيرة جداً لفقرات وأبعاد هذه المتغير.

حاز البعد الخاص " التحفيز الفكري " على المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (4.331 من الدرجة الكلية 5) وبوزن نسبي (86.617%)، أما البعد الخاص " الاعتبار الفردي " حاز على المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (4.290 من الدرجة الكلية 5) وبوزن نسبي (85.79%)، أما البعد الخاص " التأثير المثالي " حاز على المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي (4.281 من الدرجة الكلية 5) وبوزن نسبي (85.62%)، وأخيراً البعد الخاص " الدافع الملهم " حاز على المرتبة الثالثة والأخيرة، وبمتوسط حسابي (4.251 من الدرجة الكلية 5) وبوزن نسبي (85.02%).

2.4 نتائج تحليل الاستدامة

جدول 2. نتائج تحليل جميع أبعاد الاستدامة.

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (ت)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
1	البعد الأول: الاستدامة الاقتصادية	4.494	0.550	89.88%	54.498	.000	1	كبيرة جداً
2	البعد الثاني: الاستدامة البيئية	4.352	0.619	87.04%	43.801	.000	3	كبيرة جداً
3	البعد الثالث: الاستدامة الاجتماعية	4.355	0.634	87.102%	42.829	.000	2	كبيرة جداً
4	الدرجة الكلية لأبعاد الاستدامة معاً	4.397	0.526	87.93%	53.288	.000		كبيرة جداً

المصدر: الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

حسب الجدول 2، بلغت قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمتغير التابع " الاستدامة " (4.397 من الدرجة 5) بوزن نسبي (87.93%)، وتشير هذه النتيجة الى وجود درجة موافقة كبيرة جداً، وبلغ الانحراف المعياري (0.526) وهي قيمة نقل عن الواحد الصحيح مما يعني اتفاق استجابات المبحوثين، وللتحقق من وجود موافقة متوسطة وذوى دلالة احصائية، تم الاستعانة باختبار ت لعينة واحدة، وتشير النتائج إلى أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تعبئة فقرات وأبعاد الاستدامة يميل نحو الموقف المتوسط (أي الموافقة الحيادية حول القيمة المتوسطة 3)، حيث بلغت قيمة اختبار "ت" (53.288) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة (0.05)، لذلك يعتبر هذا المتغير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على الموافقة الكبيرة جداً لفقرات وأبعاد هذه المتغير.

حاز البعد الخاص " الاستدامة الاقتصادية " على المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (4.494 من الدرجة الكلية 5) وبوزن نسبي (89.88%)، أما البعد الخاص " الاستدامة الاجتماعية " حاز على المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (4.355 من الدرجة الكلية 5) وبوزن نسبي (87.102%)، وأخيراً البعد الخاص " الاستدامة البيئية " حاز على المرتبة الثالثة والأخيرة، وبمتوسط حسابي (4.352 من الدرجة الكلية 5) وبوزن نسبي (87.04%).

5. مناقشة النتائج

الفرضية تقول بأن هناك علاقة للقيادة التحويلية على استدامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول 3. نتائج تحليل الانحدار المتعدد للمتغير التابع الاستدامة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة t	قيمة Sig.	مستوى الدلالة عند (0.05)
الثابت	1.232	.139		8.871	.000	دالة
البعد الأول: التأثير المثالي	.106	.034	.140	3.099	.002	دالة
البعد الثاني: الدافع الملهم	.090	.050	.094	1.779	.076	غير دالة
البعد الثالث: التحفيز الفكري	.298	.052	.330	5.763	.000	دالة
البعد الرابع: الاعتبار الفردي	.242	.046	.293	5.263	.000	دالة
ANOVA تحليل التباين		Model Summary				
142.057	معامل الارتباط	0.767	قيمة اختبار F			
.000	قيمة معامل التحديد R ²	0.589	القيمة الاحتمالية			
	قيمة معامل التحديد المعدل R ²	0.585				

المصدر: البحوث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

يتبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي (0.767)، ومعامل التحديد يساوي (0.589)، ومعامل التحديد المعدل يساوي (0.585)، مما يلاحظ بأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها على استدامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وقد استطاع نموذج الانحدار أن يفسر ما نسبته (58.5%) من مستوى تحقيق الاستدامة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، أي أن للقيادة التحويلية دوراً مهماً في تحقيق الاستدامة، أما القيمة الباقية والبالغة (41.5%) تعود للتغير في عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار، وهذا يعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى قد تفسر مستوى تحقيق الاستدامة، وفي السياق ذاته أظهرت نتائج التحليل أن أبعاد القيادة التحويلية (البعد الأول: التأثير المثالي، البعد الثالث: التحفيز الفكري، البعد الرابع: الاعتبار الفردي) ذات دلالة إحصائية أي أنها تؤثر في تحقيق الاستدامة حيث بلغت قيمة اختبار "ت" (3.099، 5.763، 5.263) على التوالي، ومستوى الدلالة (0.002، 0.000، 0.000) على التوالي، وقيمة ($\text{Sig} < 0.05$) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، بينما البعد الثاني: الدافع الملهم، غير دلالة إحصائية أي أنها لا تؤثر في تحقيق الاستدامة حيث بلغت قيمة اختبار "ت" (1.779)، ومستوى الدلالة (0.076) وقيمة ($\text{Sig} > 0.05$) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وإن قيمة (ف) بلغت (142.057) وهي داله إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار.

$$Y = \alpha + \beta x + \beta x_3 + \beta x_4 + \varepsilon$$

$$Y = 1.232 + 0.106 x_1 + 0.298 x_3 + 0.242 x_4 + \varepsilon$$

معادلة الانحدار هي: الاستدامة = $1.232 + 0.106 * (\text{البعد الأول: التأثير المثالي}) + 0.298 * (\text{البعد الثالث: التحفيز الفكري}) + 0.242 * (\text{البعد الرابع: الاعتبار الفردي})$
وفق نموذج الانحدار السابق يتضح ما يلي:

وهو يعني أنه كل تحسن بدرجة واحدة في " البعد الأول: التأثير المثالي " يؤدي إلى زيادة مستوى تحقيق الاستدامة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية) في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بمقدار (0.106) درجة.

كل تحسن بدرجة واحدة في " البعد الثالث: التحفيز الفكري " يؤدي إلى زيادة مستوى تحقيق الاستدامة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية) في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بمقدار (0.298) درجة.

كل تحسن بدرجة واحدة في " البعد الرابع: الاعتبار الفردي " يؤدي إلى زيادة مستوى تحقيق الاستدامة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية) في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بمقدار (0.242) درجة.

ويمكن القول أن نتيجة فرضية الدراسة صحيحة: نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري: هناك أثر للقيادة التحويلية على استدامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى أن القائمين على القيادة التحويلية يتميزون برؤية طويلة الأمد وقدرة على التفكير في المستقبل، ويركزون على الابتكار وتحقيق التحول في الأعمال، مما يتيح لهم تكامل الأهداف البيئية والاجتماعية ضمن استراتيجيات الشركة، وقد يرجع السبب أيضاً إلى أن القائمين على القيادة التحويلية يتسمون بمهارات تواصل قوية تسهم في تشجيع المشاركة وتحفيز الفريق لتبني قيم الاستدامة وتفعيلها في جميع جوانب الأعمال، وقد يشجعوا أيضاً على التفكير الإبداعي والابتكار، وهو أمر مهم للعثور على حلول جديدة وفعالة لتحقيق استدامة العمليات والأعمال، وقد يعود السبب أيضاً إلى أن القادة التحويليون يفهمون أهمية تحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للضمان استدامة الأعمال على المدى الطويل، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Le & Le, 2021; Lei et al., 2019) والتي أشارت إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير كبير على الممارسات المستدامة في الشركات الصغيرة والمتوسطة، كما تتفق مع نتائج دراسة (Sánchez-Medina, 2020; Supriharyanti & Sukoco, 2023; Yong et al., 2020) والتي أشارت إلى أن القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي المستدام. و تتفق مع (Portugal et al., 2018; Vila-Vázquez et al., 2017) أن القائد التحويلي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة يتواصل باستمرار مع الأفراد لتحقيق الاستدامة.

6. الخلاصة

إن القائد التحويلي هو أكثر نوع من أنواع القيادة التي تحت المنظمات على العمل بأسلوب يؤثر بشكل مباشر على البيئة وأصحاب المصلحة (Adna & Sukoco, 2020; W. Q. Judge & Elenkov, 2005; Sánchez-Medina, 2020; Supriharyanti & Sukoco, 2023).

يلاحظ من هذه الدراسة أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية كانت أكثر تقبلاً للقيادة التحويلية من البيروقراطية، فالعملية التنظيمية البسيطة في هذه المنشآت تقود إلى رسم رؤية تنظيمية عن طريق القائد بشكل سلسل يساعد الموظفين داخل المنشأة في قبولها، وينتج عن ذلك ممارسات وعلميات داخل المنشأة التي بدورها تقوم المنشآت على تحقيق الاستدامة، فالمنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية تفعل مبدأ القيادة التحويلية والتأثير على الأفراد للاهتمام بمبادرات الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.

يستخدم القادة سلطتهم الشرعية وشخصيتهم المؤثرة لوضع السياسات والبرامج والميزانيات وأنظمة المكافأة المصممة، لتوجيه ومراقبة عمليات المنظمة وتوجيه أنشطة أعضائها للاهتمام بالاستدامة، فلا بد من تعزيز الجانب القيادي لدى هذه المنشآت تماشياً مع رؤية المملكة 2030 والتي تدعم الجانب البيئي والاهتمام بالموارد الطبيعية والحفاظ عليها، فأحد مبادرات رؤية المملكة 2030 هي جودة الحياة التي تساهم منظمات

الأعمال في تحقيقها وبالأخص المنشآت الصغيرة والمتوسطة، لمساهمتها الفعالة في إجمالي الناتج المحلي وتوفير فرص العمل والاهتمام بالموارد الطبيعية والحفاظ عليها.
يمكن في الأبحاث المستقبلية قياس أنواع القيادة المختلفة مثل القيادة الانتقالية أو القيادة الخدمية وأثرها على أداء الاستدامة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

المراجع

- Adna, B. E., & Sukoco, B. M. (2020). Managerial cognitive capabilities, organizational capacity for change, and performance: The moderating effect of social capital. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1843310>
- Al-Ḥassūn, Ibrāhīm. (2021). al-munsha'āt al-ṣaghīrah wa-al-mutawassīṭah fī al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah al-taḥaddīyāt al-Mu'ālajāṭ. *Majallat al-'Ulūm al-Idārīyah wa-al-iqtisādīyah* 14 (2), 112-135. [In arabic]
- Al-Saba'ī, Ṣādiq. (2022) wāqī' Mashārī' riyādah al-A'māl al-ṣaghīrah fī minṭaqat Najrān, wa-furaṣ taṭwīrīhā fī ḍaw' ru'yah al-Mamlakah 2030. *Majallat al-'Ulūm al-Idārīyah wa-al-iqtisādīyah*, 15 (1), 1-32. [In arabic]
- Ali, H., Chuanmin, S., Ahmed, M., Mahmood, A., Khayyam, M., & Tikhomirova, A. (2021). Transformational Leadership and Project Success: Serial Mediation of Team-Building and Teamwork. *Frontiers in Psychology*, 12(September), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.689311>
- Andersson, S., Svensson, G., Molina-Castillo, F. J., Otero-Neira, C., Lindgren, J., Karlsson, N. P. E., & Laurell, H. (2022). Sustainable development—Direct and indirect effects between economic, social, and environmental dimensions in business practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1158–1172. <https://doi.org/10.1002/csr.2261>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1998). You can drag a horse to water but you can't make it drink unless it is thirsty. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 5(1), 4–17. <https://doi.org/10.1177/107179199800500102>
- Azizah, S. N., Nurhayati, S., Anggraeni, A. I., & Helmy, I. (2021). The impact of transformational leadership on innovative capability: Mediating role of employee optimism. *Management Science Letters*, 11, 435–440. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.025>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics* 40–26 (3) 13 ,.
- Bernard, M. B. (2006). From Transactional to Transformative Leadership: Learning to Share the Vision. *Acorn*, 19(3), 4–6.
- Chua, J., & Ayoko, O. B. (2021). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management and Organization*, 27(3), 523–543. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.74>
- Egri, C. P., & Herman, S. (2000). Leadership in the North American Environmental Sector : *Academy of Management Executive*, 43(4), 571–604.
- Elkington, J. (1997). The triple bottom line. . *Environmental Management: Readings and*

Cases66-49 ,2 ,.

- Gom, D., Yew, L. T., Jiony, M. M., Tanakinjal, G. H., & Sondoh, S. (2021). The role of transformational leadership and psychological capital in the hotel industry: A sustainable approach to reducing turnover intention. *Sustainability (Switzerland)*, 13(19). <https://doi.org/10.3390/su131910799>
- Grant, A. M. (2012). *Leading With Meaning : beneficiary contact , prosocial impact , and the performance effects of transformational leadership*. 55(2), 458-476.
- Howel, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Champions of change: and Supporting Champions Innovations. *Organizational Dynamics*.
- Judge, W., & Douglas, T. (2009). Organizational change capacity: The systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 635-649. <https://doi.org/10.1108/09534810910997041>
- Judge, W. Q., & Elenkov, D. (2005). Organizational capacity for change and environmental performance: An empirical assessment of Bulgarian firms. *Journal of Business Research*, 58(7), 893-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.01.009>
- Kiesnere, A. L., & Baumgartner, R. J. (2019). Sustainability management in practice: Organizational change for sustainability in smaller large-sized companies in Austria. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 3). <https://doi.org/10.3390/su11030572>
- Kotamena, F., Senjaya, P., & Prasetya, A. B. (2020). International journal of sociology, policy and law (IJOSPL) A Literature Review: Is Transformational Leadership Elitist and Antidemocratic? *International Journal of Social, Policy and Law*, 1(1), 36-43. <http://www.ijospl.org>
- Le, T. T., & Le, B. P. (2021). Mediating role of change capability in the relationship between transformational leadership and organizational performance: an empirical research. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1747-1759. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S333515>
- Lei, H., Phouvong, S., & Le, P. B. (2019). How to foster innovative culture and capable champions for Chinese firms: An empirical research. *Chinese Management Studies*, 13(1), 51-69. <https://doi.org/10.1108/CMS-05-2018-0502>
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Ali, A. M., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes. *Sustainability (Switzerland)*, 11(6), 1-21. <https://doi.org/10.3390/su11061594>
- Murari, K., & Mukherjee, U. (2021). Role of Authentic Transformational Leadership for Managerial Excellence and Sustainability Human Resource management View project Leading for Change View project Role of Authentic Transformational Leadership for Managerial Excellence and Sustainability. *Ilkogretim Online*, 20(4), 2592-2605. www.psychologyandeducation.net
- Murari, K., university, J., Ujjal Mukherjee, B., Mukherjee, U., & Professor, A. (2021). 2592| Krishna Murari Role of Authentic Transformational Leadership for Managerial Excellence and Sustainability Role of Authentic Transformational Leadership for Managerial Excellence and Sustainability. *Ilkogretim Online-Elementary Education Online*, Year, 20(4), 2592-2605. <http://ilkogretim-online.org>

- Ng, T. W. H. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *Leadership Quarterly*, 28(3), 385–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
- Nor-Aishah, H., Ahmad, N. H., & Thurasamy, R. (2020). Entrepreneurial leadership and sustainable performance of manufacturing SMEs in Malaysia: The contingent role of entrepreneurial bricolage. *Sustainability (Switzerland)*, 12(8), 3100. <https://doi.org/10.3390/SU12083100>
- Piowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382(January 2022), 134600. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600>
- Portugal, E., & Yukl, G. . (1994). Perspectives on environmental leadership. *The Leadership Quarterly. Perspectives on Environmental Leadership. The Leadership Quarterly*, 5(3–4), 271–276. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90017-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90017-5)
- Portugal, E., Yukl, G., Egri, C. P., Herman, S., Robertson, J. L., Barling, J., Vila-Vázquez, G., Castro-Casal, C., Álvarez-Pérez, D., del Río-Araújo, L., Purwanto, A., Kusumaningsih, S. W., & Prasetya, A. B. (2017). Did Transformational Leadership Elitist and Antidemocratic? A Literature Review. *International Journal of Social, Policy and Law*, 10(1), 271–276. <https://doi.org/10.3390/su10114109>
- Poturak, M., Mekić, E., Hadžiahmetović, N., & Budur, T. (2020). Effectiveness of Transformational Leadership among Different Cultures. *International Journal of Social Sciences and Educational Studies*, 7(3), 119–129. <https://doi.org/10.23918/ijsses.v7i3p119>
- Sánchez-Medina, P. S. (2020). Organizational capability for change and performance in artisanal businesses in Mexico. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 415–431. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2018-0157>
- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
- Stoughton, A. M., & Ludema, J. (2012). The driving forces of sustainability. *Journal of Organizational Change Management*, 25(4), 501–517. <https://doi.org/10.1108/09534811211239191>
- Supriharyanti, E., & Sukoco, B. M. (2023). Organizational change capability: a systematic review and future research directions. *Management Research Review*, 46(1), 46–81. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0039>
- Taqārīr munsha'āt (2023, December 15) Maṣṣad al-munsha'āt al-ṣaghīrah wālmṭwstt-taqārīr al-rub' al-Awwal 2023. [https://monshaat.gov.sa/sites/default/files/2023-05/Monshaat %20Q1 %2023 %20 _ AR.pdf](https://monshaat.gov.sa/sites/default/files/2023-05/Monshaat%20Q1%2023%20_AR.pdf) [In arabic]
- TEPE KÜÇÜKOĞLU, M. (2018). the Mediating Role of Green Organizational Culture Between Sustainability and Green Innovation: a Research in Turkish Companies. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(1), 1–18. <https://doi.org/10.15295/v6i1.208>
- Ullah, Z., Álvarez-Otero, S., Sulaiman, M. A. B. A., Sial, M. S., Ahmad, N., Scholz, M., &

- Omhand, K. (2021). Achieving organizational social sustainability through electronic performance appraisal systems: The moderating influence of transformational leadership. *Sustainability (Switzerland)*, 13(10), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su13105611>
- Vila-Vázquez, G., Castro-Casal, C., Álvarez-Pérez, D., & del Río-Araújo, L. (2018). Promoting the sustainability of organizations: Contribution of transformational leadership to job engagement. *Sustainability (Switzerland)*, 10(11). <https://doi.org/10.3390/su10114109>
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212–228. <https://doi.org/10.1002/bse.2359>