

دور أدوات القيادة التحويلية فى أداء المنشآت الصناعية (بالتطبيق على شركة البيبسى كولا)

أستاذ مساعد- قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة النيلين

د.نصر الدين الامين فضل الله الكلس

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أدوات القيادة التحويلية فى أداء المنشآت باعتبار أدوات القيادة التحويلية متغير مستقل تم قياسه من خلال أربع أبعاد فرعية تمثلت فى (التأثير المثلثى، الإستشاره الفكرية، الإعتبارية الفردية، التمكين) أما أداء المنشآت فتمثل بالمتغير التابع. تم تحديد مشكلة الدراسة من خلال مجموعة تساؤلات الهدف من وراءها التعرف على علاقة وأثر أدوات القيادة التحويلية فى أداء المنشآت الصناعية والتي على ضوءها تم صياغة مجموعة من الفرضيات لتشخيص واقع أدوات القيادة التحويلية فى أداء المنشآت الصناعية. إختار الباحث شركة البيبسى كولا كميدان للدراسة. وإعتمد الباحث على إستمارة إستبيان للحصول على البيانات تم توزيعها على عينة تكونت من العاملين فى الشركه فى مختلف الإختصاصات من العاملين فى الشركة بلغت (120) عامل من مجموع العاملين البالغ (300) عامل وذلك بإستخدام معادلة إستيفن ثامبسون فى حساب حجم العينات. والتي تم تحليلها بإستخدام برنامج (spss). توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج أهمها قبول فرضيات الدراسة التى تؤكد على وجود علاقة وتأثير لأدوات القيادة التحويلية على أداء المنشآت الصناعية. إضافة إلى مجموعة من النتائج التى تم صياغة توصيات على ضوءها لتشخيص واقع أدوات القيادة التحويلية والمعوقات التى تكون بمثابة عوائق والعمل على تذليلها لزيادة دور مساهمة القيادة التحويلية فى تحسين أداء المنشآت الصناعية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، أداء، التأثير المثلثى، البيبسى كولا.

The role of transformational leadership tools in the performance of industrial facilities (Applicable to Pepsi-Cola Company)

Dr.Nasreddin Elamin Fadulallah Alklas

Abstract :

The study aimed to identify the role of transformational leadership tools in the performance of enterprises, considering transformational leadership tools as an independent variable that was measured through four sub-dimensions represented in (ideal influence, intellectual advice, individual legality, empowerment), while the performance of enterprises is represented by the dependent variable. The problem of the study was determined through a set of questions, the goal behind it was to identify the relationship and impact of transformational leadership tools on the performance of industrial facilities, in the light of which a set of hypotheses were formulated to diagnose the reality of transformational leadership tools in the performance of industrial facilities. The researcher chose the Pepsi-Cola Company as a field of study. Which were analyzed using the (spss) program. The study reached a set of results, the most important of which is the acceptance of the study's hypotheses, which confirm the existence of a relationship and an impact of transformational leadership tools on the performance of industrial facilities. In addition to a set of results, in the light of which recommendations were formulated to diagnose the reality of transformational leadership tools and obstacles that act as obstacles and work to overcome them to increase the role of transformational leadership's contribution to improving the performance of industrial facilities.

Keywords: transformational leadership, performance, ideal effect, Pepsi-Cola.

المقدمة :

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة، نتيجته الانفجار المعرفي وثوره المعلومات والاتصالات. مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقه التكيف معها . وهو ما فرض على المنظمات إيجاد طرائق إبداعية والتخلي عن الطرق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي

تساعد على إبتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة.ومن الأنماط القيادية التى أفرزها التقدم العلمى والتطور التقنى نمط القيادة التحويلية الذى من أهم مايميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة فى مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير فى سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التى تواجه منظماتهم.

مشكلة الدراسة:

نتيجة للتطور المستمر والتغير المستمر فى المجالات كافة ظهرت الحاجه لدى المنظمات لإعاده النظر فى عملياتها ومتطلبات تقديم خدماتها لمواكبه متطلبات وحاجات هذا التغير. فالمنظمات عامة تواجه على إختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها العديد من المشكلات التى تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير فى التقليل من الإعتماد على المنهج التقليدى القائم على المحاولة والخطأ فى حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعى فى هذا الشأن.

لذا تم تلخيص مشكلة الدراسة من خلال سؤال رئيسى وأخرى فرعية كمايلى:

هل لأدوات القيادة التحويلية (التأثير المثالى، الإستثارة الفكرية، الإعتبارية الفردية، التمكين) دور فى تحسين أداء شركة البيبسى كولا. وتتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- مامدى توافر أدوات القيادة التحويلية فى شركة البيبسى كولا؟

- مامستوى الأداء فى شركة البيبسى كولا؟

هل هنالك أثر لأدوات القيادة التحويلية على الأداء فى شركة البيبسى كولا؟

أهداف الدراسة:

التعرف على مدى توافر أدوات القيادة التحويلية فى شركة البيبسى كولا.

التعرف على مستوى الأداء فى شركة البيبسى كولا

بيان أثر أدوات القيادة التحويلية على الأداء.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

يعد موضوع القيادة أحد الموضوعات الهامة التى حظيت ولا تزال تحظى بإهتمام بالغ، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها وإستمرارها يعتمد بشكل رئيس على القيادات التى تحركها وترسم خططها وسياساتها ومال هذا النمط من القيادة من قدرات إبتكارية ومواهب إبداعية وبخاصه نمط القائد التحولى.

الإهمية العملية:

تتبع من أهمية الدور القيادى وتأثيره فى أداء المنظمات ومدى بقائها وإستمرارها بشكل عام. إذا أن شركة البيبسى تحتاج إلى قادة مبادرين ومشجعين على الإبتكار والتجديد والإبداع لكون طبيعه أعمالها تقتضى تنمية قدرات إبداعية وعقليات إبتكارية .

فرضيات الدراسة: الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين أدوات القيادة التحويلية بأبعادها وتحسين الأداء. وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:
الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين التأثير المثلثى و أداء الشركة..
الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين الإستثارة الفكرية و أداء الشركة.
الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين الإعتبارية الفردية و أداء الشركة
الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين و أداء الشركة.

منهج الدراسة:

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى الذى يعد الأكثر ملاءمة مع متطلبات الدراسة الحالية من خلال المنهج الوصفى تم الإستعانة بالمصادر العلمية العربية والأجنبية بالإضافة إلى إجراء تحليل على البيانات التى تم جمعها من خلال إستمارة الإستبيان.

أساليب جمع البيانات:

إعتمدت الدراسة فى الجانب النظرى على العديد من المصادر العربية والأجنبية تمثلت بالكتب والأطروحات، الرسائل الجامعية.
إعتمدت الدراسة فى الجانب العملى على إستمارة الإستبانة التى تعد المصدر الأساس للبيانات الأولية التى يعتمد عليها فى الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

النسب المئوية، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل الارتباط ، معامل التحديد، إختبار t، وإختبار f ، بالإضافة إلى إيجاد قيمة (B) و (a) من خلال الإنحدار الخطى البسيط.

الدراسات السابقة:

هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة القادة الأمنيين السعوديين سلوك القيادة التحويلية والتعرف على مدى إمتلاك القيادات الأمنية السعودية خصائص القائد التحولى، وقد توصلت الدراسة إلى أن القادة يمارسون سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، كما أنه لاتوجد فروق وفقاً لمتغيرات القطاع والرتبة والمؤهل العلمى.⁽¹⁾

هدفت للتعرف على مدى تمتع القيادات بخصائص القائد التحولى. وتوصلت إلى أن خصائص وعناصر القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية فى الجامعات السعودية متوسطه المدى، كما أن هنالك فروق جوهرية فى عناصر القيادة التحويلية ترجع لمتغير الوظيفة، وأن هنالك فروق تتعلق بخصائص القائد التحولى ترجع لمتغير الوظيفة والتخصص،⁽²⁾

هدفت الدراسة إلى إختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الإبداعى فى المستشفيات الإستراتيجية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إرتباط إيجابية بين القيادة

التحويلية وسلوك العمل الإبداعي، فضلا عن الجنس كتغير وسيط كان له تأثير أكبر بين العاملين من المديرين.(3)

أدوات القيادة التحويلية والأداء:

بعد مدخل القيادة التحويلية من المداخل الحديثة في الفكر الإداري، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالبا لاتستمر طويلا⁽⁴⁾ لذلك ركز على القيادة التحويلية التي يسعى القائد من خلالها للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له. وقد شهدت تطورا ملحوظا من خلال إسهامات Bass عندما وضع نظريه منهجيه للقيادة التحويلية ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي الذي يتضمن ثلاثة عناصر للقياده التحويلية، وهى التأثير المثالى، والإستثارة الفكرية، والإهتمام بالأفراد العاملين. وقد أضاف مكونا رابعا وهو التحفيز الإلهامى. وإنتلاقا من هذه الأفكار يشير⁽⁵⁾ إلى أن مفهوم القيادة التحويلية يكتنفه بعض الغموض، وقد حاولت بعض الدراسات تحديد مفهوم القيادة التحويلية بأنها القدره على مواءمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المنظمات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقيه، حيث أن هذا النمط القيادي يقوم على إدراك جوهر الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الإحتياجات وإستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغير مقصود. ومن هذا المنطلق فإن القائد التحويلي يسعى لزياده وعى مرؤوسيه بإحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالإحتياجات إلى آمال وتوقعات ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع إحتياجاتهم فيما يتعلق بالإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية، ويرى⁽⁶⁾ أن القيادة التحويلية تعنى مدى سعى القائد التحويلي إلى الإرتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل. وهناك من يرى أن القيادة التحويلية بأنها تفاعل مع القادة والمرؤوسين المؤدى إلى رفع التحفيز والإرتقاء إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة⁽⁷⁾. وتعنى القيادة التحويلية حسب وجهة نظر⁽⁸⁾ إستخدام القائد لعنصر الجاذبيه والصفات الشخصية ذات العلاقة. ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأتماط من الأداء ذات المستوى العالى. وأخيرا ينظر⁽⁹⁾ للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التى تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل إهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من رساله العليا للمنظمة. تتطلب عملية تحسين الأداء تهيئه المناخ التنظيمى الملائم، من حيث القدرة على تدعيم كفاءات التنظيم وبناء حوافز غير تقليدية، وإشاعه ثقافة الإبداع فى المؤسسة لتنشيط التفكير الإبداعي وإعادة ترتيب وجدولة الأولويات، إذ تعد عملية الأداء وتحسينه من أهم التحديات التى تواجه المديرين والمنظمات على حد السواء فى ظل إستحقاقات المرحلة التى تميزت بزياده معدلات التغيير وإشتداد المنافسة، إن التوجهات العامة فى الفكر الإدارى تشير إلى أن الأداء يعد إبداع وتشير إلى أن الإبداع ينطلق من خمسة أطر أساسية وهى: العملية وتشير إلى العملية التى بواسطتها تستعمل المنظمات مهاراتها ومصادرهما لتطوير خدمات جيده أو تحسين عملية تستطيع بواسطتها تحقيق إستجابة أفضل لحاجات متعامليلها⁽¹⁰⁾ توليد أوتبنى أفكار

جديده وتطبيقه. أيضا النتائج الإبداعى، الذى يعبر عن النشاط الذى يقود لنتاج يتصف بالجوده والأصالة والقيمه من أجل المجتمع (11). كذلك قدرات الأفراد المعبر عنه عن قدرات الأفراد فى التفكير الإبداعى من خلال إمتلاك الأفراد قدرات إضافية للإبداع مثل روح المجازفه والقدرة على التغيير وحل المشكلات (12). سلوك المنظمة الذى يشير إلى تبنى سلوك أو فكرة جديده لسوق المنظمة أوبيئتها العامة (13).

الجانب العملى:

مجتمع الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة فى جميع العاملين فى إدارات الشركة على مستوى الإدارات العليا

والوسطى

عينة الدراسة:

تم إختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين فى الشركة من خلال الإعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون فى حساب حجم العينات حيث تم إعداد (125) إستمارة إستبيان. وزعت من قبل الدارس للقدرة على توضيح الفقرات للمستجيبين فى حالة وجود أي إشكالية وتم إعطاء الوقت الكافى للمستجيبين للحصول على بيانات دقيقة تم إسترداد (122) إستبانة وبعد إجراء عملية الترميز وجد أن هنالك إستمارتين غير صالحة لتكون عدد الإستمارات المعتمدة فى التحليل (120) إستمارة.

اداة الدراسة :

إعتمدت الدراسة على الإستبانة وقد إشمئت على محورين كالأتى:

المحور الأول: إشمئت على الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل أدوات القيادة التحويلية وقد تكونت من (12) فقرة تم من خلالها قياس المتغير.

المحور الثانى: إشمئت على الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع أداء المنشآت وقد تكون من (5) فقرات تم من خلالها قياس المتغير.

الصدق الظاهرى:

تم عرض إستمارة الإستبيان على عدد من المحكمين المختصين فى مجال الدراسة وقد تم الأخذ فى ملاحظات وآراء السادة المحكمين من خلال حذف بعض الفقرات وإعادة صياغة البعض الأخر لتكون إستمارة الإستبانة فى صيغتها النهائية تتلاءم مع طبيعة الدراسة والغرض الذى أعدت من أجله.

ثبات الإستبانة:

تم إحتساب فقرات الدراسة بإستخدام الطريقة الإحصائية كورنباخ ألف والجدول أدناه يبين معامل كورنباخ ألفا لكافة متغيرات الدراسة.

جدول رقم (1) معامل كورنباخ الفا لمتغيرات الدراسة

الصدق	معامل كورنباخ الفا	الابعاد
0.667	0.552	التأثير المثالي
0.675	0.567	الإستثارة الفكرية
0.683	0.578	الإعتبارات الفردية
0.737	0.679	التمكين
0.706	0.622	الأداء
0.690	0.678	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن جميع متغيرات الدراسة الأساسية تتمتع بمعدل ثبات مقبول بعد أن وصل إجمالي معدل كورنباخ ألفا لمتغيرات الدراسة ككل (0.678) هذا ما يدل دقة فقرات الإستبانة وإمكانية الوثوق بها. كما ويتضح من معامل الصدق أن المقياس صالح لقياسه بعد أن بلغ إجمالي معامل الصدق لجميع الأبعاد (0.690)

عرض وتحليل نتائج فقرات استبانة الدراسة :

تسعى الدراسة لتقديم رؤية شمولية عن طبيعة متغيرات الدراسة من خلال تحليل آراء المستجيبين في شركة البيسي كولا، اجريت عملية التحليل الاحصائي لجميع فقرات الدراسة لوصف وتشخيص اهمية متغيرات الدراسة من جهة ولايجاد علاقة الارتباط والتاثير بين أدوات القيادة التحويلية وأداء المنشآت .

وصف تشخيص اهمية متغيرات الدراسة :

يتم هنا وصف وتشخيص اهمية ابعاد الدراسة بالنسبة لشركة البيسي المتمثلة في أدوات القيادة التحويلية والأداء من خلال بعض مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت التي اجريت على فقرات الاستبانة حيث وصلت الي (17 فقرة) وكما يأتي :

*عرض وتحليل نتائج المتغير المستقل أدوات القيادة التحويلية :

يتم توضيح أهمية أبعاد متغير أدوات القيادة التحويلية من خلال تفسير إستجابات العينة المستهدفة للوصول الى التشخيص الدقيق الذي من خلاله يمكن الخروج بنتائج تحاكي الواقع المدروس وكانت النتائج المتعلقة بأبعاد أدوات القيادة التحويلية كالآتي :

البعد الاول : عرض وتحليل نتائج فقرات التأثير المثالي :

جدول رقم (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل(التأثير المثالي)

النتيجة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التأثير المثالي
مرتفع	70 %	1.03	3.76	يتمتع المدير المسؤول عنك بقدرة عالية على إقناع العاملين
مرتفع	80 %	1.03	3.73	يتميز المدير المسؤول عنك بقدرة عالية على إشراف المستقبل
منخفض	40 %	0.97	3.50	يثير المدير المسؤول عنك لدى العاملين روح الحماس للعمل
مرتفع	78 %	1.04	3.63	المؤشر الكلي

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

الجدول أعلاه يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الإتفاق لفقرات التأثير المثالي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.63) بإنحراف معياري قدره (1.04) مع وجود إتفاق كلي نسبته (78 %) في إجابات أفراد العينة ، كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذا البعد وقيمة الإختبار المعتمد وهو الوسط النظري (3) بفارق (0.55) ومايعزز هذه النتيجة الفقرة الثانية (يتميز المدير المسؤول عنك بقدرة عالية على إشراف المستقبل) التي حصلت على نسبة إتفاق وصلت إلى (80 %) بمتوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري (1.03) كما وأن جميع الفقرات حققت نتيجة مرتفعة قياسا بالوسط النظري ماعدا الفقرة الثالثة (يثير المدير المسؤول عنك لدى العاملين روح الحماس للعمل) فقد كان هناك إنخفاض في المتوسط الحسابي عن المتوسط النظري بعد أن بلغ المتوسط الحسابي(3.50) أبان نسبة الإنخفاض عن المتوسط النظري(0.18) ممايدل على عدم إهتمام المدير بإثارة روح الحماس بين العاملين في مكان العمل.

البعد الثاني : عرض وتحليل نتائج فقرات الإستثارة الفكرية .

النتيجة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإستثارة الفكرية
مرتفع	70 %	0.79	3.78	يقوم المدير المسؤول عنك بالتعرف وبإستمرار على ما يود العاملين تحقيقه في مكان العمل
مرتفع	72 %	0.70	3.86	يقوم المدير المسؤول عنك بترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة
مرتفع	85 %	0.78	3.90	يزود المدير المسؤول عنك العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة في مجال العمل
مرتفع	78 %	0.78	3.53	المؤشر الكلي

جدول رقم (3) المتوسط الحاسبي والانحراف المعياري لاجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

حقق هذا البعد متوسط حسابي عام بلغ (3.53) بإنحراف معياري قدره (0.78) ووصلت نسبة الإتفاق الكلية إلى (78 %) أي أن هناك نتيجة مرتفعة تدل على إعتقاد الشركة على الإستثارة الفكرية ، مايوكد هذه النتيجة إرتفاع المؤشر الكلي للمتوسط الحاسبي عن قيمة المتوسط الإفتراضي المعتمد بمقدار (0.58) أما على مستوى الفقرات فقد عززت الفقرة الثالثة المتمثلة ب(يزود المدير المسؤول عنك العاملين بطرق جديده للتعامل مع المشكلات المعقده في مجال العمل) بعد أن حققت متوسط حسابي بلغ (3.90) بإنحراف معياري (0.78) ونسبة إتفاق (85 %) لأفراد العينة مما يدل على وجود إتفاق حول إعتقاد إدارة الشركة على الإستثارة الفكرية المستخدمه من قبل المديرين من خلال الإستماع لإفكار ومقترحات الأفراد العاملين في الشركة ...

البعد الثالث : عرض نتائج وتحليل فقرات الإعتبارات الفردية :

جدول رقم (3) المتوسط الحاسبي والانحراف المعياري لاجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل (الإعتبارات الفردية)

النتيجة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحاسبي	الإعتبارات الفردية
منخفض	40 %	0.81	3.70	يحترم المدير المسؤول قناعات العاملين معك
مرتفع	71 %	0.78	3.64	يلتزم المدير المسؤول بالشفافية في تعامله مع العاملين معك
مرتفع	79 %	0.70	3.81	يهتم المدير المسؤول بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين معك
مرتفع	69 %	0.81 %	3.66	المؤشر الكلي

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحاسبي العام بلغ (3.66) بإنحراف معياري قدره (0.81) مع وجود إتفاق كلي نسبته (69 %) في نفس الوقت تم تعزيز النتائج المذكوره من خلال الفقرة المتعلقة ب (يهتم المدير المسؤول بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين معك) حيث حققت أعلى متوسط حسابي من بين الفقرات بلغ (3.81) بإنحراف معياري قدره (0.70) ونسبة إتفاق (79 %) وهذا يدل على إهتمام المدير بإشباع الحاجات الشخصية للأفراد العاملين ضمن مجال العمل . في حين سجلت فقرة (يلتزم المديرالمسؤول بالشفافيه في تعامله مع العاملين معك)) أقل متوسط حسابي بلغ (3.64) بإنحراف معياري قدره (0.78) بنسبة إتفاق قدرها (71 %) وهذا يبين

أن هنالك ليس إلتزام من قبل المدير بالشفافيه فى تعامله مع العاملين وبالتالى شيوع الغموض وعدم وضوح الأدوار.

البعد الرابع : عرض وتحليل نتائج فقرات التمكين :

النتيجة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحاسبي	التمكين
مرتفع	76 %	0.70	3.85	يدعم المدير المسؤول فى مكان عملك ممارسة كل فرد لصلاحياته المخوله له
منخفض	55 %	0.77	3.64	يمارس المدير المسؤول عنك عملية تفويض الصلاحيات بالإستناد إلى أسس علمية واضحة
مرتفع	90 %	0.88	3.51	يقوم المدير المسؤول بوضع معايير للعاملين قابلة للإنجاز والتحقق
مرتفع	80 %	0.81	3.56	المؤشر الكلي

جدول رقم (4) المتوسط الحاسبي والانحراف المعياري لاجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل (التمكين)

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

من خلال الجدول أعلاه يتضح مدى ممارسة المديرين للتمكين فى شركة البيسى كولا بين العاملين . حيث بلغ المتوسط الحساي العام (3.56) بإنحراف معياري قدره (0.81) ووصلت نسبة الإتفاق الكلية إلى (80 %) وفى نفس الوقت يلاحظ إرتفاع المؤشر الكلى للمتوسط الحساي عن قيمة المتوسط الإفتراضي المعتمد بمقدار (0.85) أما على مستوى الفقرات فقد عززت الفقرة الأولى المتمثلة ب(يدعم المدير المسؤول فى مكان عملك ممارسة كل فرد لصلاحياته المخوله له) بعد أن حققت أعلى متوسط حساي بلغ (3.85) بإنحراف معياري (0.70) ونسبة إتفاق (76 %) لأفراد العينة من جميع المؤشرات يتضح ممارسه عملية التمكين بين العاملين عن طريق تحويل الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة فى الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التى يرونها مناسبة.

عرض وتحليل نتائج المتغير التابع الأداء

جدول رقم(5)المتوسط الحاسبي والانحراف المعياري لاجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير التابع (الأداء)

النتيجة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأداء
مرتفع	75 %	0.72	3.91	حصلت الشركة على براءات إختراع ساعدت على تقديم خدمات جديده
مرتفع	71 %	0.65	3.84	إعتمدت الشركة أنماط جديده في الإدارة (المشاركة في إتخاذ القرارات واللامركزية)
منخفض	44 %	0.68	3.85	أدخلت الشركة تعديلات على برامجها الحاسوبية ونظام المعلومات فيها
مرتفع	70 %	0.82	3.88	أحاول بنفسى إكتشاف المشكلات بهدف حلها والإسهام فى تجاوز الشركة لها
مرتفع	89 %	0.74	3.94	أسعى للعمل مع لجان أوفرق عمل تكلف بحل المشكلات وإتخاذ القرارات المهمة
مرتفع	90 %	0.73	3.96	المؤشر الكلي

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسات الميدانية

الجدول اعلاه يعرض النتائج المتعلقة بفقرات الأداء من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق والنتيجة الكلية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.96) بانحراف معياري (0.73) ونسبة اتفاق فى آراء المستجيبين وصلت الى (90 %) ما يعكس حالة إتفاق على المتغير التابع لتصل النتيجة العامة الى نتيجة مرتفعة اما على مستوى الفقرات التى تدعم هذه النتيجة فقد سجلت فقرة (أسعى للعمل مع لجان أوفرق عمل تكلف بحل المشكلات وإتخاذ القرارات المهمة) متوسط حسابي بلغ (3.94) بانحراف معياري قدره (0.74) ونسبة اتفاق فى الآراء وصلت الى (89 %) ما يدل على ان الإدارة تتبع أنماط جديده من ضمنها المشاركة فى إتخاذ القرارات كان من نتائجه تحسن الأداء ، اما أقل الفقرات مستوى اجابة فقد كانت (أدخلت الشركة تعديلات على برامجها الحاسوبية ونظام المعلومات فيها) فقد سجلت متوسط حسابي(3.85) بانحراف معياري قدره (0.68) ونسبة اتفاق (44 %) ما يدل على ان إدارة الشركة لم تقوم بأية تعديلات على البرامج الحاسوبية ونظم المعلومات فيها وهذا ماتم إدراكه على أرض الواقع.

إختبار فرضيات الدراسة وتحليل علاقة الارتباط والتأثير:

تهدف هذه الفقرة إلى إختبار فرضيات الدراسة ، وعرض علاقات الارتباط والتأثير وتحليلها ويوضح الجدول أدناه المؤشرات التي يمكن من خلالها الإستدلال حول العلاقة والتأثير للتعرف على مدى صحة الفرضيات

جدول رقم (6) المؤشرات التي توضح العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	R ²	قيمة (F) المحسوبة	قيمة الدالة المحسوبة
أدوات القيادة التحويلية	التأثير المثالي	**0.50	0.22	7.25 **	0.010
	الإستشارة الفكرية	0.32*	0.25	.650**	0.012
	الإعتبارات الفردية	.055**	0.21	8.20**	0.022
	التمكين	0.40**	0.22	7.90* *	0.035
الكلية	X	Y	**0.60	12.40 **	0.025

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية

* تدل على ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05)

** تدل على ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.01)

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة وأثر ذو دلالة احصائية بين أدوات القيادة التحويلية (التأثير المثالي ، الإستشارة الفكرية ، الإعتبارات الفردية، التمكين) وبين الأداء .

تبين من خلال المؤشرات الواردة أعلاه أن قيمة الدالة المحسوبة بلغت (0.025) وبهذا تكون أقل من الدالة المعتمدة (0.05) وقد أكدت المؤشرات على وجود علاقة إرتباط قوية بين

متغيرات الدراسة بعد أن بلغت قيمة معامل الارتباط (0.60**) مما يدل على أن اعتماد إدارة الشركة على أدوات القيادة التحويلية سوف يؤدي إلى تحسين الأداء . وما يعزز هذه الإجابة قيمة معامل التحديد R2 البالغة (0.22) ما يدل على أن (22%) من التحسن الحاصل في الأداء في الشركة يعود إلى سلوكيات القيادة التحويلية المعتمدة في الشركة. كما وتبين أن قيمة F المحسوبة (12.40**) عند مستوى دالة (0.01) مما يدل على أن هناك تأثير لأدوات القيادة التحويلية على الأداء ، جميع المؤشرات الواردة تثبت صحة الفرضية الرئيسية

الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والأداء

من خلال تحليل البيانات أظهرت النتائج أن مستوى الدالة المحسوبة (0.010) أي أقل من الدالة المعتمدة (0.05) وتؤكد على قوة العلاقة بين المتغيرين من خلال معامل الارتباط الإيجابي حيث بلغ (**0.50) ، ما يدل ان على وجود ارتباط بين التأثير المثالي والأداء في الشركة، وما يعزز هذه الإجابة قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.22) ما يدل على ان (22%) من الإرتفاع الحاصل بالإداء للشركة يعود الى اعتماد أدوات القيادة التحويلية وإلتزام الإدارة العليا بذلك، ووصلت قيمة (F) المحسوبة (**7.25) عند مستوى دالة (0.01) مما يدل على ان هناك تأثير للتأثير المثالي في الشركة على الأداء ، من خلال المعطيات الواردة اعلاه تم قبول الفرضية المتمثلة في وجود علاقة واثر ذو دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و الأداء .

الفرضية الثانية : توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين الإستثارة الفكرية والأداء .

اتضح من خلال تحليل البيانات أن مستوى الدالة المحسوبة (0,012) أي أقل من الدالة المعتمدة (0.05) ، وقد كان معامل الارتباط (0.32*) ويعد ارتباط إيجابي يؤكد العلاقة الارتباطية بين الإستثارة الفكرية والأداء ، ويتضح من خلال معامل التحديد (R²) البالغة (0.25) ما يدل أن (25%) من الإرتفاع الحاصل باداء الشركة يعود إلى ترسيخ مفهوم المشاركة وطرق تعامل المدير مع العاملين في الشركة ، ووصلت قيمة (F) المحسوبة (**6.50) عند مستوى دالة (0.05) مما يدل على ان هناك تأثير للإستثارة الفكرية على الأداء من خلال المعطيات الواردة اعلاه يتم قبول الفرضية المتمثلة في وجود علاقة واثر ذو دلالة إحصائية بين الإستثارة الفكرية والأداء .

الفرضية الثالثة : توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين الإعترارات الفردية والأداء

يتضح من المؤشرات الواردة في الجدول اعلاه ان مستوى الدالة المحسوبة (0.022) أي أقل من الدالة المعتمدة (0.05) كما وأشارت النتائج الى وجود علاقة قوية اذ بلغ معامل الارتباط (**0.55) ما يدل على ان المدير المسؤول يحترم قناعات العاملين ويهتم بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين ، كما بلغ معامل التحديد (R²) البالغة (0.21) ما يدل على ان (21%) من الأرتفاع الحاصل بالأداء في الشركة يعود إلى الإهتمام بالأفراد العاملين وجعلهم جزءا كبيرا في عملية إتخاذ القرارات ، ووصلت قيمة (F) المحسوبة (**8.20) عند مستوى دالة (0.01) مما يدل على ان هناك تأثير للإهتمام بالإعترارات الفردية على الأداء ، من خلال المعطيات الواردة اعلاه يتم قبول الفرضية المتمثلة في وجود علاقة واثر ذو دلالة إحصائية بين الإعترارات الفردية وبين الأداء .

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين والأداء

من خلال تحليل البيانات أظهرت النتائج أن مستوى الدالة المحسوبة (0.035) أي أقل من الدالة المعتمدة (0.05) وتؤكد على قوة العلاقة بين المتغيرات من خلال معامل الارتباط الإيجابي حيث بلغ (**0.40) ما يدل على دعم المدير المسؤول ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له وما يعزز هذه الاجابة قيمة معامل التحديد (R^2) البالغ (0.22) ما يدل على ان (22%) من التحسن الحاصل بالإداء فى الشركة يعود الى ممارسة المدير عملية تفويض الصلاحيات بالإستناد إلى أسس علمية واضحة، ووضع معايير للعاملين قابلة للإنجاز والتحقق ، ووصلت قيمة (F) المحسوبة(7.90**) عند مستوى دالة (0.01) مما يدل على ان هناك تأثير لعملية تمكين العاملين من قبل المدراء المسؤولين المباشرين فى الشركة على الأداء ، من خلال المعطيات الواردة اعلاه يتم قبول الفرضية المتمثلة فى وجود علاقة واثرة ذو دلالة إحصائية بين التمكين وبين الأداء .

الخاتمة:

إتساقا مع ماتقدم فإن أدوات قياده التحويليه تلعب دور كبير فى الأداء وذلك يبدو ظاهرا فى زياده تركيز المؤسسات على رأس المال الفكرى وعلى إدارة المعرفة التى تؤكد دور العنصر البشرى فى تعزيز الأداء والإبداع معا. وبالاهمية بإمكان أن يكون القادة والرؤساء قدوه للعاملين فى التفكير المتجدد أو على الأقل الإهتمام به فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسين تفكيرا إبداعيا إذا كان رئيسهم يفكر بطريقه تقليديه ولايلقى إهتماما ماهو جديد. إن نجاح العمل الإبداعى الذى يقود لنجاح الأداء فى أى مؤسسه يستلزم توفير الإدارة الجيده التى تساعد بدورها على ترجمه الإمكانيات الإبداعية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أم الجماعات أم المنظمة إلى سلوك حقيقى. وذلك لايمكن أن يتحقق إلا من خلال من وجود القيادة الناجحه. بلاشك الجزء الأساسى لمهمه القاده الإداريين الذين يتطلعون إلى توفير الوسائل كافة وإتاحه الفرصه للمرؤوسين وإيجاد المناخ التنظيمى الملائم الذى يشجع على الإبداع وتحسين الأداء ويقود إلى القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات القائمة.

النتائج :

تحلى المديرين بالسلوكيات المتضمنة (التأثير المثالى ،الإستثارة الفكرية،الإعتبارات الفردية، التمكين) الإستماع لأفكار ومقترحات والإهتمام بحاجات العاملين وبناء الثقة معهم ومعرفة جوانب القوة والضعف فى أدائهم وتخويل الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة بالوقت المحدد يساهم بدرجة كبيره فى تحسين أداء الشركة تبين وجود علاقته قويه سلوكيات قياده التحويليه والأداء. هذا من نتائجه أن يقود للإبداع الذى هو عبارته عن وسائل يبتكر بها القائد موارد إنتاج جديده ذات قيمة أو يمنح الموارد الحالية إمكانيات تعزيزيه لتوليد قيمة للمنظمه.

التوصيات :

- أن تكون أدوات القيادة التحويلية هدف إستراتيجي يغطي كل عمليات ونشاطات شركة البيبسي كولا .
- على الإدارة العليا بشركة البيبسي كولا زياده وتفعيل إمتلاك القيادات لسّمات وخصائص القيادة التحويلية.
- الإهتمام بالكوادر المؤهلة والمدربة ممن يتوافر فيهم الإستعداد المبدئي لإمتلاك خصائص وسمات القيادة التحويلية.
- ضرورة إهتمام شركة البيبسي كولا بطرح منتجات جديده أو إجراء تحسينات على المنتجات الحالية .

الهوامش:

- (1) الغامدى، سعيد بن محمد «القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية: أمودج مقترح» مركز الدراسات والبحوث، كلية الملك فهد الأمنية. 2006م ص 68.
- (2) العامرى، أحمد بن سالم «السلوك القيادى التحويلى وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية» المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد (9)، المجلد (1) 2002م. ص 3.
- (3) العمرانى، عبد الغنى محمد إسماعيل «تطوير أداءه لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، رسالة دكتوراه غير منشوره، الجامعه الأردنية:الأردن. 2004م ص 12.
- (4) روشكا، إلكسندرو «الإبداع العام والخاص» ترجمة غسان عبد الحى أبو فخر، الكويت المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة: 2006م ص 138.
- (5) حسن، راوية «السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر. 2008م ص 654.

المصادر الاجنبية :

- (6) Garcia-inarloes victor j : matias Recher Fernando&hurtado-torres“ Influence of transformational leader ship on organizational Innovation and performance depending on the level of organization learning in the pharmacy eutical sector” Journal of organizational change management vol 21:no:2 2008. p 188 -212 ,
- (7) Tichy: noel & Devanna” mary “ The Transformational leader “John wiley & sons new york 2008. p55 .
- (8) Torfino “A””Transformational leader ship moving total Quality management foworld-class organizations International nursing Review”47” 2015. p 232242-.
- (9) Rafferty “AlannahE&Griffin:markA “Dimensions of Transformational and Empirical Extensions “ the leadership Quarter”15: 2007. p 239354- .
- (10) Kark “Ronit:Shamir Boas & chen:Gilad “the two fuces of transformational leadership: Empowerment and Dependency Journal of Applied psych ology :vol .88”No 2.2009. p 246.255.
- (11) COnger:m:leader ship”learning to share the vision organizational Dynamics”winter:19:issue 90000. 2009 .p8
- (12) Jones”Gareth “ organizational .theory 2nd publishing company Inc.u.s.a.2003.p.66
- (13) Daft’Richard ‘organizational Theory and Design ‘7th .ed .south .western college puplishing.u.s.a 2004.p 99.