

اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في إعداد القادة التحويليين
دراسة تطبيقية على شركات الكهرباء المصرية

د / عادل إمام حامد إمام شادي
دكتوراه في إدارة الأعمال

اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية فى إعداد القادة التحويليين

دراسة تطبيقية على شركات الكهرباء المصرية

د / عادل إمام حامد إمام شادى*

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و إعداد القادة التحويليين بشركات الكهرباء المصرية خلال عينة مكونة من ٤٠٠ مفردة من العاملين في شركات الكهرباء المصرية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذى دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على إعداد القادة التحويليين من حيث استراتيجية الاستقطاب ، و استراتيجية التدريب ،حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذى دلالة إحصائية بين هذه الأبعاد و بين عملية إعداد القادة التحويليين.

Summary

This research aims to study the relationship between human resources management and preparing transformational leaders in Egyptian electricity companies using a sample of 400 individual workers in Egyptian electricity companies, and the study found that there is a statistically significant effect of human resource management on preparing transformational leaders in terms Aecruiting strategy and the training strategy, The study found a statistically significant effect between these dimensions and between the process of preparing transformational leaders.

مقدمة:

شهدت إدارة الأعمال فى السنوات الأخيرة تطوراً فى المفاهيم و المصطلحات و أفكاراً إدارية و تنظيمية جديدة فى مجال الموارد البشرية و رأس المال البشرى و إدارة واعداد القيادات و المواهب الإدارية ، و من أهم المفاهيم الجديدة مفهوم أو مصطلح إدارة الموهبة أو المواهب فى الإدارة و زاد الأهتمام به أخيراً بصفته مفهوماً يركز على الأهتمام بالقدرات و المواهب و المهارات الفعالة فى الموارد البشرية .

ولقد أصبح مفهوم الموارد البشرية بعد تطوره فى السنوات الأخيرة حقلاً معرفياً يستفيد و يدعم حقول الإدارة و إدارة الأعمال و السلوك التنظيمى و علم النفس و علم الإجتماع و يستفيد من تطوراتها ، إلا أننا نلاحظ أن إدارة الموهبة بالمفهوم الجديد بدأ يبرز كمنهج و أسلوب و تقنية جديدة لتفعيل دور المواهب و التركيز عليها فى عمليات الإدارة ، لىتم من خلالها إختيار واعداد القادة و المديرين الموهوبين فى المجالات كافة و لتطوير جودة الموارد البشرية و صناعة قيادات مستقبلية .

و تعد القيادة أساس ازدهار أية منظمة فالقادة هم المبدعون و المبتكرون و الموهوبون القادرون على مواجهة التحديات و اتخاذ القرارات فى أصعب الحالات لذا فإن القيادة التحويلية هى مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية ، فالقيادة التحويلية هى مورد جوهري تستخدمه المنظمة فى تحقيق الميزة التنافسية و ذلك من خلال قدرتها على إحداث التغيير الاستراتيجي و الذي يكون قادراً على إحداث التكيف و الانسجام التنظيمي.

مشكلة الدراسة:

تتجلى المشكلة الرئيسية للدراسة فى وجود قصور واضح لدى معظم دوائر شركات الكهرباء المصرية بأهمية أثر التطبيقات الحديثة لإدارة المواهب البشرية و أيضا عدم الأهتمام بها و تمتيتها و تطويرها من أجل إعداد و بناء قيادات مستقبلية ، و هنا تظهر تساؤلات نظرية تنبثق من المشكلة الرئيسية و هى:

١- ما هو دور الموارد البشرية فى إعداد و بناء القيادات التحويلية ؟

٢- ما طبيعة العلاقة بين الموارد البشرية و بين إعداد و بناء القيادات التحويلية ؟

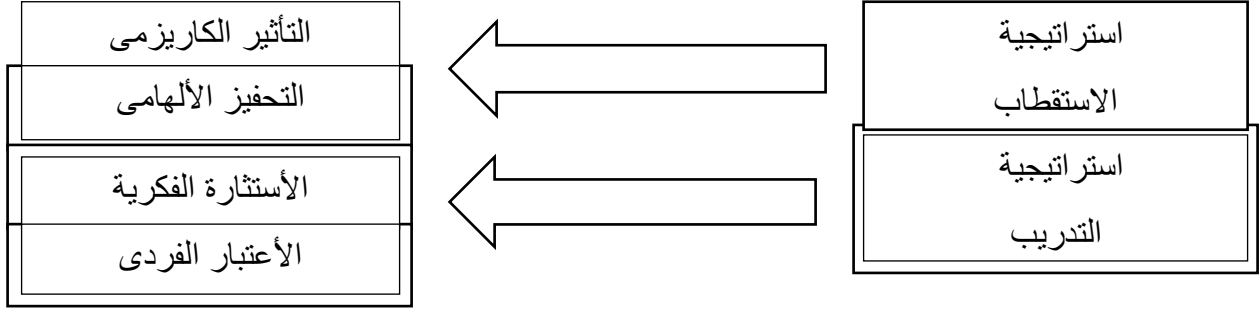
أهداف الدراسة:

التعرف على طبيعة العلاقة والأثر للموارد البشرية على إعداد و بناء القادة التحويليين فى دوائر شركات الكهرباء المصرية.

فروض الدراسة:

ينص الفرض الرئيسى للدراسة على أنه " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و إعداد القادة التحويليين فى شركات الكهرباء المصرية و يتفرع من هذا الفرض عدة فروض فرعية :

- ١/١ توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاستقطاب و بين التأثير الكاريزمى.
- ٢/١ توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب و بين التأثير الكاريزمى.
- ٣/١ توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاستقطاب و بين التحفيز الألهامى.
- ٤/١ توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب و بين التحفيز الألهامى.
- ٥/١ توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاستقطاب و بين الأستتارة الفكرية.
- ٦/١ توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب و بين الأستتارة الفكرية.
- ٧/١ توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاستقطاب و بين الاعتبار الفردى.
- ٨/١ توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب و بين الاعتبار الفردى.



منهجية الدراسة:

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث فى العاملين بمختلف المستويات الادارية (العليا ، الوسطى ، المباشرة) بشركات توزيع الكهرباء بقطاع الكهرباء الموضح بياناتها بجدول (١) التالى طبقاً لما ورد بتقرير الشركة القابضة لكهرباء مصر .

جدول (١)

شركات توزيع الكهرباء بمصر ، وعدد العاملين بها (*)

م	الشركة	عدد العاملين
١	شمال القاهرة	١٢١٥٧
٢	جنوب القاهرة	١٦٧٢٣
٣	الاسكندرية	١١٦٤٤
٤	القناه	١٥٠١٣
٥	شمال الدلتا	٨١٠١
٦	جنوب الدلتا	٩٢٠١
٧	البحيره	٧٩٠٨
٨	مصر الوسطى	٨٩٥٦
٩	مصر العليا	٧٣٤٠

(*) الشركة القابضة لكهرباء مصر (التقرير السنوي ٢٠١٨)

ويتكون مجتمع البحث من (٢٨٨٨٠) مفردة ، هم مجموع أعضاء الادارة العليا ، والإدارة الوسطى ، والادارة المباشرة بشركتى شمال وجنوب القاهرة لتوزيع الكهرباء ، وقد إشمطت فئة أعضاء الإدارة العليا على

(١١٤١) مفردة ، فى حين شملت فئة أعضاء الإدارة الوسطى (٧٧٢٠) مفردة ، اما فئة الإدارة المباشرة فشملت (٢٠٠١٩) مفردة وفقاً لما يوضحه جدول (٢) التالى :

جدول (٢)
التفاصيل الخاصة بمجتمع الدراسة
وفقاً لبيانات الشركة القابضة لكهرباء مصر

مجتمع الدراسة						اسم الشركة	
إجمالى	إدارة مباشرة		إدارة وسطى		إدارة عليا		
	العدد	%	العدد	%	العدد		%
١٢١٥٧	٨١١٤	٦٧%	٣٥٢٩	٢٩%	٥١٤	٤%	شمال القاهرة
١٦٧٢٣	١١٩٠٥	٧١%	٤١٩١	٢٥%	٦٢٧	٤%	جنوب القاهرة
٢٨٨٨٠	٢٠٠١٩	٦٩%	٧٧٢٠	٢٧%	١١٤١	٤%	الإجمالى

عينة البحث:

تم تطبيق الدراسة على عينه من شركات توزيع الكهرباء بالقاهرة الكبرى وتتمثل فى شركتى (شمال القاهرة، جنوب القاهرة) والتي شملتهم الدراسة والتي تم إختيارهم وفقاً لعدد العاملين فى شركات قطاع ، وبلغ حجم العينة المستهدفة (٤٠٠) مفردة ، تم تحديدها وفقاً لجدول حجم العينات العشوائية ، وذلك باستخدام أسلوب التوزيع المتناسب بالطريقة الطبقيّة العشوائية ، نظراً لعدم تجانس مفردات المجتمع ، من حيث المستوى الوظيفي ، والعدد ، وقد بلغ حجم العينة من أعضاء الإدارة العليا (١٦) مفردة ، مقابل (١٠٤) مفردة لأعضاء الإدارة الوسطى ، (٢٨٠) مفردة لأعضاء الإدارة المباشرة ، وقد تم الاعتماد فى تحليل النتائج على جميع استجابات مفردات العينة للمستويات الإدارية الثلاثة ، اى نسبة ١٠٠% .

ويوضح الجدول رقم (٣) ، جميع التفاصيل الخاصة بحجم عينة الدراسة وأعداد كل فئة من فئات المستوى الإداري (إدارة عليا - إدارة وسطى - إدارة مباشرة) فى كل شركة من شركات العينة

جدول (٣)

حجم عينة الدراسة واعداد كل فئة من فئات المستوى الإداري
(إدارة عليا - إدارة وسطى - إدارة مباشرة) فى كل شركة من شركات العينة

حجم العينة وفقاً لفئات المستوى		

م	اسم الشركة	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة مباشرة	المجموع
١	شمال القاهرة	٨	٤٨	١١٦	١٧٢
٢	جنوب القاهرة	٨	٥٦	١٦٤	٢٢٨
	الإجمالي	١٦	١٠٤	٢٨٠	٤٠٠

بالرجوع إلي الجداول الإحصائية التي يمكن الإستعانة بها في تحديد حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% وحدود خطأ $\pm ٥\%$ وبافتراض أن نسبة توافر الخصائص المطلوب دراستها في مجتمع البحث هي ٥٠% حيث يكون حجم العينة أكبر ما يمكن – فإن حجم العينة يبلغ ٣٨٤ مفردة كما في المعادلة التالية:

$$\text{حجم العينة} = [L(1-L)] \times [Z \div X]^2 \quad (\text{Lind \& William, ٢٠٠٨})$$

$$N = 0,5(1 - 0,5) [1,96 \div 0,05]^2 = 384,16 \approx 384 \text{ مفردة}$$

وقد تم التقريب الي (٤٠٠) مفردة لاغراض إحصائية " الى اقرب مائة " حيث أن :

- $X = ٥\%$ = الخطأ المعياري للنسبة المئوية (٥ % في حالتنا هذه).
- $L =$ نسبة المفردات التي تتوافر فيها الخاصية أو الخصائص موضوع البحث في المجتمع، (وهي ٥٠ % في حالتنا هذه).
- $N =$ حجم العينة.
- $Z =$ الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة المرغوب فيه (وهي ١,٩٦ المقابلة لمستوى ثقة ٩٥ %).

أسلوب الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي : يعتبر هذا المنهج مظلة واسعة ومرنة قد تتضمن عددا من المناهج والأساليب الفرعية مثل المسوح الاجتماعية ودراسات الحالات والتطويرية والميدانية وغيرها. إذ أن المنهج الوصفي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع (هدى العمودي، ٢٠٠٧، ص ٣٧).

وسيتم الاعتماد على جمع البيانات الميدانية المتصلة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في قائمة الاستقصاء وأساليب المقابلة وما يرتبط بها من عمليات الوصف، وإخضاعها للتحليل الإحصائي من أجل التوصل إلى إثبات أو نفي الفروض، توصلاً إلى التعميمات الخاصة بالمشكلة.

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسة الغزالي ، ٢٠١٤:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية و توصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر القيادة التحويلي وبأبعادها (التأثير المثالي ، التحفيز ، الاعتبارية الفردية ، الاستثارة الفكرية ، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً ، إن مستوى توافر فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً ، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي ، التحفيز ، الاعتبارية الفردية ، الاستثارة الفكرية ، التمكين) على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

ثانياً: دراسة العمرى ، ٢٠٠٤: اهتمت الدراسة بتحديد العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية و مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية ، وقد أظهرت النتائج إنقساماً حول مدى ممارسة السلوك القيادي التحويلي من قبل المديرين في المؤسسات العامة ، وان ممارسة النمط القيادي التحويلي لا يرقى إلى المستوى المأمول ، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إرتباطية موجبة و قوية بين خصائص القيادة التحويلية و توافر مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات التي يتمتع فيها المدبرون بخصائص القيادة التحويلية.

ثالثاً: دراسة الرشيدى ، ٢٠١٨:

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية والأهلية ، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع في الجامعات محل الدراسة ، أن ممارسة الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده كانت بمستوى متوسط في الجامعات محل الدراسة ، و أظهرت الدراسة وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية و بين تنمية ممارسة القادة الأكاديميين للإبداع التنظيمي.

رابعاً: دراسة أبو ربيع ، ٢٠١٨:

اهتمت الدراسة بالتعرف على دور ممارسة أسلوب القيادة التحويلية في تحسين السلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني بالمحافظات الجنوبية وقوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية ، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية من قبل العاملين بوزارة الداخلية و الأمن الوطني الشق العسكري كان بشكل عام بدرجة مرتفعة ، كما أن مستوى السلوك

الإبداعي أيضاً كان بدرجة مرتفعة ، و أن القيادة التحويلية تؤثر بأبعادها المختلفة تأثيراً جوهرياً في ممارسة السلوك الإبداعي ، و أنه لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول كلاً من القيادة التحويلية و كذلك السلوك الإبداعي تعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية، مكان العمل).

خامساً: دراسة فضيلة داوود ، ٢٠١٢:

هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم وأبعاد القيادة التحويلية وكيفية تأثيرها على الأداء المنظمي لمنظمات الأعمال وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي ، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: أن هناك دوراً فعالاً للقيادة التحويلية في نجاح المنظمات في ضوء الأداء المنظمي، مما يدل على أن الأبعاد السلوكية للقيادة التحويلية تتفاوت في تأثيرها على أداء المنظمات .

سادساً: shung jae shin & jing zhoe ، ٢٠٠٣:

لقد حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة إبراز العلاقة بين القيادة التحويلية وعملية الإبداع، واختبار فيما إذا كان التحفيز يتوسط هذه العلاقة، وفيما إذا كانت قيم المرؤوسين تتوسط هذه العلاقة ، و قد توصلت النتائج لما يلي: تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية وإبداع المرؤوسين في العمل ، تتوسط عملية التحفيز وتساهم في العلاقة بين القيادة التحويلية والصيانة في العمل، وبشكل جزئي تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع العاملين في العمل ، تبين أيضاً أن لقيم المرؤوسين دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية و إبداع العاملين في العمل.

سابعاً: دراسة Felicia Curland mainella ، ٢٠٠٣.

اهتمت الدراسة بعرض العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية كما يراها الطلاب القادة ومستوى التفكير الأخلاقي، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: بالنسبة لعنصر تأثير القدوة فالطلاب الرؤساء القدامى يحققون نتائج أفضل وذات دلالة معنوية من الطلاب الرؤساء الجدد ، بالنسبة للتشجيع الإبداعي يحقق الطلاب الرؤساء القدامى والجدد للطلاب نتائج أفضل وذات دلالة معنوية من رؤساء الأندية الرياضية، وبالنسبة للتفكير الأخلاقي لا يوجد اختلاف معنوي ذا دلالة إحصائية بالنسبة للجنس أو لنمط المنظمة ، بالنسبة للدفع والإلهام فالجنس (النوع) والتفكير الأخلاقي لا يرتبطان بدلالة معنوية بالنسبة للاختلاف في سلوكيات القيادة التحويلية.

الإطار النظري للدراسة:

مفهوم القيادة:

القيادة واحدة من الظواهر الأكثر بروزاً وقدمًا والأقل فهمًا على وجه البسيطة، وهي تنافس في قدمها نشأة الحضارة نفسها، تلك الحضارة التي شكلت قاداتها بنفس القدر الذي تم تشكيلها عن طريقهم، على أن مصطلح القيادة لم يستخدم في البيئة التنظيمية إلا مع نهاية القرن التاسع عشر ، حيث ظهر في بادئ الأمر في المنظمات العسكرية، والسياسية ثم ما لبث أن أخذ في التطور حسب الظروف، والبيئة التي يستخدم فيها هذا المصطلح.

و ترى (رندة، ٢٠١٢، ص ٢٧) أن الباحث في مفهوم القيادة يجده صعب التحديد رغم الاجتهادات الكثيرة من الباحثين لوضع أيديهم على كنه القيادة ومفاتيحها السحرية ، ومع اختلاف الباحثين في تعريف القيادة إلا أنهم يتقاربون في تحديد عناصرها الأساسية التي تتمثل في التأثير في سلوك الأفراد، وكذا الجماعات والمنظمات، وتحديد الأهداف ورسم خطط إنجازها، وبث الحماس في نفوس العاملين وتنمية مهاراتهم، واتخاذ القرار الفاعل، ومواجهة الأزمات، والتفكير الاستراتيجي، وأخيرًا فهم البيئة ومتغيراتها ويعرف

(العدلوني ، ٢٠٠٠، ص ١٨) القيادة بأنها الجسر الذى يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك و توجهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة و أهداف الفرد.

القيادة التحويلية :

تمثل القيادة التحويلية خلاصة الجوانب الإيجابية فيما سبقها من نظريات، حيث حاول منظروها الجمع بين عوامل النجاح في النظريات التقليدية التي تركز على سمات القائد وشخصيته، والنظريات السلوكية التي تركز على عملية التفاعل بين هذا القائد والعاملين معه، والنظريات الموقفية التي ترى أن القيادة نتاج تفاعل بين العناصر الثلاثة للموقف وهي درجة العلاقة بين القائد والعاملين، وهيكلية المهام المسندة للأفراد ودرجة وضوحها، ومستوى قوة القائد، والنظرية التبادلية التي تركز على تبادل المصالح الاقتصادية بين القائد والعاملين، كما اجتهدوا في تلافي كل قصور في تلك النظريات.

و القيادة التحويلية من أكثر نظريات القيادة شهرة اليوم، ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفئها قدرة على مواجهة تحدياته.

وظهر المصطلح على يد Burns عام (1978 , p 26) في كتابه «القيادة» فوصف أنواعًا مختلفة من الأنماط القيادية كان من أهمها التحويلية والتبادلية، ثم شهدت القيادة التحويلية تطورًا من خلال إسهامات (Bass , 1985, p 59) عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس

لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما عرف بمقياس MLQ الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام بالفرد، ثم أضاف باس مكونًا رابعًا أطلق عليه الحافز الإلهامي، وتوالت الأبحاث والدراسات، وقدمت النظرية على شكل برامج تدريبية لمئات الآلاف من القادة في قطاعات ومؤسسات مختلفة.

وعرفت القيادة التحويلية بأنها «عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق»، فيما يرى البعض أنها سلسلة من الأعمال التي يقوم بها القياديون ليحفزوا العاملين على إنجاز أعمال غير متوقعة منهم أساسًا من دون وجود هؤلاء القادة الذين يحركون فيهم التحدي لإحراز نتائج وإنجازات عالية، أما البعض الآخر فيرون أن لب القيادة التحويلية هو العمل على «تحويل التابعين إلى قادة للتغيير»، ويرى العامري (٢٠٠٢، ص ١٩) «تركز على الأهداف البعيدة المدى و رؤية واضحة، وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية».

أسس القيادة التحويلية:

إن القيادة التحويلية تنطلق من عدد من الأسس أهمها:

- * يتبع الأفراد الشخص الذي يؤثر فيهم.
- * الفرد الذي يمتلك الرؤية والعاطفة والقيم يمكنه تأدية أمور عظيمة.
- * الطريق لتأدية الأعمال هو التحفيز وإشاعة الحماسة والحيوية بين الأفراد.
- * نشر المعرفة بين التابعين وتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة.

تتمثل أبعاد القيادة التحويلية فيما يلي :

١-التأثير الكاريزمي (التأثير المثالي):

التأثير المثالي هو ذلك السلوك الذي يشع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج للدور ، يتمثل جوهر التأثير المثالي(الكاريزمي) في خلق القيم التي تلهم و توفر معاني العمل للمرؤوسين و يرى (صادق ،

٢٠١٠، ص ١٦) أن مفهوم التأثير الكاريزمي يعد شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما و القيادة الكاريزمية ، فالكاريزما هي مجموعة الصفات و السلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها قذوة يحتذى به المرءوسون.

و يرى (الدهشى ،٢٠١١، ص ٣٨) أن القائد التحويلي يعمل على تقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية و القيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي ، بحيث يتجنب إستغلال سلطاته فى تحقيق مكاسب شخصية و بذلك يحصل على إحترام الآخرين و ثقتهم و إعجابهم به.

٢- التحفيز الإلهامى (الدافع الإلهامى):

و نعى بالإلهام هنا القدرة على بث الحركة و الوعى و الحافزية عند الأفراد ، القيادة الملهمة هي التي تستطيع وضع الأهداف التي قد تبدو عسيرة للآخرين فى إطار قابل للتحقيق ، و القائد الملهم يمتلك فى العادة حساسية و فهماً للمحيط الذى يعمل به و فهماً لقدرات و حاجات و تطلعات الآخرين بحيث يستطيع أن يوظف هذا الفهم فى بث روح العمل و النشاط و التحدى الإيجابى و يرى (الصادق ، ٢٠١٠، ص١٧) أن القادة التحويليون يعملون على إلهام و تحفيز المرؤوسين من خلال توفير التحدى فى العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية و ذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط الثقافية بين المشاركين و تؤدى إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة و يرى (Bass,2001,p 24) أن هناك مجموعة من الأدوات التي يستعين بها القائد المحفز الإلهامى و ذلك لخلق رؤية مشتركة بينه و بين المرؤوسين و هي:

* اللغة: و هي الشكل المتكامل للاتصال ، و التي تؤثر على العلاقة بين القادة و المرؤوسين.

* الرموز: و هي الأفكار ، المشاعر التي تشكل الرؤية الخاصة بالقائد.

* الصور الذهنية: و هي إنطباع صورة الشئ فى الذهن.

٣- الاستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعى):

و يشير إلى إبتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تثير التابعين لمعرفة المشاكل و تشجيعهم على تقدير الحلول المحتملة لها و بطرق إبداعية و دعم النماذج الجديدة و الخلاقة لأداء العمل ، فالقادة التحويليون يحددون الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف للمنظمة.

فالقادة التحويليون يثيرون الأفكار الجديدة ، و يشجعون على حل المشكلات بطرق خلاقية من قبل التابعين و يدعمون المداخل الخلاقية فى إنجاز العمل (عبير الفاعورى، ٢٠٠٩، ص ٢٩).

٤- الاعتبار الفردي (الاهتمام بالمشاعر الفردية):

وتشير الى السلوك الذى يستطيع القائد من خلاله أن يعطى اهتماما شخصيا لكل مرؤوس ، و ذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات و الرغبات الخاصة بكل مرؤوسين و مراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الحاجات.

و لقد أكد (Bass,2001,p 28) أن الاهتمام بالافراد يعد خدمة و تضحية و إثارة من القيادة التحويلية كى لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد و أن هذه القيادة تعمل على إثارتهم و الأتصال معهم على نحو دائم ، و أنها مسئولة عن تقديم التدريب و التعليم المستمرين لهم و منحهم الفرص المختلفة ، فالقادة التحويليون يركزون الأنتباه حول تطوير مرؤوسيهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضاً .

استراتيجيات الموارد البشرية المؤثرة فى إعداد القادة التحويليين:

١- استراتيجية الاستقطاب:

و يقصد بالاستقطاب جذب الموهوبين من الأفراد للعمل فى المنظمة و محاولة إختيار افضل العناصر المتقدمة للعمل بالمنظمة لتعيينها ، و يرى (عزيز عباس، ٢٠١٨، ص ١٦٠) أن عملية إستقطاب الموهوبين هى مهمة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية و أن هذه العملية تتم على اساس مجموعة خطوات ، كتحديد الموهوبين و التعرف على إمكانياتهم ، و كذلك إختبار قدراتهم و مدى ملاءمتهم للوظيفة التى سيشغلونها و ضرورة إمتلاكهم للمهارات التى تؤهلهم للعمل فى المنظمة و بما يؤدى إلى تحقيق الميزة التنافسية إن منظمات الأعمال أصبحت تتنافس فيما بينها و بشكل كبير سعياً وراء الحصول على الأفراد ذوى الموهبة و نتيجة لذلك فإن العديد من المنظمات تقوم بمحاولات جادة تستهدف من ورائها استقطاب أكبر عدد ممكن من الأفراد الموهوبين عن طريق عمليات الاستقطاب و التوظيف.

٢- إستراتيجية التدريب:

يعرف (برعى ، ١٩٧٣، ص ٢٩) التدريب بأنه " عملية هدفها إكتساب المعارف والخبرات التى يحتاج إليها الإنسان، و تحصيل المعلومات التى تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللسلطة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة فى الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه

الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق.

وهناك تعريف آخر للتدريب وهو " أنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير (عبدالوهاب، ١٩٨١، ص ١٩).

أما بالنسبة لأهداف التدريب فإنها تعني الغايات التي يسعى التدريب للوصول إليها، وقد صنفها (Odiome, 1970, p 101) إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي :

١- أهداف تدريبية روتينية : وتعني الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر.

٢- أهداف تدريبية لحل المشكلات : وتتجه نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري في المنظمة ومحاولة تعرف المشكلات والمعوقات التي تعوق الأداء.

٣- أهداف تدريبية ابتكارية: وتعد هذه الأهداف أعلى مستويات المهام التدريبية حيث تعمل على إضافة أنواعاً وأساليب جديدة لتحسين نوعية الإنتاج من أجل تحقيق نتائج غير عادية.

التحليل التفصيلي للنتائج:

ينص الفرض الرئيسي للدراسة على أنه:

" توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و إعداد القادة التحويليين".

و قد تم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول ١/١ : " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاستقطاب و اعداد قاده نوى تأثير كاريزمي ".

يختبر هذا الفرض تأثير استراتيجية الاستقطاب على التأثير الكاريزمي بشركات الكهرباء المصرية فى ظل وجود خمس متغيرات هي:

أ-الاهتمام بتكوين قاعدة رأس المال البشرى أساسه الموظفون ذوو الكفاءة و الفاعلية المتميزة.

ب-هناك معدلات أداء يتم الاستدلال بها فى إختيار و إعداد و بناء القيادات التحويلية.

- ج- يتم إعتداد المعرفة و الخبرة و التحدى فى إختيار القيادات الواعده بهدف إعادهم للقيادة مستقبلاً.
- د- امتلاك الشركة سياسات و برامج لاكتشاف و اختيار القيادات المرشحة لتولى مناصب قيادية مستقبلاً.
- هـ- إعداد القادة التحويليين واحد من أهم الأهداف الاستراتيجية للشركات.
- و يوضح الجدول التالى نتائج نموذج الانحدار الخطى المتعدد للفرض الفرعى الأول على النحو التالى:

جدول رقم (٤)

نتائج نموذج الانحدار الخطى المتعدد للفرض الفرعى الأول

R ²	F.test		VIF	t.test		المعاملات المقدره β_i	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة		مستوى المعنوية	القيمة		
٠,٤١٨	٠,٠٠٠	٣١,٧٦٤	-	٠,٠٠٠	٤,٠٨٧-	٠,٣١٠-	الجزء الثابت
			١,٣٥٢	٠,٠٠٠	٧,٤٧٩	٠,٠٢١	أ
			١,٠٧٤	٠,٠٣٩	٢,١٢٠-	٠,٠١٧	ب
			١,٤٨٧	٠,٠٠٠	٣,٧١٨	٠,٠٣٦	ج
			١,١٥٣	٠,٤١٢	٠,٨٤٣-	٠,٠٠٦	د
			١,٢٥٧	٠,٠٠٠	٤,٦٧٠	٠,٠١٣	هـ

* غير معنوى عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

١- معامل التحديد (R²):

يتضح من نتائج التحليل الإحصائى بالجدول السابق أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالى (٤٢%) من التغير الكلى فى المتغير التابع: التأثير الكاريزمى ، و باقى النسبة (٥٨%) يرجع إلى الخطأ العشوائى فى المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

كما تبين أن قيمة اختبار (f test) بلغت (٣١,٧٦٤) و هي ذات معنوية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) مما يدل على تأثير المتغيرات المستقلة المدخلة بهذا النموذج على المتغير التابع (التأثير الكاريزمي) و هذا يعنى قبول الفرض الفرعى الاول القائل بأن هناك تأثيراً معنوياً للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع بهذا النموذج.

٣-اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:

بالنظر إلى اختبار (t.test) بالجدول السابق نجد أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع (التأثير الكاريزمي) فى نموذج الانحدار الخطى المتعدد عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) كالتالى:

-البُعد (أ) الاهتمام بتكوين قاعدة رأس المال البشرى أساسه الموظفون ذوو الكفاءة و الفاعلية المتميزة له تأثير إيجابى معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (٧,٤٧٩) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠).

-البُعد (ب) هناك معدلات أداء يتم الاستدلال بها فى إختيار و إعداد و بناء القيادات التحويلية له تأثير سلبى معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (-٢,١٢٠) بمستوى معنوية (٠,٠٣٩).

-البُعد (ج) يتم إعتناء المعرفة و الخبرة و التحدى فى إختيار القيادات الواعدة بهدف إعدادهم للقيادة مستقبلاً له تأثير إيجابى معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (٣,٧١٨) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠).

-البُعد (د) امتلاك الشركة سياسات و برامج لاكتشاف و اختيار القيادات المرشحة لتولى مناصب قيادية مستقبلاً له تأثير سلبى غير معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (-٠,٨٤٣) بمستوى معنوية (٠,٤١٢).

-البُعد (هـ) إعداد القادة التحويليين واحد من أهم الأهداف الاستراتيجية للشركات له تأثير إيجابى معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (٤,٦٧٠) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠).

الفرض الفرعى الثانى ٢/١ : " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب واعداد قادة نوى تأثير كاريزمي ".

يختبر هذا الفرض تأثير استراتيجية التدريب على التأثير الكاريزمي بشركات الكهرباء المصرية فى ظل وجود خمسة متغيرات هي:

أ-يهتم القادة بتدريب نوابهم على إتخاذ القرارات بما يؤهلهم للقيادة مستقبلاً.

ب-هناك تعدد و تنوع فى أساليب التدريب بما يتناسب مع إحتياجات و أهداف العمل المستقبلى.

ج-يخلق التدريب دافعية أكبر لدى المتدربين لتحمل مسؤوليات أوسع.
د-إشراك القيادات الشابة فى عملية صنع و إتخاذ القرارات الهامة.
هـ-هناك منهجية واضحة لتحديد الإحتياجات التدريبية المستمدة من نتائج تقييم الأداء.
و يوضح الجدول التالى نتائج نموذج الانحدار الخطى المتعدد للفرض الفرعى الثانى على النحو التالى:
جدول رقم (٥)

نتائج نموذج الانحدار الخطى المتعدد للفرض الفرعى الثانى

R ²	F.test		VIF	t.test		المعاملات المقدرة βi	المتغيرات المستقلة
	القيمة	مستوى المعنوية		القيمة	مستوى المعنوية		
٠,٣٤٨	٢١,٧٠٨	٠,٠٠٠	-	٠,٠٠٠	٤,٢٧٢-	٠,٣٣٥-	الجزء الثابت
			١,٢٥٣	٠,٠٠٠	٨,٤٧٠	٠,٠٣١	أ
			١,١٧١	٠,٠٥٥	١,٩١٢-	٠,٠١٥-	ب
			١,٣٩٦	٠,٠٠٠	٣,٩٢١	٠,٠٤٩	ج
			١,٣٦١	٠,٣٨٧	٠,٨٤٨-	٠,٠٠٧-	د
			١,٤١٣	٠,٠٢٩	٢,١٤١-	٠,٠١١-	هـ

*غير معنوى عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

١-معامل التحديد (R²):

يتضح من نتائج التحليل الإحصائى بالجدول السابق أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالى (٣٥%) من التغير الكلى فى المتغير التابع: التأثير الكاريزمى ، و باقى النسبة (٦٥%) يرجع إلى الخطأ العشوائى فى المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢-اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الإنحدار:

تبين أن قيمة اختبار (f test) بلغت (21,708) و هي ذات معنوية عند مستوى معنوية أقل من (0,05) مما يدل على تأثير المتغيرات المستقلة المدخلة بهذا النموذج على المتغير التابع (التأثير الكاريزمي) و هذا يعنى قبول الفرض الفرعى القائل بأن هناك تأثيراً معنوياً للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع بهذا النموذج.

3- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:

بالنظر إلى اختبار (t.test) بالجدول السابق نجد أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع (التأثير الكاريزمي) فى نموذج الانحدار الخطى المتعدد عند مستوى معنوية أقل من (0,05) كالتالى:

-البُعد (أ) يهتم القادة بتدريب نوابهم على إتخاذ القرارات بما يؤهلهم للقيادة مستقبلاًه تأثير إيجابى معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (8,470) بمستوى معنوية (0,000).

-البُعد (ب) هناك تعدد و تنوع فى أساليب التدريب بما يتناسب مع إحتياجات و أهداف العمل المستقبليه تأثير سلبى غير معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (-1,912) بمستوى معنوية (0,055).

-البُعد (ج) يخلق التدريب دافعية أكبر لدى المتدربين لتحمل مسؤوليات أوسعله تأثير إيجابى معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (3,921) بمستوى معنوية (0,000).

-البُعد (د) إشراك القيادات الشابة فى عملية صنع و إتخاذ القرارات الهامة له تأثير سلبى غير معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (-0,848) بمستوى معنوية (0,387).

-البُعد (هـ) هناك منهجية واضحة لتحديد الإحتياجات التدريبية المستمدة من نتائج تقييم الأداء له تأثير سلبى معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (-2,141) بمستوى معنوية (0,029).

4- معامل تضخم التباين (VIF) :

لتحديد مدى وجود ازدواج خطى multicollinearity بين المتغيرات المستقلة و بعضها البعض تم حساب معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor لكل متغير مستقل على حده مع باقى المتغيرات المستقلة، و قد اتضح وفقاً لما هو مبين بالجدول السابق أن المتغيرات المستقلة المقبولة ضمن نموذج الانحدار الخطى المتعدد لا تعاني من مشكلة الازدواج الخطى فى أيا من هذه المتغيرات حيث أن قيم (VIF) أقل من (5) مما يدل على عدم وجود ازدواج خطى خطير بالنموذج .

الفرض الفرعى الثالث 3/1: " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاستقطاب واعداد قاده يتوافر فيهم التحفيز الالهامى .

يختبر هذا الفرض تأثير استراتيجية الاستقطاب على التحفيز الألهامى فى شركات الكهرباء المصرية فى ظل وجود خمسة متغيرات هى:

أ-الاهتمام بتكوين قاعدة رأس المال البشرى أساسه الموظفون ذوو الكفاءة و الفاعلية المتميزة.

ب-هناك معدلات أداء يتم الاستدلال بها فى إختيار و إعداد و بناء القيادات التحويلية.

ج-يتم إعتماذ المعرفة و الخبرة و التحدى فى إختيار القيادات الواعدة بهدف إعدادهم للقيادة مستقبلاً.

د-امتلاك الشركة سياسات و برامج لاكتشاف و اختيار القيادات المرشحة لتولى مناصب قيادية مستقبلاً.

هـ-إعداد القادة التحويليين واحد من أهم الأهداف الاستراتيجية للشركات.

و يوضح الجدول التالى نتائج نموذج الأنحدار الخطى المتعدد للفرض الفرعى الثالث على النحو التالى:

جدول رقم (٦)

نتائج نموذج الأنحدار الخطى المتعدد للفرض الفرعى الثالث

R ²	F.test		VIF	t.test		المعاملات المقدرة β _i	المتغيرات المستقلة
	مستوى	القيمة		مستوى	القيمة		

	المعنوية			المعنوية			
الجزء الثابت	٠,٣٦٢	٠,٠٠٠	٣٠,٦٤٧	-	٠,٠٠٠	٣,٦٨٥	٠,٤٨٦
أ				١,٢١٥	٠,٠٠٣	٣,٠١٤	٠,٠١٨
ب				١,٢٩١	٠,٤٧٨	٠,٧٠٦-	٠,٠١٦-
ج				١,١٢٠	٠,٠٠٠	٥,٥٤٩-	٠,١٥٨-
د				١,٣٩٣	٠,٠٠٠	٥,٩٣١	٠,٠٨٢
هـ				١,١١١	٠,٠٠١	٣,١٣٨-	٠,٠٨٢-

* غير معنوي عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

١- معامل التحديد (R^2):

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي بالجدول السابق أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالى (٣٦%) من التغير الكلى فى المتغير التابع: التحفيز الإلهامى ، و باقى النسبة (٦٤%) يرجع إلى الخطأ العشوائى فى المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

كما تبين أن قيمة اختبار (f test) بلغت (٣٠,٦٤٧) و هى ذات معنوية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) مما يدل على تأثير المتغيرات المستقلة المدخلة بهذا النموذج على المتغير التابع (التحفيز الألهامى) و هذا يعنى قبول الفرض الثالث القائل بأن هناك تأثيراً معنوياً للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع بهذا النموذج.

٣- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:

بالنظر إلى اختبار (t.test) بالجدول السابق نجد أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع (التحفيز الألهامى) فى نموذج الأنحدار الخطى المتعدد عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) كالتالى:

- البُعد (أ) الاهتمام بتكوين قاعدة رأس المال البشرى أساسه الموظفون ذوو الكفاءة و الفاعلية المتميزة له تأثير إيجابي معنوي حيث بلغ إختبار (t.test) له (٣,٠١٤) بمستوى معنوية (٠,٠٠٣).
- البُعد (ب) هناك معدلات أداء يتم الاستدلال بها فى إختيار و إعداد و بناء القيادات التحويلية له تأثير سلبى غير معنوي حيث بلغ إختبار (t.test) له (-٠,٧٠٦) بمستوى معنوية (٠,٤٧٨).
- البُعد (ج) يتم إعتقاد المعرفة و الخبرة و التحدى فى إختيار القيادات الواعدة بهدف إعدادهم للقيادة مستقبلاً له تأثير سلبى معنوي حيث بلغ إختبار (t.test) له (-٥,٥٤٩) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠).
- البُعد (د) امتلاك الشركة سياسات و برامج لاكتشاف و اختيار القيادات المرشحة لتولى مناصب قيادية مستقبلاً له تأثير إيجابي معنوي حيث بلغ إختبار (t.test) له (٥,٩٣١) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠).
- البُعد (هـ) إعداد القادة التحويليين واحد من أهم الأهداف الاستراتيجية للشركات له تأثير سلبى معنوي حيث بلغ إختبار (t.test) له (-٣,١٣٨) بمستوى معنوية (٠,٠٠١).

٤-معامل تضخم التباين (VIF) :

لتحديد مدى وجود ازدواج خطى multicollinearity بين المتغيرات المستقلة و بعضها البعض تم حساب معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor لكل متغير مستقل على حده مع باقى المتغيرات المستقلة، و قد اتضح وفقاً لما هو مبين بالجدول السابق أن المتغيرات المستقلة المقبولة ضمن نموذج الانحدار الخطى المتعدد لا تعاني من مشكلة الازدواج الخطى فى أيا من هذه المتغيرات حيث أن قيم (VIF) أقل من (٥) مما يدل على عدم وجود ازدواج خطى خطير بالنموذج .

الفرض الفرعى الرابع ٤/١: " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب و بين اعداد قاده يتوافر فيهم التحفيز الألهامى "

يختبر هذا الفرض تأثير استراتيجية التدريب على التحفيز الألهامى فى شركات الكهرباء المصرية فى ظل وجود خمسة متغيرات هى:

- أ-يهتم القادة بتدريب نوابهم على إتخاذ القرارات بما يؤهلهم للقيادة مستقبلاً.
- ب-هناك تعدد و تنوع فى أساليب التدريب بما يتناسب مع إحتياجات و أهداف العمل المستقبلى.
- ج- يخلق التدريب دافعية أكبر لدى المتدربين لتحمل مسؤوليات أوسع.
- د-إشراك القيادات الشابة فى عملية صنع و إتخاذ القرارات الهامة.

هـ- هناك منهجية واضحة لتحديد الإحتياجات التدريبية المستمدة من نتائج تقييم الأداء .
و يوضح الجدول التالي نتائج نموذج الانحدار الخطى المتعدد للفرض الفرعى الرابع على النحو التالى:

جدول رقم (٧)

نتائج نموذج الانحدار الخطى المتعدد للفرض الفرعى الرابع

R ²	F.test		VIF	t.test		المعاملات المقدرة βi	المتغيرات المستقلة	
	مستوى المعنوية	القيمة		مستوى المعنوية	القيمة			
٠,٣٣١	٠,٠٠٠	٣١,٧٨٤	-	٠,٠٠٠	٣,٠٧٢-	٠,٣٢١-	الجزء الثابت	
				١,٢٣٧	٠,٠٠٠	٧,٣٧٢	٠,٠٣٣	أ
				١,٠٥٤	٠,٠٣٥	٢,١٣١-	٠,٠١٤	ب
				١,٤٥٤	٠,٠٠٠	٣,٨٢٠	٠,٠٣١	ج
				١,١٥٥	٠,٤١١	٠,٨١٧-	٠,٠٦٣	د
				١,١٩٤	٠,٠٢٤	٢,٢٢١-	٠,٠١٠	هـ

* غير معنوى عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

١-معامل التحديد (R²):

يتضح من نتائج التحليل الأحصائى بالجدول السابق أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالى (٣٣%) من التغير الكلى فى المتغير التابع: التحفيز الألهامى ، و باقى النسبة (٦٧%) يرجع إلى الخطأ العشوائى فى المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢-اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

تبين أن قيمة اختبار (f test) بلغت (٣١,٧٨٤) و هى ذات معنوية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) مما يدل على تأثير المتغيرات المستقلة المدخلة بهذا النموذج على المتغير التابع (التحفيز الألهامى) و هذا يعنى قبول الفرض الفرعى البديل القائل بأن هناك تأثيراً معنوياً للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع بهذا النموذج.

٣-اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:

بالنظر إلى اختبار (t.test) بالجدول السابق نجد أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع (التحفيز الألهامى) فى نموذج الانحدار الخطى المتعدد عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) كالتالى:

-البُعد (أ) يهتم القادة بتدريب نوابهم على إتخاذ القرارات بما يؤهلهم للقيادة مستقبلاً له تأثير إيجابى معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (٧,٣٧٢) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠).

-البُعد (ب) هناك تعدد و تنوع فى أساليب التدريب بما يتناسب مع إحتياجات و أهداف العمل المستقبليه تأثير سلبى معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (-٢,١٣١) بمستوى معنوية (٠,٠٣٥).

-البُعد (ج) يخلق التدريب دافعية أكبر لدى المتدربين لتحمل مسؤوليات أوسع له تأثير إيجابى معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (٣,٨٢٠) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠).

-البُعد (د) إشراك القيادات الشابة فى عملية صنع و إتخاذ القرارات الهامة له تأثير سلبى غير معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (-٠,٨١٧) بمستوى معنوية (٠,٤١١).

-البُعد (هـ) هناك منهجية واضحة لتحديد الإحتياجات التدريبية المستمدة من نتائج تقييم الأداء له تأثير سلبى معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (-٢,٢٢١) بمستوى معنوية (٠,٠٢٤).

٤-معامل تضخم التباين (VIF):

لتحديد مدى وجود ازدواج خطى multicollinearity بين المتغيرات المستقلة و بعضها البعض تم حساب معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) لكل متغير مستقل على حده مع باقى المتغيرات المستقلة، و قد اتضح وفقاً لما هو مبين بالجدول السابق أن المتغيرات المستقلة المقبولة ضمن نموذج الانحدار الخطى المتعدد لا تعاني من مشكلة الازدواج الخطى فى أيا من هذه المتغيرات حيث أن قيم (VIF) أقل من (٥) مما يدل على عدم وجود ازدواج خطى خطير بالنموذج .

الفرض الفرعى الخامس ٥/١: " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاستقطاب و بين الأستثارة الفكرية".

يختبر هذا الفرض تأثير استراتيجية الاستقطاب على الأستثارة الفكرية فى شركات الكهرباء المصرية فى ظل وجود خمس متغيرات هم:

أ- الاهتمام بتكوين قاعدة رأس المال البشرى أساسه الموظفون ذوو الكفاءة و الفاعلية المتميزة.

ب- هناك معدلات أداء يتم الاستدلال بها فى إختيار و إعداد و بناء القيادات التحويلية.

ج- يتم إعتدالمعرفة و الخبرة و التحدى فى إختيار القيادات الواعدة بهدف إعدادهم للقيادة مستقبلاً.

د- امتلاك الشركة سياسات و برامج لاكتشاف و اختيار القيادات المرشحة لتولى مناصب قيادية مستقبلاً.

هـ- إعداد القادة التحويليين واحد من أهم الأهداف الاستراتيجية للشركات.

و يوضح الجدول التالى نتائج نموذج الأنحدار الخطى المتعدد للفرض الفرعى الخامس على النحو التالى:

جدول رقم (٨)

نتائج نموذج الأنحدار الخطى المتعدد للفرض الفرعى الخامس

R ²	F.test		VIF	t.test		المعاملات المقدرة βi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة		مستوى المعنوية	القيمة		
٠,٣٧٢	٠,٠٠٠	٣٠,٩٨٩	-	٠,٠٠٠	٣,٠٦٤-	٠,٣٤٣-	الجزء الثابت
			١,٢٤٨	٠,٠٣٦	٧,٤٨١	٠,٠٤١	أ
			١,٠١٩	٠,٠٣٠	٢,٢١٤-	٠,٠١١	ب
			١,٤٦٧	٠,٠٠٠	٣,٧٤٠	٠,٠٢٩	ج
			١,١٤٢	٠,٤١٤	٠,٨٠٨-	٠,٠٥٤	د
			١,١٧٢	٠,٠٢٧	٢,٢١٦-	٠,٠١٧	هـ

* غير معنوى عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

١- معامل التحديد (R²):

يتضح من نتائج التحليل الإحصائى بالجدول السابق أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالى (٣٧%) من التغير الكلى فى المتغير التابع: الأستثارة الفكرية ، و باقى النسبة (٦٣%) يرجع إلى الخطأ العشوائى فى المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الإنحدار:

كما تبين أن قيمة اختبار (f test) بلغت (٣٠,٩٨٩) و هي ذات معنوية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) مما يدل على تأثير المتغيرات المستقلة المدخلة بهذا النموذج على المتغير التابع (الاستثارة الفكرية) و هذا يعنى رفض فرض العدم و قبول الفرض البديل القائل بأن هناك تأثيراً معنوياً للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع بهذا النموذج.

٣- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:

بالنظر إلى اختبار (t.test) بالجدول السابق نجد أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع (الاستثارة الفكرية) فى نموذج الأنحدار الخطى المتعدد عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) كالتالى:

-البُعد (أ) الاهتمام بتكوين قاعدة رأس المال البشرى أساسه الموظفون ذوو الكفاءة و الفاعلية المتميزة له تأثير إيجابى معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (٧,٤٨١) بمستوى معنوية (٠,٠٣٦).

-البُعد (ب) هناك معدلات أداء يتم الاستدلال بها فى إختيار و إعداد و بناء القيادات التحويلية له تأثير سلبى معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (-٢,٢١٤) بمستوى معنوية (٠,٠٣٠).

-البُعد (ج) يتم إعتقاد المعرفة و الخبرة و التحدى فى إختيار القيادات الواعدة بهدف إعدادهم للقيادة مستقبلاً له تأثير إيجابى معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (٣,٧٤٠) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠).

-البُعد (د) امتلاك الشركة سياسات و برامج لاكتشاف و اختيار القيادات المرشحة لتولى مناصب قيادية مستقبلاً له تأثير سلبى غير معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (-٠,٨٠٨) بمستوى معنوية (٠,٤١٤).

-البُعد (هـ) إعداد القادة التحويليين واحد من أهم الأهداف الاستراتيجية للشركات له تأثير سلبى معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (-٢,٢١٦) بمستوى معنوية (٠,٠٢٧).

٤- معامل تضخم التباين (VIF) :

لتحديد مدى وجود ازدواج خطى multicollinearity بين المتغيرات المستقلة و بعضها البعض تم حساب معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor لكل متغير مستقل على حده مع باقى المتغيرات المستقلة، و قد اتضح وفقاً لما هو مبين بالجدول السابق أن المتغيرات المستقلة المقبولة ضمن

نموذج الانحدار الخطى المتعدد لا تعاني من مشكلة الازدواج الخطى فى أيا من هذه المتغيرات حيث أن قيم (VIF) أقل من (٥) مما يدل على عدم وجود ازدواج خطى خطير بالنموذج .

الفرض الفرعى السادس ٦/١: " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب و بين الأستشارة الفكرية ".

يختبر هذا الفرض تأثير استراتيجية التدريب على الاستشارة الفكرية فى شركات الكهرباء المصرية فى ظل وجود خمس متغيرات هم:

- أ- يهتم القادة بتدريب نوابهم على إتخاذ القرارات بما يؤهلهم للقيادة مستقبلاً.
 - ب- هناك تعدد و تنوع فى أساليب التدريب بما يتناسب مع إحتياجات و أهداف العمل المستقبلي.
 - ج- يخلق التدريب دافعية أكبر لدى المتدربين لتحمل مسؤوليات أوسع.
 - د- إشراك القيادات الشابة فى عملية صنع و إتخاذ القرارات الهامة.
 - هـ- هناك منهجية واضحة لتحديد الإحتياجات التدريبية المستمدة من نتائج تقييم الأداء .
- و يوضح الجدول التالى نتائج نموذج الانحدار الخطى المتعدد للفرض الفرعى السادس على النحو التالى:

جدول رقم (٩)

نتائج نموذج الانحدار الخطى المتعدد للفرض الفرعى السادس

R ²	F.test		VIF	t.test		المعاملات المقدره	المتغيرات المستقلة
	مستوى	القيمة		مستوى	القيمة		

	المعنوية			المعنوية		β_i	
الجزء الثابت	٠,٤٧٤	٣,٥٢٧	٠,٠٠٠	-	٣١,٢١١	٠,٠٠٠	٠,٣٠٩
أ	٠,٠١٤	٤,٤١٦	٠,٠٠١	١,٢١٥			
ب	٠,٠١٠-	٠,٦٠٤-	٠,٣٦٥	١,٢٩١			
ج	٠,١٤١-	٥,٧٨٩-	٠,٠٠٠	١,١٢٠			
د	٠,٠٨٠	٥,٩٠٧	٠,٠٠٠	١,٣٩٣			
هـ	٠,٠٧١-	٣,٥١٨-	٠,٠٠١	١,١١١			

* غير معنوي عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

١- معامل التحديد (R^2):

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي بالجدول السابق أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي (٣١%) من التغير الكلي في المتغير التابع: الاستثارة الفكرية ، و باقى النسبة (٦٩%) يرجع إلى الخطأ العشوائى فى المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الإنحدار:

كما تبين أن قيمة اختبار (f test) بلغت (٣١,٢١١) و هى ذات معنوية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) مما يدل على تأثير المتغيرات المستقلة المدخلة بهذا النموذج على المتغير التابع (الأستثارة الفكرية) و هذا يعنى رفض فرض العدم و قبول الفرض البديل القائل بأن هناك تأثيراً معنوياً للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع بهذا النموذج.

٣- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:

بالنظر إلى اختبار (t.test) بالجدول السابق نجد أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع (الأستثارة الفكرية) فى نموذج الأنحدار الخطى المتعدد عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) كالتالى:

-البُعد (أ) يهتم القادة بتدريب نوابهم على إتخاذ القرارات بما يؤهلهم للقيادة مستقبلاً له تأثير إيجابي معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (٤,٤١٦) بمستوى معنوية (٠,٠٠١).

-البُعد (ب) هناك تعدد و تنوع فى أساليب التدريب بما يتناسب مع إحتياجات و أهداف العمل المستقبليه تأثير سلبى غير معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (-٠,٦٠٤) بمستوى معنوية (٠,٣٦٥).

-البُعد (ج) يخلق التدريب دافعية أكبر لدى المتدربين لتحمل مسؤوليات أوسع له تأثير سلبى معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (-٥,٧٨٩) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠).

-البُعد (د) إشراك القيادات الشابة فى عملية صنع و إتخاذ القرارات الهامة له تأثير إيجابي معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (٥,٩٠٧) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠).

-البُعد (هـ) هناك منهجية واضحة لتحديد الإحتياجات التدريبية المستمدة من نتائج تقييم الأداء له تأثير سلبى معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (-٣,٥١٨) بمستوى معنوية (٠,٠٠١).

٤-معامل تضخم التباين (VIF) :

لتحديد مدى وجود ازدواج خطى multicollinearity بين المتغيرات المستقلة و بعضها البعض تم حساب معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor لكل متغير مستقل على حده مع باقى المتغيرات المستقلة، و قد اتضح وفقاً لما هو مبين بالجدول السابق أن المتغيرات المستقلة المقبولة ضمن نموذج الأنحدار الخطى المتعدد لا تعاني من مشكلة الازدواج الخطى فى أيا من هذه المتغيرات حيث أن قيم (VIF) أقل من (٥) مما يدل على عدم وجود ازدواج خطى خطير بالنموذج .

الفرض الفرعى السابع ٧/١: " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاستقطاب و بين الأعتبار الفردى".

يختبر هذا الفرض تأثير استراتيجية الاستقطاب على الأعتبار الفردى بشركات الكهرباء المصرية فى ظل وجود خمس متغيرات هى:

أ-الاهتمام بتكوين قاعدة رأس المال البشرى أساسه الموظفون ذوو الكفاءة و الفاعلية المتميزة.

ب-هناك معدلات أداء يتم الاستدلال بها فى إختيار و إعداد و بناء القيادات التحويلية.

ج-يتم إعتداد المعرفة و الخبرة و التحدى فى إختيار القيادات الواعدة بهدف إعدادهم للقيادة مستقبلاً.

د-امتلاك الشركة سياسات و برامج لاكتشاف و إختيار القيادات المرشحة لتولى مناصب قيادية مستقبلاً.

هـ- إعداد القادة التحويليين واحد من أهم الأهداف الاستراتيجية للشركات.

و يوضح الجدول التالي نتائج نموذج الانحدار الخطى المتعدد للفرض الفرعى السابع على النحو التالى:

جدول رقم (١٠)

نتائج نموذج الانحدار الخطى المتعدد للفرض الفرعى السابع

R ²	F.test		VIF	t.test		المعاملات المقدرة β _i	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة		مستوى المعنوية	القيمة		
٠,٢٩٩	٠,٠٠٠	١٨,٤٢٨	-	٠,٠٠٠	٤,٧٢٤-	٠,٤٩٤-	الجزء الثابت
			١,٢٧٠	٠,٠٠٠	٨,٥٠٣	٠,٠٢٦	أ
			١,١٨٩	٠,٠٦٤	١,٩١١-	٠,٠١٤-	ب
			١,٣٣٤	٠,٠٠٠	٣,٩٣٦	٠,٠٣٨	ج
			١,٣٤٦	٠,٤٢٤	٠,٨٥٧-	٠,٠٠٥-	د
			١,٤٧٩	٠,٠٢٦	٢,١٣٣-	٠,٠١٩-	هـ

* غير معنوى عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

١-معامل التحديد (R²):

يتضح من نتائج التحليل الإحصائى بالجدول السابق أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالى (٣٠%) من التغير الكلى فى المتغير التابع: الأعتبار الفكرى ، و باقى النسبة (٧٠%) يرجع إلى الخطأ العشوائى فى المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢-اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الإنحدار:

كما تبين أن قيمة اختيار (f test) بلغت (١٨,٤٢٨) و هى ذات معنوية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) مما يدل على تأثير المتغيرات المستقلة المدخلة بهذا النموذج على المتغير التابع (الأعتبار الفكرى)

و هذا يعنى رفض فرض العدم و قبول الفرض البديل القائل بأن هناك تأثيراً معنوياً للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع بهذا النموذج.

٣- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:

بالنظر إلى اختبار (t.test) بالجدول السابق نجد أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع (الاعتبار الفكري) فى نموذج الأنحدار الخطى المتعدد عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) كالتالى:

-البُعد (أ) الاهتمام بتكوين قاعدة رأس المال البشرى أساسه الموظفون ذوو الكفاءة و الفاعلية المتميزة له تأثير إيجابى معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (٨,٥٠٣) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠).

-البُعد (ب) هناك معدلات أداء يتم الاستدلال بها فى إختيار و إعداد و بناء القيادات التحويلية له تأثير سلبى غير معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (-١,٩١١) بمستوى معنوية (٠,٠٦٤).

-البُعد (ج) يتم إعتقاد المعرفة و الخبرة و التحدى فى إختيار القيادات الواعدة بهدف إعدادهم للقيادة مستقبلاً له تأثير إيجابى معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (٣,٩٣٦) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠).

-البُعد (د) امتلاك الشركة سياسات و برامج لاكتشاف و اختيار القيادات المرشحة لتولى مناصب قيادية مستقبلاً له تأثير سلبى غير معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (-٠,٨٥٧) بمستوى معنوية (٠,٤٢٤).

-البُعد (هـ) إعداد القادة التحويليين واحد من أهم الأهداف الاستراتيجية للشركات له تأثير سلبى معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (-٢,١٣٣) بمستوى معنوية (٠,٠٢٦).

٤- معامل تضخم التباين (VIF) :

لتحديد مدى وجود ازدواج خطى multicollinearity بين المتغيرات المستقلة و بعضها البعض تم حساب معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) لكل متغير مستقل على حده مع باقى المتغيرات المستقلة، و قد اتضح وفقاً لما هو مبين بالجدول السابق أن المتغيرات المستقلة المقبولة ضمن نموذج الأنحدار الخطى المتعدد لا تعاني من مشكلة الازدواج الخطى فى أى من هذه المتغيرات حيث أن قيم (VIF) أقل من (٥) مما يدل على عدم وجود إزدواج خطى خطير بالنموذج .

الفرض الفرعى الثامن ٨/١: " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب و بين الأعتبارات الفردية ".

يختبر هذا الفرض تأثير استراتيجية التدريب على الاعتبار الفردي بشركات الكهرباء المصرية في ظل وجود خمس متغيرات هي:

- أ- يهتم القادة بتدريب نوابهم على إتخاذ القرارات بما يؤهلهم للقيادة مستقبلاً.
 - ب- هناك تعدد و تنوع في أساليب التدريب بما يتناسب مع إحتياجات و أهداف العمل المستقبلي.
 - ج- يخلق التدريب دافعية أكبر لدى المتدربين لتحمل مسؤوليات أوسع.
 - د- إشراك القيادات الشابة في عملية صنع و إتخاذ القرارات الهامة.
 - هـ- هناك منهجية واضحة لتحديد الإحتياجات التدريبية المستمدة من نتائج تقييم الأداء .
- و يوضح الجدول التالي نتائج نموذج الأنحدار الخطى المتعدد للفرض الفرعى الثامن على النحو التالي:

جدول رقم (١١)

نتائج نموذج الأنحدار الخطى المتعدد للفرض الفرعى الثامن

R ²	F.test		VIF	t.test		المعلمت المقدره β_i	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة		مستوى المعنوية	القيمة		
٠,٤٢٩	٠,٠٠٠	٣٢,٤٨١	-	٠,٠٠٠	٤,٠٨٠-	٠,٣٣٣-	الجزء الثابت
			١,٤٢١	٠,٠٠٠	٧,٤٦٠	٠,٠٢٧	أ
			١,٠٨٧	٠,٠٤١	٢,١٣١-	٠,٠١٢	ب
			١,٤٣١	٠,٠٠٠	٣,٧٠٦	٠,٠٣٣	ج
			١,١٦٤	٠,٣٥٩	٠,٨٤٠-	٠,٠٠٩	د
			١,٢١٧	٠,٠٠٠	٤,٦٦١	٠,٠١٤	هـ

* غير معنوى عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

١-معامل التحديد (R²):

يتضح من نتائج التحليل الأحصائي بالجدول السابق أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالى (٤٣%) من التغير الكلى فى المتغير التابع: الأعتبار الفردى ، و باقى النسبة (٥٧%) يرجع إلى الخطأ العشوائى فى المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢-اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الإنحدار:

كما تبين أن قيمة اختبار (f test) بلغت (٣٢,٤٨١) و هى ذات معنوية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) مما يدل على تأثير المتغيرات المستقلة المدخلة بهذا النموذج على المتغير التابع (الأعتبار الفردى) و هذا يعنى رفض فرض العدم و قبول الفرض البديل القائل بأن هناك تأثيراً معنوياً للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع بهذا النموذج.

٣-اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:

بالنظر إلى اختبار (t.test) بالجدول السابق نجد أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع (الأعتبار الفردى) فى نموذج الأنحدار الخطى المتعدد عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) كالتالى:

-البُعد (أ) يهتم القادة بتدريب نوابهم على إتخاذ القرارات بما يؤهلهم للقيادة مستقبلاً له تأثير إيجابى معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (٧,٤٦٠) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠).

-البُعد (ب) هناك تعدد و تنوع فى أساليب التدريب بما يتناسب مع إحتياجات و أهداف العمل المستقبلي له تأثير سلبى معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (-٢,١٣١) بمستوى معنوية (٠,٠٤١).

-البُعد (ج) يخلق التدريب دافعية أكبر لدى المتدربين لتحمل مسؤوليات أوسع له تأثير إيجابى معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (٣,٧٠٦) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠).

-البُعد (د) إشراك القيادات الشابة فى عملية صنع و إتخاذ القرارات الهامة له تأثير سلبى غير معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (-٠,٨٤٠) بمستوى معنوية (٠,٣٥٩).

-البُعد (هـ) هناك منهجية واضحة لتحديد الإحتياجات التدريبية المستمدة من نتائج تقييم الأداء له تأثير إيجابى معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (٤,٦٦١) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠).

٤-معامل تضخم التباين (VIF) :

لتحديد مدى وجود ازدواج خطى multicollinearity بين المتغيرات المستقلة و بعضها البعض تم حساب معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor لكل متغير مستقل على حده مع باقى المتغيرات المستقلة، و قد اتضح وفقاً لما هو مبين بالجدول السابق أن المتغيرات المستقلة المقبولة ضمن نموذج الانحدار الخطى المتعدد لا تعاني من مشكلة الازدواج الخطى فى أى من هذه المتغيرات حيث أن قيم (VIF) أقل من (٥) مما يدل على عدم وجود ازدواج خطى خطير بالنموذج .

نتائج الدراسة:

هذه الدراسة إستهدفت تحديد دور إدارة الموارد البشرية فى إعداد القادة التحويليين بشركات الكهرباء المصرية و ذلك من خلال بُعدين الذين يؤثران بدورهما على أعداد القادة التحويليين بالشركات و هذين البُعين هما (استراتيجية الاستقطاب ، استراتيجية التدريب) .

و لقد تم إستخدام نموذج الإنحدار المتعدد فى إختبار فروض الدراسة و جاءت النتائج على النحو التالى:

-فيما يتعلق بالفرض الفرعى ١/١ " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاستقطاب وبين التأثير الكاريزمى " توصلت الدراسة إلى قبول الفرض الفرعى الأول القائل بأن هناك تأثيراً معنوياً لاستراتيجية الاستقطاب على التأثير الكاريزمى و تبين هذا من قيمة إختبار (f test) التى بلغت (٣١,٧٦٤) و هى ذات معنوية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) ، و تبين أن بُعد أنالاهتمام بتكوين قاعدة رأس المال البشرى أساسه الموظفون ذوو الكفاءة و الفاعلية المتميزة ، و بُعد أنه يتم إعتقاد المعرفة و الخبرة و التحدى فى إختيار القيادات الواعدة بهدف إعدادهم للقيادة مستقبلاً ، و بُعد أن إعداد القادة التحويليين واحد من أهم الأهداف الاستراتيجية للشركات لهم تأثير إيجابى معنوى، أما بالنسبة لبُعد أنهنالك معدلات أداء يتم الاستدلال بها فى إختيار و إعداد و بناء القيادات التحويلية فه تأثير سلبى معنوى ، و لكن فيما يخص بُعد امتلاك الشركة سياسات و برامج لاكتشاف و إختيار القيادات المرشحة لتولى مناصب قيادية مستقبلاً فه تأثير سلبى غير معنوى.

-فيما يتعلق بالفرض الفرعى ٢/١ " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب وبين التأثير الكاريزمى " توصلت الدراسة إلى قبول الفرض الفرعى الثانى القائل بأن هناك تأثيراً معنوياً لاستراتيجية التدريب على التأثير الكاريزمى و تبين هذا من قيمة إختبار (f test) التى بلغت (٢١,٧٠٨) و هى ذات معنوية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) ، و تبين أن بُعد إهتمام القادة بتدريب نوابهم على إتخاذ القرارات بما يؤهلهم للقيادة مستقبلاً ، و بُعد أن التدريب يخلق دافعية أكبر لدى المتدربين لتحمل مسؤوليات أوسعهما تأثير إيجابى معنوى ، أما بالنسبة لبُعد أنهنالك تعدد و تنوع فى أساليب التدريب بما يتناسب مع إحتياجات و أهداف العمل المستقبلى ، و بُعد إشراك القيادات الشابة فى عملية صنع و إتخاذ القرارات الهامة فلهما تأثير سلبى غير معنوى ، و لكن فيما يخص بُعد أن هناك منهجية واضحة لتحديد الإحتياجات التدريبية المستمدة من نتائج تقييم الأداء فه تأثير سلبى معنوى.

-فيما يتعلق بالفرض الفرعى ٣/١ " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاستقطاب و بين التحفيز الإلهامى " توصلت الدراسة إلى قبول الفرض الفرعى الثالث القائل بأن هناك تأثيراً معنوياً

لاستراتيجية الاستقطاب على التحفيز الإلهامى و تبين هذا من قيمة اختبار (f test) التى بلغت (٣٠,٦٤٧) و هى ذات معنوية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) ، و تبين أن بُعد أنالاهتمام بتكوين قاعدة رأس المال البشرى أساسه الموظفون ذوو الكفاءة و الفاعلية المتميزة ، و بُعد امتلاك الشركة سياسات و برامج لاكتشاف و اختيار القيادات المرشحة لتولى مناصب قيادية مستقبلاً لهما تأثير إيجابى معنوى ، أما بالنسبة لبُعد أنهنالك معدلات أداء يتم الاستدلال بها فى إختيار و إعداد و بناء القيادات التحويلية فله تأثير سلبى غير معنوى ، و لكن فيما يخص بُعد أنه يتم إعتقاد المعرفة و الخبرة و التحدى فى إختيار القيادات الواعدة بهدف إعدادهم للقيادة مستقبلاً ، و بُعد أن إعداد القادة التحويليين واحد من أهم الأهداف الاستراتيجية للشركات فلهما تأثير سلبى معنوى.

-فيما يتعلق بالفرض الفرعى ٤/١ " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب و بين التحفيز الإلهامى" توصلت الدراسة إلى قبول الفرض الفرعى الرابع القائل بأن هناك تأثيراً معنوياً لاستراتيجية التدريب على التحفيز الإلهامى و تبين هذا من قيمة اختبار (f test) التى بلغت (٣١,٧٨٤) و هى ذات معنوية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) ، و تبين أن بُعد اهتمام القادة بتدريب نوابهم على إتخاذ القرارات بما يؤهلهم للقيادة مستقبلاً ، و بُعد أن التدريب يخلق دافعية أكبر لدى المتدربين لتحمل مسؤوليات أوسع لهما تأثير إيجابى معنوى ، أما بالنسبة لبُعد إشراك القيادات الشابة فى عملية صنع و إتخاذ القرارات الهامة فله تأثير سلبى غير معنوى ، و لكن فيما يخص بُعد أنهنالك تعدد و تنوع فى أساليب التدريب بما يتناسب مع إحتياجات و أهداف العمل المستقبلى و بُعد أن هناك منهجية واضحة لتحديد الإحتياجات التدريبية المستمدة من نتائج تقييم الأداء فلهما تأثير سلبى معنوى.

-فيما يتعلق بالفرض الفرعى ٥/١ " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاستقطاب و بين الاستثارة الفكرية" توصلت الدراسة إلى قبول ذلك الفرض القائل بأن هناك تأثيراً معنوياً لاستراتيجية الاستقطاب على الاستثارة الفكرية و تبين هذا من قيمة اختبار (f test) التى بلغت (٣٠,٩٨٩) و هى ذات معنوية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) ، و تبين أن بُعد أن الاهتمام بتكوين قاعدة رأس المال البشرى أساسه الموظفون ذوو الكفاءة و الفاعلية المتميزة ، و بُعد أنه يتم إعتقاد المعرفة و الخبرة و التحدى فى إختيار القيادات الواعدة بهدف إعدادهم للقيادة مستقبلاً لهما تأثير إيجابى معنوى ، أما بالنسبة لبُعد امتلاك الشركة سياسات و برامج لاكتشاف و اختيار القيادات المرشحة لتولى مناصب قيادية مستقبلاً فله تأثير سلبى غير معنوى ، و لكن فيما يخص بُعد أنهنالك معدلات أداء يتم الاستدلال بها فى إختيار و إعداد و بناء القيادات التحويلية ، و بُعد أن إعداد القادة التحويليين واحد من أهم الأهداف الاستراتيجية للشركات فلهما تأثير سلبى معنوى.

-فيما يتعلق بالفرض الفرعى ٦/١ " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب و بين الاستثارة الفكرية" توصلت الدراسة إلى قبول الفرض الفرعى السادس القائل بأن هناك تأثيراً معنوياً لاستراتيجية التدريب على الاستثارة الفكرية و تبين هذا من قيمة اختبار (f test) التى بلغت (٣١,٢١١) و هى ذات معنوية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) ، و تبين أن بُعد اهتمام القادة بتدريب نوابهم على إتخاذ القرارات بما يؤهلهم للقيادة مستقبلاً ، و بُعد إشراك القيادات الشابة فى عملية صنع و إتخاذ القرارات الهامة لهما تأثير إيجابى معنوى ، أما بالنسبة لبُعد أنهنك تعدد و تنوع فى أساليب التدريب بما يتناسب مع إحتياجات و أهداف العمل المستقبلى فله تأثير سلبى غير معنوى ، و لكن فيما يخص بُعد أن التدريب يخلق دافعية أكبر لدى المتدربين لتحمل مسؤوليات أوسع ، و بُعد أن هناك منهجية واضحة لتحديد الإحتياجات التدريبية المستمدة من نتائج تقييم الأداء فلهما تأثير سلبى معنوى.

-فيما يتعلق بالفرض الفرعى ٧/١ " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاستقطاب و بين الأعتبار الفردى" توصلت الدراسة إلى قبول ذلك الفرض القائل بأن هناك تأثيراً معنوياً لاستراتيجية الاستقطاب على الأعتبار الفردى و تبين هذا من قيمة اختبار (f test) التى بلغت (١٨,٤٢٨) و هى ذات معنوية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) ، و تبين أن بُعد أن الاهتمام بتكوين قاعدة رأس المال البشرى أساسه الموظفون ذوو الكفاءة و الفاعلية المتميزة ، و بُعد أنه يتم إعتتماد المعرفة و الخبرة و التحدى فى إختيار القيادات الواعدة بهدف إعدادهم للقيادة مستقبلاً لهما تأثير إيجابى معنوى ، أما بالنسبة لبُعد أن هناك معدلات أداء يتم الاستدلال بها فى إختيار و إعداد و بناء القيادات التحويلية ، و بُعد امتلاك الشركة سياسات و برامج لاكتشاف و إختيار القيادات المرشحة لتولى مناصب قيادية مستقبلاً فلهما تأثير سلبى غير معنوى ، و لكن فيما يخص بُعد أن إعداد القادة التحويليين واحد من أهم الأهداف الاستراتيجية للشركات فله تأثير سلبى معنوى.

-فيما يتعلق بالفرض الفرعى ٨/١ " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب و بين الأعتبار الفردى" توصلت الدراسة إلى قبول هذا الفرض القائل بأن هناك تأثيراً معنوياً لاستراتيجية التدريب على الأعتبار الفردى و تبين هذا من قيمة اختبار (f test) التى بلغت (٣٢,٤٨١) و هى ذات معنوية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) ، و تبين أن بُعد اهتمام القادة بتدريب نوابهم على إتخاذ

القرارات بما يؤهلهم للقيادة مستقبلاً ، و بُعد أن التدريب يخلق دافعية أكبر لدى المتدربين لتحمل مسؤوليات أوسع ، و بُعد أن هناك منهجية واضحة لتحديد الإحتياجات التدريبية المستمدة من نتائج تقييم الأداء لهم تأثير إيجابي معنوى ، أما بالنسبة لبُعد إشراك القيادات الشابة فى عملية صنع و إتخاذ القرارات الهامة فه تأثير سلبى غير معنوى ، و لكن فيما يخص بُعد أنهنالك تعدد و تنوع فى أساليب التدريب بما يتناسب مع إحتياجات و أهداف العمل المستقبلى فه تأثير سلبى معنوى .

توصيات الدراسة:

م	التوصية
---	---------

١	قيام الشركة باستخدام معدلات أداء يتم الاستدلال بها في اختيار وإعداد القادة التحويليين.
٢	وضع الشركة لسياسات و برامج لأكتشاف و إختيار القيادات المرشحة لتولى مناصب قيادية مستقبلاً.
٣	على الشركة أن تعتمد على مقاييس المعرفة و الخبرة و التحدى في إختيار القيادات الواعدة بهدف إعدادهم للقيادة مستقبلاً.
٤	أن يكون أعداد القادة التحويليين هو احد أهم الأهداف الاستراتيجية للشركة.
٥	توفير الشركة للعديد من أساليب التدريب المختلفة بما يتوافق مع احتياجات و أهداف العمل المستقبلية للشركة.
٦	سعى إدارة الشركة إلى إشراك القيادات الشابة في عملية صنع و إتخاذ القرارات الهامة و المصيرية.
٧	وجود منهجية واضحة لتحديد الإحتياجات التدريبية المستمدة من نتائج تقييم الأداء.
٨	خلق الدوافع و الحوافز التي من شأنها تدفع الموظفين للتدريب و زيادة قدراتهم لتحمل مسؤوليات أوسع مستقبلاً.
٩	العمل دائماً على استثارة روح التحدى و المنافسة بين الموظفين.
١٠	تشجيع الإدارة للعاملين على تحمل المسؤولية.
١١	تفويض المديرين لبعض من صلاحياتهم للعاملين على أسس علمية.
١٢	إعطاء الإدارة الحرية للقيادات الشابة في التعامل مع المشكلات التي تواجههم في العمل و حلها .

المراجع:

المراجع العربية:

- ١- العامرى احمد ، السلوك القيادى التحويلى و سلوك المواطنة التنظيمية فى الأجهزة الحكومية السعودية، (المملكة العربية السعودية: المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد ٩، عدد ١، ٢٠٠٢).

- ٢- الرقب أحمد صادق محمد ، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، (فلسطين، غزة: جامعة الأزهر ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، رسالة ماجستير ، ٢٠١٠).
- ٣- الغزالي حافظ عبدالكريم ، أثر القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية ، (الأردن: جامعة الشرق الأوسط ، رسالة ماجستير ، ٢٠١٤).
- ٤- رباحى رنذة ، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي ، (الجزائر، بسكرة: جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، رسالة ماجستير ، ٢٠١٢).
- ٥- الرشيدى ضبيان ، القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء و رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية و الأهلية بمدينة الرياض ، (المملكة العربية السعودية، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المجلة العربية للدراسات ، المجلة ٣٣ ، العدد ٧١ ، ٢٠١٨).
- ٦- الفاعورى عبير حمود ، ثقافة التمكين و القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة ، (الأردن: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، عدد ١ ، ٢٠٠٩).
- ٧- أبو ربيع عرفات سعيد خميس ، دور القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة الداخلية و الأمن الوطني ، (فلسطين: جامعة الأقصى ، رسالة ماجستير ، ٢٠١٨).
- ٨- عبدالوهاب على ، التدريب و التطوير:مدخل علمي لفعالية الافراد و المنظمات ، (الرياض: معهد الإدارة العامة ، ١٩٨١).
- ٩- عباس عمر عزيز ، دور استقطاب المواهب البشرية في إعداد و بناء القيادات المستقبلية ، (العراق، بغداد: جامعة بغداد ، رسالة ماجستير ، ٢٠١٨).
- ١٠- داوود فضيلة سلمان ، النجاح الإستراتيجي للمنظمات وفق أبعاد القيادة التحويلية-دراسة إستطلاعية لعينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب ، (العراق: جامعة بغداد ، مجلة الدراسات المحاسبية و المالية ، المجلد ٧ ، العدد ٢٠ ، ٢٠١٢).
- ١١- برعى محمد جمال ، التدريب و التنمية ، (القاهرة: عالم الكتاب ، الطبعة ١ ، ١٩٧٣).

١٢- العمري مشهور بن ناصر ، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية و مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على المؤسسات العامة بمدينة الرياض ، (المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود ، رسالة ماجستير، ٢٠٠٤).

١٣- العدلوني محمد أكرم ، القيادة ، (المملكة العربية السعودية ، قرطبة للأنتاج ، ٢٠٠٠).

١٤- الدهشى يوسف مظهر ، دور القيادة التفاعلية فى تحسين الأداء نظباط الإدارة العامة للمرور ، (المملكة العربية السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير، ٢٠١١).

المراجع الأجنبية:

- 1- Bass Bernard , **Leadership and Performance beyond expectations** , (Newyork: free press , 1985).
- 2- Bass Bernard , **good,better,best in leadership and performance beyond expectations** , (Newyork: free press ,2001).
- 3- Burns james Macgregor , **Leadership** , (Newyork: harper & row , 1978).
- 4- Felicia Curland Mainella , **The role moral reasoning in transformational leadership: the relationship between college student leaders self precieved leadership behaviors of moral reasoning** , (Thesis: university of Maryland , unpublished PH.D , 2003).
- 5- George Odiorne , **training by objectives: an economic approach to management training** , (London: the macmilan company , 1970).
- 6- Lind Douglas A.,William.andWathen Samuel A. , **Statistical Techniques in Business &Economics** , (McGrow Hill , with Global Data Sets,13ed, 2008)
- 7- shung jae shin & Jing zhao , **Transformational leadership, conversation and creativity,evidence from korea** , (Korea republic: academy of management journal , vol 12 , 2003).

الملاحق

نموذج استقصاء

م	العبارة	درجة الموافقة
---	---------	---------------

		أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلي حد ما	لا أوافق	لا أوافق تماماً
١	الاهتمام بتكوين قاعدة رأس المال البشرى أساسه الموظفون ذوو الكفاءة و الفاعلية المتميزة.					
٢	هناك معدلات أداء يتم الاستدلال بها في إختيار و إعداد و بناء القيادات التحويلية.					
٣	يتم إعتقاد المعرفة و الخبرة و التحدى في إختيار القيادات الواعدة بهدف إعدادهم للقيادة مستقبلاً.					
٤	امتلاك الشركة سياسات و برامج لاكتشاف و اختيار القيادات المرشحة لتولى مناصب قيادية مستقبلاً.					
٥	إعداد القادة التحويليين واحد من أهم الأهداف الاستراتيجية للشركات.					
٦	يهتم القادة بتدريب نوابهم على إتخاذ القرارات بما يؤهلهم للقيادة مستقبلاً.					
٧	هناك تعدد و تنوع في أساليب التدريب بما يتناسب مع إحتياجات و أهداف العمل المستقبلى.					
٨	يخلق التدريب دافعية أكبر لدى المتدربين لتحمل مسؤوليات أوسع.					
٩	إشراك القيادات الشابة في عملية صنع و إتخاذ القرارات الهامة.					
١٠	هناك منهجية واضحة لتحديد الإحتياجات التدريبية المستمدة من نتائج تقييم الأداء.					
١١	يتمتع المديرين بمستوى عالى من السلوك الأخلاقى.					
١٢	يتصرف المديرين بشكل نموذجى يسعى العاملون لمحاكاته.					
١٣	يمتلك المديرين خبرة تساعدهم على مواجهة المواقف الصعبة بحنكة.					
١٤	يمتلك المديرين القدرة على إقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل.					
١٥	يعمل المديرين على الاهتمام برغبات و حاجات الموظفين.					
١٦	يحث المديرين الموظفين على العمل بروح الفريق.					
١٧	يهتم المديرين بتحفيز العاملين مادياً و معنوياً لتحقيق أهداف المؤسسة.					

١٨	يعمل المديرين على إثارة روح الحماس لدى الموظفين.				
١٩	يقوم المديرين بتشجيع الموظفين على لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون.				
٢٠	يتمتع المديرين بشخصية تفاؤلية عن المستقبل المنشود للمؤسسة.				
٢١	يعطى المديرين رؤيتهم عما يجب عمله و يتركون التفاصيل للموظفين.				
٢٢	يقوم المديرين بتشجيع الموظفين على المشاركة فى صنع القرار.				
٢٣	يتجنب المديرين النقد العلنى فى حالة حدوث خطأ.				
٢٤	يقبل المديرين أفكارهم حتى لو تعارضت مع أفكارهم.				
٢٥	يصف المديرين المشاكل التى تواجه المؤسسة على أنها معوقات يمكن حلها.				
٢٦	يوفر المديرين وسائل الاتصال الفعالة مع جميع الموظفين.				
٢٧	يقوم المديرين باحترام قرارات من يفوضهم للعمل.				
٢٨	يبدى المديرين اهتمام خاص بالموظفين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم.				
٢٩	يعبر المديرين للموظفين عن تقديرهم لهم عندما ينجزون عملاً جيداً.				
٣٠	يعطى المديرين إنتباهاً شخصياً للموظفين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم.				