



أثر أنماط القيادة الإدارية على إدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة (٢٠١٢-٢٠١٧م)

أيمن محمد عامر محمد^١ محي الدين محمد عبد المطلب محمد^٢

^١جامعة بخت الرضا، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال

تاريخ الاستلام: 2022/10/01 م تاريخ النشر: 2022/12/30 م

مستخلص

هدفت الدراسة لمعرفة أثر أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (القيادة الديمقراطية، القيادة الاوتقراطية، القيادة المتساهلة) على إدارة الموارد البشرية. تكمن مشكلة الدراسة في الفهم الخاطئ لفلسفة إدارة الموارد البشرية مع غياب المعرفة لفاعلية القيادة والتنظيم لهذه الإدارة الحيوية والمهمة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة والمنهج التاريخي. اعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات. تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة وعددهم (٦٣٠) مفردة ، (٣٠٣) مهندسين (٣٢٧) إداريين وموظفين. توصلت الدراسة إلى أن العنصر البشري يحتل أهمية بالغة في تفعيل نشاط الشركة من خلال تطوير وتحسين أدائه حيث تؤدي الأخيرة لإنجاز أهدافها المسطرة في خطتها التي تتبعها. أوصت الدراسة بزيادة ثقة العاملين بأنفسهم وإشعارهم بالعدالة بين بعضهم البعض الأمر الذي ينعكس إيجاباً على رضا الموظفين عن أعمالهم ووظائفهم، والعمل على تعزيز مهارات اتخاذ القرارات لدى الموظفين من خلال العمل على دمجهم ضمن برامج ودورات تدريبية متخصصة في مجال اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

كلمات مفتاحية: القيادة الإدارية، أنماط ، إدارة الموارد البشرية، الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.

Abstract

The study aimed to find out the impact of administrative leadership styles in their dimensions (democratic leadership, autocratic leadership, permissive leadership) on human resources management. The problem of the study lies in the misunderstanding of the philosophy of human resources management with the absence of knowledge of the effectiveness of leadership and organization for this vital and important department. The study followed the descriptive analytical approach, the case study approach, and the historical approach. The study relied on a questionnaire to collect data and information. The study population consisted of (630) employees of the Sudanese Electricity Distribution Company Limited, (303) engineers, (327) administrators and employees. The study concluded that the human element occupies a great importance in activating the company's activity through the development and improvement of its performance, as the latter leads to the achievement of its goals outlined in its plan that it follows. The study recommended increasing the workers' self-confidence and making them feel fair with each other, which reflects positively on the employees' satisfaction with their work and jobs, and work to enhance the employees' decision-making skills by working to integrate them into programs and Specialized training in decision-making and problem-solving.

Keywords: Administrative Leadership, Patterns, Human Resource Management, Sudanese Electricity Distribution Company Ltd.

مقدمة

يمكن اعتبار أنماط القيادة الإدارية الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين ، هذه الطريقة تتأثر بمكونات الوضع القيادي وهي (القائد ، المرؤوسين والوضع نفسه) أي الهدف المراد تحقيقه والعمل المطلوب انجازه، وبذلك نرى تبايناً في القيادات فبعضها يلاقي المدح والآخر يتعرض للنقد وبعضها ينجح في تحقيق مهمته والآخر يخفق بل ونلاحظ القائد نفسه ينتقل من نمط قيادي معين لآخر مع نفس المرؤوسين وفي نفس المنظمة. و نقصد بالنمط لغوياً هنا الطريقة أو الأسلوب. من الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري معرفه وخبره ودراية بأنماط القيادة وطرق التعامل بها واستخدام كل نمط منها وفق متطلبات الحالة العامة للعمل ونوع المشكلة . فمن خلال ما يتبعه المدير القائد من نمط سلوكي في قيادته للآخرين يكتسب تسميته (الدكتاتوري، الديمقراطي، التشاوري . لقد ظهرت عوامل عديدة تحتل على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، وأبرزها دورها في أي منظمة سواء كانت تعمل في مجال الإنتاج أو في مجال الخدمات واهم هذه العوامل تغيرت نظرة الإدارة للفرد فبعد أن كان الإداري يعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل، وأن يمكن استخدامه وتشغيله وفق قوانين ثابتة كالآلات، وتجدر الإشارة الي أنه بمرور الوقت تتناقص قيمة الموارد البشرية



المادية مثل المناجم والمباني والتجهيزات الآلية بالاستهلاك والتقاعد، ولكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجها والخبرات المتراكمة والتالي فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهمية حسن الإفادة فيه. عليه فإن القيادة الإدارية تعتمد علي الكوادر المدربة والمؤهلة والتدخل التفصيلي من المشرف والمراقبة علي العاملين في إدارة الموارد البشرية شي لا بد منه وهو من صميم وظائف الإداري الناجح .

مشكلة الدراسة: تكمن مشكلة الدراسة في الفهم الخاطئ لفلسفة إدارة الموارد البشرية بكل محتوياتها الإدارية، مع غياب المعرفة لفاعلية القيادة والتنظيم لهذه الإدارة الحيوية والمهمة. لذلك لا بد من تفعيل إدارة الموارد البشرية وممارسة أدوارها من قيادات إدارية فاعلة في إدارتها المختلفة، وفقاً لمنهجية علمية ومهنية عالية ، عليه تمت صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما مدي تأثير أنماط القيادة الإدارية علي إدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة؟ واشتقت من السؤال الرئيسي الأسئلة التالية :

١/ هل تؤثر القيادة الديمقراطية علي إدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة .
٢/ إلى أي مدي تؤثر القيادة الاوتقراطية علي إدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة .

٣/ هل تؤثر القيادة المتساهلة في إدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة .
أهمية دراسة: تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوعاً إدارياً حديثاً أصبح يمثل جوهر أعمال المؤسسات الإدارية من النواحي المهنية والفنية شتي في بيئة تتسم بالتطور والتغيير والتجديد. يتم من خلال التعرف علي طبيعة الحقائق والعلاقات الاجتماعية والنظم المتبعة، يمكن الاستفادة منه في وضع خطة للإصلاح علي أساس سليم وفق ما يرضيه التطور الطبيعي. تنبثق أهمية الدراسة من الدور الذي تلعبه القيادات الإدارية في إدارة المنظمات وإدارة الموارد البشرية خاصة وان التعرف علي أنظمة وأنماط القيادة العلمية من قبل المتخصص أو الباحث تمكنه من تشخيص نقاط القوة والضعف وفي تجاوز نقاط الضعف في الأنماط والقوانين المتبعة من قبل الإداري الناجح .

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الى ما يلي:

١/ بيان أثر القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية.

٢/ أثر المؤهلات العلمية للقيادة في إدارة الموارد البشرية.

٣/ التعرف علي أثر القيادة الإدارية في تكوين الموارد البشرية.

٤/ التعرف علي أثر القيادة في خلق إدارة الموارد البشرية.

فرضية الدراسة

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.

واشتقت منها الفرضيات الفرعية التالية:

١/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية و إدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.

٢/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاوتقراطية و إدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة .

٣/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتساهلة وإدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة والمنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي

الدراسات السابقة

منتصر (٢٠١٥)^١ هدفت هذه الدراسة للتعرف علي أثر القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية بشركة السكر السودانية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ،اختبرت الدراسة عينة طبقية بسيطة من الإداريين العاملين بشركة السكر السودانية والمصانع التابعة لها، أهم النتائج: أن كل المصانع تدار مركزياً من قبل شركة السكر السودانية بنسبة ١٠٠% ، مع الوضع في الاعتبار وحدة التنظيم ، الإجراءات ،السياسات ،الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي الموحد لكل المصانع.

^١ منتصر الهادي مالك بخيت (٢٠١٥) اثر القيادة الإدارية علي إدارة الموارد البشرية ،دراسة حالة شركة السكر السودانية، (الأبيض: جامعة كردفان،كلية التجارة ،رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال.

إبتهاال (٢٠١٦)١ هدفت هذه الدراسة للتعرف دور القيادة الإدارية في تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على هيئة الجمارك السودانية، استخدمت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة ، أهم النتائج: تتبع هيئة الجمارك مبادئ العلاقات الإنسانية في تعاملها مع المرؤوسين ، تسعى هيئة الجمارك لترسيخ ثقافة الجودة في العمل وهذا ما ذكره المبحثن كذلك التدريب في الهيئة الجمارك السودانية يتواءم مع استراتيجيات جمارك العولمة و تستخدم هيئة الجمارك تقنيات حديثة لا نجاز أعمالها .

محمود (٢٠١٦)٢ هدفت هذه الدراسة للتعرف دور القيادة في تطوير أداء العاملين في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي ، أهم النتائج يتضح من نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الأولى (توجد فروقات ذات دلالة معنوية بين تطبيق خصائص القيادة وأداء العاملين في قطاع صناعات الأجهزة الكهربائية). يتضح من نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثانية (توجد فروقات ذات دلالة معنوية بين القيادة وتطوير رأس المال البشري في قطاع صناعات الأجهزة الكهربائية)

عمر (٢٠١٨)٣ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الأنماط القيادية كمتغير مستقل (النمط التسلسلي الاستغلالي، النمط التسلسلي الخبير، النمط الاستشاري، نمط المشاركة) على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي كمتغيرين تابعين. وذلك بالتطبيق على شركة الخرطوم للمياه والخدمات. على المنهج التحليلي الوصفي عملية التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS ، أهم النتائج، أهمها: تبين من خلال اختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها أن الأنماط القيادية على اختلاف أنواعها كان لها دور واضح على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي لدى إدارة الشركة.

فرحات (٢٠١٦)٤ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير النمط القيادي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما حجم العينة فبلغ 60 مفردة. وبعد جمع البيانات تم تحليلها باستعمال الأدوات الإحصائية المناسبة وكذا تمت الاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار (19) . أهم النتائج أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداما لدى مديري ورؤساء الأقسام ورؤساء المصالح ورؤساء الفرق في المؤسسات الصغيرة.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تناولت دور أنماط القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة والتي تمكن الباحثين من الاطلاع عليها فإنه يمكن تحديد أن الدراسة اتفقت مع الدراسات السابقة في النتائج أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداما لدى مديري ورؤساء الأقسام ورؤساء المصالح ورؤساء الفرق في المؤسسات الصغيرة ، كما أن كل منهما يبحث في مجال أنماط القيادة الإدارية ، ولكن تختلف في الأهداف ومجال التطبيق والتوقيت الزمني.

أنماط القيادة الإدارية.

توجد عدة تقسيمات لأنماط القيادة ذلك وفق معايير مختلفة، فمن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لا مركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وحسب التقسيم الكلاسيكي، الذي يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعا، يقسم القادة بناء على أسلوب القائد، وطريقته في التأثير، حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة هي : النمط الأوتوقراطي ، و النمط الديمقراطي والنمط الحر. وفيما يلي عرض لأهم خصائص هذه الأنماط القيادية الإدارية (خيري، ٢٠١٣م).

النمط الأوتوقراطي (حكم المكتب): القيادة الأوتوقراطية، هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة، تدور القيادة الأوتوقراطية حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة، فهو يبلغ المرؤوسين بالأوامر وعليهم السمع والطاعة دون مناقشتهم، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي غالبا.

^١ إبتهاال حامد عبد الحي جابر (٢٠١٦) دور القيادة الإدارية في تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على هيئة الجمارك السودانية، (الخرطوم:جامعة أفريقيا العالمية،كلية الدراسات العليا،رسالة دكتوراه في الإدارة العامة غير منشورة).

^٢ محمود شكر محمد مهاوش (٢٠١٦) دور القيادة الإدارية في تطوير أداء العاملين في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في العراق،(الخرطوم:جامعة النيلين،كلية الدراسات العليا،رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة).

^٣ عمر محمد حسن احمد (٢٠١٨) دور أنماط القيادة على الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي في شركة الخرطوم للمياه والخدمات،(الخرطوم:جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،كلية الدراسات العليا،رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة).

^٤ فرحات إحسان (٢٠١٦) تأثير النمط القيادي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايتي ورقلة والوادي، (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح –ورقلة،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة).



ويستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته (العدوان، ٢٠١٣م). وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالفائد هنا يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية ويقوم هذا النمط من القيادة الإدارية على مبادئ أساسية هي (السيد وآخرون، ١٩٩٧م):

- ١/ عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته.
 - ٢/ الاهتمام والتركيز على العمل " أولا و آخر " دون الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم، وانشغالهم، ورغباتهم، لذا فإن الأفراد يلتزمون بالأعمال رهبة لا رغبة.
 - ٣/ بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط، وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثوابا أو عقابا بموضوعية.
 - ٤/ الأفراد بصنع السياسات، إصدار القرارات و وضع الخطط، تحديد أساليب العمل.
 - ٥/ اتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم على إنجاز الأعمال.
- يعتمد على السلطة المركزية والتشريعات والمكافآت والقوة القسرية ويطلق عليه أحيانا الدكتاتور أو الاستبدادي ويحاول التأثير على سلوك مرؤوسيه، وان يظهر دائما بمظهر القوة.
- عيوب النمط الأوتوقراطي للقيادة** من بين الآثار السلبية على المرؤوسين الناتجة عن استعمال هذا النمط من القيادة نذكر ما يلي (مبارك، ١٩٨٧م)

- ١/ مركزية السلطة والأفراد في اتخاذ القرارات وعدم إشراك مرؤوسيه تستلزم إمام القائد بكل الأمور.
 - ٢/ إصدار القائد الأوتوقراطي التعليمات المفصلة وإصراره على تنفيذها بدقة يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين وأضعاف روحهم المعنوية، مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلبا على أدائهم في العمل؛
 - ١/ إن إتباع القائد الأوتوقراطي، لنمط الاتصالات في اتجاه واحد- الاتصالات الهابطة-من القائد للمرؤوسين، يؤدي إلى تعطيل التغذية العكسية وبالتالي عدم الفهم المتبادل بين الطرفين.
 - ٢/ استخدام القائد الأوتوقراطي التحفيز السلبي كتوقيع العقاب عليهم، التهديد والتخويف، يترتب عليه دفع المرؤوس إلى إنجاز العمل بالقدر الذي يجنبه العقاب ولا يبذل أقصى جهده في العمل.
 - ٣/ استخدام القائد الأوتوقراطي لأسلوب الضغط والشدة والتحكم دون تقديره واحترامه لمرؤوسيه.
 - ٤/ ظهور التجمعات الغير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي.
- القائد الديمقراطي:** يتسم سلوك هذا النمط من القادة بتشجيع مشاركته الآخرين وتخويلهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات وهو يهتم بترسيخ الاعتقاد لدى المرؤوسين أنهم جزء مهم في القرارات الصادرة إذ يعتمد الخبرة وقوة الاستشارة في أدائه الآخرين وتحفيزهم على العمل وروح الفريق بالشكل الذي يضمن ولائهم ويزداد دافعيتهم في الانجاز والسعي لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي يشارك القائد الديمقراطي السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته، وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم، وعليه يعتبر هذا النمط من أفضل أنماط القيادة فعالية في المواقف التالية: عندما يكون القائد غير خبير في مجال المشكلة؛ عندما تكون هناك مبالغة لقبول المرؤوسين للقرار قبل تنفيذه؛ عندما يكون لدى المرؤوسين معلومات إضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد؛ عندما يكون لدى المرؤوسين مهارات عالية؛ عندما تكون مساحة القائد ونفوذه بسيطة؛ عندما يتوقع القائد أن تكون هناك مقاومة للقرار؛ عندما يكون هناك اتفاق على الأهداف (العجمي، ٢٠١٠م).

مزايا النمط الديمقراطي للقيادة: كشفت الدراسات أن الآثار والمزايا الإيجابية على أداء المرؤوسين للنمط الديمقراطي في القيادة كثيرة نذكر، حيث يذكر محمد سلمان المزايا التالية (السكرانه، ٢٠١٠م):

- ١/ رفع روح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.
 - ٢/ تحقيق الترابط الجماعي وإيجاد جو اجتماعي سليم؛ - تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.
 - ٣/ تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين؛ - تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين.
 - ٤/ انخفاض معدل الشكاوى والتظلمات والغياب دوران العمل ما يؤدي الى زيادة الإنتاج والأداء.
- عيوب النمط الديمقراطي للقيادة:** من أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية نذكر ما يلي (العساف، ٢٠٠٥م):

- ١/ أن المشاركة تشكل مظاهر لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه.
- ٢/ كما يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسما وسرعة.
- ٣/ القيادة تفشل إذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسؤولية، أو كانوا من الجبهة ومحدودي الخبرة.



القائد الحر أو غير الموجهة (النمط المتساهلة): يطلق عليها أيضا القيادة الترسلية، والمتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. في هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة. وتركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة، وممارسة النشاط، وتحديد المهام، وإتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل، وإصدار القرارات. ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك، بل يترك الجماعة لنفسها كلية، كما أن القائد يعمل بسياسة "الباب المفتوح" في الاتصالات، بمعنى أن القائد الإداري يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لموظفيه، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها (ماهر، ٢٠٠٤م). ومن بين ما يتميز به القائد في هذا النمط القيادي 'النمط الحر' من صفات نذكر ما يلي (غابيين، ٢٠٠٩م)

- ١/ ضعف الشخصية: هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستوى إداري اقل وتغطي عليه.
- ٢/ التذبذب في اتخاذ القرارات؛ قلة اتخاذ القرار من طرف القائد.
- ٣/ عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب و الفوضى التي تسود المنظمة.
- ٤/ قلة توجيه العاملين وأحيانا التهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور الموضوعات التي تعرض عليه.

مزايا النمط الحر للقيادة: أثبتت الدراسات التي أجريت على نمط القيادة الحر أن لهذا النوع من القيادة عدة مزايا وتأثيرات إيجابية على المرؤوسين وقد يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه، حيث يؤدي إلى (العجمي، ٢٠١٠م).

- ١/ تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي.
- ٢/ الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل.
- ٣/ يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين.
- ٤/ قد ينجح هذا النمط عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الدراسات والأبحاث.

عيوب النمط الحر للقيادة: (خيري، ٢٠١٣م).

- ١/ إن النمط الحر نمط نادر التطبيق وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية.
- ٢/ يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة، فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله.

مفهوم إدارة الموارد البشرية: تمثل إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشمل مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع هذا الاستخدام مع إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقها (نصر الله، ٢٠٠٢م). إن إدارة الموارد البشرية هي عملية اقتناء العاملين وتنمية قدراتهم، ومهاراتهم التنظيمية التي تشجعهم على بذل أكبر قدر من الجهد والعطاء (حسن، ٢٠٠٨م)، ويرى آخرون أنها تعني: "الاستقطاب واختيار، وتطوير وتنمية، وتقييم، مكافأة وإدارة أعضاء المنظمة، بحيث تشمل على تصميم وتطبيق أنظمة التخطيط والاختيار، وتنمية المهارات البشرية، وإدارة المسارات الوظيفية، وتقييم الأداء، وتعويض العاملين وتسهيل علاقات العمل (عليان، ٢٠٠٨م)، أما الجمعية الأمريكية للموارد البشرية فقد عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها: "فن اجتذاب واستقطاب القوي ذات الكفاءة، وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر ممكن من الكفاءة والاقتصاد (الربابعة، ٢٠٠٣م)

أهمية إدارة الموارد البشرية: تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدي الإدارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح المنظمة. وتنبع أهمية إدارة الموارد البشرية في كونها تؤدي دورا رئيسيا في وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية، حيث يجب أن تتكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع كل من الإستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى (حجازي، ٢٠٠٩م).

أهداف إدارة الموارد البشرية: تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تنمية الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبي احتياجاتهم و رغباتهم وكذلك لاحتياجات المنظمة وعموما يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ما يلي (عقيلي، ٢٠٠٥م).



أهداف اجتماعية: تتمثل في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء ويشعرون بالحماس للعمل، كما تحثهم على رفع معنوياتهم وإقبالهم على العمل برضا وشغف وهذا كله من أجل تحقيق الرفاهية العامة لأفراد المجتمع.

أهداف العاملين: تتمثل في: العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية، وهذا ما يرفع من دخلهم. انتهاج سياسات موضوعية تجد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي الإنسانية في معاملة الأفراد والعاملين.

أهداف المنظمة: تتمثل في جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة عن طريق التعيين حسب المعايير الموضوعية. الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عند تطويرها وتدريبها لتجديد الخبرة والمعرفة التي تنمائي مع تطور نظام المنظمة. العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لتحقيق تعاون مشترك، وذلك بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت والعمل على كافة الضمانات عند التقاعد والمرض.

أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية: كان للتحوّل الكبير في إدراك المنظمات الحديثة لأهمية العنصر البشري أثر كبير في أن يعتبره أحد الأسلحة الإستراتيجية، في صراع المنظمات من أجل البقاء و النمو، لذا فأسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية هي: احتياجات العاملين المتعددة والمتجددة، تشابك المهام الإدارية، تعقد مفهوم الوظائف و متطلبات الأداء، شدة المنافسة، التدخل الحكومي، التطور في نظم معلومات الموارد البشرية (السلمي، ٢٠١٠م).

الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة: عرف السودان صناعة الكهرباء في عام ١٩٠٨م حيث أنشئت شركة النور وذلك بتركيب مولد صغير بسعة ١٠٠ كيلو واط وكانت النشأة للشركة في عام ١٩٢٥م إلى أن تعاقدت حكومة السودان مع مجموعة من الشركات البريطانية لتطوير خدمات الكهرباء والمياه والمواصلات لمدة ٣٠ عاماً داخل العاصمة القومية لذلك تم استبدال وحدات التوليد بسعة ٣٠٠٠ كيلو واط. وقد مر التطور التاريخي للشركة السودانية للكهرباء المحدودة بعدة مراحل كمايلي : بشركة النور والطاقة المحدودة (١٩٢٥-١٩٥٨م): الإدارة المركزية للكهرباء والمياه (١٩٥٩-١٩٦٦م): الهيئة المركزية للكهرباء والمياه (١٩٦٦-١٩٧٣م)، الهيئة العامة للكهرباء والمياه (١٩٧٣-١٩٨١م)، الهيئة العامة للكهرباء (١٩٨١م). الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة من ٢٠١٠م (الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة، ٢٠١٧م).

جدول (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة	مربع كاي	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	التفسير
القيادة بالشركة تركز على تفويض السلطة	1.04	3.58	أوافق	94.693	٤	٠.٠٠٠	دالة
تهتم الإدارة بمشاركة العاملين في صناعة القرارات	1.01	3.3	محايد	77.184	٤	٠.٠٠٠	دالة
من أساسيات الإدارة بالشركة الاستماع لآراء العاملين والعمل على تقبلها	1.14	3.3	محايد	42.683	٤	٠.٠٠٠	دالة
يشعر الفرد بأهميته في الشركة	1.10	3.47	أوافق	58.439	٤	٠.٠٠٠	دالة
توفر القيادة بالشركة جو اجتماعي سليم	1.01	3.56	أوافق	93.768	٤	٠.٠٠٠	دالة
تعمق القيادة بالشركة إحساس الانتماء للجماعة	1.02	3.4	أوافق	88.051	٤	٠.٠٠٠	دالة
تحقق القيادة بالشركة الاستقرار النفسي للعاملين	1.12	3.2	محايد	44.000	٤	٠.٠٠٠	دالة
المتوسط	١.٠٥	٣.٤٤	أوافق	٢٠.٨٨٣	٦	٠.٠٠٢	دالة

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٩م

يتضح من جدول (١) ما يلي: غالبية العبارات التي تعبر عن المحور الأول (القيادة الديمقراطية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على غالبية العبارات التي تقيس محور القيادة الديمقراطية ، أهم عبارة من عبارات محور (القيادة الديمقراطية) هي العبارة (القيادة بالشركة تركز على تفويض السلطة) ، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.58) وبانحراف معياري (1.04) وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (تحقق القيادة بالشركة الاستقرار النفسي للعاملين) حيث بلغ متوسط العبارة (3.29) بانحراف معياري (1.12). كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.44) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على غالبية العبارات التي تقيس محور القيادة الديمقراطية ، بانحراف معياري (1.05) ، مما يدل على تمركز القيم حول وسطها الحسابي. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الأولى (94.693) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن القيادة بالشركة تركز على تفويض السلطة ، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة



الثانية (77.184) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على أن الإدارة تهتم بمشاركة العاملين في صناعة القرارات، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الثالثة (42.683) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على أن أساسيات الإدارة بالشركة الاستماع لأراء العاملين والعمل على تقبلها، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الرابعة (58.439) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الفرد يشعر بأهميته في الشركة، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الخامسة (93.768) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن القيادة بالشركة توفر جو اجتماعي سليم، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة السادسة (88.051) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن القيادة بالشركة تعمق إحساس الانتماء للجماعة، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة السابعة (44.000) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن القيادة بالشركة تحقق الاستقرار النفسي للعاملين، بلغت قيمة مربع كاي الأحادية للمحور (٢٠.٨٨٣)، عند درجات حرية (٦)، بمستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٢) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعببارات المحور الثاني

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة	مربع كاي	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	التفسير
تركز القيادة على إصدار الأوامر للمرؤوسين بالشركة	0.87	3.80	أوافق	174.647	٤	٠.٠٠٠	دالة
هنالك اعتماد قيادي على العقوبات لتوجيه سلوكيات المقصرين بالعمل بالشركة	0.94	٧3.4	أوافق	106.050	٤	٠.٠٠٠	دالة
العمل باستقلالية من سمات القيادة بالشركة	1.01	٤3.2	محايد	72.050	٤	٠.٠٠٠	دالة
القيادة بالشركة تعمل على الاهتمام بالعمل دون الاهتمام بالمرؤوسين والعاملين	1.09	٦3.2	محايد	51.300	٤	٠.٠٠٠	دالة
بناء العلاقات في الشركة يقوم على أساس شخصي	1.08	3.51	أوافق	65.822	٤	٠.٠٠٠	دالة
يتم اتخاذ السلطة الرسمية أداة ضغط على العاملين بالشركة	1.16	3.25	محايد	46.400	٤	٠.٠٠٠	دالة
القيادة بالشركة تقتل روح المبادرة لدى العاملين	1.19	١3.2	محايد	30.667	٤	٠.٠٠٠	دالة
المتوسط	١.٠٥	٣.٣٩	محايد	٧١.٨٨٩	٦	٠.٠٠٠	دالة

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٩م

يتضح من الجدول (٢) ما يلي: غالبية العبارات التي تعبر عن المحور الثاني (القيادة الأوتوقراطية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على إبداء أفراد العينة آراء محددة على غالبية العبارات التي تقيس محور القيادة الأوتوقراطية، أهم عبارة من عبارات محور (القيادة الأوتوقراطية) هي العبارة (تركز القيادة على إصدار الأوامر للمرؤوسين بالشركة)، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٣.٨٠) وبانحراف معياري (٠.٨٧) وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (القيادة بالشركة تقتل روح المبادرة لدى العاملين) حيث بلغ متوسط العبارة (3.21) بانحراف معياري (1.19). كما بلغ متوسط جميع العبارات (٣.٣٩) وهذا يدل على أن أفراد العينة لم يبدوا إجابات محددة على غالبية العبارات التي تقيس محور القيادة الأوتوقراطية، بانحراف معياري (١.٠٥)، مما يدل على تركز القيم حول وسطها الحسابي. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الأولى (174.647) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن القيادة تركز على إصدار الأوامر للمرؤوسين بالشركة، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الثانية (106.05) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن هنالك اعتماد قيادي على العقوبات لتوجيه سلوكيات المقصرين بالعمل بالشركة، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الثالثة (72.050) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على أن العمل باستقلالية من سمات القيادة بالشركة، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الرابعة (51.300) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على أن القيادة بالشركة تعمل على الاهتمام بالعمل دون الاهتمام بالمرؤوسين والعاملين، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الخامسة (65.822) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن بناء العلاقات في الشركة يقوم على أساس شخصي، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة السادسة (46.400) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على أن اتخاذ السلطة الرسمية أداة ضغط على العاملين يتم بالشركة، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة السابعة (30.67) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على أن القيادة بالشركة تقتل روح المبادرة لدى العاملين، بلغت قيمة مربع كاي الأحادية للمحور (٧١.٨٩)، عند درجات حرية (٦)، بمستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعببارات المحور الثالث

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة	مربع كاي	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	التفسير
هنالك تعامل مرن بين الرؤساء والمرؤوسين بالشركة	.94	١3.7	أوافق	146.192	٤	٠.٠٠٠	دالة
القيادة بالشركة تشجع العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد	.99	٢3.6	أوافق	110.333	٤	٠.٠٠٠	دالة
القيادة بالشركة تشجع على تجريب الأفكار وتقبل الفشل	1.07	3.26	محايد	64.737	٤	٠.٠٠٠	دالة
القيادة تأخذ بكل الاقتراحات المقدمة من قبل المرؤوسين والعاملين بالشركة	1.08	3.24	محايد	61.503	٤	٠.٠٠٠	دالة
يتم استخدام ثقافة الحوار المفتوح بالشركة	1.02	3.24	محايد	74.500	٤	٠.٠٠٠	دالة
تشجيع القيادة المناخ الإيجابي بين صفوف العاملين أنفسهم	.96	٧3.3	محايد	111.899	٤	٠.٠٠٠	دالة
تتسم القيادة بمرونة عالية في التخطيط	1.12	3.39	محايد	63.437	٤	٠.٠٠٠	دالة
المتوسط	١.٠٣	٣.٤٠	أوافق	١٠٠.٢٢٤	٦	٠.٠٠٠	دالة

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٩م

يتضح من الجدول (٣) ما يلي: غالبية العبارات التي تعبر عن المحور الثالث (القيادة المتساهلة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على غالبية العبارات التي تقيس محور القيادة المتساهلة، أهم عبارة من عبارات محور (القيادة المتساهلة) هي العبارة (هنالك تعامل مرن بين الرؤساء والمرؤوسين بالشركة)، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.71) وانحراف معياري (0.94) وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (القيادة تأخذ بكل الاقتراحات المقدمة من قبل المرؤوسين والعاملين بالشركة) حيث بلغ متوسط العبارة (3.24) وانحراف معياري (1.08)، كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.40) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على غالبية العبارات التي تقيس محور القيادة المتساهلة، بانحراف معياري (1.03)، مما يدل على تمركز القيم حول وسطها الحسابي، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الأولى (146.192) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن هنالك تعامل مرن بين الرؤساء والمرؤوسين بالشركة، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الثانية (110.333) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن القيادة بالشركة تشجع العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الثالثة (64.737) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على أن القيادة بالشركة تشجع على تجرب الأفكار وتتقبل الفشل، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الرابعة (61.503) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على أن القيادة تأخذ بكل الاقتراحات المقدمة من قبل المرؤوسين والعاملين بالشركة، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الخامسة (74.500) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على أن استخدام ثقافة الحوار المفتوح يتم بالشركة، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة السادسة (111.899) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على أن القيادة تشجع المناخ الإيجابي بين صفوف العاملين أنفسهم، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة السابعة (63.437) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على أن القيادة تنسم بمرونة عالية في التخطيط، بلغت قيمة مربع كاي الأحادية للمحور (١٠٠.٢٢٤)، عند درجات حرية (٦)، بمستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة	مربع كاي	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	التفسير
تتبنى الشركة سياسة واضحة للتدريب	1.16	3.67	أوافق	70.02	٤	٠.٠٠٠	دالة
ترتبط الترقية بأداء العاملين بالشركة	1.22	٧3.1	محايد	32.03	٤	٠.٠٠٠	دالة
يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع الجهد الذي يبذله بالشركة	1.27	٧٠.2	محايد	26.70	٤	٠.٠٠٠	دالة
توجد بالشركة سياسات واضحة في تطبيق نظام الحوافز	1.17	3.03	محايد	39.56	٤	٠.٠٠٠	دالة
تتم عملية اختيار المرشحين بكل شفافية بالشركة	1.22	٦3.0	محايد	18.96	٤	٠.٠٠١	دالة
تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل وتوصيف الوظيفة	1.16	٤3.3	محايد	58.86	٤	٠.٠٠٠	دالة
تصمم إدارة الموارد البشرية نموذج تقييم الأداء الوظيفي	1.14	١3.5	أوافق	51.72	٤	٠.٠٠٠	دالة
المتوسط	١.١٩	٣.٢١	محايد	١٨٠.٦	٦	٠.٠٠٠	دالة

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٩م

يتضح من الجدول (٤) ما يلي: غالبية العبارات التي تعبر عن المحور الرابع (إدارة الموارد البشرية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على عدم إبداء أفراد العينة آراء على غالبية العبارات التي تقيس محور إدارة الموارد البشرية، أهم عبارة من عبارات محور (إدارة الموارد البشرية) هي العبارة (تتبنى الشركة سياسة واضحة للتدريب)، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.67) وانحراف معياري (1.16) وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع الجهد الذي يبذله بالشركة) حيث بلغ متوسط العبارة (2.70) وانحراف معياري (1.27)، كما بلغ متوسط جميع العبارات (٣.٢١) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على غالبية العبارات التي تقيس محور إدارة الموارد البشرية، بانحراف معياري (١.٤٩)، مما يدل على تمركز القيم حول وسطها الحسابي، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الأولى (70.020) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الشركة تتبنى سياسة واضحة للتدريب، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الثانية (32.030) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات على أن الترقية ترتبط بأداء العاملين بالشركة، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الثالثة (26.704) عند درجات حرية (٤) ومستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات



أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على أن الراتب الذي يتقاضاه العامل يتناسب مع الجهد الذي يبذله بالشركة، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الرابعة (39.568) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على وجود بالشركة سياسات واضحة في تطبيق نظام الحوافز ، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الخامسة (18.964) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.001) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على أن عملية اختيار المرشحين بكل شفافية تتم بالشركة، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة السادسة (58.864) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على أن إدارة الموارد البشرية تقوم بتحليل وتوصيف الوظيفة، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة السابعة (51.729) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح المقابقين على أن إدارة الموارد البشرية تصمم نموذج تقييم الأداء الوظيفي، بلغت قيمة مربع كاي الأحادية للمحور (180.640) ، عند درجات حرية (6) ، بمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة.

اختبار فروض الدراسة

تناولت الدراسة في هذا الجزء مناقشة وتفسير نتائج البحث من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفروض. وفي ضوء مشكلة وأهداف البحث واستقراء الدراسات السابقة يمكن للباحث صياغة وفروض البحث هي:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ، وإدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة ، واشتقت منها الفرضيات التالية :

جدول (5) تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين القيادة الديمقراطية ، وإدارة الموارد البشرية (الفرضية الأولى)

الفرضية الأولى	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل الانحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية ، وإدارة الموارد البشرية	0.74	0.55	0.807	15.076	0.000	قبول

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٩م

يتضح من الجدول (5) أن: هناك ارتباط (قوي) بين القيادة الديمقراطية ، وإدارة الموارد البشرية ، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقدره 0.74، وهي قيمة مطلقة لا تحدد شكل العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وبالرجوع لقيمة معامل الانحدار (B) 0.807 ، مما يدل وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الديمقراطية ، وإدارة الموارد البشرية . قيمة معامل التحديد (القوى التفسيرية) 55% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (إدارة الموارد البشرية) سببها المتغير المستقل (القيادة الديمقراطية) وكما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (إدارة الموارد البشرية) والمتغير المستقل (القيادة الديمقراطية) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (15.076) بمستوى دلالة معنوية (0.000) . وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5% . وعليه يتم رفض فرض العدم ، وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية ، وإدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة

جدول (6) تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين القيادة الأوتوقراطية ، وإدارة الموارد البشرية (الفرضية الثانية)

الفرضية الثانية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل الانحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية ، وإدارة الموارد البشرية	0.11	0.01	0.160	1.000	0.122	رفض

المصدر: إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٩م

يتضح من الجدول (6) أن : هناك ارتباط (ضعيف جداً) بين القيادة الأوتوقراطية ، وإدارة الموارد البشرية ، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقدره 0.11، وهي قيمة مطلقة لا تحدد شكل العلاقة بين



المتغير التابع والمستقل وبالرجوع لقيمة معامل الانحدار (B) ٠.١٦٠ ، مما يدل وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الأوتوقراطية ، وإدارة الموارد البشرية. قيمة معامل التحديد (القوى التفسيرية) ١% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (إدارة الموارد البشرية) سببها المتغير المستقل (القيادة الأوتوقراطية) وكما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (إدارة الموارد البشرية) والمتغير المستقل (القيادة الأوتوقراطية) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.555) بمستوى دلالة معنوية (٠.١٢٢) . وهى قيمة أكبر من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض البديل ، وقبول فرض العدم والذي يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية ، وإدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.

جدول (٧) تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين القيادة المتساهلة، وإدارة الموارد البشرية (الفرضية الثالثة)

الفرضية الثالثة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل الانحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتساهلة ، وإدارة الموارد البشرية	٠.٨٤	٠.٧١	٠.٩٤٨	٢١.٣٦٨	٠.٠٠٠	قبول

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٩م

يتضح من الجدول (٧) أن: هناك ارتباط (قوي) بين القيادة المتساهلة ، وإدارة الموارد البشرية ، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقدره ٠.٨٤ ، وهى قيمة مطلقة لا تحدد شكل العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وبالرجوع لقيمة معامل الانحدار (B) ٠.٩٤٨ ، مما يدل وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة المتساهلة ، وإدارة الموارد البشرية. وأن قيمة معامل التحديد (القوى التفسيرية) ٧١% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (إدارة الموارد البشرية) سببها المتغير المستقل (القيادة المتساهلة) وكما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (إدارة الموارد البشرية) والمتغير المستقل (القيادة المتساهلة) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (٢١.٣٦٨) بمستوى دلالة معنوية (٠.٠٠٠) . وهى قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم ، وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتساهلة ، وإدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.

النتائج

- ١/ تتمتع الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء ببيئة عمل جيدة مما ساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- ٢/ وفرت الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة مهام ومعينات العمل والأداء ويسرت التدريب والتأهيل للمورد البشري بالشركة.
- ٣/ التخطيط الجيد لإدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الزملاء.
- ٤/ اهتمام الشركة بالتقييم المستمر لأداء العاملين يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم.
- ٥/ غرست إدارة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء قيم وثقافة الجودة الشاملة لدى منسوبيها.

التوصيات

- ١/ ضرورة الاهتمام بالتخطيط الجيد للموارد البشرية لكي يتحقق الرضا عن طبيعة العمل بالشركة.
 - ٢/ ضرورة أن لا تكون نتائج تقييم الأداء الوظيفي وسيلة فقط يعتمد عليها عند منح أو حجب العلاوة أو الترقية بل يتسع لاستخدام تلك النماذج لتطوير العمل المستقبلي ومتابعة أداء الموظف خلال سنوات عمله الوظيفية.
 - ٣/ العمل على تعزيز وتشجيع المبادرة لدى الموظفين من خلال تبني أفكارهم والعمل بها وكذلك من خلال تحفيزهم مادياً ومعنوياً.
 - ٤/ ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها.
- ينبغي على الشركة رفع قدرات العاملين بها بما يؤدي إلى زيادة إنتاجية الشركة وذلك بالتحفيز والتدريب الدوري.



- ١/ إحسان، فرحات (٢٠١٦م) تأثير النمط القيادي علي أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايتي ورقلة والوادي"، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
- ٢/ احمد، عمر محمد حسن (٢٠١٨م) دور أنماط القيادة على الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي في شركة الخرطوم للمياه والخدمات"، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، الخرطوم.
- ٣/ حجازي، محمد حافظ (٢٠٠٩م) إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للنشر والتوزيع لندنيا، الإسكندرية.
- ٤/ حسن، راوية محمد (٢٠٠٨م) إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- ٥/ خضير والخرشة، كاظم حمود، ياسين كاسب (٢٠٠٧) إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط١، عمان.
- ٦/ خيرى، أسامة (٢٠١٣م) الجديد في القيادة الإدارية"، ط٢ ، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان.
- ٧/ الربابعة، علي محمد (٢٠٠٣م) إدارة الموارد البشرية"، درا صفا للنشر والتوزيع، عمان.
- ٨/ السكارنة، بلال خلف (٢٠١٠م) القيادة الإدارية الفعالة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٩/ السلمي، علي (٢٠١٠م) إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- ١٠/ السيد وآخرون، إسماعيل محمد (١٩٩٧م) تنمية المهارات القيادية والسلوكية"، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة.
- ١١/ عبد الحي، ابتهاج حامد (٢٠١٧م) دور القيادة الإدارية في تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق علي هيئة الجمارك السودانية"، جامعة إفريقيا العالمية، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، الخرطوم.
- ١٢/ العجمي، محمد حسنين (٢٠١٠م) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ١٣/ العدوان، عزة كريم (٢٠١٣م) العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٤/ العساف، احمد بن عبد المحسن (٢٠٠٥م) مهارات القيادة وصفات القائد"، النشر العلمي والمطابع، الرياض.
- ١٥/ عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٥م) إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٦/ عليان، ربحي مصطفى (٢٠٠٨م) دارة المعرفة"، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٧/ غابيين، عمر محمود (٢٠٠٩م) القيادة الفعالة والقائد الفعال"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٨/ مالك، منتصر الهادي (٢٠١٥م) اثر القيادة الإدارية علي إدارة الموارد البشرية ،دراسة حالة شركة السكر السودانية"، جامعة كردفان، كلية التجارة ،رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، الخرطوم.
- ١٩ / ماهر، احمد (٢٠٠٤م) إدارة المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- ٢٠/ مبارك، احمد عبده ربه (١٩٨٧م) فن القيادة في الإسلام"، مكتبة المنار، عمان.
- ٢١/ هاوش، محمود شكر محمد (٢٠١٦م) دور القيادة الإدارية في تطوير أداء العاملين في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في العراق"، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، الخرطوم.
- ٢٢/ نصر الله، حنا (٢٠٠٢م) إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.