

اثر أنماط القيادة الإدارية علي إدارة الموارد البشرية - دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة - الخرطوم في الفترة (2012-2017م)

د.أيمن محمد عامر محمد، جامعة بخت الرضا، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- قسم إدارة الأعمال - أستاذ مساعد - السودان
د. محمد يوسف الشيخ نورالهادي- جامعة الامام المهدي كلية الاقتصاد والعلوم الادارية - قسم إدارة الاعمال - أستاذ مشارك في إدارة الأعمال - السودان

Mohammedu12@gmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة إلي التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية بأنواعها المختلفة (القيادة الديمقراطية، القيادة الأوتوقراطية، القيادة المتساهلة)، علي إدارة الموارد البشرية. دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة الخرطوم في الفترة 2012م - 2017م، وجاءت مشكلة الدراسة في صيغة السؤال الرئيس التالي: ما أثر أنماط القيادة الإدارية على إدارة الموارد البشرية، ولمعالجة هذه المشكلة اختيرت عدد من الفرضيات منها: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وإدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية وإدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتساهلة وإدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة. أتبعنا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستقرائي ومنهج دراسة الحالة والمنهج التاريخي. واعتمدت علي الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث بلغ مجتمع الدراسة من العاملين (630) فرداً. وتم توزيع (215) استبانة على عينة قصدية منهم، واستردت منها (202) استبانة بنسبة 94% مستوفية للتحليل، و(13) استبانة غير مستردة بنسبة 6%، توصلت الدراسة إلى: أن العنصر البشري يحظى بأهمية بالغة في تفعيل نشاط الشركة من خلال تطوير وتحسين أدائه المستمر عبر التدريب المستمر بالشركة، وفرت الشركة مهام ومعينات العمل والأداء ويسرت التدريب والتأهيل للمورد البشري بالشركة. أوصلت الدراسة بزيادة ثقة العاملين بأنفسهم وإشعارهم بالعدالة بين بعضهم البعض الأمر الذي ينعكس ايجابياً على رضا الموظفين عن أعمالهم ووظائفهم، وكذلك العمل 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 القيادة الإدارية، إدارة الموارد البشرية.

Abstract:

The Impact of Administrative Leadership Styles on Human Resources Management: A Case Study of the Sudanese Electricity Distribution Company Ltd. - Khartoum (2012–2017). Objectives: This study aimed to identify the impact of various administrative leadership styles (Democratic, Autocratic, and Laissez-faire) on Human Resources Management (HRM) within the Sudanese Electricity Distribution Company Ltd. in Khartoum. The study employed a descriptive-analytical and inductive approach, alongside the case study and historical methods. A questionnaire was used as the primary tool for data collection. The study population consisted of 630 employees, and 215 questionnaires were distributed to a purposive sample. A total of 202 valid questionnaires were retrieved (94% response rate), while 13 questionnaires (6%) were not returned. The results revealed that the human element is of paramount importance in activating the company's activities through continuous performance development and training. Furthermore, the company was found to provide necessary tasks, work aids, and facilitated training and qualification programs for its human resources. The study recommends enhancing employees' self-confidence and fostering a sense of

organizational justice, which positively impacts job satisfaction. Additionally, it suggests strengthening employees' decision-making skills by integrating them into specialized training programs focused on decision-making and problem-solving techniques

.Keywords: Managerial leadership, managerial leadership styles, human resource management.

المقدمة:

إن أنماط القيادة الإدارية هي 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 إنجازه، وبذلك يُمكن القول بأن هناك تبايناً في القيادات ، فبعضها يلاقي المدح والآخر يتعرض للنقد وبعضها ينجح في تحقيق مهمته والآخر يخفق. بل ويلاحظ أن القائد نفسه ينتقل من نمط قيادي معين لآخر مع نفس المرؤوسين وفي نفس المنظمة. ويقصد بالنمط لغوياً هنا الطريقة أو الأسلوب الذي يتبعه القائد في توجيه ورقابة وتنفيذ السياسات الإدارية بالمنظمة. من الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري معرفة وخبرة 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 بـ (الدكتاتوري، الديموقراطي، التشاوري) ، ولقد ظهرت عوامل عديدة تحث علي الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ، وأبرزها دورها في أي منظمة سواء كانت تعمل في مجال الإنتاج أو في مجال الخدمات واهم هذه العوامل أنها غيرت نظرة الإدارة للفرد فبعد أن كان الإداري يعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل ، وأن يمكن استخدامه وتشغيله وفق قوانين ثابتة كالألات، وتجدر الإشارة الي أنه بمرور الوقت تتناقص قيمة الموارد البشرية المادية مثل المناجم والمباني والتجهيزات الآلية بالاستهلاك والتقدم ، ولكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجها والخبرات المتركمة والتالي فهي تمثل أصلاً تزايد 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 شيء 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 ، ولعل ذلك يقودنا إلي طرح السؤال الرئيس التالي :

ما مدي تأثير أنماط القيادة الإدارية علي إدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة واشتقت من السؤال الرئيسي الأسئلة التالية :-

1. ما أثر القيادة الديموقراطية علي إدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة .
2. إلي أي مدي تؤثر القيادة الأوتوقراطية علي إدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة .

3. ما مدى تأثير القيادة المتساهلة في إدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة .
- أهمية الدراسة :-** يتم تناولها من خلال:

1/ الأهمية العلمية: تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوعاً إدارياً حديثاً أصبح يمثل جوهر أعمال المؤسسات الإدارية من النواحي المهنية والفنية في بيئة تتسم بالتطور والتغيير والتجديد. يتم من خلال التعرف علي طبيعة الحقائق والعلاقات الاجتماعية والنظم المتبعة، يمكن الاستفادة منه في وضع خطة للإصلاح على أساس سليم وفق ما يرتضيه التطور الطبيعي وتقره الجامعات مرجعاً أكاديمياً للباحثين بالمكتبات الجامعية.

2/ الأهمية العملية: التعرف على مدى إلمام الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة – الخرطوم بمفهوم أنماط القيادة الإدارية ومعرفة النمط السائد بالشركة إضافة لمعرفة الدور الذي تلعبه القيادات الإدارية في إدارة المنظمات وإدارة الموارد البشرية علي أنظمة وأنماط القيادة العلمية ، كما أن الدراسة يمكن أن تسهم في عملية اتخاذ القرارات المناسبة لمتخذي القرارات بالشركة من خلال توفير مرجعية تناسب ذلك.

أهداف الدراسة :

1. بيان أثر القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية .
2. كشف العلاقة بين القيادة الديمقراطية وإدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة
3. معرفة العلاقة بين القيادة الأوتوقراطية وإدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.
4. اكتشاف العلاقة بين القيادة المتساهلة وإدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.
5. الوصول إلى نتائج وتوصيات تفيد الجهة المبحوثة (الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة).

الفرضيات: تتمثل فرضيات الدراسة في الفرضية الرئيسية التالية:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية .
وقد اشتقت من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية و إدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة .
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية و إدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة .
3. 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 والإستقرائي.

مصادر جمع المعلومات : هنالك مصدران لجمع المعلومات

1. المصادر الأولية والمصادر الثانوية وتشتمل علي جمع البيانات والملاحظة
2. المصادر الثانوية : تشتمل علي الكتب والمراجع والمجلات ، الصحف، والإنترنت.

حدود الدراسة :- تشتمل حدود الدراسة علي الحدود التالية :-

1. الحدود المكانية : الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة
 2. الحدود الزمانية : 2012 – 2017م
- الحدود البشرية : العاملين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة (الخرطوم)

الدراسات السابقة:

1/ **دراسة منتصر(2015)⁽¹⁾** 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

(1) منتصر الهادي مالك بجيت، اثر القيادة الإدارية علي إدارة الموارد البشرية ،دراسة حالة شركة السكر السودانية،(الأبيض : جامعة كردفان، كلية التجارة ،رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال،2015م).

الإداريين العاملين بشركة السكر السودانية والمصانع التابعة لها، أهم النتائج: أن كل المصانع تدار مركزياً من قبل شركة السكر السودانية بنسبة 100% ، مع الوضع في الاعتبار وحدة التنظيم ، الإجراءات ، السياسات ، الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي الموحد لكل المصانع.

2/ دراسة ابتهاج (2016)⁽¹⁾ هدفت هذه الدراسة للتعرف دور القيادة الإدارية في تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق علي 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 الباحثين كذلك التدريب في الهيئة الجمارك السودانية يتواءم مع استراتيجيات جمارك العولمة وتستخدم هيئة الجمارك تقنيات حديثة لا نجاز أعمالها

3/ دراسة محمود (2016)⁽¹⁾ 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) .

4/ دراسة عمر (2018)⁽¹⁾ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الأنماط القيادية كمتغير مستقل (النمط التسلسلي الاستغلالي، النمط التسلسلي الحر، 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.

5/ دراسة فرحات (2016)⁽¹⁾ 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 وكذلك تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار (19).أهم النتائج أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداماً لدى مديري ورؤساء الأقسام ورؤساء المصالح ورؤساء الفرق في المؤسسات الصغيرة .

الإطار النظري للدراسة: (أولاً: 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

(1) ابتهاج حامد عبد الحي جابر، دور القيادة الإدارية في تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق علي هيئة الجمارك السودانية،(الخرطوم:جامعة أفريقيا العالمية، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة غير منشورة، 2016م).

(1)فل محمود شكر محمد مهاوش، 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، 2016م).

(1) عمر محمد حسن احمد، 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، 2018م).

(1) فرحات إحسان، تأثير النمط القيادي علي أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة والوادي،(الجزائر: جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة، 2016م).

رسمية، وحسب التقسيم الكلاسيكي، الذي يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً، 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 القيادة الإدارية (خيرى، 2013م).

1. النمط الأوتوقراطي (حكم المكتب):

القيادة الأوتوقراطية، هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكاً تسلطياً 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. وتدور 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 غالباً.

ويستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبيعة ميله إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئة للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حباً في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته (العدوان، 2013م). وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد هنا يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية ويقوم هذا النمط من القيادة الإدارية على مبادئ أساسية هي (السيد وآخرون، 1997م):

- أ. عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته.
 - ب. الاهتمام والتركيز على العمل أولاً و آخراً دون الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم، وانشغالاتهم، ورغباتهم، لذا فإن الأفراد يلتزمون بالأعمال رهبة لا رغبة.
 - ج. بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط، وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثواباً أو عقاباً بموضوعية.
 - د. الانفراد بصنع السياسات، إصدار القرارات و وضع الخطط، وتحديد أساليب العمل.
 - هـ. اتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم على إنجاز الأعمال.
- يعتمد على السلطة المركزية والتشريعات والمكافآت والقوة القسرية ويطلق عليه أحياناً الدكتاتور أو الاستبدادي ويحاول التأثير على سلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائماً بمظهر القوة.
- عيوب النمط الأوتوقراطي للقيادة** من بين الآثار السلبية على المرؤوسين الناتجة عن استعمال هذا النمط من القيادة يمكن ذكر ما يلي (مبارك، 1987م):

- أ. مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات وعدم إشراك مرؤوسيه تستلزم إمام القائد بكل الأمور.
- ب. 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 سلباً على أدائهم في العمل.
- ج. 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.
- د. 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.
- هـ. استخدام القائد الأوتوقراطي لأسلوب الضغط والشدة والتحكم دون تقديره واحترامه لمرؤوسيه.
- و. ظهور التجمعات غير الرسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وذلك للتخفيف من التوتر النفسي والإحباط، مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.+

2. القائد الديمقراطي :

يتسم سلوك هذا النمط من القادة بتشجيع مشاركة الآخرين وتخويلهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات وهو يهتم بترسيخ الاعتقاد لدى المرؤوسين بأنهم جزء مهم في القرارات الصادرة إذ يعتمد الخبرة وقوة الاستشارة في إدارة الآخرين وتحفيزهم على العمل وروح الفريق بالشكل الذي يضمن ولائهم ويزداد دافعيتهم في الإنجاز والسعي لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي ويشارك 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، 2010م).

مزايا النمط الديمقراطي للقيادة: كشفت الدراسات أن الآثار والمزايا الإيجابية على أداء المرؤوسين للنمط الديمقراطي في القيادة كثيرة، حيث ذكر محمد سلمان المزايا التالية (السكرانه، 2010م):

- أ. رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.
 - ب. تحقيق الترابط الاجتماعي وإيجاد جو اجتماعي سليم وتعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.
 - ج. تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين وتنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين.
 - د. انخفاض معدل الشكاوى والتظلمات والغياب في دوران العمل مما يؤدي ذلك الى زيادة الإنتاج ورفع الأداء.
- عيوب النمط الديمقراطي للقيادة:** من أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية ما يلي (العساف، 2005م):
- أ. أن المشاركة تشكل مظاهر لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه .
 - ب. كما يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحياناً في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسماً وسرعة.
 - ج. القيادة تفشل إذا كان التابعون ليس على مستوى المسؤولية، أو كانوا من الجهلة ومحدودي الخبرة.
- القائد الحر أو القيادة غير الموجهة (النمط المتساهل):**

يطلق عليها أيضاً القيادة الترسلية، والمتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزاً 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 رسمياً 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 مجدداً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لموظفيه ، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها (ماهر، 2004م).

ومن بين ما يتميز به القائد في هذا النمط القيادي ' النمط الحر ' من صفات ما يلي (غابيين، 2009م) :

- أ. ضعف الشخصية: هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستوى إداري اقل وتغطي عليه.
- ب. التذبذب في اتخاذ القرارات، قلة اتخاذ القرار من طرف القائد.
- ج. عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب والفوضى التي تسود المنظمة.
- د. قلة توجيه العاملين وأحياناً التهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور والموضوعات التي تعرض عليه.

مزايا النمط الحر للقيادة أثبتت الدراسات التي أجريت على نمط القيادة الحر أن لهذا النوع من القيادة عدة مزايا وتأثيرات ايجابية على المرؤوسين وقد يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقها، حيث يؤدي إلى (العجمي، 2010م):

- تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي.
- الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل.
- يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء، ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين مع غيرهم بكفاءة.
- 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: على الرغم من مزايا النمط الحر للقيادة إلا أنه وجهت له انتقادات كثيرة منها (خيري، 2013م):

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

ثانياً: 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، 2002م). إن إدارة الموارد البشرية هي عملية اقتناء العاملين وتنمية قدراتهم، ومهاراتهم التنظيمية التي تشجعهم على بذل أكبر قدر من الجهد والعطاء (حسن، 2008م)، ويرى آخرون أنها تعني: "الاستقطاب والاختيار، التطوير والتنمية، التقييم، المكافأة 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، 2008م). 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، 2003م).

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدي الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، وإن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً 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 ورجح المنظمة. وتنبع أهمية إدارة الموارد البشرية في كونها تؤدي دوراً رئيسياً في وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، حيث يجب أن تتكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع كل من الاستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى (حجازي، 2009م).

أهداف إدارة الموارد البشرية: تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تنمية الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبي احتياجاتهم و رغباتهم وكذلك احتياجات المنظمة وعموماً يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى: (عقيلي، 2005م)

- 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.

2. **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. وانتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي الإنسانية في معاملة الأفراد والعاملين.

3. **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 تتماشى 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 الاستراتيجية 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، 2010م).

ثالثاً: الدراسة الميدانية:

1/ **الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة:** عرف السودان صناعة الكهرباء في عام 1908م حيث أنشأت شركة النور وذلك بتركيب مولد صغير بسعة 100 كيلو واط وكانت النشأة للشركة في عام 1925م إلي أن تعاقدت حكومة السودان مع مجموعة من الشركات البريطانية لتطوير خدمات الكهرباء والمياه والموصلات لمدة 30 عاماً داخل العاصمة القومية الخرطوم لذلك تم استبدال وحدات التوليد بسعة 3000 كيلو واط. وقد مر التطور التاريخي للشركة السودانية للكهرباء المحدودة بعدة مراحل كمايلي: بشركة النور والطاقة المحدودة(1925-1958م): الإدارة المركزية للكهرباء والمياه(1959-1966م): الهيئة المركزية للكهرباء والمياه (1973-1996م)، الهيئة العامة للكهرباء والمياه(1973-1981م)، الهيئة العامة للكهرباء 1981م. الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة من 2010م (الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة، 2017م).

2/ **البيانات الشخصية:** يتم فيها تناول البيانات الشخصية لأفراد العينة المبحوثة، والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1) البيانات الشخصية

النسبة %	التكرار	النوع
52.0	105	ذكر
48.0	97	أنثى
100.0	202	المجموع
النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
65.8	133	متزوج
32.2	65	عازب
1.0	2	أرمل
1.0	2	مطلق
100.0	202	المجموع
النسبة %	التكرار	العمر
27.7	56	أقل من 30 سنة

30 وأقل من 40 سنة	57	28.2
40 سنة وأقل من 50 سنة	59	29.2
50 سنة فأكثر	30	14.9
المجموع	202	100.0
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	5	2.5
جامعي	106	52.5
فوق الجامعي	87	43
أخرى	4	2.0
المجموع	202	100.0
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	46	22.8
أقل من 10 سنة	53	26.2
أقل من 15 سنة	31	15.3
20 سنة فأكثر	72	35.6
المجموع	202	100.0
المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة %
مدير إدارة	29	14.4
فني	13	6.4
موظف	160	79.2
المجموع	202	100.0

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول (1) ، أن 52% من أفراد عينة الدراسة ذكور ، 48% إناث، وأن 32.2% غير متزوج (عازب) ، 1% أرمل ، 1% مطلق ، 65.8% من أفراد عينة البحث متزوج ، وهذه النسبة العالية من المتزوجين تعني استقرار أفراد العينة اجتماعياً. وأن 27.7% من أفراد عينة البحث تقل أعمارهم 30 سنة ، 28.2% أعمارهم 30 سنة وأقل من 40 سنة ، 29.2% أعمارهم 40 سنة وأقل من 50 سنة ، 14.9% أعمارهم 50 سنة فأكثر. ويتضح أيضاً أن (28.2%) من العاملين بالمؤسسة موضع الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30 سنة وأقل من 40 سنة وهي مرحلة الشباب والعتاء المطلوب لمقابلة العمل بكفاءة وطاقة عالية. وأن 2.5% من أفراد عينة البحث مستواهم التعليمي ثانوي ، 52.5% جامعي ، 43% فوق الجامعي ، 2% مستويات تعليمية أخرى ، وهذه النسبة العالية من المؤهل الجامعي ، وفوق الجامعي (95.5%) تعني اهتمام المؤسسة موضع الدراسة بالمؤهلين أكاديمياً. وأن 22.8% من أفراد عينة البحث تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات ، 26.2% تقل خبرتهم عن 10 سنوات ، 15.3% تقل خبرتهم عن 15 سنة ، 35.6% خبرتهم 20 سنة فأكثر. وهذه النسبة العالية من الذين تزيد خبرتهم عن 20 سنة فأكثر تدل على استقطاب الشركة للكوادر ذو الخبرات التراكمية. وأن 14.4% من أفراد عينة البحث مدير إدارة ، 6.4% فني ، 79.2% موظف. وهذه النسبة العالية من الموظفين شيء طبيعي في هرم السلم الوظيفي في الهيكل.

2/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار مربع كاي لعبارات الدراسة:
الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول (القيادة الديمقراطية):

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	4	0.000	دالة
تهتم الإدارة بمشاركة العاملين في صناعة القرارات	1.01	43.3	محايد	77.184	4	0.000	دالة
من أساسيات الإدارة بالشركة الاستماع لآراء العاملين والعمل على تقبلها	1.14	33.3	محايد	42.683	4	0.000	دالة
يشعر الفرد بأهميته في الشركة	1.10	3.47	أوافق	58.439	4	0.000	دالة
توفر القيادة بالشركة جو اجتماعي سليم	1.01	3.56	أوافق	93.768	4	0.000	دالة
تعمق القيادة بالشركة إحساس الانتماء للجماعة	1.02	93.4	أوافق	88.051	4	0.000	دالة
تحقق القيادة بالشركة الاستقرار النفسي للعاملين	1.12	93.2	محايد	44.000	4	0.000	دالة
المتوسط	1.05	3.44	أوافق	20.883	6	0.002	دالة

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول (2) 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 (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 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 (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 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 (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 من أساسيات الإدارة بالشركة الاستماع لآراء العاملين والعمل على تقبلها، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الرابعة (58.439) 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 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 (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 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 (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 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 (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 القيادة بالشركة تحقق الاستقرار النفسي للعاملين، بلغت قيمة مربع كاي الأحادية للمحور (20.883)، عند درجات حرية (6)، بمستوى دلالة إحصائية (0.002) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني (القيادة الأوتوقراطية):

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة	مربع كاي	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	التفسير
تركز القيادة على إصدار الأوامر للمرؤوسين بالشركة	.87	3.80	أوافق	174.647	4	0.000	دالة
هنالك اعتماد قيادي على العقوبات لتوجيه سلوكيات المقصرين بالعمل بالشركة	.94	73.4	أوافق	106.050	4	0.000	دالة
العمل باستقلالية من سمات القيادة بالشركة	1.01	43.2	محايد	72.050	4	0.000	دالة
القيادة بالشركة تعمل على الاهتمام بالعمل دون الاهتمام بالمرؤوسين والعاملين	1.09	63.2	محايد	51.300	4	0.000	دالة
بناء العلاقات في الشركة يقوم على أساس شخصي	1.08	3.51	أوافق	65.822	4	0.000	دالة

دالة	0.000	4	46.400	محايد	3.25	1.16	يتم اتخاذ السلطة الرسمية أداة ضغط على العاملين بالشركة
دالة	0.000	4	30.667	محايد	13.2	1.19	القيادة بالشركة تقتل روح المبادرة لدى العاملين
دالة	0.000	6	71.889	محايد	3.39	1.05	المتوسط

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول (3) 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 (3.80) وبانحراف معياري (0.87) 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 (3.39) وهذا يدل على أن أفراد العينة لم يبدوا إجابات محددة على غالبية العبارات التي تقيس محور القيادة الأوتوقراطية ، 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 (174.647) 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 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 (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 الموافقين على أن هناك 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 (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 العمل باستقلالية من سمات القيادة بالشركة، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الرابعة (51.300) 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 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 (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 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 (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 اتخاذ السلطة الرسمية أداة ضغط على العاملين يتم بالشركة، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة السابعة (30.667) 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 القيادة بالشركة

تقتل روح المبادرة لدى العاملين، بلغت قيمة مربع كاي الأحادية للمحور (71.889) ، 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.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث (القيادة المتساهلة):

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة	مربع كاي	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	التفسير
هنالك تعامل مرن بين الرؤساء والمرؤوسين بالشركة	.94	13.7	أوافق	146.192	4	0.000	دالة
القيادة بالشركة تشجع العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد	.99	23.6	أوافق	110.333	4	0.000	دالة
القيادة بالشركة تشجع على تجريب الأفكار وتتقبل الفشل	1.07	3.26	محايد	64.737	4	0.000	دالة
القيادة تأخذ بكل الاقتراحات المقدمة من قبل المرؤوسين والعاملين بالشركة	1.08	3.24	محايد	61.503	4	0.000	دالة
يتم استخدام ثقافة الحوار المفتوح بالشركة	1.02	3.24	محايد	74.500	4	0.000	دالة
تشجيع القيادة المناخ الإيجابي بين صفوف العاملين أنفسهم	.96	3.37	محايد	111.899	4	0.000	دالة
تتسم القيادة بمرونة عالية في التخطيط	1.12	3.39	محايد	63.437	4	0.000	دالة
المتوسط	1.03	3.40	أوافق	100.224	6	0.000	دالة

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول (4) 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) وبانحراف 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) بانحراف 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 (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 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 (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 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 (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 القيادة بالشركة تشجع على تجريب الأفكار وتتقبل الفشل، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة الرابعة (61.503) 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 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 (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 استخدام ثقافة الحوار المفتوح يتم بالشركة، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة البحث للعبارة السادسة (111.899) 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 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 (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 القيادة تتسم بمرونة عالية في التخطيط، بلغت قيمة مربع كاي الأحادية للمحور (100.224) ، 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 الموافقين

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعببارات المحور الرابع (إدارة الموارد البشرية):

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة	مربع كاي	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	التفسير
تتبنى الشركة سياسة واضحة للتدريب	1.16	3.67	أوافق	70.020	4	0.000	دالة
ترتبط الترقية بأداء العاملين بالشركة	1.22	3.17	محايد	32.030	4	0.000	دالة

دالة	0.000	4	26.70 4	محايد	2.70	1.27	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع الجهد الذي يبذله بالشركة
دالة	0.000	4	39.56 8	محايد	3.03	1.17	توجد بالشركة سياسات واضحة في تطبيق نظام الحوافز
دالة	0.001	4	18.96 4	محايد	3.06	1.22	تتم عملية اختيار المرشحين بكل شفافية بالشركة
دالة	0.000	4	58.86 4	محايد	3.34	1.16	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل وتوصيف الوظيفة
دالة	0.000	4	51.72 9	أوافق	3.51	1.14	تصمم إدارة الموارد البشرية نموذج تقييم الأداء الوظيفي
دالة	0.000	6	180.6 40	محايد	3.21	1.19	المتوسط

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول (5) 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) وبانحراف 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) بانحراف معياري (1.27)، كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.21) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على غالبية العبارات التي تقيس محور إدارة الموارد البشرية ، بانحراف معياري (1.49) ، 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 (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 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 (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 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 (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 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 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 وتصنيف 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 الموافقين 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.

3/ اختبار فرضيات البحث:

تناول الباحثان في هذا المبحث مناقشة وتفسير نتائج البحث وذلك 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 التالية:

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

الفرضية الأولى : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية ، وإدارة الموارد البشرية
الجدول (6) تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين القيادة الديمقراطية ، وإدارة الموارد البشرية

الفرضية الأولى	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل الانحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية ، وإدارة الموارد البشرية	0.74	0.55	0.807	15.576	0.000	قبول

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2019م
يتضح من الجدول (6) أن :

هنالك 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 (15.576) 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

الفرضية الثانية : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية ، وإدارة الموارد البشرية
الجدول (7) تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين القيادة الأوتوقراطية ، وإدارة الموارد البشرية

الفرضية الثانية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	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	1.555	0.122	رفض

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول (7) أن : هنالك 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) 0.160 ، مما يدل وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الأوتوقراطية ، وإدارة الموارد البشرية .

قيمة معامل التحديد (القوى التفسيرية) 1% 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 (0.122) . وهي 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

الفرضية الثالثة : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتساهلة ، وإدارة الموارد البشرية

الجدول (8) تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين القيادة المتساهلة ، وإدارة الموارد البشرية

الفرضية الثالثة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	معامل الانحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتساهلة ، وإدارة الموارد البشرية	0.84	0.71	0.948	21.368	0.000	قبول

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول (8) أن : هنالك ارتباط (قوي) بين القيادة المتساهلة ، وإدارة الموارد البشرية ، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقدره 0.84، وهي قيمة مطلقة لا تحدد شكل العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وبالرجوع لقيمة معامل الانحدار (B) 0.948 ، مما يدل وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة المتساهلة ، وإدارة الموارد البشرية .

قيمة معامل التحديد (القوى التفسيرية) 71% 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 (21.368) 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 المتساهلة ، وإدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.

النتائج: تم التوصل إلى عدد من النتائج منها:

1. تتمتع الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء ببيئة عمل جيدة مما ساعد علي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
 2. وفرت الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة مهام ومعينات العمل والأداء ويسرت التدريب والتأهيل للمورد البشري بالشركة.
 3. التخطيط الجيد لإدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة أدي إلى تحسين العلاقة بين الزملاء.
 4. اهتمت الشركة بالتقييم المستمر لأداء العاملين الذي أدي إلى رفع الروح المعنوية لهم.
 5. غرست إدارة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء قيم وثقافة الجودة الشاملة لدي منسوبيها.
- التوصيات :** تم التوصل إلى عدة توصيات ممثلة في:

1. ضرورة الاهتمام بالتخطيط الجيد للموارد البشرية لكي يتحقق الرضا عن طبيعة العمل بالشركة.
2. 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.
3. العمل على تعزيز وتشجيع المبادرة لدى الموظفين من خلال تبني أفكارهم والعمل بها وكذلك من خلال تحفيزهم مادياً ومعنوياً.
4. ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها.
5. ينبغي علي الشركة رفع قدرات العاملين بها بما يؤدي إلي زيادة إنتاجية الشركة وذلك بالتحفيز والتدريب الدوري.

المصادر والمراجع:

1. الربايعة، علي محمد، (2003م)، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان.
2. السكارنة، بلال خلف، (2010م)، "القيادة الإدارية الفعالة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
3. السلمي، علي، (2010م)، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
4. السيد وآخرون، إسماعيل محمد، (1997م)، "تنمية المهارات القيادية والسلوكية"، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة.
5. العجمي، محمد حسنين (2010م). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
6. العدوان، عزة كريم، (2013م)، "العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
7. العساف، احمد بن عبد المحسن، (2005م)، "مهارات القيادة وصفات القائد"، النشر العلمي والمطابع، الرياض.
8. عقيلي، عمر وصفي، (2005م)، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)"، دار وائل للنشر والتوزيع، (عمان).
9. عليان، ربحي مصطفى، (2008م)، "إدارة المعرفة"، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان.
10. غابيين، عمر محمود، (2009م)، "القيادة الفعالة والقائد الفعال"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
11. حجازي، محمد حافظ، (2009م)، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للنشر والتوزيع لندنيا، الإسكندرية.
12. حسن، راوية محمد، (2008م)، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
13. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1، 2007م)، ص
14. خيرى، أسامة، (2013م)، "الجديد في القيادة الإدارية"، ط2، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان.
15. ماهر، احمد، (2004م)، "إدارة المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
16. مبارك، احمد عبده ربه، (1987م)، "فن القيادة في الإسلام"، مكتبة المنار، عمان.
17. نصر الله، حنا، (2002م)، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

الرسائل الجامعية:

1. إحسان، فرحات، (2016م)، "تأثير النمط القيادي علي أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية وادي ورقلة والوادي"، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
2. احمد، عمر محمد حسن، (2018م)، "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.
3. عبد الحي، ابتهاج حامد، (2017م)، "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.
4. مالك، منتصر الهادي ، (2015م)، "اثر القيادة الإدارية علي إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة شركة السكر السودانية"، جامعة كردفان، كلية التجارة، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، الخرطوم.
5. مهاوش، محمود شكر محمد، (2016م)، "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.