

أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي للعاملين بالمنظمات دراسة ميدانية

سامح حمدي عمر حسن نور

أشراف

د. هبة محمد حسن وفا
مدرس إدارة الأعمال بالكلية

أ.د/ سيد محمد جاد الرب
أستاذ إدارة الأعمال بالكلية

الملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الضغوط التنظيمية على الصمت التنظيمي وتأثير الضغوط التنظيمية من حيث (عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، الظروف المادية للعمل) على الصمت التنظيمي من حيث (خوف المرؤوسين من الرؤساء، الافتقار إلى العدالة التنظيمية، العزلة، اتخاذ القرار) بالتطبيق على المنشآت الصغيرة لتمويل المشروعات متناهية الصغر وذلك سعياً نحو وضع مجموعة من التوصيات التي تخدم مجتمع البحث.

استخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات والفروض التي تم صياغتها وكانت من أهم هذه الأساليب معامل ارتباط بيرسون، تحليل المسار والمعادلة البنائية. كذلك استخدم قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد بلغت عينة البحث ٢٣٦ مفردة وتم توزيع مفردات العينة على العاملين بالمنشآت الصغيرة لتمويل المشروعات متناهية الصغر.

وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها:

وجود تأثير معنوي لأبعاد الضغوط التنظيمية على أبعاد الصمت التنظيمي، ووجود تأثير معنوي لأبعاد الضغوط التنظيمية على أبعاد الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمنشآت الصغيرة لتمويل المشروعات متناهية الصغر، وأيضاً وجود فروق معنوية

لدي أفراد عينة البحث حول أبعاد الضغوط التنظيمية على الصمت التنظيمي وفقاً للمتغيرات.

وقدم الباحث عدداً من التوصيات من أهمها:

- ضرورة الاهتمام بالعناصر الأساسية اللازمة لتحقيق الضغوط التنظيمية في المنشأة الصغيرة لتمويل المشروعات متناهية الصغر في جمهورية مصر العربية موضع الدراسة.

- أن يوجد الاهتمام الكافي من قبل إدارة المنشآت الصغيرة لتمويل المشروعات متناهية الصغر في جمهورية مصر العربية بالعملية الإدارية بحيث يتم تنظيم دورات تدريبية في مجال الضغوط التنظيمية بالشكل المناسب من أجل تحقيق الضغوط التنظيمية على الصمت التنظيمي وكذلك ضرورة ان تعتمد الخطة التدريبية على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية المحددة.

- العمل من قبل المنشآت الصغيرة لتمويل المشروعات متناهية الصغر في جمهورية مصر العربية على توفير الموظفين المتخصصين في مجال تخفيف الضغوط التنظيمية على الصمت التنظيمي للاستفادة من الخبرات المتوفرة لديهم في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف.

Abstract:

The study aimed to identify the effect of organizational stress on organizational silence and the effect of organizational stress in terms of (role burden, role conflict, role uncertainty, material conditions of work) on organizational silence in terms of (fear of subordinates from superiors, lack of organizational justice, isolation, decision-making) by applying to small enterprises to finance micro-enterprises to develop a set of recommendations that serve the research community. The researcher used several statistical methods appropriate to the nature of the data and the

assumptions that were formulated, the most important of which was the Pearson correlation coefficient, the analysis of the path, and the structural equation. The survey list was also used as a major data collection tool, with a research sample of 236 individuals, and the items sampled were distributed to the workers of small enterprises to finance micro-enterprises. The researcher concluded some results, the most important of which are: The existence of a moral impact on the dimensions of organizational pressures on the dimensions of organizational silence, the moral impact of the dimensions of organizational pressures on the dimensions of organizational silence among employees of small enterprises to finance micro-enterprises, and also the existence of moral differences among the members of the research sample on the dimensions of organizational pressures on organizational silence according to the variables.

(١). مقدمة

تُعد ضغوط العمل أحد الموضوعات التي مازالت تستحوذ على إهتمام الباحثين والدارسين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وذلك للتأثير المباشر وغير المباشر الذي تسببه ضغوط العمل ومصادره المختلفة سواء منها المتعلقة بالفرد نفسه أو المتعلقة بالوظيفة على المنظمة، وعلى الفرد العامل الذي يعتبر مدخلا رئيسيا مهما من مدخلات المنظمة وسببا جوهريا في نجاحها. إن ضغوط العمل ليست وليدة العصر الحديث وإنما هي موجودة منذ وجود الإنسان على الأرض، إلا أنها زادت وظهرت بصورة أكثر وضوحا في العصر الحديث نتيجة لزيادة عدد العاملين في المنظمات وتضخم حجمها وزيادة أعباء العمل وتعدد بيئاتها وكثرة متطلبات الحياة.^(١)

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يعد سلوك صمت وتعبير العاملين من أهم المفاهيم السلوكية التي جذبت انتباه الباحثين، وأصبحت تشكل جزءاً من الاهتمامات البحثية البالغة الأهمية لإحداث التغيير الإيجابي في المنظمات.^(٢) ويمثل سلوك الصمت والتعبير تحدياً لوجهة نظر الإدارة في المنظمات، ويرتبط سلوك الصمت التنظيمي بآليات التغيير في المنظمات، ولا يحدث التغيير إلا من خلال كسر حالات الصمت وبث ونشر سلوك التعبير في المنظمات.^(٣)

(٢). الدراسات السابقة

(أ) الدراسات السابقة المتعلقة بالضغوط التنظيمية:

١. دراسة (طلافة، ٢٠١٣)^(٤)

بعنوان " ضغوط العمل عند معلمي الدراسات الاجتماعية للمرحلة الأساسية في الاردن والمشكلات الناجمة عنها"

هدفت هذه الدراسة الكشف عن مستوى ضغط العمل عند معلمي الدراسات الاجتماعية للمرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان والمشكلات الناجمة عنها و معرفه أثر كل من الجنس و الخبرة او المؤهل العلمي في تقديراتهم لمستوى تلك الضغوط ولتحقيق اهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الدراسة الاستبانة وتكونت عينه الدراسة العشوائية البسيطة. وتوصلت الدراسة الى أن ضغوط العمل تواجه المعلمين بمستوى مرتفع وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى لمتغير الجنس لصالح الذكور وذو خبره لصالح المعلمين من ذوى الخبرة المتوسطة، وعدم وجود فروق لمتغير المؤهل العلمي وكان من أخطر المشكلات التي يعاني منها المعلمين التعب والإرهاق الجسدي وأقل مشكلات عدم قدره على النوم.

٢. دراسة (الساكت، ٢٠١٤)^(٥)

بعنوان " أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في مجموعة الاتصالات الأردنية الممكنة، والتعرف على مصادر هذه الضغوط، والمحاولة في وضع الحلول العلمية وأيضاً تقديم التوصيات التي تسهم في التخفيف من هذه الضغوط، وقد تكون مجتمع الدراسة من مجموعة الاتصالات الأردنية، ولغايات جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، تم توزيع (٣٥١) قائمة استقصاء على أفراد عينة الدراسة، وأسترد منها (٣٤٠) قائمة.

توصلت الدراسة إلى

أ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل وصراع الدور وغموض الدور والظروف المادية للعمل) على الأداء الوظيفي في مجموعة الاتصالات الأردنية.

ب. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل وصراع الدور وغموض الدور والظروف المادية للعمل) على الولاء الوظيفي في مجموعة الاتصالات الأردنية.

ج. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل وصراع الدور وغموض الدور والظروف المادية للعمل) على الإلتزام الوظيفي في مجموعة الاتصالات الأردنية.

٣. دراسة (أسماء: ٢٠١٩) (١)

عنوان الدراسة: الذكاء العاطفي وأثره في استراتيجيات إدارة الضغوط

التنظيمي: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الذكاء العاطفي وأثره في استراتيجيات إدارة الضغوط التنظيمية لدى شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدين الأردني في ظل وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، وعليه أُفرِدُ هذا الفصل لمناقشة نتائج الدراسة وتوصياتها، وأفاقها المستقبلية.

توصلت الدراسة إلى:

١- توفير وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لتنمية قدرات ومهارات الذكاء العاطفي،

والضغوط التنظيمية بفعالية في شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدين في الأردن وذلك من خلال إعادة النظر في استراتيجيات وخطط هذه شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدين في الأردن، ووضع القواعد والسياسات والأهداف التي تعمل على نشر وترسيخ ثقافة الذكاء العاطفي في أوساط القيادات الإدارية والعاملين في هذه شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدين في الأردن.

٢- تعزيز جوانب وآليات استراتيجيات إدارة الضغوط التنظيمية الفعالة في شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدين في الأردن وذلك من خلال إعلان أهداف وسياسات العمل كلما كان ذلك ممكناً، وذلك لمناقشة تلك الأهداف بشكل واسع، و مراعاة الجانب الإنساني والحفاظ على روح الجماعة و تنمية الولاء والانتماء لدي العاملين في شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدين في الأردن.

(ب) الدراسات التي تناولت الصمت التنظيمي:

١. دراسة من (Nikmaram et al., 2012) ^(٧)

"Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran"

هدفت هذه الدراسة شرح العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي والالتزام بين الموظفين من كليات العلوم الإنسانية والإدارية التي تم تقسيمها إلى فئتين من أساتذة وموظفين، باستخدام أسلوب تحليل الارتباط، وقد حاول ذلك لشرح بث المتغيرات ومقارنتها من خلال اختبار مستقلة T لعينتين مستقلتين.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أنه بالرغم من وجود علاقة بين المناخ والصمت التنظيمي، وسلوك الصمت التنظيمي لدى الموظف وبين الالتزام التنظيمي، وقد إتضح أن الالتزام أقوى لدى الأساتذة عن الموظفين، وباستخدام تحليل التمايز بين المجموعتين فقد اتضح أن الصمت التنظيمي أقوى لدى الموظفين ومستوى الالتزام التنظيمي أعلى لدى الأساتذة.

٢. دراسة (يوسف، ٢٠١٤)^(٨)

**بعنوان "أثر محددات الصمت التنظيمي على اتجاهات العاملين نحو التغيير:
دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة طنطا"**

هدفت هذه الدراسة دراسة اثر محددات الصمت التنظيمي على اتجاهات العاملين نحو التغيير وقد طبق على عينة قوامها ٢٩٥ مفردة من العاملين بالوظائف التخصصية والوظائف الفنية المساعدة بمستشفيات جامعة طنطا وقد بلغت الاستثمارات المستوفاة ٢٧٢ استمارة وقد استخدمت الباحثة المنهج الاستنباطي في البحث كما استخدمت معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات ومصداقية المقياس المستخدم في البحث كما استعانت الباحثة بأسلوب الانحدار البسيط والانحدار المتعدد المتدرج وذلك لاختبار فروض البحث.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج اكدت الاثر السلبي للعوامل او المحددات التنظيمية المؤدية للصمت على اتجاهات العاملين نحو التغيير كما اظهرت نتائج الدراسة كذلك الاثر السلبي للعوامل او المحددات الفردية المؤدية للصمت كما كشفت الدراسة ان العاملين بالوظائف التخصصية اقل ميلا للصمت واكثر اتجاها للتغيير من العاملين بالوظائف الفنية المساعد

٣. دراسة (عبد الهادي، ٢٠١٥)^(٩)

**بعنوان " أثر الصمت التنظيمي على فعالية القرارات الادارية بالتطبيق على
مديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية وذلك بالتطبيق على مديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية، هذا ومن خلال الدراسات السابقة فقد تم إقتراح نموذج وصفي للدراسة يوضح أبعاد الصمت التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية، كما تم تصميم قائمة إستقصاء وتشمل مقياسي الصمت والفعالية هذا وقد أجريت الإختبارات اللازمة لقياس الصدق والثبات لمقياسي الدراسة وتم توجيهها إلى عينه من طبقة المديرين بالديوان العام والإدارات

محل التطبيق وقد بلغ حجم العينة (٣٧٧ مفردة) وكانت الإستجابة (٣٤٦ مفردة) بنسبة (٩٢%) من إجمالي حجم العينة.

وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية فكلما زاد الصمت إنخفضت فعالية القرارات والعكس، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر سلبي للصمت على فعالية القرارات الإدارية بالإضافة إلى وجود فروق جوهرية لبعض المتغيرات الديموجرافية (النوع / المستوى التعليمي) فيما يتعلق بالصمت وعدم وجود فروق جوهرية للبعض الأخر مثل (السن / سنوات الخبرة) فيما يتعلق بالصمت التنظيمي.

(٣). مشكلة البحث

من خلال ما توصل إليه الباحث من دراسة الاستطلاعية وجود العديد من المشكلات التي تواجه العاملين بالمؤسسات المالية لتمويل المشروعات متناهية الصغر (شركة تساهيل -جمعية رجال الأعمال - فيتاس مصر) في عدم وجود عدالة بتوزيع الحوافز وصعوبة تنظيم الإداري وقلّة المرتبات وزيادة الخصومات مما يزيد من الضغوط التنظيمية أحد المظاهر البيئية التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها، وعلى المديرين استثماره وتوجيهه بإيجابية لتجنب الإرباك وتعطيل العمل في المنظمة، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، وخاصة في عالمنا المعاصر في ظل التقلبات، وعدم استقرار البيئة الخارجية، والتحديات والتهديدات المتزايدة في المنظمات. مما يلجأ العاملين إلى الصمت التنظيمي، على المدراء إيجاد بيئة محفزة، وتبني النهج المناسب من أجل النجاح في حل هذا الضغوط، وخاصة في المنظمات كبيرة الحجم.

لا يمكن الجزم بوجود اتفاق أو اختلاف بين المسؤولين بشركة تساهيل للتمويل محل الدراسة حول مدى توافر الضغوط التنظيمية، فضلا عن عدم تحديد ما إذا كانت هذه الضغوط التنظيمية تساهم وتؤثر على الصمت التنظيمي بالشركة موضع التطبيق ومن خلال إطلاع الباحث على واقع العمل في شركة تساهيل محل الدراسة، تبين ان الشركة غالبا ماتعانى من ضغوط العمل، ووجود مظاهر للصمت التنظيمي.

وعلى ذلك فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث فيما يلي :

هل توجد علاقة بين الضغوط التنظيمية والصمت التنظيمي في المؤسسات المالية لتمويل المشروعات متناهية الصغر.

(٤). أهمية البحث

تستمد هذا البحث أهميته من خلال ما يلي:

١. يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة مديري المؤسسات المالية لتمويل المشروعات متناهية الصغر في تقليل وتخفيف الضغوط التنظيمية، إن ثبت وجود تأثير معنوي سلبي للضغوط التنظيمية على الصمت التنظيمي.
٢. تقدم الدراسة تحليلاً علمياً لواقع تخفيف الضغوط التنظيمية بالمؤسسات المالية لتمويل المشروعات متناهية الصغر وعلاقة تطبيقها بالصمت التنظيمي مما يساعد على معرفة الجوانب القوية لدعمها وتعزيزها والتعرف على الجوانب الضعيفة لمعالجتها.
٣. تقديم المساعدة لإدارات المؤسسات المالية لتمويل المشروعات متناهية الصغر لتطبيق تخفيض الضغوط التنظيمية والعمل عليها.

(٥). أهداف البحث

تهدف الدراسة الحالية بشكل عام التعرف على أثر الضغوط التنظيمية على الصمت التنظيمي من خلال العرض السابق لمشكلة البحث يمكن أن تتمثل في الأهداف الأساسية لهذا البحث في:

١. الوقوف على مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في قطاع المؤسسات المالية لتمويل المشروعات متناهية الصغر.
٢. التعرف على طبيعة أثر ضغوط التنظيمية على الصمت التنظيمي بالمؤسسات المالية لتمويل المشروعات متناهية الصغر.
٣. تحديد درجة تأثير بين ضغوط التنظيمية والصمت التنظيمي بالمؤسسات المالية لتمويل المشروعات متناهية الصغر.
٤. فحص العلاقة بين أبعاد الضغوط التنظيمية والصمت التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات المالية لتمويل المشروعات متناهية الصغر بالمنصورة من عدمه.

(٦).فروض البحث

بينت هذه البحث الفروض التالية .:

الفرضية هي إجابة مؤقتة لتساؤلات الباحث في شكل تصريح يوضح في جملة أو أكثر وبناءً على أسئلة الدراسة فقد اعتمد الباحث على الفرضيات الآتية:

الفرض الرئيسي الأول:

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين عبء الدور وابعاد الصمت التنظيمي من التغذية العكسية.

الفرض الرئيسي الثاني:

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين صراع الدور وابعاد الصمت التنظيمي من التغذية العكسية.

الفرض الرئيسي الثالث :

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين غموض الدور وابعاد الصمت التنظيمي من التغذية العكسية.

الفرض الرئيسي الرابع :

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الظروف المادية للعمل وابعاد الصمت التنظيمي من التغذية العكسية.

(٨)..حدود البحث

تتمثل حدود الدراسة في:

- ١- الحدود الموضوعية: سوف يقتصر هذا المبحث على دراسة موضوع الضغوط التنظيمية متمثلة في ابعادها (عب الدور- صراع الدور – غموض الدور- الظروف المادية للعمل)، الصمت التنظيمي المتمثل في ابعاد (خوف المرؤوسين من الرؤساء – الإفتقار إلى العدالة التنظيمية – العزلة – إتخاذ القرار).

- **حدود بشرية:** سوف يقتصر البحث على استطلاع رأي العاملين في المؤسسات المالية لتمويل المشروعات متناهية الصغر ومشروعات متناهية الصغير.
- **حدود مكانية:** تمثلت الحدود المكانية للدراسة بعدد العاملين بالمؤسسات المالية لتمويل المشروعات متناهية الصغر بمحافظة الدقهلية، مكاناً لاجراء الاختبارات الميدانية للدراسة.
- **حدود زمانية:** سوف تقتصر عملية جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وتوزيع إستثمارات الاستقصاء وتجميعها في الفترة من العام ٢٠١٨-٢٠١٩، يري الباحث ان هذه الفترة كافية لتحقيق اهداف البحث.

١٠. خطة البحث

اولاً: الإطار النظري لضغوط العمل و الصمت التنظيمي.

ثانياً: الجانب التطبيقي للبحث.

ثالثاً: نتائج وتوصيات البحث.

اولاً: الإطار النظري لضغوط العمل و الصمت التنظيمي..

١. ضغوط العمل.

١/١ مفهوم الضغوط التنظيمية.

بينما عرفها (Bostock, S, 2019)^(١٠) بأنها "الإستجابات المادية والعاطفية الضارة التي تحدث عندما تكون متطلبات الوظيفة لا تتناسب مع الموارد والقدرات وإحتياجات العمال."

في حين ذكر (David et al., 2009)^(١١) بأنها " حاله تنشأ عن التفاعل بين الأفراد ووظيفتهم وتتسم بإحداث تغييرات بداخلهم تدفعهم إلى الإنحراف عن أدائهم المعهود "

٢/١ أهمية القيادة الإستراتيجية .

تتبع أهمية دراسة ضغوط التنظيمية مما يلي: (يس، ٢٠١٥)^(١٢)

- ١- تفعيل اتخاذ القرارات في المؤسسة، ومن ثم تفادي أي قرار خاطئ يمكن أن يكون ناتجا عن الظروف الصعبة التي يواجهها متخذ القرار.
 - ٢- زيادة ربحية المؤسسة، وهذا بتفادي التكاليف المباشرة وغير المباشرة لضغوط العمل.
 - ٣- تحسين الإنتاجية، وذلك من خلال تنمية قدرات متخذي القرار في المؤسسة على مواجهة الضغوط والمواقف الصعبة.
 - ٤- تنمية مهارات التعامل والتوافق الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه العاملين بالمنظمة وبالتالي تنمية مهارات عمليات الموارد البشرية (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التدريب...) في ظل سيادة جو من الضغوط على المديرين في المؤسسة.
- ٣/١ أنواع ضغوط التنظيمية.

١- أنواع ضغوط التنظيمية وفق معيار الأثر:

تعددت التقسيمات التي تعرضت لضغوط العمل حيث تم تناولها وفقا للأثر ووفقا لشدتها ومصدرها وفيما يلي إشارة للتقسيم الأول (وفقا للأثر) :

(الطوال، ٢٠٢٠) (١٣)

- الضغوط الإيجابية:

وهي الضغوط المفيدة والتي لها انعكاسات إيجابية، حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج والانجاز بسرعة وحسم، كما أن لها آثار نفسية إيجابية تتمثل في تولد الشعور بالسعادة والسرور لديه. وينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل، حيث إن المهام التي تنفذ بتفوق هي المحددة بإطار زمني لتنفيذها. أما غير المحددة فهي حتى لو أنجزت بدون تحديد إطار زمني فإن إنجازها يكون بطريقة سيئة وغير مقبولة.

- الضغوط السلبية :

وهي الضغوط ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الإنسان من ثم تنعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط التي ندفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن العمل بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل.

٢- أنواع ضغوط العمل وفقاً لمعيار الشدة:

وفق هذا المعيار نجد ثلاث أنواع من الضغوط هي الضغوط البسيطة، الضغوط المتوسطة والضغوط الشديدة (الرحيمي، ٢٠١٨) (١٤)

- الضغوط البسيطة:

هي تلك الضغوط التي تستمر لوقت قصير قد يبلغ دقائق أو ساعات، أو هي عبارة عن تلك الأحداث البسيطة التي يتعرض لها المورد البشري في العمل أو خارجه.

- الضغوط المتوسطة:

هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافية، زيارة شخص غير مرغوب فيه... الخ.

- الضغوط الشديدة

هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر لوقت طويل. فقد تصل إلى أشهر أو سنوات، مثال ذلك الفصل من العمل، غياب شخص عزيز عن العائلة... الخ. (إسماعيل، ٢٠١٨) (١٥).

٣- أنواع ضغوط العمل وفقاً لمعيار المصدر:

هنا نجد اختلاف كبير بين الباحثين والكتاب نظراً لتعدد مصادر ضغوط العمل. ومن بين هذه التصنيفات نجد الضغوط الناتجة عن البيئة المادية، الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية والضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري.

- الضغوط الناتجة عن البيئة المادية:

هي تلك الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة، مثل ضعف الإضاءة، الضوضاء... الخ.

- الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية:

هي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية ما بين الموارد البشرية داخل مواقع العمل مثل الصراعات التي قد تحدث بين الأفراد و/أو الجماعات، خلاف مع الرئيس المباشر... الخ.

- الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري

هي تلك الضغوط الناتجة عن الفروق الفردية ما بين الموارد البشرية، مثل

الاختلاف في الجنس، الاختلاف في العرق و الديانة... الخ.

٢. الإطار النظري للصمت التنظيمي.

١/٢ مفهوم الصمت التنظيمي.

ركز الباحثين على مفاهيم الصوت منذ أكثر من ٥٠ عاماً والذي أشار الى انه أي محاولة لاحداث التغيير تجنباً الهروب من المواجهة وان السلوكيات الشجاعة التي تعبر عن التحدي البناء بهدف تحسين ظروف العمل بدلاً من مجرد الاكتفاء بتقديم النقد^(١٦)

٢/٢ انواع الصمت التنظيمي.

عند مراجعة الأدبيات الخاصة بموضوع الصمت التنظيمي، نجد أن دراسات الصمت التنظيمي قد ركزت على أربعة أنواع للصمت، ضمن مجموعات: الصمت المذعن، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي، الصمت الوقائي.

١- الصمت الإذعائي او اللاإرادي:

يعتبر صمت الإذعان أول شكل من أشكال الصمت. والذي يعرف "الصمت المُستَقَر" بأنه حجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالمنظمة، تجنباً للخلافات مع الرؤساء ولايعتبر الصمت مجرد غياب الصوت فهناك أشكال مختلفة للصمت مدفوعة بدوافع الموظفين المختلفة عندما يصف معظم الأشخاص سلوك شخص آخر بأنه "صامت"، فإن هذا غالباً ما يعني ان هذا الشخص ليس له اي نشاط، فهناك تصور للصمت في الحالات التي يكون لدى الموظفين أفكار ومعلومات وآراء وعدم قدرتهم في التعبير عن هذه الأفكار لعدم مساعدة زملاءه في العمل^(١٧)

٢- الصمت الدفاعي:

وصف الصمت الدفاعي بمصطلح "الصمت الهادئ" وهو الوصف المتعمد الإغفال على أساس الخوف الشخصي من عواقب الكلام المتعرض للمساءلة، والصمت عن حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء ذات الصلة والذي يعد شكل من أشكال الحماية الذاتية على أساس الخوف من فقدان السمعة والثقة، والصمت الدفاعي هو سلوك

مقصود وغير سلبي و يطبق على الحماية الذاتية من التهديدات الخارجية ؛ ومع ذلك، فإن الصمت ينطوي على حالة غير سلبية أكثر من الصمت الراسخ ، والذي يتضمن معرفة أكبر بالبدائل والخيارات المتاحة لاتخاذ القرار وهو أيضا السلوكيات الواعية وغير الإلزامية التي يتم إجراؤها لصالح المنظمة وان الدافع وراء هذا النوع من الصمت هو شعور الفرد بالخوف من تقديمه أي معلومات تجنباً للاضرار بمصالح الآخرين. واقعا، في بعض الأحيان يكون من الممكن للأفراد أن يرفضوا تقديم أفكار أو معلومات ذات صلة أو آراء من أجل حماية وضعهم وظروفهم وفقدانهم الوظيفة ويسمى دافع الحماية الذاتية^(١٨)

٣- الصمت الاجتماعي أو الإيجابي: (١٩)

هو سلوك الموظف لحجب وإخفاء آرائه وأفكاره والمعلومات المتعلقة بالعمل من أجل توفير فوائد للمنظمات أو الموظفين الآخرين تبعا لعوامل تفكير الآخرين أو المتعاونين. ويحدث الصمت الإيجابي بطريقتين.

- الأولى هو أن يبقى الموظف صامتا مع الدافع لحماية فوائد التنظيم.

- الثانية هو أن يبقى الموظف صامتا مع الدافع لحماية منافع الموظفين الآخرين. في طريقة السلوك التنظيمي للمواطنة، فإن الصمت الاجتماعي هو استباقية السلوك الذي يفكر فيه الموظف في حماية منافع الموظفين والمنظمات الأخرى، وليس نفسه أولاً.

٤ - الصمت الوقائي Protective Silence:

ويرى (Farshad Azari 2014)^(٢٠) أن الموظف يرغب في التعبير عن أفكاره حول المشاكل التنظيمية ولكنه يراعي زملائه الراضين لرأيه أو تجنب المشاكل مع صانع القرار ويعتبر موقف سياسي ويعكس بالدرجة الأولى الحفاظ على علاقاته.

٣/٢ أسباب الصمت التنظيمي.

أوضح (Hoveyda, 2015)^(٢١) أن الصمت قد يكون نتيجة لأحد سببين: السبب الأول معتقدات المديرين مثل عدم الثقة في آراء المرؤوسين، والسبب الثاني هو الثقافة التنظيمية التي تدعم تلك المعتقدات. وينتج صمت الموظف من القواعد التنظيمية

الراسخة والدوافع الروتينية التي تسيطر على بيئة العمل والتي تمنع المرؤوسين من قول ما يعرفونه ويشعرون به، فالذين يعرفون الحقيقة حول قضايا ومشكلات معينة داخل المنظمة لايجرؤون على التحدث عنها لرؤسائهم، ويرى أيضاً أنه نتيجة لمواقف ومعتقدات المدير والخوف من ردود افعاله السلبية والتي قد تكون نتيجة لبعض المعتقدات الضمنية لدى المديرين بشأن الطبيعة البشرية مثل الاعتقاد بأن الإنسان كسول بطبعه، وكذلك المركزية في صنع القرار، كل ذلك يساهم في إنشاء وتطور صمت الموظف.

واعتبر (Seyed,2014) (٢٣) الصمت على أنه استجابة سلبية للوضع القائم أو موقف سلبي ضد وضع مقلق، أو مؤشر للإلتزام، ولكن نظرت له الدراسات الحديثة بشكل مختلف حيث أوضحت أن صمت الموظف يمكن أن يكون مفيد أو ضار للمنظمات، وعلى الرغم من صمت الموظف إلا أنه في بعض الأحيان يمكن أن يساعد في الحد من النزاعات بين الأفراد، أو زيادة سرية المعلومات، أو خفض المعلومات الإدارية غير الهادفة.

٤/٢ سبل علاج الصمت التنظيمي.

أ) خلق المناخ الملائم: للحد من الصمت داخل المنظمات ينبغي على القادة ليس فقط السماح ولكن أيضاً مكافأة الموظفين الذين يقدمون معلومات حساسة أو محفوفة بالمخاطر وكذلك ينبغي إنشاء آليات رسمية يمكن للموظفين من خلالها التحدث بشكل غير معلوم إذا كانوا يرغبون في القيام بذلك (٢٣).

ب) الهيكل التنظيمي: القضاء على الشعور في عقول الموظفين بأن أي محاولات لإبداء الآراء لن يلقى تجاوباً بل على العكس من ذلك فقد تلحق الأذى بأصحابها حيث يتم إلصاق اتهام سلبي باعتبار هؤلاء الموظفين من صانعي المشاكل إذا قاموا بالكلام، فالموظف في هذه الحالة يفضل الصمت على الحديث مما يشكل عائقاً في وجه التنظيمات الإدارية، لذا ينبغي إطلاق مصطلحات مثل "شجاع" على من تحدثوا بدلاً من تسميات مثل "صانع المشاكل" (٢٤).

ج) تغيير المعتقدات الفكرية للمديرين: يجب على القادة تطوير فكرهم وامتلاك الاستعداد لتقبل ردود الفعل والانخراط في التأمل الذاتي والتصورات لتحديد كيف يمكن أن تسهم ممارساتهم في إشاعة جو من الصمت، بالإضافة إلى ذلك يجب على القادة تطوير قدرتهم على تشجيع التعبير عن الآراء وتقبل التنوع في الأفكار^(٢٥).

د) الإشراف الناجح: أن الإشراف الناجح يعد مطلباً في المجال الإداري وأن دور المشرف يعتبر من أكثر الواجبات تحدياً وإرضاء في عالم العمل، نظراً لأن المشرف يستطيع أن يؤثر في الآخرين كما أن يكون مصدراً للرضا في العمل وبالتالي للنجاح، وفي المقابل فإن المشرف من الممكن أن يكون مصدراً للصمت التنظيمي وخيبة الأمل في العمل إذا لم يستطع أن يعالج مشكلات العاملين معه بحكمه وتعقل، ذلك أنه ليس المطلوب من المشرف أن يعمل فقط من أجل الإنتاج بل من الواجب عليه الانتباه إلى إدراك أطراف عملية الاتصال للمواقف المختلفة وتحسين الظروف التي يتم إنجاز العمل في ظلها، كذلك فمن الواجب على المشرف أن يعطى^(٢٦)

ثانياً: الجانب التطبيقي للبحث.

١. مجتمع البحث :

يتكون مجتمع الدراسة من ١١ شركة من شركات الأدوية التابعة للشركة القابضة

٢. عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة شملت عينة الدراسة على (٣) شركات من شركات القابضة للأدوية وهي (شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"، شركة القاهرة للأدوية، الشركة المصرية لتجارة الأدوية)

جدول (١) أعداد العاملين في الشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية محل

م	الشركة	عدد العاملين	النسبة
١	شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"	٢٩٣٢	٢٩%
٢	شركة القاهرة للأدوية	٢٥٦٥	٢٥%
٣	الشركة المصرية لتجارة الأدوية	٤٦٠١	٤٦%
	الإجمالي	١٠٠٩٨	١٠٠%

المصدر : من إعداد الباحث.

استخدم الباحث عينة عشوائية طبقية من العاملين في الشركة القابضة للأدوية التابعة لمحافظة (القاهرة - الجيزة) .
٣- مصفوفة ارتباط بيرسون :
 جدول رقم (٢): ملخص نتائج تحليل معامل الارتباط الخطي لمتغيرات النموذج .

الكفاءات الوظيفية		المتغيرات المستقلة
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	
*0.000	0.716	تحديد التوجه الإستراتيجي
*0.000	0.743	استغلال القدرات والمواهب
*0.000	0.765	تطوير رأس المال البشري
*0.000	0.720	تعزيز الثقافة التنظيمية
*0.000	0.776	تعزيز الممارسات الأخلاقية
*0.000	0.800	الرقابة الإستراتيجية

يتضح من الجدول السابق ما يلي:-

وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرات المستقلة المتعلقة تحديد التوجه الإستراتيجي و استغلال القدرات والمواهب وتطوير رأس المال البشري و تعزيز الثقافة التنظيمية وتعزيز الممارسات الأخلاقية والرقابة الإستراتيجية وبين الكفاءات الوظيفية بشكل عام. كما يتضح من الجدول أيضا أن أكثر الأبعاد ارتباطا بممارسات القيادة الاستراتيجية هي الرقابة الإستراتيجية يليه تعزيز الممارسات الأخلاقية ثم يليه تطوير رأس المال البشري أما أقل الأبعاد فهي **تحديد التوجه الإستراتيجي** وذلك عند مستوى معنوية **0.000**

٤- اختبار اعتمادية المقاييس المستخدمة:

تعتبر دراسة ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة لها تأثير على الكفاءات الوظيفية بوجه عام، لذلك تم بناء ستة ابعاد في البحث تم من خلالها قياس دور ممارسات القيادة الاستراتيجية وهي : تحديد التوجه الإستراتيجي و استغلال القدرات والمواهب وتطوير رأس المال البشري و تعزيز الثقافة التنظيمية .ومن ثم تم استخدام ستة ابعاد لقياس الفرضيات محل البحث.

فقد تم التحقق من اختبار (Reliability Analysis) فوجد أن معامل الثبات Cronbach's Alpha أكبر من قيمه (0.3) وذلك عند قياس ستة ابعاد. ومعنى ذلك أن عدد المتغيرات التي يراد إجراء تحليل عاملي عليها كافية لإجراء مثل هذا التحليل ستة ابعاد تم اثبات ذلك من خلال استخدام التحليل الإحصائي spss. أما عن معامل الصدق فقد تم اختباره أيضا ووجد أن قيمة معامل الثبات في كل الأبعاد أكبر من 0.6 ، مما يدل على جودة وصدق تلك البعدهات، والجدول التالي يوضح تلك القيم:

جدول رقم (٣) معامل الصدق الذاتي والثبات لأبعاد الكفاءات الوظيفية باستخدام معامل الفايرونيباخ

أبعاد الجدارة الوظيفية	معامل الثبات	معامل الصدق
تحديد التوجه الإستراتيجي	0.763	0.873
استغلال القدرات والمواهب	0.689	0.830
تطوير رأس المال البشري	0.788	0.886
تعزيز الثقافة التنظيمية	0.850	0.922
تعزيز الممارسات الأخلاقية	0.783	0.884
الرقابة الإستراتيجية	0.703	0.838

٥- أسلوب الانحدار المتعدد :

نتيجة لثبوت وجود علاقة ارتباط بين متغيرات البحث ونظرا لأن جميع المتغيرات المستقلة مقاسه بنفس المقياس، حيث أن معاملات المتغيرات المستقلة قدرت بقيم (t) حتى يتم الحصول على القيم المتوقعة للمتغير التابع المفسر للكفاءات الوظيفية كما يتضح من الجدول التالي

جدول رقم (٤): نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على الكفاءات الوظيفية

المتغير المستقل	معاملات الانحدار غير المعيارية	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة لاختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
الثابت	0.928	0.090	-	7.193	*0.000	
تحديد التوجه الإستراتيجي	0.147	0.030	0.190	4.914	*0.000	3

2	*0.000	5.288	0.241	0.038	0.202	استغلال القدرات والمواهب
1	*0.000	6.666	0.285	0.028	0.187	تطوير رأس المال البشري
5	*0.007	2.696	0.103	0.032	0.087	تعزيز الثقافة التنظيمية
4	*0.006	2.775	0.111	0.029	0.080	تعزيز الممارسات الأخلاقية
6	*0.042	2.041	0.090	0.037	0.076	الرقابة الإستراتيجية
تحليل التباين Anova						
*0.000		القيمة الاحتمالية (Sig)		112.62	قيمة اختبار F	
				0.753	قيمة معامل التحديد المعدل R ²	

- من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام Stepwise يمكن استنتاج ما يأتي:
1. تبين من نموذج الانحدار المتعدد باستخدام Stepwise أن الكفاءات الوظيفية "المتغير التابع" تتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكلا من المتغيرات المستقلة مجتمعة وهي:
 - (تحديد التوجه الإستراتيجي - استغلال القدرات والمواهب - تطوير رأس المال البشري - تعزيز الثقافة التنظيمية - تعزيز الممارسات الأخلاقية - الرقابة الإستراتيجية)
 2. يوجد تأثير جوهري في جميع ممارسات القيادة الاستراتيجية (مجتمعة) وطبيعة هذا التأثير كان موجب.
 3. بلغت قيمة معامل التحديد المعدل R^2 (0.753) وهذا يعني أن (75%) من التغيير في الكفاءات الوظيفية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والتي تعنى "أن التغيير في المتغير الواحد (التابع) يحدث نتيجة التغيير في المتغيرات المستقلة" والنسبة المتبقية (13%) قد ترجع الى عوامل أخرى تؤثر على تحقيق الكفاءات الوظيفية.

وبلغت قيمة اختبار (F) تساوي (112.62) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000*)، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الكفاءات الوظيفية والمتغيرات المستقلة مجتمعة معاً " تحديد التوجه الإستراتيجي، استغلال القدرات والمواهب ، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، الرقابة الإستراتيجية" ويتضح من ذلك أن نموذج الانحدار جيد.

$$4. \text{ تطبيق الكفاءات الوظيفية} = 0.929 + (0.147 * \text{تحديد التوجه الإستراتيجي}) + (0.202 * \text{استغلال القدرات والمواهب}) + (0.187 * \text{تطوير رأس المال البشري}) + (0.087 * \text{تعزيز الثقافة التنظيمية}) + (0.080 * \text{تعزيز الممارسات الأخلاقية}) + (0.067 * \text{الرقابة الإستراتيجية})$$

$$Y = 0.929 + 0.147X_1 + 0.202X_2 + 0.187X_3 + 0.087X_4 + 0.080X_5 + 0.067X_6$$

وتعنى هذه المعادلة أن كل بعد من هذه الأبعاد يفسر التغيرات التي تحدث في المتغير التابع بنسبة معينة، أي أن بعد (تحديد التوجه الإستراتيجي) يفسر (15%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الكفاءات الوظيفية)، وأن بعد (استغلال القدرات والمواهب) يفسر (20%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الكفاءات الوظيفية)، وأن بعد (تطوير رأس المال البشري) يفسر (19%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الكفاءات الوظيفية)، وأن بعد (تعزيز الثقافة التنظيمية) يفسر (9%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الكفاءات الوظيفية)، وأن بعد (تعزيز الممارسات الأخلاقية) يفسر (8%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الكفاءات الوظيفية)، وأن بعد (الرقابة الإستراتيجية) يفسر (7%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الكفاءات الوظيفية).

5. توصلت نتائج الفرض والتي تنص على " يوجد أثر معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية مجمعة معاً في بناء الكفاءات الوظيفية"

ثالثاً: نتائج وتوصيات البحث.

١ - نتائج البحث:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحديد التوجه الإستراتيجي وبناء الجدارات الوظيفية للعاملين بشركات الأدوية محل الدراسة.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استغلال القدرات و المواهب وبناء الجدارات الوظيفية للعاملين بشركات الأدوية محل الدراسة
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال البشري وبناء الجدارات الوظيفية للعاملين بشركات الأدوية محل الدراسة.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تعزيز الثقافة التنظيمية وبناء الجدارات الوظيفية للعاملين بشركات الأدوية محل الدراسة.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تعزيز الممارسات الأخلاقية وبناء الجدارات الوظيفية للعاملين بشركات الأدوية محل الدراسة.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تعزيز الممارسات الأخلاقية وبناء الجدارات الوظيفية للعاملين بشركات الأدوية محل الدراسة.

٢ - توصيات البحث

- تعزيز أهمية القيادة الإستراتيجية لدى الإدارة العليا في شركات الأدوية محل الدراسة واعطاء المزيد من الاهتمام لتطبيق ممارساتها المختلفة مع التركيز على تطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية التي بينت الدراسة أنها الأقل تطبيقاً والأكثر ارتباطاً وتأثيراً في بناء الجدارات الوظيفية وهي تطوير رأس المال البشري واستغلال القدرات والمواهب وتحديد التوجه الإستراتيجي "
- القيام بوضع نظام تقييم دوري للكفاءات الوظيفية لكل قطاع من قطاعات العمل وفق متطلبات الوظيفة والعمل على زيادة وتنوع البرامج التدريبية المتاحة للعاملين في شركات الأدوية لتنمية كفاءة المهارات والقدرات المهنية لديهم

- وضع نظام للحوافز وكذلك نظام للجزاء المهنية أيضا مرتبط بمستوى الكفاءات الوظيفية والأساسية للعاملين في شركات الأدوية .

المراجع :

١. الزهرى، عبدالوحد بن سعود (٢٠٢٠)، " درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم"، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد ، العدد (٢٩) ص ٦.
٢. - سعيد، إبراهيم بن حنش،(٢٠١٨) "القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعليم التنظيمي، دراسة ميدانية بجامعة أم القرى"، مجلة دولية الأبحاث التربوية، جامعة الامارات، مجلد (٤٢)، العدد (٢).
٣. الجميلي، نهال حسني عبدالعزيز،(٢٠١٧) " تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة التغيير التنظيمي بالتطبيق على مديرية التربية والتعليم بمحافظة الدهلية والإدارات التابعة لها" رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
٤. - موفق، سهام، (٢٠١٦) " دراسة تحليلية الاتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل"، دراسة حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد السادس، ص ٢٨٧ .
5. Delcourt, C., Gremler, D. D., De Zanet, F., & van Riel, A. C. (2017). An analysis of the interaction effect between employee technical and emotional competencies in emotionally charged service encounters. **Journal of Service Management**, vol.28,No.1.
٦. طولان ، محمد صالح، (٢٠١٥) " دور حزام الجدارات الوظيفية في إعداد قادة التميز كمدخل لتنمية رأس المال الفكري" دراسة ميدانية على قطاع البترول، القاهرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
٧. عبد الباري، أشرف السيد واخرون،(٢٠١٤) " تأثير حزم الجدارات الوظيفية في تفعيل التسويق الابتكاري"، دراسة ميدانية على البنوك المصرية، مجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مجلد(١)، العدد(١).
٨. جاد الرب، سيد محمد، (٢٠١٦)، "القيادة الاستراتيجية"، القاهرة، دار الفكر العربي.
9. Palladan, A. A., Abdulkadir, K. B, & Chong, Y. W. (2016). The Effect of Strategic Leadership, Organization Innovativeness, Information

- Technology Capability on Effective Strategy Implementation: A Study of Tertiary Institutions in Nigeria. **IOSR Journal of Business and Management**, Vol.18, No.9
10. Zavadskas, E. K., Juozapaitis, A., Tamošaitienė, J., & Turskis, Z. (2015). Leadership Strategy Selection in Construction Industry. **Procedia Engineering**, Vol.122.
11. Witts, Joseph, (2016), " The Role of Strategic Leadership in Banking Profitability", Doctor Dissertation of Business Administration, Walden University.
12. Cheema, S., Akram, A., & Javed, F. (2015). Employee engagement and visionary leadership: Impact on customer and employee satisfaction. *Journal of Business Studies Quarterly*, vol.7, No.2.
13. Irtaimeh, H. J. (2018). Impact of Strategic Leadership Competencies on Enhancing Core Competencies in Organizations: Applied Study on AlManaseer Group for Industrial & Trading. **Modern Applied Science**, Vol. 12, No. 11.
14. Muzee , H., Bagire, V., & Ngoma, M. (2016). Strategic Leadership and Employee Engagement, Evidences from an African Industrial Setting. **Open Access Library Journal**, Vol.3, No.8.
١٥. احمد، محمد عبدالسلام، (٢٠١٧)، "إدارة الموارد المالية"، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي.
16. Lear, L. W., (2012), " The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa", (Doctoral thesis), **University of South Africa, Pretoria**.
١٧. طلحي، فاطمة الزهراء، (٢٠١٧) "تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية"، ط ١، دار مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية
18. Laguna, M., Wiechetek, M., & Talik, W. (2012). THE COMPETENCIES OF MANAGERS AND THEIR BUSINESS SUCCESS. *Central European Business Review*, vol.1, No.3.

19. Paul Koenigsfeld.Jason.et.el (2012).)," Revised competencies for private clubmanagers", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.24,No.7.
20. Borges, R. (2012). Tacit knowledge sharing between IT workers: The role of organizational culture, **personality, and social environment. Management Research Review**, vol.36, No.1.
21. Jabbouri, N., Zahari, I. (2014). The Role Of Core Competencies On Organizational Performance: An Empirical Study In The Iraqi Private Banking Sector, **European Scientific Journal**, Vol.1.
٢٢. عبدالمقصود، ابتسام حسن،(٢٠١٩)"إدارة الموارد البشرية"، القاهرة، المكتب الجامعي الحديث.
23. Bouchamma, Y., Basque, M., & Marcotte, C. (2014). School management competencies: Perceptions and self-efficacy beliefs of school principals. *Creative education*, vol.5, No.8.