

دور القيادة الإستراتيجية في بناء الكفاءات الوظيفية للعاملين في المنظمة دراسة ميدانية

وليد محمد ميلاد ابراهيم

المخلص :

يهدف البحث إلى قياس مدى دور القيادة الإستراتيجية في بناء الكفاءات الوظيفية للعاملين بالشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية وهي (شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"- شركة القاهرة للأدوية - الشركة المصرية لتجارة الأدوية) في محافظتي القاهرة والجيزة. وقد اعتمد البحث في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive analytical Approach) ، وفي الجانب العملي اعتمد البحث على جمع البيانات من أفراد عينة البحث (٣٨٤ مفردة) من خلال استمارة استبيان (Questionnaire). ولمعالجة البيانات تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية مثل النسب المئوية، والمتوسط الحسابي، ونموذج الانحدار الخطي المتعدد (T-Test) ، (F-Test)، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف المعياري، معامل الارتباط، معامل الثبات والصدق، كما تم استخدام برنامج (SPSS) في التحليلات الإحصائية. ويفترض البحث أنه توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وبناء الكفاءات الوظيفية للعاملين بشركات الأدوية محل البحث.. وتوصلت نتائج البحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية معنوية تحسین مستوى أداء شركات الادوية باختلاف كل من متغيرات تحديد التوجه الإستراتيجي (بمتوسط ٣.٤٨)، و استغلال القدرات والمواهب (بمتوسط ٣.٥١)، و تطوير رأس المال البشري (بمتوسط ٣.٥٢)، و تعزيز الثقافة التنظيمية (بمتوسط ٣.٣٦)، و تعزيز الممارسات الأخلاقية (بمتوسط ٣.٤١)، و الرقابة الإستراتيجية (بمتوسط ٣.٣٣)، والتي تمثل المتغيرات الستة لقياس الكفاءات الوظيفية عن ممارسات

القيادة الاستراتيجية . وأخيراً تم تقديم بعض التوصيات منها القيام بوضع نظام تقييم دورى للكفاءات الوظيفية لكل قطاع من قطاعات العمل وفق متطلبات الوظيفة والعمل على زيادة وتنوع البرامج التدريبية المتاحة للعاملين فى شركات الأدوية لتنمية كفاءة المهارات والقدرات المهنية لديهم ووضع نظام للحوافز وكذلك نظام للجزاءات المهنية أيضاً مرتبط بمستوى الكفاءات الوظيفية والاساسية للعاملين فى شركات الأدوية .

Abstract:

The objective of this research is to measure The role of strategic leadership in building job competencies for workers in pharmaceutical companies affiliated with the Pharmaceutical Holding Company, which is (Chemical Industries Development Company "Sayed" - Cairo Pharmaceutical Company - Egyptian Pharmaceutical Trading Company) in Cairo and Giza governorates. The research was based in the theoretical side on the descriptive analytical approach, and in the practical side, the research relied on collecting data from the research sample (370 individuals) through a questionnaire. To address the data has been used a number of statistical methods such as percentages, and the arithmetic mean, the model regression linear (T-Test), (F-Test), standard deviation, standard coefficient of variation, correlation coefficient, consistency and honesty coefficient. The SPSS program was also used in statistical analysis. The research assumes that there is a significant positive Correlation Among the practices of strategic leadership and building job competencies for workers in the pharmaceutical companies in

question .. The results of the research found that there are differences related to the state statistically significant improvement of the level of performance of pharmaceutical companies according to each of the variables determining the strategic direction (with an average of 3.48), and exploiting capabilities and talents (with an average 3.51), human capital development (average 3.52), strengthening organizational culture (average 3.36), promoting ethical practices (average 3.41), and strategy oversight (average 3.33), These represent the variables needed to measure job competencies for ester driving practices Tejah. Finally, some recommendations were presented, including setting a periodic evaluation system for job competencies for each sector of work in accordance with job requirements and working to increase and diversify the training programs available for workers in pharmaceutical companies to develop the efficiency of their professional skills and capabilities and to develop a system of hooves as well as a system of professional sanctions also linked to the level of job competencies And the basic for workers in pharmaceutical companies.

١. مقدمة

تعد القيادة بالشركات المختلفة المحرك الرئيس لأدائها تحقيقاً لأهدافها، فالاهتمام بها وتطوير أداء المسؤولين في ضوءها يحقق التكامل بين كافة أبعادها ومكوناتها؛ بما يضمن لهذه الشركات تحقيق التميز على المدى البعيد؛ فالقيادة أحد أهم الركائز التي يجب أن تحرص عليها الشركات لتحقيق أهدافها وترجمة رؤاها إلي واقع ملموس؛ فأداء القيادات يجب أن يأتي في المقدمة برنامج التطوير المؤسسي؛ لدورها المهم في بناء العلاقات بين

العاملين كافة ، وتحقيق أعلى مستوى من الرضا نحو أداء الشركة، على اعتبار أن الاستثمار في الموارد البشرية جزءاً مهماً في استراتيجيات الشركات ،وعاملاً حاسماً في نجاح عمليات التطوير والتغيير ،فالاهتمام بالقيادات في الشركات لدورها المهم في الانطلاق بهذه الشركات نحو تحقيق أهداف خطط التنمية التي تشهدها المجتمعات ، هذا الدور الذي يعد أداة يجب أن يملكها القادة لتحقيق التميز في أداء الشركات ويحقق رؤاها وتطلعاتها (الزهرى، ٢٠٢٠، ص.٦).^(١)

٢. الدراسات السابقة

(أ) الدراسات التي تناولت ممارسات القيادة الإستراتيجية:

١. دراسة (سعيد، ٢٠١٨)^(٢)

بعنوان: " القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعليم التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة أم القرى "

هدفت إلى: التعرف على درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة (الإداري، التحويلي، السياسي، الأخلاقي) في جامعة أم القرى وتحديد درجة توافر قدرات التعليم التنظيمي بنوعيهما: قدرات التعليم التكيفي و (الاستكشاف) قدرات التعليم التوليدي (الاستغلال) في الجامعة بالاضافة إلى تحليل واختبار تأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و استعان بإدائه الاستبانة التي طبقت على عينة بلغ عددها (٣٨٤) من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى.

توصلت إلى: أن القيادة الإستراتيجية تمارس بدرجة عالية وأن قدرات التعليم التنظيمي التكيفي (الاستكشاف)، متوفر بدرجة متوسطة وبنسبة اعلى من توافر قدرات التعليم التنظيمي التوليدي (الاستغلال)، وان هناك علاقة موجبة (طردية) وتأثيراً ذو دلالة إحصائية لإبعاد القيادة الإستراتيجية في

تطوير كل من قدرات التعليم التنظيمي التكيفي (الاستكشاف) وقدرات التعليم التنظيمي التوليدي (الاستغلال) وقد كان البعد التحويلي القيادة الإستراتيجية والاكثر تأثيرا

٢. دراسة (الجميل، ٢٠١٧) (٣)

بعنوان: " تأثير القيادة الإستراتيجية على إدارة التغيير التنظيمي بالتطبيق على مديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية والادارات التابعة لها "

هدفت إلى: دراسة تأثير القيادة الإستراتيجية على إدارة التغيير التنظيمي بالتطبيق على مديرية التربية والتعليم والإدارات التابعة لها، واعتمدت الباحثة في تحديد مفردات البحث على أسلوب العينة العشوائية والبالغ عددهم ٣٨٤ مفردة. واستخدمت الباحثة قائمة إستقصاء تم إعدادها لغرض جمع البيانات عن متغيرات البحث، كما استخدمت الباحثة برنامج SPSS لتحليل بيانات البحث الميدانية كلاً من معامل الارتباط لبيرسون، وأسلوب تحليل الانحدار المتعدد.

توصلت إلى: عدة نتائج تمثلت في أنه لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الإستراتيجية وأبعاد إدارة التغيير التنظيمي. لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الإستراتيجية على أبعاد إدارة التغيير التنظيمي. لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الإستراتيجية (مجتمعة) على أبعاد إدارة التغيير التنظيمي.

٣. دراسة (موفق، ٢٠١٦) (٤)

بعنوان: " دراسة تحليلية الاتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل "

هدفت إلى: التعرف على علاقة التأثير بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وفاعلية فرق العمل ببعديها (سلوك المشاركة، سلوك التعاون)، وقد اختارت الباحثة عينة مكونة من (١٠٠) موظف وموظفة من العاملين بمستشفى بشير بن ناصر - بسكرة - الاختبار فرضيات البحث. ولتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة بتصميم

استمارة اشتمت على (٢٠) عبارة وزعت عبر عدد من الزيارات الميدانية على عينة البحث، حيث استردت الباحثة (٨٧) استمارات صالحة للتحليل الإحصائي ما يعادل نسبة استرداد تقدر ب: ٨٧%.

توصلت إلى: مجموعة من النتائج من أبرزها بعد دراستنا الاتجاهات عينة من موظفي مستشفى - بشير بن ناصر - بسكرة حول مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل، وبعد استخدام الاختبارات الملائمة لاختبار فرضيات البحث توصلن إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذودلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين سلوكيات التعاون لموظفي مستشفى - بشير بن ناصر - بسكرة.
- يوجد أثر ذودلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين سلوك المشاركة لموظفي مستشفى - بشير بن ناصر - بسكرة.

(ب) الدراسات التي تناولت الكفاءات الوظيفية :

١. دراسة (Delcourt, C, 2017) (٥)

بعنوان: "أثر التفاعل بين الكفاءات العاطفية والتقنية للموظفين في لقاءات الخدمة عاطفياً"

هدفت إلى: أثر التفاعل بين الكفاءات العاطفية والتقنية للموظفين في لقاءات الخدمة عاطفياً. وشملت عينة الدراسة على (٢٢٣) موظفاً يعملون في قطاع أعمال مختلفة في ولاية أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية تم اختيارهم بطريقة عشوائية. واستخدم الباحثين المنهج التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

توصلت إلى: إلى العديد من النتائج أبرزها ان هناك تفاعل ايجابي بين الكفاءات العاطفية والتقنية للموظفين في لقاءات الخدمة عاطفياً في ولاية أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية.

٢. دراسة (طولان، ٢٠١٥) (٦)

بعنوان: " دور حزام الكفاءات الوظيفية في إعداد قادة التميز كمدخل لتنمية رأس المال الفكري- دراسة ميدانية على قطاع البترول"

هدفت إلى: بحث عن مدى توافر حزم الكفاءات الوظيفية لدى العاملين بقطاع البترول ودرجة تأثيرها على إعداد القادة المميزون كمدخل لتنمية رأس المال الفكري، وإبراز معايير اختيار وإعداد القادة المتميزين، والتواصل إلى نموذج مقترح لدور حزم الكفاءات الوظيفية في إعداد قادة التميز كمدخل لتنمية رأس المال الفكري.

توصلت إلى: وقد توصلت الدراسة إلى وجود ترابط وثيق بين تخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء والتدريب الموجه بالأداء بعضها مع بعض بوصفها إبعاد لإعداد قادة التميز، حيث يقود كلا منها إلى تحقيق الآخر وذلك للعمل نحو خلق رؤية استراتيجية بهدف تكوين وإعداد وتأهيل قيادات مستقبلية تتمكن من إدارة شركات البترول.

٣. دراسة (عبد الباري، ٢٠١٤) (٧)

بعنوان: " تأثير حزم الكفاءات الوظيفية في تفعيل التسويق الابتكاري : دراسة ميدانية على البنوك المصرية"

هدفت إلى: التعرف على التأصيل الفكري لمدخل الكفاءات الوظيفية ومدخل التسويق الابتكاري، وسعى إلى الكشف عن مقومات ومعوقات تطبيق مدخل الكفاءات الوظيفية بالبنوك محل الدراسة، واستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي التحليلي، وتكونت مجموعة الدراسة من ١٠٠ فرد من العاملين في ثلاثة بنوك من البنوك المصرية. وتمثلت أدوات الدراسة في قائمة استقصاء. وجاءت النتائج مشيرة إلى انخفاض الكفاءات القيادية اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة المتعلقة بالعمل والعاملين، وتوصلت إلى انخفاض الكفاءات القيادية اللازمة لتشجيع الابتكار من أجل المزيد من فعالية الأداء.

توصلت إلى: وأثبتت ضعف اهتمام مسؤولي التسويق في البنك بتحسين أساليب بيع الخدمات البنكية مقارنة بالمنافسين. وأوصى الدراسة بقياس الفجوة بين مستوي الجدارة الفنية الذي يتمتع به الموظفون في مجال العمل البنكي من خلال معايير

ومواصفات الجدارة في استراتيجيات التسويق الرئيسية، وأكد على الاهتمام بترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنوك التي تتعلق بأهمية الابتكار والإبداع التسويقي وتطوير الخدمات والمنتجات المصرفية والمبادرة لكسب عملاء جدد. وأشار إلى إتاحة كافة فرص التعلم للموظفين لتطوير أدائهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.

٣. مشكلة البحث

تبلورت مشكلة البحث في ضوء الحاجة إلى بناء الكفاءات الوظيفية للعاملين في شركات الأدوية بالاعتماد على ممارسات القيادة الإستراتيجية. وتعد الكفاءات الوظيفية أحد المفاهيم الحديثة التي تسعى منظمات الأعمال للوصول إليها وهذا يتطلب تحمل بعض المخاطر المدروسة وبعض الاستباقية والإبداع في الأعمال ولكي يتحقق ذلك على المنظمات الاعتماد على مجموعة من ممارسات القيادة الإستراتيجية الهامة التي تهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على الوصول لأهدافها عبر خطوات محددة باستخدام فكر إستراتيجي يتصف بالطلاقة والمرونة والأصالة وتوحيد التوجه الإستراتيجي والثقافة التنظيمية والاعتماد على رأس المال الفكري..

وبشير (جاد الرب، ٢٠١٦، ص.٥٦)^(٨) إلى أن تعاضم المشكلات والمعوقات والقيود التي تحد من الكفاءات وفاعلية الشركات الاوية الأعمال بصفة عامة خاصة في ظل التطورات المتلاحقة والتغيرات السريعة التي يمر بها العالم اليوم، فهناك مشكلات التقادم التكنولوجي، وهناك مشكلات وهناك أيضا مشكلات القوى العاملة والموارد البشرية وما يرتبط بها من نظم وسياسات، وكل هذا يؤثر في القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال.

وعلى ذلك فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث فيما يلي :

إلى أي مدى أن تؤثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في بناء الكفاءات الوظيفية وزيادة قدراتهم نحو الابتكار والإبداع في أداء العمل؟

٤. أهمية البحث

تستمد هذا البحث أهميته من خلال ما يلي:

١. تكمن أهمية البحث من الجانب العلمي في أنها تتطرق لإلقاء الضوء على أهمية بناء الكفاءات الوظيفية للعاملين في شركات الأدوية.
٢. الخطط اللازمة للتنمية وتطوير مستوى الأداء والذي يعد أمراً في غاية الأهمية، إذ أن برامج تنمية وتطوير قيادات المستقبل تسهم بفعالية في الإكتشاف المبكر للذين لديهم قدرات وطاقات كامنة وقدرات تمكنهم من أن يكونوا مديري المستقبل.
٣. يحاول البحث التركيز على أن مستوى أداء أى نظام مؤسسي يتأثر بمستوى أداء ودرجة كفاءة العاملين فيه وهكذا نجد أن عمليات التطوير التنظيمي وزيادة الإنتاجية وتحسين مستويات الاداء دائماً تهتم في المقام الأول بالعنصر البشري والرفع من كفاءته وأن التخطيط والتنفيذ لبرامج التنمية والتطوير سيأتي وبالتأكيد للمنظمة إعداد مواردها البشرية وتكوينها وتأهيلها لمناصب قيادية مستقبلاً.
٤. نتناول البحث مجالاً هاماً يفيد الباحثين في مجال الموارد البشرية، حيث يتناول علاقة ممارسات القيادة الإستراتيجية في بناء الكفاءات الوظيفية للعاملين في الشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية.

٥. أهداف البحث

تهدف هذه البحث المساهمة بالأساس في تقديم إطار مقترح لأثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في بناء الكفاءات الوظيفية للعاملين في شركات الأدوية وتمثل الأهداف الفرعية للدراسة في الآتي:

١. معرفة التأثير بين مهام القيادة الإستراتيجية والكفاءات الوظيفية في شركات الأدوية محل البحث.
٢. التعرف على تحليل وتقييم الكفاءات الوظيفية، وأهميتها، واستخداماتها، وعلاقة ممارسات القيادة الإستراتيجية بالكفاءات الوظيفية في شركات الأدوية محل البحث.

٣. مدى ادراك العاملين في شركات الأدوية محل البحث بممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالكفاءات الوظيفية.

٦. فروض البحث

بينت هذه البحث الفروض التالية:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وبناء الكفاءات الوظيفية للعاملين بشركات الأدوية محل البحث.

١. توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين تحديد التوجه الإستراتيجية وبناء الكفاءات الوظيفية للعاملين بشركات الأدوية محل البحث.

٢. توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين استغلال القدرات و المواهب وبناء الكفاءات الوظيفية للعاملين بشركات الأدوية محل البحث.

٣. توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين تطوير رأس المال البشري وبناء الكفاءات الوظيفية للعاملين بشركات الأدوية محل البحث.

٤. توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين تعزيز الثقافة التنظيمية وبناء الكفاءات الوظيفية للعاملين بشركات الأدوية محل البحث.

٥. توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين تعزيز الممارسات الأخلاقية وبناء الكفاءات الوظيفية للعاملين بشركات الأدوية محل البحث.

٦. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين الرقابة الإستراتيجية وبناء الكفاءات الوظيفية للعاملين بشركات الأدوية محل البحث.

الفرض الثاني: يوجد اثر معنوية ذات دلالة إحصائية بين لأبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية مجمعة معاً في بناء الكفاءات الوظيفية للعاملين بشركات الأدوية محل البحث.

٨. حدود البحث

تربط هذه البحث بين مفهومين : ممارسات القيادة الإستراتيجية والكفاءات الوظيفية ويصيح أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في بناء الكفاءات الوظيفية للعاملين بشركات الأدوية محل البحث.

فإن حدود البحث يمكن أن تتمثل في النواحي التالية :

١. **الحدود المكانية للدراسة :** تقتصر البحث على ثلاث شركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية وهي (شركة تنيمة الصناعات الكيماوية "سيد" - شركة القاهرة للأدوية - الشركة المصرية لتجارة الأدوية).

٢. **الحدود الزمنية للدراسة:** تركز البحث على التعرف على دراسة البيانات الأولية الخاصة في الخمس سنوات الأخيرة التي تنتهي لعام ٢٠١٨.

٩. منهجية البحث

حيث أن هذه البحث تهدف إلى تقييم أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في بناء الكفاءات الوظيفية للعاملين في شركات الأدوية محل البحث، وفي ضوء تحديد مشكلة البحث فقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على استطلاع الرأي من خلال دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها بدقة، كما تم الاستعانة بالمنهج الكمي لدراسة وتحليل البيانات مثل المعدلات والنسب المئوية والاختبارات الإحصائية، وقد استخدمت البحث مصدرين أساسيين للبيانات كما يلي:

(أ) البيانات المطلوبة ومصادرها:

١. بيانات ثانوية: تم الحصول عليها من خلال تقارير الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء وبيانات مركز معلومات قطاع الأعمال العام لسنة ٢٠١٨/٢٠١٩ وصندوق تامينات العاملين في الشركة القابضة للأدوية.
٢. بيانات أولية: حيث تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء في جمع هذه البيانات.

١٠. خطة البحث

اولا: الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية و الكفاءات الوظيفية.

ثانيا: الجانب التطبيقي للبحث.

ثالثا: نتائج وتوصيات البحث.

اولا: الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية و الكفاءات الوظيفية.

١. القيادة الإستراتيجية.

١/١ مفهوم القيادة الإستراتيجية .

القيادة الأستراتيجية هي استراتيجي تغيير أحداث المرونة على والحفاظ الآخرين وتمكين والتصور التوقع على القدرة كضرورة ,Palladan,el.at,2016 (pp. 109-115)^(٩).

ويرى (Zavadskas,el.at,2015,p.129)^(١٠) القيادة الاستراتيجية عندما تواجه مشكلة، يجب على صانع القرار اختيار استراتيجية التفكير المناسب وبالنظر إلى أهمية هذا الموضوع حيث يكون التركيز على مجموعة من الخيارات الاستراتيجية لتقديم الدعم المعتمد والمنهجي لصناع القرار التي تساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

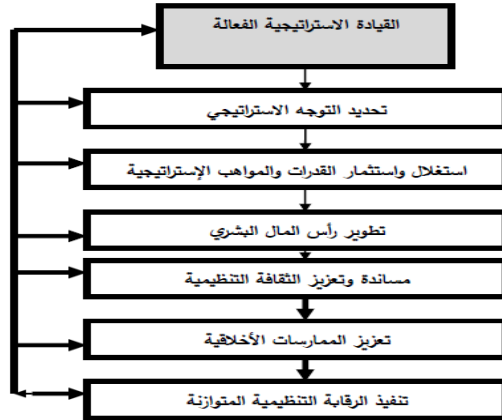
٢/١ أهمية القيادة الإستراتيجية .

وأن القيادة الإستراتيجية تمتد إلى النطاق الكامل للوظائف المنفذة والقرارات التي يتخذها الأفراد أو مجموعة من الأفراد على رأس الشركة ويجب أن يكون القادة مخططين استراتيجيين يضعون المسار لتحقيق الأهداف التي يقودون إليها وإن الدور المتميز للقيادة الاستراتيجية يثير رغبة أصحاب المصالح في فهم تأثير فريق الإدارة العليا على أداء الشركة (Witts, 2016, p. 20)^(١).

٣/١ ممارسات القيادة الإستراتيجية .

تمارس الشركات ممارسات القيادة الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا المسؤولة عن تحديد التوجيه الإستراتيجي بخلق الرؤية الإستراتيجية للشركة واكتشاف الموارد والامكانيات وتحويلها الى قدرات جوهرية والتي تقوم بصياغة الإستراتيجيات وتنفيذها من خلال الإستثمار وتطوير رأس المال البشري وقدرتها في التأثير بالآخرين وبسلوكهم والقدرة على خلق والمحافظة على الثقة التنظيمية الفعالة والمحافظة على الثقافة التنظيمية الفعالة والتأكد من الممارسات الأخلاقية من خلال أعمالهم وقراراتها مما ينعكس على جميع العاملين في شركات الأدوية مما يؤدي الى نجاح الشركات وتفوقها.

شكل (١) أبعاد القيادة الإستراتيجية الفعالة



المصدر : سيد محمد جاد الرب (٢٠١٦)، "القيادة الاستراتيجية"، القاهرة، دار الفكر العربي، ص٧٢.

١. ممارسة تحديد التوجه الاستراتيجي :

هو تطوير رؤية استراتيجية وبدورها تعكس وجهات النظر الشخصية للقائد، فإذا ما استطاع توضيح وجهة نظره وأشرك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم ودعمهم لرؤيته مما يجعل من القصد الاستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع و ان رؤية القائد مهمة للغاية من أجل حصول على نتائج مرجوة وفق الرؤية المستقبلية وهذا له دور في التزام العامل في المنظمة للحصول على نتائج فعالة (Cheema,et.al,2015,p.141)^(١٢)

٢. ممارسة استغلال واستثمار القدرات والمواهب:

تتمثل بالموارد والإمكانات الفريدة التي تمتلكها المنظمة وتساعد في تحقيق الميزة التنافسية من خلال استخدام الامتثل لها في استراتيجياتها بواسطة وظائف المنظمة المتنوعة. ويمكن للقيادة استكشافها وتحديد احتياجاتها منها باستخدام التحليل البيئي المتكامل. حيث تحرص القيادة الاستراتيجية على استقطاب الكفاءات وتطويرها بالفهم الدقيق لابعادها، والمحافظة عليها ودعمها وتحفيزها. وذلك من خلال توفير بيئة عمل ايجابية، وقنوات اتصال فعالة لطرح الأفكار والآراء، وآليات واضحة لتبني ودعم

الأفكار الإبداعية والابتكارية. وهي من أهم الأدوات لتطوير الأداء المنظمي، تطبيق الاستراتيجيات، وتحقيق النتائج المستهدفة (Irtaimeh,2017,p.2531)^(١٣).

٣. ممارسة تطوير رأس المال البشري:

ينطوي هذا العنصر على استثمار مهارات ومعلومات ومعرفة العاملين في المنظمة لتكون أكثر فاعلية في أنشطتها وهذا يؤدي إلى تحسين القدرة الاستيعابية (القدرة على الاستيعاب والتعرف، واستخدام المعرفة للنهوض بموقف تنافسي للمنظمة) (Muzee,et.al,2016,p.4)^(١٤)

٤. ممارسة تعزيز الثقافة التنظيمية:

ويرى (احمد وآخرون، ٢٠١٧، ص ٢٢٠-٢٢١)^(١٥) انها تشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكون بمجملها معايير السلوك المقبول وغير مقبول داخل المنظمة. فالثقافة التنظيمية تتبع استراتيجية فلابد التاكيد من ان الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر تصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها.

٥. ممارسة تعزيز الممارسات الأخلاقية:

الممارسات الأخلاقية هي مجموعة من المعايير الأخلاقية للسلوك الصحيح وعادة ما يستخدم مدى تصرف سلوك الفرد وفقاً للمعايير المجتمعية بوصفه مقياساً لأخلاقية فالأخلاق في القيادة أمر حيوي للشركة لتحقيق أهدافها، لكون القيم الشخصية التي يحملها القائد ستؤثر على معتقدات الشركة وسلوكها وقراراتها ونتيجة لذلك يعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية معياراً أساسياً للقيادة الاستراتيجية (Lear,,2012,p.81)^(١٦).

٦. ممارسة تنفيذ الرقابة التنظيمية :

تستهدف عملية الرقابة والتقييم تشخيص نقاط القوة والضعف في عملية تخطيط الموارد البشرية وتحديد فاعلية خطط الموارد البشرية (طلحي، ٢٠١٧، ص ٤٠)^(١٧).

٢. الكفاءات الوظيفية .

١/٢ مفهوم الكفاءات الوظيفية .

أن الكفاءات الوظيفية ضرورية لتحقيق النجاحات في الشركات فالشركات بحاجة إلى الكفاءات وخبرات عالية لتنعكس إيجاباً على تعزيز الأداء وزيادة فاعليته وتحسين مستوى التنافسية في السوق وزيادة فرص التقدم والأرباح ويمكن تعزيز الكفاءات الوظيفية من خلال إخضاع العاملين لبرامج تدريبية لزيادة كفاءتهم وقدراتهم بالإضافة فتح مجال للتواصل مع مدراء الشركات وذلك كوسيلة لتعزيز العلاقات وتبادل الخبرات والافكار والاستفادة من تجارب الآخرين والذي تساعد العاملين في توسيع إدراكهم الوظيفي الى يحول دون الوقوع في الأخطاء ووضع خطط لمواجهة التحديات التي ممكن أن يتعرض لها أداء الشركات في المستقبل (Laguna.et.al.2012,pp.3-7)^(١٨) .

٢/٢ أهمية الكفاءات الوظيفية .

وأحتل مفهوم الكفاءات الوظيفية أهمية كبيرة في الدراسات والابحاث في السنوات الأخيرة ورغم عدم اتفاق العلماء والباحثين حول تعريف محدد للجدارات الوظيفية إلا أن هناك اتفاق عام لمعظم الباحثين على أن مفهوم الكفاءات الوظيفية يتعلق بالعوامل التي تساهم في تمكين العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركة (PaulKoenigsfeld,2012,p.93)^(١٩)

٣/٢ أبعاد الكفاءات الوظيفية .

١. المعرفة : فالجوهر في استخدام المعرفة في الشركات هو في قدرة تلك الشركات على ممارسة المعرفة من خلال التركيز على توظيف التراكم المعرفي والخبرة الموجودة فيها للاستفادة من التفاعل بين أفراد الشركة الذين يمتكون المعرفة لإستخدامها بالعمليات التنظيمية (Borges,2012, p. 104)^(٢٠) .

٢. المهارات: ويرى (Jabbouri,et al,2016,p132)^(٢١) أن توفر المهارات لدى العاملين في الشركات تودي الى تحسين مستوى الأداء والكفاءة ورفع معدلات

الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف الشركة والعاملين على التوالي مما يؤدي الى زيادة الرضا من قبل كل من إدارة الشركة والعاملين فيها وتضمن إستمرار الفعالية الإدارية والتنظيمية وبقاء شركات الأدوية في السوق.

٣. القدرة : امكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، والقدرة التي تتمثل في بعض الإنجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة (عبد المقصود، ٢٠١٩، ص٢٠٢) (٢٢).

٤/٢ معوقات تطبيق الكفاءات الوظيفية .

تتمثل معوقات تطبيق الكفاءات الوظيفية في قلة دعم الكفاءات لدى العاملين وتقديم الفرصة لتعزيزها وتطويرها الذي يحول دزن الحصول على نتائج إيجابية وتقديم الأداء والتميز في الأساليب الإدارية بالإضافة إلى ضعف أدوات ومعايير التقييم وعدم الحرص على تقييم الكفاءات الوظيفية بشكل دوري والذي لا يساعد في تطويرها ومعرفة أماكن الضعف التي يعاني منه العاملين كذلك سوء استراتيجيات تنمية الكفاءات وضعف كفاءتها في وضع برامج تدريبية وتطويرية للعاملين (Bouchamma.et al.2014,p581) (٢٣).

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)

دور القيادة الإستراتيجية في بناء الكفاءات الوظيفية للعاملين في المنظمة دراسة ميدانية

وليد محمد ميلاد أبراهيم

جدول (١) أعداد العاملين في الشركات الأديوية التابعة للشركة القابضة للأديوية محل

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

المصدر : من إعداد الباحث.

استخدم الباحث عينة عشوائية طبقية من العاملين في الشركة القابضة للأديوية التابعة لمحافظة (القاهرة - الجيزة) .

٣- مصفوفة ارتباط بيرسون :

جدول رقم (٢): ملخص نتائج تحليل معامل الارتباط الخطي لمتغيرات النموذج .

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

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 و تعزيز الممارسات الأخلاقية و الرقابة الإستراتيجية و بين 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 الابعاد أكبر من 0.6 ، مما يدل على جودة وصدق تلك البعادات، والجدول التالي يوضح تلك القيم:

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

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 الأتحاد 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 الخطى المتعدد لقياس أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على الكفاءات الوظيفية

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

١. 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)
٢. يوجد تأثير جوهري في جميع ممارسات القيادة الاستراتيجية (مجتمعة) وطبيعة هذا التأثير كان موجب.

٣. بلغت قيمة معامل التحديد المعدل R² (0.753) وهذا يعني أن (75%) من التغير في الكفاءات الوظيفية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والتي تعنى "أن التغير في المتغير الواحد (التابع) يحدث نتيجة التغير 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 مجتمعة 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 دورى 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 للجزاءات 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 بوسعيد ، 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 الإمارات، مجلد (٤٢)، العدد (٢).

٣. الجميلي، نهال حسني عبدالعزيز،(٢٠١٧) " تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة التغيير التنظيمي بالتطبيق على مديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية 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 وآخرون، (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)، "قيادة 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. Irtaimah, 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 الالكترونية"، ط ١، دار مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية
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.