

أثر ضغوط العمل كمتغير وسيط بين المهارات
القيادية والتكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ

**The Impact of Work Pressure as
an Intermediary Variable between
Leadership Skills and Hidden Costs at the
University of Saba Region**

د. عبد السلام محمد مهدي عيـاء¹
Dr. Abdul Salam Muhammad
Mahdi Aina

<https://doi.org/10.54582/TSJ.2.2.54>

(1) أستاذ المحاسبة والتمويل المشارك - جامعة إقليم سبأ

عنوان المراسلة : ainaaabdulslam@gmail.com



الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ضغوط العمل كمتغير وسيط بين المهارات القيادية والتكاليف الخفية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ويمثل مجتمع الدراسة موظفو جامعة إقليم سبأ البالغ عددهم (196) موظفًا وموظفة، تم توزيع (160) استبانة، وكان عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (126) بنسبة (78,75%). وقد توصلت الدراسة إلى أن المهارات القيادية جاءت بدرجة مرتفعة، وضغوط العمل جاءت بدرجة مرتفعة، والتكاليف الخفية جاءت بدرجة متوسطة تميل للانخفاض، وعدم وجود علاقة وأثر بين المهارات القيادية والتكاليف الخفية، وعدم وجود علاقة وأثر للمتغيرين المهارات القيادية وضغوط العمل في التكاليف الخفية، ووجود علاقة وأثر سلبي ضعيف بين المهارات القيادية وضغوط العمل، ووجود علاقة وأثر إيجابي ضعيف بين ضغوط العمل والتكاليف الخفية، ولا يتوسط متغير ضغوط العمل العلاقة بين المهارات القيادية والتكاليف الخفية. وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بتحسين ظروف العمل بالجامعة، والاهتمام بإدارة الوقت للموظف ورفع نسبة الاستغلال الأمثل للوقت وتقليل الهدر فيه، ورفع مستوى إجراءات السلامة والأمن في غرف وقاعات ومباني الجامعة، وإقامة برامج تدريبية للموظفين لتسحين أداء أعمالهم ومهامهم بطريقة صحيحة، وإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالسلوكيات البشرية وعلاقتها بظهور التكاليف الخفية

الكلمات الدلالية: التكاليف الخفية، مؤشرات التكاليف الخفية، المهارات القيادية، ضغوط العمل.





Abstract:

The study is aimed to find out the impact of work pressure as an intermediary variable between leadership skills and hidden costs. The study adopts the descriptive analytical approach, and uses the questionnaire for data collection. The population of the study is (196) male and female employees in the University of Saba Region. (160) questionnaires were distributed, of which (126) were returned and valid for analysis, which made (78.75%) of the total questionnaires. The study results reveal that leadership skills and work pressure scored a high degree, and hidden costs scored a medium degree that tended to decrease. There is no relationship and effect between leadership skills and hidden costs, and there is no relationship and impact of the variables leadership skills and work pressure on the hidden costs. Further, there is a relationship and a weak negative impact between leadership skills and work pressure; and a weak positive relationship and impact between work pressures and hidden costs. Work pressure does not influence the relationship between leadership skills and hidden costs. The study recommends paying attention to improving the working conditions at the university and time management for the employees; encouraging the optimal use of time; raising the level of safety measures in the rooms, halls and buildings of the university; conducting training programs for employees to improve the performance of their work and tasks in an appropriate manner; and conducting more studies related to human behaviors and their relationship to the occurrence of hidden costs.

Keywords: Hidden costs, Hidden cost indicators, Leadership skills, Work pressures





مقدمة:

يصعب على المنظمات في ظل التحديات المتزايدة أن تزيد من أسعار منتجاتها أو خدماتها أو تمويلها مما يصعب عليها المنافسة والمحافظة على مركزها التنافسي، وأمام ذلك سعت المنظمات من امكانياتها وقدراتها للتحكم في تكاليفها وتخفيضها إلى أدنى حد ممكن عبر ترشيد استخدام طاقتها والاستغلال الأمثل لها وتقليل الهدر والإسراف في الجهد والوقت والتكاليف.

وعلى الرغم من هذه التطورات داخل المنظمات التي شملت العديد من الجوانب المتعلقة بذلك إلا أنها لا تزال تعاني من نوع آخر من التكاليف غير الظاهرة التي تقع خارج حدود الرقابة، لذا لم تتمكن نظم المعلومات المحاسبية من مراعاة هذا النوع من التكاليف، والذي أطلق عليها الباحث الفرنسي هنري سافال اسم التكاليف الخفية. وسيكون من المستحيل تقليل هذه التكاليف إذا لم يتم التعرف عليها وقياسها وإدارتها بشكل صحيح، حيث تؤثر التكاليف الخفية على أداء المنظمة، وأظهرت نتائج دراسات Amar و Bhushi و Teli و Deshpande (2017)، سعد الدين (2020)، بو دريعة وسعيد (2020) أن للتكاليف الخفية تأثير على تكلفة المنتج والأداء المالي والعائد على الأصول، كما لا يستهان بقيمة التكاليف الخفية مالياً فقد تصل إلى مبالغ كبيرة، وقد أظهرت نتائج دراسات غرس الله (2017)، عيساوي وتقرارات (2016)، وبكطاش (2020)، سليمان وبوريش (2021) تقدير قيمة التكاليف الخفية مالياً عبر تطبيق نموذج SOF لاحتساب قيمة التكاليف الخفية.

وتنشأ التكاليف الخفية نتيجة معالجة الاختلالات والمشاكل في المنظمة، حيث أظهرت نتائج دراسات Kister (2017)، Beatrice (2015)، سعد الدين (2020)، المدهون (2021) إن الاختلالات في ظروف الحياة المهنية للموظف كظروف العمل والتنظيم وإدارة الوقت والاتصال والتدريب وسوء الإدارة تسبب ظهور التكاليف الخفية، أما دراسات بركاني (2016)، بكطاش (2020) أن الانحراف عن الجودة المستهدفة تسبب في ظهور التكاليف الخفية، فيما توصلت دراسة سليمان وبوريش (2021) إلى أن 97% من التكاليف الخفية ناتجة عن التغيب، وفي دراسة عيساوي وتقرارات (2016) إلى أن 95% من التكاليف الخفية كان مصدرها تكلفة الفرصة الضائعة بسبب فروق الإنتاج ثم تكلفة غياب العاملين بنسبة 3.5%. مما يستوجب على المنظمة الانتباه للعوامل المتسببة للتكاليف الخفية ومحاولة التحكم بها وتخفيضها إلى أدنى حد، حيث لا يمكن القضاء عليها تماماً (Bhushan et al, 2017)، عبر تقليل الاختلالات المتعلقة بسلوكيات وتصرفات الموظفين المتسببة في نشؤ التكاليف الخفية من خلال معالجة المنظمة لهذه الاختلالات.

وهناك عوامل ومجالات أخرى تؤثر على سلوكيات وتصرفات الموظفين سواء بالإيجاب أو السلب، حيث أظهرت نتائج دراسات رحيمة (2012)، لعليبي (2015)، الخطيب (2015)، جاهل ونويوة





(2017)، ميرو (2017)، بو عصرية ولعور (2018)، عبد نايف وآخرون (2021)، تأثير المهارات القيادية على التهيؤ لضغوط العمل، والتوافق المهني للعامل، وإدارة الأزمات، والأداء، وحل المشكلات. كما اظهرت نتائج دراسات (Alkhasawneh و Futa 2013) و (العمرى، السهلي، 1437)، المومني (2018)، طنوس (2019)، عوض (2021)، تأثير ضغوط العمل على الأداء ومستوى الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والغياب.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتبين هل للعوامل الأخرى كالمهارات القيادية للمسؤولين المباشرين وضغوط العمل تأثير في التكاليف الخفية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

• مفهوم التكاليف الخفية:

تعرف التكاليف الخفية بأنها: «تلك التكاليف التي لا يوجد لها معنى أو تفسير في نظام المعلومات المستعملة في المنظمة، والمتمثلة في كل من الميزانيات التقديرية والمحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف... الخ (Sa-vall, Zardet, 2015, 127). كما تعرف في قاموس الموارد البشرية بأنها «تلك التكاليف الخاصة بالتصحيحات والتعديلات للاختلالات، وهي لا تظهر وليس لها معنى في نظام معلومات المنظمة، وهذه التعديلات تستهلك وتستعمل موارد إضافية للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للمنظمة» (Pertti, 2015, 95). كما تعرف أيضا على أنها: «ترجمة نقدية لأنشطة معالجة الاختلالات وتسمى خفية لأنه لا يمكن ملاحظتها في أنظمة معلومات المنظمة فهي منتشرة في جميع الوظائف كما أنها مسيرة للنشاط العادي» (Degeorge, 1997, 10).

وتظهر التكاليف الخفية نتيجة المشاكل والاختلالات التي تواجه المنظمة كالاضطرابات والنزاعات والضغوط، مما يدفع المنظمة لإجراء معالجات لهذه المشاكل والاختلالات عبر استهلاك موارد لا تسهم في اضافة قيمة للمنظمة. وتؤثر هذه المشاكل والاختلالات على أداء المنظمة وعلى مواردها المستقبلية، وينتج عنها ما يأتي (مهدي، 2009، 127-131):

1. الأجور الزائدة: التي تنتج عن عدم استخدام الوقت الرسمي للعمل بشكل فعال، أو عن الأجور التعويضية المدفوعة دون عمل مقابل، كما في بعض حالات التغيب وحوادث العمل مثلاً.
2. الأوقات الزائدة: هي الأوقات المنقضية في معالجة الاختلالات بدلاً من أن تخصص للإنتاج.
3. الاستهلاك الزائد: وهو استهلاك المواد والطاقة الزائد عن ضرورة النشاط العادي بفعل عمليات المعالجات والتي كانت ستستهلك بحجم أقل لو لم توجد تلك الاختلالات أصلاً أو كانت في مستوى أقل.





4. وقت غير منتج: هو وقت عمل غير منتج بسبب التوقف عن العمل الناجم عن اختلال ما كالتهيب، أو الانقطاع في المخزون أو عطل آلة.
5. عدم خلق طاقة: إن عدم خلق طاقة لا يشكل تكلفة حقيقية بالمعنى الشائع للمصطلح، وإنما يشكل إيراداً ضائعاً على المنظمة، إنها الفرصة الضائعة من أجل إنتاج منتج وبيعه.
6. المخاطر: تعتبر المخاطر المترتبة عن الاختلالات مصدرًا كامناً للنتائج السلبية المستقبلية، ولذلك فهي تعد بمثابة تكاليف خفية، فيتوجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار من أجل المبادرة إلى اتخاذ قرارات أو بتنفيذ أنشطة تحسن المردودية أو ترفع من إمكانيات المنظمة، وعلى العكس من المكونات الخمسة الأولى فإن المخاطر لا يتم تقييمها بوحدات نقدية.

● أهمية احتساب التكاليف الخفية

وتبرز أهمية احتساب التكاليف الخفية بالنسبة للمنظمة من خلال ما يأتي (Savall, Zardet, 2015, 124):

1. تساعد في تحديد مستوى الفعالية، فتحديدها يعني وجود فروقات بين المخطط والمحقق.
2. يساعد اكتشافها اللجوء مباشرة للبحث عن الحلول لتحقيق أكبر فعالية.
3. يساعد احتسابها في الأجل القصير إلى رفع مردودية المنظمة من خلال التخلص من التكاليف الخفية أو التخفيض منها، أما في الأجل الطويل في تقليص التكاليف الخفية إلى حدودها الدنيا ما يجعل المنظمة تستمر وتعزز مركزها التنافسي.

● مواطن ظهور التكاليف الخفية:

تنشئ التكاليف الخفية في المنظمة من المشاكل والاختلالات في خمسة مواطن مكونه من: ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب. وهي كما يأتي:

1. ظروف العمل: تسهم ظروف العمل غير الجيدة في المنظمة في قتل الروح المعنوية للموظفين، وكثرة حوادث العمل، وظهور السلوكيات السلبية للموظفين، مما تؤدي إلى مشاكل واختلالات المتعلقة بالموظفين، وهو ما يؤدي لا محالة إلى ظهور التكاليف الخفية الناتجة عن معالجة المشاكل والاختلالات. وتعرف ظروف العمل بأنها كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وادائه، وفي ميوله اتجاه العمل والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمنظمة التي ينتمي إليها (الشنواني، 2004، 205)، أما هنري سافال فيعرفها بأنها: كل من الظروف ذات الطبيعة المادية للعمل كمساحة العمل، الإضاءة، الضوضاء، الحرارة، وكذلك ذات طبيعة التكنولوجية للعمل كالمواد، المعدات، الأدوات المتاحة ... الخ (Savall, Zardet, 2015, 124).
2. تنظيم العمل: كلما كان تنظيم العمل (الهيكل التنظيمي، الأهداف والمهام، الصلاحيات والمسؤوليات)





في المنظمة غير واضح ومحدد يؤدي إلى مشاكل واختلالات ينتج عنها تكاليف خفية نظراً لاستهلاك موارد لمعالجة ذلك. ويعرف تنظيم العمل على أنه: «الترتيب الواعي والهادف لعناصر العمل والإنتاج التي تسمح بتحقيق الاستخدام الأمثل لها في سبيل الوصول بالمنظمة إلى الغاية النهائية التي قامت من أجلها» (نوار، 2006، 74).

3. الاتصال: عندما يكون الاتصال داخل المنظمة بمختلف أنواعه ومستوياته ضعيف وغير واضح يؤدي إلى خلل في أداء المنظمة ينتج عنه تكاليف خفية نتيجة استهلاك موارد بأكثر مما يجب أن تكون نتيجة اتخاذ قرارات دون معلومات أو سوء جودتها. ويعرف الاتصال على أنه: عملية نقل المعلومات والتفاهم من شخص إلى آخر (غربي وآخرون، 2007، 232).

4. إدارة الوقت: يُعد الوقت من أهم موارد المنظمة، فهدر الوقت الرسمي للموظف أو ضعف استفادة المنظمة منه يؤدي إلى تكاليف خفية نتيجة دفع موارد لأوقات دون استفادة حقيقية أو زيادة أوقات العمل الاضائي فيها. فالوقت هو أحد أندر الموارد الاقتصادية الثمينة للإدارة ويتميز من غيره من الموارد، بأنه العنصر الذي لا يمكن استنجاهه، أو شراؤه، أو اقتراضه، أو تخزينه ولا يمكن الاستغناء عنه وإبداله بغيره (الصريرة، 2010، 86). وتعرف إدارة الوقت على أنها: «عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورعاية الوقت، بما يمكن المدير والعاملين من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله، والقيام بأعمال كثيرة في نفس الوقت» (الصيرفي، 2007، 13).

5. التدريب: عدم اهتمام المنظمة بتدريب موظفيها من حين لآخر بغية مواكبة ومسايرة التكنولوجيا تجعل منهم أقل خبرة واستعمالاً للتكنولوجيات الحديثة بسبب ضعف التدريب، ويترتب عليه ضعف جودة العمل ونقص الإنتاجية وزيادة حوادث العمل، وهو مما ينتج عنه تكاليف خفية. ويعرف التدريب على أنه عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الموظف من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته بما يسهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة (أبو النصر، 2008، 57).

● مؤشرات التكاليف الخفية

توجد خمس مؤشرات تدل على تحمل المنظمة لتكاليف خفية، وهي: التغيب، حوادث العمل، دوران العمل، نقص الجودة، فروق الإنتاجية. وهي كما يأتي:

1. مؤشر التغيب: يُعد التغيب من بين أهم المؤشرات إن لم يكن السبب الرئيسي في الاختلالات في المنظمة. فالتغيب عن العمل من المشاكل الرئيسة التي تواجهها المنظمات حيث إن التغيب عن العمل غالباً ما يدل على عدم الانضباط والالتزام، ويؤدي إلى توتر العلاقات بين المتغييبين مع المدراء والمسؤولين وعدم ثقتهم بهم. ويعرف التغيب على أنه: «تلك الحالة التي تنشأ عن عدم حضور الشخص إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل» (سلطان، 2003، 104). وفي تعريف آخر





- بأنه: «ظاهر سلبية ينقطع فيها العامل عن العمل لأيام وأسابيع معينة دون إشعار المنظمة بذلك، مما يربك مناهج العمل ويخل بعملياته، ويسئ إلى قابليته على إنتاج السلعة بالكمية والنوع المطلوب» (الحسن، 2005، 95). وتمثل تكاليف الناتجة عن مؤشر التغيب في زيادة التكاليف في الأجور المباشرة، والتكاليف غير مباشرة، واضطراب عمل المشرفين، وإعاقة الإنتاج، وتخفيض الروح المعنوية لمن يكلف بعمل الموظف الغائب.
2. مؤشر حوادث العمل: إن الحوادث والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، وإنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي؛ وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته (سلطان، 2002، 205). وتؤثر حوادث العمل في مقدرة الأفراد على الإنتاج بما تسببه من ضياع جزء من وقت العمل سواءً لضرر لحق بالموظف أو لخسارة بالملتمكات أو كلاهما معاً. وتعرف حوادث العمل بأنها: «كل ما يحدث دون أن يكون متوقع الحدوث، بحيث ينجم عنه أضرار تصيب الفرد أو تصيب الآخرين» (ربيع، 2010، 272).
3. مؤشر دوران العمل: يُعد ترك العمل عن استقالة الموظف من مؤسسته طوعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الإحلال وتكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي (عبد القادر، الهواري، 2004، 103)، بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة كتكلفة تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الموظف المستقبل، وتكثف التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية (حسن، 2001، 175). ويعرف دوران العمل على أنه: «ظاهرة تتمثل في حركة دخول وخروج عمالة المنظمة، وتقاس هذه الحركة بالتغيرات التي تحدث بين الموظفين خلال فترة زمنية معينة وعموماً خلال سنة» (مصطفى، 2008، 243).
4. مؤشر نقص الجودة: يؤدي الاهتمام بجودة المنتج أو الخدمة والتحسين المستمر لنوعيته إلى تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية والربحية. وعكس الجودة هي نقص الجودة والتي تنتج عمومًا عن خطأ أو عدم مطابقة أو انحراف، وتعرف نقص الجودة على أنها: «الانحراف الإجمالي بين الجودة المستهدفة والجودة المحققة فعلاً». ويأخذ نقص الجودة عدة أشكال كالخطأ في التصميم أو الخطأ في عملية الإنتاج أو صعوبة الاستعمال أو رداءة خدمة ما بعد البيع (مرسي، 2002، 337). وتشمل التكاليف الخفية بسبب نقص الجودة في الفرق بين سعر التكلفة الحالي للمنتج والسعر المخفض في حالة عدم وجود أي خطأ أو عيب أثناء التصميم، أو الإنتاج، أو التسويق، أو الاستعمال، وهي تكاليف يمكن تجنبها إذا كان العمل صحيحًا.
5. مؤشر فروق الإنتاجية: تعمل كل منظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والمادية في سبيل الرفع من إنتاجيتها، وتحدد الإنتاجية مدى تمتع منتجات المنظمة بالقدرة التنافسية، والانخفاض في إنتاجية المنظمة يعني تضييعًا لفرص الربح. وتعرف الإنتاجية على أنها: «مقياس للتشغيل الاقتصادي





للطاقات المتاحة» (عبد الحكيم، 1990، 22). وتظهر التكاليف الخفية الناتجة عن فروق الإنتاجية المباشرة بصورة كبيرة في المنظمات التي لا تطبق معايير الجودة بين ما تظهر بصورة اقل في المنظمات التي تطبق نظام الجودة. وتمثل التكاليف الخفية الناتجة عن فروق الإنتاجية المباشرة في صور عديدة مثل: تأثيرها على الأجر، على الوقت، على الاستهلاك وعلى نقص كمية الإنتاج (مسعود، 2013، 55).

ضغوط العمل

تعد ضغوط العمل ظاهرة قديمة قدم الإنسان؛ حيث تقع على الفرد ضغوط كثيرة ومختلفة تختلف حدتها وتأثيرها من فرد إلى آخر نتيجة لظروف عديدة منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي يسبب للفرد ضيقاً واضطراباً، ونتيجة لضغوط العمل يفقد الفرد القدرة على التوافق بين الموقف الذي يتعرض له وبين قدرته على مواجهة هذا الموقف. ولذلك أهتم كثير من الباحثين والدارسين بموضوع ضغوط العمل وما يترتب عليه من آثار تؤثر على المنظمات المختلفة أو الموظفين سواء أكانوا رؤساء أم مرؤوسين، مع الأخذ في الاعتبار أن هذا التأثير يتفاوت بدرجات متفاوتة (عوض، 2021، 469). وليس هناك اتفاق على مفهوم موحد لضغوط العمل نتيجة لاختلاف وجهات نظر مختصي الإدارة أو علم النفس والاجتماع (حریم، 2006، 283). فيُعرف ضغوط العمل بأنه: مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الفرد والتي تنتج عنها مجموعة ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو حالتهم النفسية الجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحتوي على الضغوط (عبد القاش، 2005، 287)، وفي تعريف آخر بأنه: «عدم مواءمة أو عدم تناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله» (العميان، 2008، 160).

• الآثار السلبية للضغوط العمل المهنية:

يترتب على ضغوط العمل المهنية آثار سلبية متنوعة تؤثر على الموظف والمنظمة، وتمثل هذه الآثار فيما يأتي (عساف، 1994، 336-337) (ماهر، 2003، 392):

1. انخفاض الأداء: إن ارتفاع مستوى الضغوط عن المقدار المناسب أو انخفاضه عنه، ذو تأثير سلبي على أداء العامل، ويؤدي إلى ضعف الأداء وانخفاضه، كما أن مقداراً عالياً أو منخفضاً من الضغوط قد لا يكون مثيراً أو مشجعاً للأداء في حين أن مقداراً مناسباً للضغوط يكون مثيراً.
2. الملل: يقصد به اضطراب الموظف إلى الاستمرار في عمل لا يميل إليه، والضغط يخلق حالة من الملل أو السأم لدى الفرد نتيجة الظروف الخارجية للعمل، والوضع الاجتماعي والشخصي، مما يقلل انتباهه وانجذاب الفرد نحو عمله.





3. التعب: مجموع نتائج النشاطات التي تظهر في تناقص القدرة على القيام بالعمل، حيث عادة ما يصاحب الشعور بالتعب عدم الثبات وعدم الاستقرار والقلق، والضيق الشديد، واضطراب في الحالة الانفعالية للفرد مما يؤدي إلى انخفاض أدائه نتيجة تعرضه للضغوط الناتجة عن بيئة العمل الخارجية أو الناجمة عن طبيعة الفرد ذاته.
4. التغيب: تعتبر مشكلة التغيب مشكلة مهمة، وتكون مرتبطة بطبيعة الأعمال والمواقف التي يمر بها الفرد في عمله. حيث يميل الفرد إلى التأخر عن العمل شيئاً فشيئاً إلى أن يتغيب تماماً. وذلك نتيجة الإرهاق والملل أو عدم الرضا عن العمل، حيث إذا تعددت حالات الغياب يؤدي إلى توقف العمل تماماً، كما أنها تخلق حالة من حالات دوران العمل.
5. مشكلات صحية: حيث إن تعرض الفرد إلى استنفار انفعالي يزيد عن قدرته على التحمل، قد يصيبه بأمراض صحية خطيرة مثل: الصداع المستمر، الذبحة الصدرية، وعدم انتظام معدلات القلب، أمراض الكبد والرئة، أمراض الجهاز العصبي المختلفة، ارتفاع ضغط الدم، زيادة نسبة الكوليسترول في الدم.

المهارات القيادية:

تعد القيادة من أهم عناصر النجاح في المنظمات؛ فمن شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف، إذ إن أي منظمة لن يكتب لها النجاح في تحقيق أهدافها، حتى لو توافرت لديها كافة الإمكانيات المادية في ظل عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها، وتنسيق جهودها، والاستثمار الأمثل للموارد المادية المتاحة في ضوء الأهداف المخطط لها. وتعد القيادة ذات طبيعة مركبة، فهي تتضمن العديد من الجوانب مثل الدافعية، الرؤية المستقبلية والاتصال واتخاذ القرارات (طه، 2008، 555). حيث تمارس القيادة دوراً كبيراً في وضع إستراتيجية المنظمة بالإضافة إلى وضع الخطط الإستراتيجية؛ لذلك لا بد من امتلاك هؤلاء القادة مهارات عالية حتى ينجحوا في أداء إعمالهم.

فالمهارات التي يمتلكها المدير أو المسؤول المباشر للموظف هي بمثابة الصمام المسؤول عن صحة المنظمة، فأى خلل في هذا الصمام يؤدي إلى اعتلال المنظمة، بل وتدهورها. فالمهارة هي قدرة المدير أو المسؤول المباشر على أداء عمل، أو تنفيذ إجراء، أو اتخاذ هدف، باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز وتحقق أفضل النتائج من الموارد والإمكانات المتاحة، وبذلك تعرف المهارة بأنها: مجموعة من القدرات التي يجب إن يمتلكها المسؤول المباشر وتمكنه من ممارسة دوره القيادي في أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة عالية (القحطاني، 2017، 415). وفي تعريف آخر بأنها: «استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة، وتنمو بالمعرفة أو التعليم، وتصقل بالتدريب، وتجعل الفرد قادراً على الأداء جسمياً أو ذهنياً، كما أنها تستخدم في التأثير على سلوك الآخرين، أو تحقيق هدف معين» (العمرى، 2000، ص108).





• أنواع المهارات القيادية:

ومن المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد كما يأتي:

1. المهارات الذاتية: وهي المهارات التي تتعلق بالسمات والقدرات اللازمة في ذات القائد، وهي تعد الركيزة الأساسية للقيادة، وتتضمن مجموعات من المهارات، مثل: السمات الجسمية والعقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس (العجمي، 2015، 69).
2. المهارات الفنية: يتميز العصر الذي نعيش فيه بالتغيرات والتطورات المتلاحقة في أساليب التعليم والتعلم، مما يحتم على القائد أن يكون ملماً بالكثير من المعلومات والمعارف ممتلئاً للمهارات الفنية التي تجعله متمكناً لعمله متقناً فيه، عارفاً بأعمال موظفيه من ناحية طبيعة الأعمال، وأيضاً بإمكان القائد استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لإنجاز العمل (الزيد، 2013، 55).
3. المهارات الإدارية: وتمثل المهارات الإدارية في قدرة القائد على فهم عمله وتحقيق الموازنة بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات ورغبات الموظفين، وقدرته على توزيع العمل بين الموظفين توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأساليب والإجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه (الغامدي، 2013، 112).
4. المهارات الإنسانية: هي قدرة القائد على تفهم دوافع وسلوك الموظفين وعلاقتهم، وتنسيق جهود الموظفين وحث روح العمل الجماعي وفريق العمل الواحد ليؤدوا مهامهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام. فعندما يمتلك القائد المهارات الإنسانية فإنه يمتلك قلوب موظفيه وأرواحهم ويقودهم من خلال الإقناع والرضا (خيري، 2012، 18).

الدراسات السابقة:

من خلال المسح المكتبي للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة فقد تم تناولها كما يأتي:

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالمهارات القيادية (المتغير المستقل للدراسة الحالية): حيث تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع أثر، أو دور، أو أهمية، أو علاقة المهارات القيادية في العديد من المجالات، منها ما يأتي:

هدفت دراسة (رحيمة، 2012) إلى معرفة دور مهارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الرؤية، التركيز، التنفيذ) في التهيؤ لضغوط العمل بالتطبيق على عينة من القيادات العسكرية في الدفاع والامن بالعراق، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مهارات القيادة الاستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل. وهدفت دراسة (العليبي، 2015) إلى معرفة دور المهارات القيادية في تحقيق التوافق المهني





للعامل بالتطبيق على منظمة مطاحن رياض سطيف بسيدي عيسى، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور للمهارات القيادية في تحقيق التوافق المهني. وهدفت دراسة (الخطيب، 2015) إلى التعرف على مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات بالتطبيق على الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظات غزة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين توفر مهارات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. وهدفت دراسة (جاهل، نويوة، 2017) إلى معرفة أثر المهارات القيادية على أداء العاملين بالتطبيق على كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للمهارات القيادية على أداء العاملين. وهدفت دراسة (ميرو، 2017) إلى معرفة المهارات الناعمة للقيادة الإدارية ودورها في الارتجال المنظمي بالتطبيق على القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين المهارات الناعمة التي يمتلكها القيادي وبين قدرته على الارتجال المنظمي في حال المشاكل والمواقف التي تتطلب التعامل الفوري معها. هدفت دراسة (هري، 2020) معرفة أثر المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الفكرية) في عملية التغيير التنظيمي بالتطبيق على المجمع الصناعي صيدال وحدة قسنطينة بالجزائر. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لأبعاد مهارات القيادة (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية) في عملية التغيير التنظيمي. وهدفت دراسة (بو عصرية، لعور، 2018) إلى فهم طبيعة العلاقة بين المهارات القيادية وفرق العمل، بالتطبيق على مؤسستين ميناء جنجن والشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين المهارات القيادية لدى الرؤساء والمناخ السائد في فرق العمل. وهدفت دراسة (عبد نايف وآخرون، 2021) إلى معرفة المهارات القيادية الاستراتيجية المتوافرة في الشركة العامة لمنتجات الألبان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين المهارات القيادية الاستراتيجية والالتزام التنظيمي.

ثانيًا: الدراسات السابقة المتعلقة بضغط العمل (المتغير الوسيط للدراسة الحالية): حيث تناولت

العديد من الدراسات السابقة موضوع ضغوط العمل في العديد من المجالات، منها ما يأتي:

هدفت دراسة (Alkhasawneh, Futa, 2013) إلى معرفة العلاقة بين ضغوط العمل وأداء الممرضات في المستشفيات الإدارية بالتطبيق على مستشفى الملك عبد الله المؤسس، وتوصلت الدراسة إلى إن عامل الأسرة لا يعتبر ضغوطاً ولا توجد له علاقة بالأداء، وهناك علاقة إيجابية معنوية بين عوامل (الاقتصادية، ومنافسة الأقران، المناخ التنظيمي) مع الأداء. وهدفت دراسة (العمرى، السهلي، 1437) إلى التعرف على واقع مستويات ضغوط العمل التي يواجهها العاملون في القطاع الخاص بمدينة الرياض وتحديد مستوى الولاء التنظيمي لديهم، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ضغوط العمل كان مرتفعاً لحد ما في حين كان مستوى الولاء التنظيمي متوسطاً، وكذلك وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي. وهدفت دراسة (المومني، 2018) إلى معرفة أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى





العاملين في القطاع الصحي في محافظة عجلون في الأردن، وتوصلت الدراسة لوجود أثر لثلاثة عوامل من ضغوط العمل (الموارد المتاحة، بيئة العمل، الحوافز والمكافآت) على الرضا الوظيفي ولا يوجد أثر لعامل العلاقات الوظيفية على الرضا الوظيفي. وهدفت دراسة (طنوس، 2019) إلى معرفة أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع المصرفي بالتطبيق على العاملين في بنك بيبلس سورية، وتوصلت الدراسة إلى إن بعد وضوح الدور الوظيفي لا يؤثر على الأداء الوظيفي، وبعد المكافآت والحوافز يؤثر على الأداء الوظيفي، وبعد بيئة العمل يؤثر في بعض الجوانب وغير مؤثرة في جوانب أخرى. وهدفت دراسة (عوض، 2021) إلى معرفة أثر ضغوط العمل على اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع الحكومي، وتوصلت الدراسة إلى إن مصادر الضغوط المتعلقة بصراع وغموض وعبء الدور الوظيفي هي الأكثر تأثيراً بين الضغوط التنظيمية الوظيفية في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، وأن ضغوط العمل الخارجية لها تأثير سلبي على اتخاذ القرارات في القطاع الحكومي.

ثالثاً: الدراسات السابقة المتعلقة مؤشرات التكاليف الخفية (المتغير التابع للدراسة الحالية):

حيث تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع التكاليف الخفية كما يأتي:

هدفت دراسة (Sailaja, Viswanadhan, Basak, 2015) إلى تحديد وقياس التكاليف الخفية المرتبطة بتكاليف الجودة في جميع الأنشطة الوظيفية بالتطبيق على شركة تعمل في مجال صناعة المعدات الإلكترونية وحاصله على شهادة الأيزو ISO 9001:2008، وتوصلت الدراسة إلى إن التكاليف الخفية للجودة أعلى بثلاث مرات من عناصر تكلفة الجودة المباشرة في الشركة موضع الدراسة، كما أن هناك إمكانية للتخلص أو التقليل من هذه التكاليف الخفية عن طريق التتبع الصحيح وفهم اسباب نشوئها. وهدفت دراسة (Beatrice, 2015) لتقييم تأثير الاختلالات الوظيفية باستخدام منهجية التكلفة الخفية، وتوصلت الدراسة إلى أن أنظمة التحكم لقياس الأداء قد تكون مصدرًا للتأثير على جودة ظروف العمل وتولد اختلالات وظيفية. وهدفت دراسة (بركاني، 2016) إلى معرفة آليات كشف ومعالجة التكاليف الخفية في المنظمة الخدمية بالتطبيق على المنظمة الاستشفائية للدكتور صالح زرداني بمنقطة عين البيضاء، وتوصلت الدراسة من خلال تطبيق نموذج هنري سافال -دالة تاجوشي- إلى التكلفة الخفية التي نشأت بسبب الانحراف عن الجودة المستهدفة. وهدفت دراسة (عيساوي، تقارير، 2016) إلى تطبيق نموذج SOF للكشف عن مصادر خسائر التشغيل وتطوير التكاليف الخفية بالتطبيق على منظمة الأسمت SCT لتبسة، وتوصلت الدراسة إلى إن منظمة الأسمت تحملت تكاليف خفية سنة 2011م فاقت 12 مليون دينار 95% من التكاليف الخفية كان مصدرها تكلفة الفرصة الضائعة بسبب فروق الإنتاج ثم تكلفة غياب العاملين بنسبة 3.5%. وهدفت دراسة (Cokins, Capusneanu, Lvan, 2017) إلى معرفة الجوانب المتعلقة بالتكاليف الخفية لخدمات الإدارة الذاتية في مجال المحاسبة في التطبيق على بعض رؤساء وموظفي قسم المحاسبة في بعض الشركات الصناعية





الرومانية، وقامت الدراسة بتحليل وتقييم التكاليف الخفية للإدارة الذاتية لخدمات محاسبة الأعمال التي تم ملاحظتها في قسم المحاسبة بالشركات موضع الدراسة وتمكنت من تحديد وتحليل أسباب مصادر التكاليف الخفية. وهدفت دراسة (بلمداني، بن تراري، 2017) إلى معرفة فعالية التحكم في التكاليف الخفية في تحسين أداء المنظمة الاقتصادية بالتطبيق على منظمة الأسمنت بني صاف، وتوصلت الدراسة إلى أن التكاليف الخفية للغياب وحوادث العمل تؤدي إلى زيادة تكاليف ساعات العمل الإضافية كما إن زيادة الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي إلى تقليل نسبة الغيابات وحوادث العمل وبالتالي تقليل التكاليف الخفية. وهدفت دراسة (غرس الله، 2017) إلى معرفة أهمية حساب التكاليف الخفية في المنظمة الاقتصادية وطرق تقييمها بالتطبيق على منظمة Condor للأجهزة الكهرو منزلية، وتمكنت الدراسة من خلال تطبيق نموذج هنري سافال إلى تحديد حجم التكاليف الخفية وترجمتها إلى قيمة نقدية وهي عبارة عن المبالغ التي تحملتها المنظمة موضع الدراسة فعلاً. وهدفت دراسة (Bhushan et al, 2017) إلى معرفة العناصر المختلفة والعوامل المسهمة في التكاليف الخفية المشتركة في الإنتاج وترتبط التأثير بالتكلفة الإجمالية للمنتج، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يمكن القضاء على التكاليف الخفية تمامًا، ولكن يمكن تخفيضها وإمكانية تصنيف التكاليف الخفية والقدرة على تحويلها إلى تكلفة مرئية يصبح أمرًا بالغ الأهمية. وهدفت دراسة (بو دريعة، سعيدي، 2020) إلى معرفة دور التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية في رفع الأداء المالي للمنظمة الاقتصادية بالتطبيق على منظمة اتصالات الجزائر فرع جيجل. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية ذو دلالة إحصائية بين التكاليف الخفية ومعدل العائد على الأصول. وهدفت دراسة (سعد الدين، 2020) إلى معرفة دور التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية في رفع الأداء المالي للمنظمة الاقتصادية بالتطبيق على مصنع الأسمنت LAFARGE، وتوصلت الدراسة إلى أن أسباب ظهور التكاليف الخفية تتمثل في ظروف العمل وتنظيم العمل وإدارة الوقت والاتصال والتدريب كما توجد مؤشرات للتكاليف الخفية تتمثل في الغياب وحوادث ودوران العمل واللاجودة وفروق الإنتاج، وأيضًا بان التحكم بالتكاليف الخفية يسهم في رفع الأداء المالي للمنظمة. وهدفت دراسة (بكاتاش، 2020) إلى تحليل وتقييم التكاليف الخفية في المنظمة الاقتصادية بحسب نموذج هنري فاسال بالتطبيق على منظمة MFG للزجاج، وتوصلت الدراسة إلى تقدير التكاليف الخفية بالمنظمة موضع الدراسة كما سجل مؤشر فروق الانتاجية أعلى نسبة بـ 70% يليه مؤشر نقص الجودة بنسبة 37.07% ثم باقي المؤشرات بنسب ضعيفة. وهدفت دراسة (المدهون، 2021) إلى معرفة واقع التكاليف الخفية وإمكانية التحكم بها بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في فلسطين، وتوصلت الدراسة إلى وجود أسباب ومؤشرات للتكاليف الخفية كما لا توجد آليات لقياس التكاليف الخفية ولا توجد طرق للتحكم فيها في البنوك موضع الدراسة. وهدفت دراسة (سليمان، بوريش، 2021) إبراز مدى إسهام التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية في تخفيض التكاليف الكلية للمنظمة بالتطبيق شركة «تشين حليب» بجمالية باستخدام مقياس (SOF)، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركة محل الدراسة تحملت تكلفة خفية جدًا وأن 97% من التكاليف الخفية





■ التعليق على الدراسات السابقة:

وبعد إيراد الدراسات السابقة يمكن للباحث تحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية كما يأتي:

1. تناولت دراسة (Sailaja, Viswanadhan, Basak, 2015) و (Beatrice, 2015) و (بركاني، 2016) و (بلمداني، بن تراري، 2017) و (عيسوي، تقرات، 2016) و (Cokins, Capusneanu, 2017) و (Lvan, 2017) و (غرس الله، 2017) و (Bhushan et al, 2017) و (بكطاش، 2020) و (المدهون، 2021) و (سليمان، بوريش، 2021) موضوع التكاليف الخفية حيث تناولتها من عدد من النواحي كالتحديد والقياس لها واليات كشفها ومعالجتها والتحكم بها وأسبابها ومصادرها وترجمتها نقدياً، فحين هذه الدراسة ستتناولها كمتغير تابع للمتغير المستقل تأثير المهارات القيادية والمتغير الوسيط ضغوط العمل عليها. فحين تناولت دراسة (سعد الدين، 2020) و (بو دريعة، سعدي، 2020) التكاليف الخفية كمتغير مستقل وتأثيرها على معدل العائد على الأصول والأداء المالي، وتوصلت الدراسات إلى وجود علاقة وتأثير للتكاليف الخفية، فحين هذه الدراسة ستتناولها كمتغير تابع.
2. تناولت دراسة (رحيمة، 2012) و (لعلي، 2015) و (الخطيب، 2015) و (جاهل، نويوة، 2017) و (ميرو، 2017) و (بو عصرية، لعور، 2018) و (هري، 2020) و (عبد نايف وآخرون، 2021) المهارات القيادية كمتغير مستقل وتأثيرها على عدد من الجوانب كالتهيؤ لضغوط العمل والتوافق المهني للعامل وإدارة الأزمات والأداء والارتجال التنظيمي في حل المشكلات وفرق العمل، وتوصلت الدراسات إلى وجود علاقة وتأثير للمهارات القيادية عليها، فحين هذه الدراسة ستتناول المهارات القيادية وتأثيرها على ضغوط العمل كمتغير وسيط وعلى التكاليف الخفية كمتغير تابع.
3. تناولت دراسة (Alkhasawneh, Futa, 2013) و (العمرى، السهلي، 1437) و (المومني، 2018) و (طنوس، 2019) و (عوض، 2021) ضغوط العمل كمتغير مستقل، وتأثيرها على عدد من الجوانب كالأداء ومستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي واتخاذ القرارات، وتوصلت إلى وجود علاقة وتأثير لضغوط العمل عليها. فحين هذه الدراسة ستتناول ضغوط العمل كمتغير وسيط بين المهارات القيادية والتكاليف الخفية.
4. موضوع التكاليف الخفية من الموضوعات الحديثة والتي تتعلق بالسلوكيات والاختلالات داخل المنظمة، وتم تناولها في البيئة الهادفة للربح، فحين هذه الدراسة ستناول التكاليف الخفية في بيئة غير هادفة للربح.
5. وجدت أغلب الدراسات السابقة تأثيراً إيجابياً للمهارات القيادية وضغوط العمل، ولكن بدرجات مختلفة. فهل يوجد لهما تأثير على التكاليف الخفية.





6. استخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة ودراسة الحالة، وهذه الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.
7. أغلب الدراسات السابقة تمت على بيئات خارج اليمن، وبيئة ومجتمع هذه الدراسة هي اليمن.
8. تعتبر من الدراسات الأولى التي تناولت موضوع تأثير المهارات القيادية في ضغوط العمل والتكاليف الخفية بحسب علم الباحث.

■ مشكلة البحث:

أظهرت الدراسات أن السلوكيات والتصرفات التي يظهرها موظفو المنظمة لها أثر كبير في ظهور نوع من التكاليف تسمى التكاليف الخفية، وتتأثر هذه السلوكيات والتصرفات بمستوى ضغوط العمل في المنظمة سواء بالإيجاب أو السلب. كما أظهرت الدراسات إن للمهارات القيادية للمسؤولين المباشرين أثر على سلوكيات وتصرفات الموظفين أو على الأداء للمنظمة.

وتناولت أغلب الدراسات علاقة التكاليف الخفية بالاختلالات في المنظمة في خمسة مواطن كظروف العمل وتنظيم العمل والاتصال وإدارة الوقت والتدريب، ولم تتناولها بعلاقتها في مجالات أخرى كالمهارات القيادية لمسؤولي العمل المباشر للموظفين والتي تؤثر على سلوكيات وتصرفات الموظفين وظروف العمل في المنظمة وبالتالي زيادة أو قلة التكاليف الخفية الناتجة عن معالجة تلك المشاكل والاختلالات.

ومن خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي: «ما مدى أثر المهارات القيادية في التكاليف الخفية من خلال توسيط ضغوط العمل بجامعة إقليم سبأ» ومن هذا التساؤل الرئيس نطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أثر المهارات القيادية في ضغوط العمل في جامعة إقليم سبأ؟
2. ما أثر ضغوط العمل في التكاليف الخفية في جامعة إقليم سبأ؟
3. ما أثر المهارات القيادية في التكاليف الخفية في جامعة إقليم سبأ؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (نوع الوظيفة أو الخبرة الإدارية أو المؤهل)؟

■ أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:





1. تحديد مستوى المهارات القيادية وضغوط العمل والتكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ.
2. اختبار العلاقة بين المهارات القيادية والتكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ.
3. اختبار العلاقة بين محاور المهارات القيادية (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإدارية، المهارات الإنسانية) والتكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ.
4. اختبار أثر المهارات القيادية وضغوط العمل في التكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ.
5. اختبار أثر المهارات القيادية في التكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ.
6. اختبار أثر ضغوط العمل في التكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ.
7. اختبار مدى توسط ضغوط العمل للعلاقة بين المهارات القيادية والتكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ.

■ أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال الآتي:

1. تناولت الدراسة ضغوط العمل كمتغير وسيط بين العلاقة بين المهارات القيادية وتخفيض التكاليف الخفية ومن خلال ما سيتم التوصل اليه من نتائج قد تمثل الدراسة الحالية اضافة متوقعة من الناحية العلمية.
2. تناولت الدراسة موضوع المهارات القيادية وضغوط العمل والتكاليف الخفية في البيئة اليمنية والتي قد تعتبر إضافة معلومات عن البيئة اليمنية يستفاد منها في اي دراسات مستقبلية.

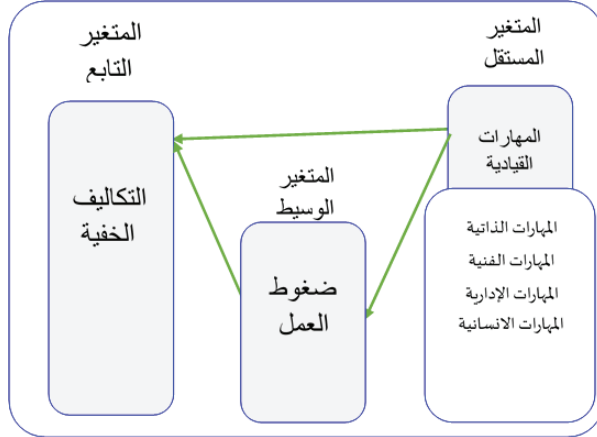
ثانياً: الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في الآتي:

1. لفت النظر إلى أهمية ودور المهارات القيادية في تخفيض ضغوط العمل والتكاليف الخفية وبما يعود بالفائدة الأداء والتكاليف بالجامعة.
2. رفع الوعي الإداري والمالي لدى إدارة وموظفي جامعة إقليم سبأ.
3. تحديد أولويات المعالجات المناسبة لإدارة جامعة إقليم سبأ لتخفيض التكاليف وتحسين الأداء.



شكل (1): النموذج المعرفي



■ فرضيات الدراسة:

❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والتكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ.

ويتفرغ من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية كما يأتي:

1. للمهارات الذاتية علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية والتكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ.
 2. للمهارات الفنية علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية والتكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ.
 3. للمهارات الإدارية علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية والتكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ.
 4. للمهارات الإنسانية علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية والتكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ.
- ❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** للمهارات القيادية وضغوط العمل أثر ذو دلالة إحصائية في التكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ.

ويتفرغ منها من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية كما يأتي:

1. للمهارات القيادية أثر ذو دلالة إحصائية في التكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ.
 2. لضغوط العمل أثر ذو دلالة إحصائية في التكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ.
- ❖ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** ضغوط العمل تتوسط العلاقة بين المهارات القيادية والتكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ.



أثر ضغوط العمل كمتغير وسيط بين المهارات القيادية والتكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ

د. عبد السلام محمد مهدي عيناء

❖ الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزي للمتغيرات الديموغرافية (نوع الوظيفة، أو الخبرة الإدارية، أو المؤهل).

■ مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع وعينة الدراسة موظفي جامعة إقليم سبأ.

■ حدود الدراسة:

وتتمثل هذه الحدود فيما يأتي:

- ✓ الحدود الموضوعية: يقتصر موضوع الدراسة في الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها وصحة فرضياتها.
- ✓ الحدود المكانية: موظفو جامعة إقليم سبأ.
- ✓ الحدود الزمنية: خلال الفترة الزمنية 2021م-2022م.

■ منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على بحث الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، وهو لا يقف عند حد جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، وإنما يعتمد كذلك على تحليل الظاهرة وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

■ مصطلحات الدراسة:

- المهارات القيادية: مجموعة من المهارات الأساسية اللازمة لنجاح العمل الإداري بدرجات متفاوتة مثل المهارات الذاتية المتمثلة بالصفات الشخصية، والقدرات العقلية، والمهارات الإنسانية، والإدراكية، والفنية.
- التكاليف الخفية: تلك التكاليف التي لا يوجد لها معنى أو تفسير في نظام المعلومات المستعملة في المنظمة والمتمثلة في كل من الميزانيات التقديرية، المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية... الخ.
- ضغوط العمل: هي التأثيرات التي تسبب حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسدي للموظف.





منهجية الدراسة وإجراءاتها:

أولاً: تصميم أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة، وقد اشتملت على الآتي:

القسم الأول: يشمل البيانات الخاصة بعينة الدراسة.

القسم الثاني: يشمل متغيرات الدراسة الأساسية: وهي المحاور التي من خلالها يتم التعرف على فرضيات الدراسة، ويوضح الجدول (1) متغيرات ومحاور وعدد فقرات الاستبانة.

جدول (1): متغيرات ومحاور وعدد فقرات الاستبانة

عدد الفقرات	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل			
			المهارات القيادية			
			الإنسانية	الإدارية	الفنية	الذاتية
58	18	20	5	5	5	5

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

وقد اعتمدت الدراسة في إعداد هذا القسم على مقياس ليكرت الخماسي بحسب الجدول (2).

جدول (2): مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البديل
1	2	3	4	5	مقياس البديل

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

وقد تمّ حساب الأوساط المرجحة لهذه الأوساط بحسب الجدول (3).





جدول (3): الأوساط المرجحة

المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة	درجة العلاقة (الأثر)
من 4.200 إلى 5	84% فأكثر	موافق بشدة	مرتفع بشدة
من 3.400 إلى 4.199	من 68% إلى 83.98%	موافق	مرتفع
من 3.000 إلى 3.399	من 60% إلى 67.98%	محايد يميل للموافقة	متوسط يميل للارتفاع
من 2.600 إلى 2.999	من 52% إلى 59.98%	محايد يميل لعدم الموافقة	متوسط يميل للانخفاض
من 1.800 إلى 2.599	من 36% إلى 51.98%	غير موافق	منخفض
من 1.000 إلى 1.799	أقل 35.80%	غير موافق بشدة	منخفض بشدة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

ثانياً: صدق الأداة وثباتها:

تم عرض عبارات المقاييس على عدد (5) من المحكمين المختصين في الدراسة لتحليل مضامين عبارات المقاييس، وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقاً لرأيهم، وتم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة وعينتها من الموظفين بجامعة إقليم سبأ والبالغ عددهم (196) موظف وموظفة، حيث تم توزيع (160) استبانة نظراً لسفر أو عدم تواجد بعض الموظفين، وتم استرجاع (140) استبانة منها (126) استبانة سليمة، وقد تم استخدامها في التحليل، وهي كما يأتي:

جدول (4): الاستبانات الموزعة والمسترجعة

الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات الصالحة	نسبة الاستبانات الصالحة %
160	140	126	78.75%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول (4) أن معدل الاستجابة بلغ 78.75% من الاستبانات الموزعة، وأن 21.25% من الاستبانات لم يتم إعادة أو غير صالحة، وهذا المعدل يعتبر جيداً للخروج بنتائج موضوعية ودقيقة قدر الإمكان.





وكان توزيع أفراد العينة بحسب الصفات الديمغرافية كالاتي:

1. توزيع أفراد العينة بحسب الوظيفة:

جدول (5): التوزيع التكراري لأفراد العينة بحسب نوع الوظيفة

الجهة	العدد	النسبة%	الجهة	العدد	النسبة%
مدير عام	12	9.5%	رئيس قسم	32	25.4%
مدير إدارة	30	23.8%	مختص	52	41.3%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول (5) أن فئة (مختص) جاءت بنسبة 41,3% ثم فئة (رئيس قسم) بنسبة 25,4%، ثم فئة (مدير إدارة) بنسبة 23,8%، ثم فئة (مدير عام) بنسبة 9,5%، وهو ما يعتبر توزيع غير منطقي لرؤساء الأقسام مع مدرء الإدارات.

2. توزيع أفراد العينة بحسب الخبرة الإدارية:

جدول (6): التوزيع التكراري لأفراد العينة بحسب نوع الخبرة الإدارية

مدة الخبرة	العدد	النسبة%	مدة الخبرة	العدد	النسبة%
أقل من 5 سنوات	84	66.7%	من 10 سنة وأقل من 15 سنة	10	7.9%
من 5 سنوات وأقل 10 سنوات	24	19.0%	أكثر من 15 سنة	8	6.3%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول (6) أن أعلى نسبة للخبرة الإدارية كانت الفئة (أقل من 5 سنوات) حيث بلغت نسبتهم (66.7%) ثم تأتي بعدها الفئة (من 5 سنوات وأقل 10 سنوات) بنسبة (19.0%)، ثم تأتي فئة (من 10 سنوات وأقل 15 سنوات) بنسبة (7.9%)، ثم تأتي بعدها الفئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة (6.3%)، وهذا يدل على انخفاض وحدائة الخبرة الإدارية ويأتي ذلك تماشياً مع حداثة ونشأة الجامعة حيث أنشئت الجامعة في عام 2016م.





3. توزيع أفراد العينة بحسب المؤهل:

جدول (7): التوزيع التكراري لأفراد العينة بحسب نوع المؤهل

المؤهل	العدد	النسبة%	المؤهل	العدد	النسبة%
بكالوريوس	105	83.3%	دكتوراة	0	0%
ماجستير	9	7.1%	أخرى	12	9.5%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول (7) أن أعلى وأكبر نسبة للمؤهل الدراسي كانت الفئة (بكالوريوس) حيث بلغت نسبتهم (83.3%)، ثم تأتي بعدها فئة (ماجستير) بنسبة (7.1%)، ثم فئة (أخرى) بنسبة (9.5%)، وفئة (دكتوراة) لا توجد. وقلة وجود فئات الدراسات العليا نظراً لعدم وجود جامعة حكومية في محافظة مأرب إلا مؤخراً حيث انشأت جامعة فيها عام 2016م.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: تحليل الدراسة:

بناء على أسئلة وأهداف وفرضيات الدراسة، فقد تم تقديم النتائج وتحليلها من خلال استخدام التحليل الإحصائي ببرنامج (SPSS V.25)، وفيما يأتي عرض نتائج الدراسة:

- نتائج تحليل (متغيرات الدراسة): يوضح الجدول (8) نتائج تحليل (متغيرات الدراسة) بجامعة إقليم سبأ.

جدول (8): خلاصة نتائج تحليل (متغيرات الدراسة)

م	المتغيرات	المتوسط	نسبة المتوسط	اف المعياري	التقدير اللفظي	قيمة T	الدلالة
1	المهارات الذاتية	4.0354	80.71%	1.136	مرتفع	10.228	0.00
2	المهارات الفنية	3.8949	77.90%	1.535	مرتفع	6.545	0.00
3	المهارات الإدارية	3.6260	72.52%	1.305	مرتفع	5.383	0.00
4	المهارات الإنسانية	3.8596	77.19%	1.194	مرتفع	8.080	0.00





أثر ضغوط العمل كمتغير وسيط بين المهارات القيادية والتكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ

د. عبد السلام محمد مهدي عينا

0.00	9.265	مرتفع	1.136	78.75%	3.9374	المهارات القيادية (المتغير المستقل)	أ
0.00	5.193	مرتفع	1.180	70.92%	3.5459	ضغوط العمل (المتغير الوسيط)	ب
0.02	-2.243	متوسط يميل للاخفاض	1.134	55.47%	2.7734	التكاليف الخفية (المتغير التابع)	ج

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول (8) ما يأتي:

1. جاءت أبعاد المهارات القيادية بجامعة إقليم سبأ (الذاتية، الفنية، الإدارية، الإنسانية) كل منها بدرجة مرتفعة.
2. جاء محور (المهارات الذاتية) في المرتبة الأولى، ثم محور (المهارات الفنية) في المرتبة الثانية، ثم محور (المهارات الإنسانية) في المرتبة الثالثة، وفي المرتبة الأخيرة جاء محور (المهارات الإداري).
3. موافقة أفراد العينة إلى محور المهارات القيادية بجامعة إقليم سبأ جاء مرتفعًا.
4. موافقة أفراد العينة إلى أن محور ضغوط العمل بجامعة إقليم سبأ جاء مرتفعًا.
5. موافقة أفراد العينة إلى أن محور التكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ جاء متوسطًا يميل للاخفاض.

ثانيًا: اختبار الفرضيات:

1. اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والتكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ)، كما يوضح ذلك الجدول (9).

جدول (9): نتائج العلاقة الارتباطية بين المهارات القيادية والتكاليف الخفية

Sig	معامل الارتباط	الفرضية الرئيسة الأولى
0.892	-0.012	المهارات القيادية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول (9) ما يأتي:

1. لا توجد علاقة بين المهارات القيادية والتكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ حيث بلغ معامل الارتباط (-0.012) ومستوى Sig أكبر من مستوى الدلالة (0.005).





2. رفض الفرضية الرئيسة الأولى.

أ. الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة الأولى: والتي تنص على: لأبعاد المهارات القيادية (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإدارية، المهارات الإنسانية) علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية والتكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ، كما يوضح ذلك الجدول (10).

جدول (10): نتائج العلاقة الارتباطية بين ابعاد بين المهارات القيادية والتكاليف الخفية

المهارات الإنسانية	المهارات الإدارية	المهارات الفنية	المهارات الذاتية	الفرضيات الفرعية
-0.004	0.031	0.148	-0.008	معامل الارتباط
0.964	0.727	0.099	0.933	Sig

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول (10) ما يأتي:

1. لا توجد علاقة بين المهارات الذاتية والتكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.188) ومستوى Sig أكبر من مستوى الدلالة (0.005).
2. لا توجد علاقة بين المهارات الفنية والتكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.148) ومستوى Sig أكبر من مستوى الدلالة (0.005).
3. لا توجد علاقة بين المهارات الإدارية والتكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.031) ومستوى Sig أكبر من مستوى الدلالة (0.005).
4. لا توجد علاقة بين المهارات الإنسانية والتكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ، حيث بلغ معامل الارتباط (-0.004) ومستوى Sig أكبر من مستوى الدلالة (0.005).
5. رفض الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى.

2. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: والتي تنص على: (للمهارات القيادية وضغوط العمل أثر ذو دلالة إحصائية في التكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ).

هناك مجموعة من الإجراءات الواجب القيام بها قبل البدء في دراسة واختبار الفرضية الرئيسة الثانية من أجل ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وتتمثل في فيما يأتي:





أولاً: العلاقات الخطية بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع:

جدول رقم (11) نتائج العلاقات الخطية بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع

المتغير	البند	المهارات القيادية	ضغوط العمل	التكاليف الخفية
المهارات القيادية (المستقل)	الارتباط		-0.118	-0.012
	Sig		0.189	0.892
ضغوط العمل (الوسيط)	الارتباط	-0.118		**300.
	Sig	0.189		0.001
التكاليف الخفية (المتغير)	الارتباط	-0.012	**300.	
	Sig	0.892	0.001	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول (11) ما يأتي: توجد علاقة إيجابية ضعيفة بين المتغير التابع والمتغير الوسيط، ولا توجد مع المتغير المستقل.

ثانياً: عدم وجود الارتباط الذاتي بين المتغيرين المستقلين:

جدول رقم (12) نتائج الارتباط الذاتي بين المتغيرين المستقلين

المتغير	البند	المهارات القيادية	ضغوط العمل
المهارات القيادية (المستقل)	الارتباط	1	-0.118
	Sig		0.189
ضغوط العمل (الوسيط)	الارتباط	-0.118	1
	Sig	0.189	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول (12) ما يأتي: عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرين المستقلين حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.117) وهو أقل من (0.70) حسب (Tabachnic and fidell, 2007).

ثالثاً: اختبار **Tolerance** ومعامل **VIF**:



جدول رقم (13) نتائج Tolerance ومعامل VIF

VIF	Tolerance	البند
0.986	1.014	المهارات القيادية
0.986	1.014	ضغوط العمل

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول (13) ما يأتي:

1. بلغت قيمة (VIF) (1.014) وهي قيمة مقبولة بشكل جيد حيث إنه كلما كانت قيمة VIF أكبر من 3 فإنه توجد احتمالية التعددية الخطية، وإن كانت أكبر من 10 فهذا يؤكد وجود التعددية الخطية بين المتغيرات، وبما أن قيمة VIF لمتغيرات الدراسة كانت أقل من 3 وأقل من 10 فإنه لا توجد تعددية خطية.
2. بلغت قيمة (Tolerance) (0.986) وهي أكبر من (0.05)، ولا تقل عن (0.1) ويفيد الزعبي (2010) أن قيمة Tolerance تعبر عن مقدار تباين المتغير المستقل المجدد الذي لا تفسره المتغيرات المستقلة الأخرى في النموذج ويجب ألا تقل عن الحد المسموح (0.1)، حيث إن نقص السماحية عن (0.1) تعني إن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع، مما يزيد من احتمالية تحقق المصاحبة الخطية المتعددة.

رابعًا: اعتدالية التوزيع:

جدول رقم (14) نتائج قيم الالتواء Skewness لمتغيرات الدراسة

Skewness/ Std.E Sk	Std.E Sk	Skewness	البند
0.462	0.216	0.100	المهارات القيادية
0.242	0.216	0.052	ضغوط العمل
-0.342	0.216	-0.074	التكاليف الخفية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات برنامج spss.





جدول رقم (15) نتائج قيم التفلطح Kurtosis لمتغيرات الدراسة

البند	Kurtosis	Std.E Sk	Kurtosis/ Std.E Sk
المهارات القيادية	0.166	0.428	0.389
ضغوط العمل	0.613	0.428	1.431
التكاليف الخفية	-0.355	0.428	-0.829

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول (14 - 15) ما يأتي: تتوزع البيانات طبيعيًا حيث بلغت نسبة التفلطح للمتغيرات (-1.077، -0.806، -0.462) والنسبة المرجحة للالتواء (-0.849، -0.942، -0.244) وهي أقل من (+1.96)، وهناك ثقة بـ 95% بأن توزيع المجتمع ليس ملتويًا موجبًا أو سلبياً (Kerr, Hall, Kozub, 2002).

خامسًا: التوزيع الطبيعي للبوافي وعدم وجود قيم متطرفة:

جدول رقم (16) قيمة Mahalanobis قيمة Cook's Distance

قيمة Mahalanobis	قيمة Cook's Distance
10.835	0.074

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول (16) ما يأتي:

1. عدم وجود قيم متطرفة حيث بلغ قيمة (10.835) Mahalanobis) وهي أقل من القيمة المرجحة كا2 والتي تساوي (13.82) عند دلالة إحصائية (0.010).
2. عدم وجود حالات متطرفة حيث بلغت قيمة (0.07) Cook's Distance) وهي أقل من قيمة (1) التي ما زاد قيمتها يعبر عن وجود مشكلة محتملة في الحالات.

1-2 اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على: (للمهارات القيادية أثر ذو دلالة إحصائية في التكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ)، كما يوضح ذلك الجدول (17).



جدول (17): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية

معامل الارتباط	معامل التحديد R2	قيمة F	مستوى دلالة F	معامل الانحدار β	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
012a.	-0.008	0.018	892b.	-0.012	-0.135	0.892

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول (17) ما يأتي:

1. عدم وجود علاقة بين المهارات القيادية والتكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ.
2. عدم وجود تأثير معنوي بين المهارات القيادية والتكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.018) وهي غير دالة عند مستوى قدرة (0.05)، كما بلغ معامل الارتباط (012a.)، ويشير معامل التحديد المعدل (-0.008) إلى أن (0.8-%) من التغير في التكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في ضغوط العمل بالجامعة.
3. يتضح مما سبق عدم قبول الفرضية الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية.

2-2 اختيار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على: (لضغوط العمل أثر ذو دلالة إحصائية في التكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ)، كما يوضح ذلك الجدول (18).

جدول (18): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

معامل الارتباط	معامل التحديد R2	قيمة F	مستوى دلالة F	معامل الانحدار β	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
300a.	0.082	12.221	001b.	0.300	3.496	0.001

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول (18) ما يأتي:

1. وجود علاقة بين ضغوط العمل والتكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ.
2. وجود تأثير إيجابي معنوي بين ضغوط العمل والتكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (12.221) وهي دالة عند مستوى قدرة (0.05)، كما بلغ معامل الارتباط (300a.)، ويشير معامل التحديد المعدل (0.082) إلى أن (0.8%) من التغير في التكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في ضغوط العمل بالجامعة.





أثر ضغوط العمل كمتغير وسيط بين المهارات القيادية والتكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ

د. عبد السلام محمد مهدي عيناء

الخفية بجامعة إقليم سبأ تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في التكاليف الخفية بالجامعة.
3. يتضح مما سبق قبول الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الثانية.

3-2 اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: والتي تنص على: (للمهارات القيادية وضغوط العمل أثر ذو دلالة إحصائية في التكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ).

جدول (19): أسماء المتغيرات المدخلة في معادلة الانحدار

المتغيرات المدخلة / المحذوفة a		
الطريقة	المتغيرات المحذوفة	المتغيرات المدخلة
Stepwise	bالمهارات القيادية (المستقل)	bالمهارات القيادية (المستقل)
		ضغوط العمل (الوسيط)
a التكاليف الخفية (التابع)		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

جدول (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسة الثانية

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار β	مستوى دلالة F	قيمة F	معامل التحديد R2	معامل الارتباط
0.001	3.496	0.300	001b.	12.221	0.082	300a.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول (19 - 20) ما يأتي:

1. تتم استبعاد المتغير المستقل من المتغيرين المدخلين في معادلة الانحدار (المهارات القيادية، ضغوط العمل).
2. وجود علاقة بين المتغير الوسيط (ضغوط العمل) والمتغير التابع (التكاليف الخفية) بجامعة إقليم سبأ.
3. وجود تأثير إيجابي بين المتغير الوسيط (ضغوط العمل) والمتغير التابع (التكاليف الخفية) بجامعة إقليم سبأ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (12.221) وهي دالة عند مستوى قدرة (0.05)، كما بلغ معامل الارتباط (300a.)، ويشير معامل التحديد المعدل (0.082) إلى أن (0.8%) من التغير في التكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، والنسبة المتبقية قد ترجع





إلى عوامل أخرى تؤثر في التكاليف الخفية بالجامعة.

4. لا يؤثر المتغير المستقل (المهارات القيادية) على المتغير التابع (التكاليف الخفية).

5. يتضح مما سبق عدم قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

3. اختيار الفرضية الرئيسة الثالثة: والتي تنص على: (ضغوط العمل تتوسط العلاقة بين المهارات

القيادية والتكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ)، وحتى يمكن القول بأن المتغير الوسيط يتوسط العلاقة

بين المتغير المستقل والتابع تتحقق الشروط الثلاثة، وهي كما يأتي:

أ. تأثير المتغير المستقل على المتغير الوسيط.

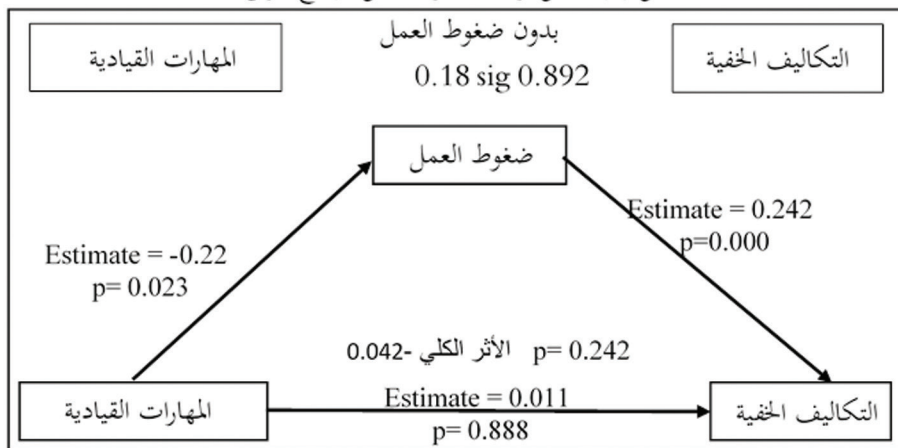
ب. تأثير المتغير الوسيط على المتغير التابع.

ت. تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

وتكون العلاقة كلية عندما يأتي تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع غير دالاً إحصائياً، أما إذا كان دال

إحصائياً فالعلاقة جزئية. ويوضح الشكل رقم (2) مدى تحقق هذه الشروط ونوعية العلاقة كما يأتي:

شكل (2): تحليل توسيط ضغوط العمل ببرنامج أموس



المصدر: من اعداد الباحث اعتماد على مخرجات برنامج أموس





نلاحظ من خلال الشكل رقم (2) ما يأتي:

1. تحقق الشرط الأول من علاقة التوسط وهو: وجود تأثير للمهارات القيادية (المستقل) في ضغوط العمل (الوسيط) بجامعة إقليم سبأ حيث يساوي (-0.22) وهو دال إحصائيًا.
 2. تحقق الشرط الثاني من علاقة التوسط وهو: وجود تأثير لضغوط العمل (الوسيط) في التكاليف الخفية (التابع) بجامعة إقليم سبأ حيث يساوي (0.24) وهو دال إحصائيًا.
 3. عدم تحقق الشرط الثالث من علاقة التوسط وهو: وجود تأثير للمهارات القيادية (المستقل) في التكاليف الخفية (التابع) بجامعة إقليم سبأ حيث يساوي (0.011) وهو غير دال إحصائيًا.
 4. يتضح مما سبق رفض الفرضية الرئيسة الثالثة.
4. اختيار الفرضية الرئيسة الرابعة: والتي تنص على: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد عينة الدراسة تعزي للمتغيرات الديموغرافية (نوع الوظيفة أو الخبرة الإدارية أو المؤهل)، واختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (التباين الأحادي) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر، كما يوضح ذلك الجدول (21).

جدول (21): نتائج اختبار One-Way ANOVA للمتغيرات الديموغرافية

المؤهل		الخبرة الإدارية		نوع الوظيفة		المتغيرات الديموغرافية
Sig	F	Sig	F	.Sig	F	المتغيرات
0.375	0.988	0.926	0.155	0.157	1.768	المهارات الذاتية
0.122	2.137	0.529	0.743	0.126	1.942	المهارات الفنية
0.443	0.819	0.427	0.933	0.413	0.963	المهارات الإدارية
0.128	2.092	0.611	0.608	0.343	1.122	المهارات الإنسانية
0.412	0.893	0.203	1.557	0.675	0.512	المهارات القيادية (المستقل)
0.325	1.135	0.151	1.797	0.053	2.626	ضغوط العمل (الوسيط)
0.823	0.195	0.992	0.033	0.679	0.506	التكاليف الخفية (التابع)

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول (21) ما يأتي: أن قيمة F المحسوبة جاءت غير دالة في جميع الفرضيات، وقيمة





F غير دالة تعني أن جميع أفراد العينة وبغض النظر عن (نوع الوظيفة، أو الخبرة الإدارية، أو المؤهل، أو التخصص) لها نفس الرأي فيما يتعلق أثر المهارات القيادية في ضغوط العمل والتكاليف الخفية، وهذا يؤكد على رفض الفرضية الرئيسية الرابعة (لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزي للمتغيرات الديموغرافية (نوع الوظيفة أو الخبرة الإدارية أو المؤهل).

الخاتمة:

أولاً: النتائج والاستنتاجات:

بناء على نتائج اختبار فرضيات الدراسة فقد كانت أبرز النتائج والاستنتاجات كالآتي:

1. نسب المتغيرات:

1. جاءت المهارات القيادية بجامعة إقليم سبأ بدرجة مرتفعة بنسبة 76.5%، وهو ما يتفق مع دراسة (الخطيب، 2015)، (ميرو، 2017)، (بو عصرية، لعور، 2018)، (عبد نايف وآخرون، 2021)، من حيث إنها جاءت بدرجة مرتفعة. ولا تتفق مع دراسة (هري، 2020) في حين أنها جاءت بدرجة متوسطة. كما جاءت محاور المهارات القيادية بدرجة مرتفعة، وكان محور (المهارات الذاتية) في المرتبة الأولى بنسبة 80.8%، ثم محور (المهارات الفنية) في المرتبة الثانية بنسبة 78.3%، ثم محور (المهارات الإنسانية) في المرتبة الثالثة بنسبة 74.2%، وفي المرتبة الأخيرة جاء محور (المهارات الإدارية) بنسبة 72.8%. وهو ما يفسره من أهمية المهارات الذاتية للمسؤول المباشر وامتلاكه روح المبادرة في تنفيذ الأعمال وبشكل جيد وسرعة ببديته وتحملة الجهد المضني في انجاز العمل وظهور بالمظهر اللائق، الذي يرضي على ذلك جوًا من الثقة والاطمئنان لدى الموظفين.
2. جاء ضغوط العمل بجامعة إقليم سبأ بدرجة متوسطة تميل للارتفاع بنسبة 69.2%، وهو ما يتوافق مع دراسة (العمرى، السهلي، 1437)، من حيث إن درجة ضغوط العمل جاءت متوسطة وأقل من المتوسط، وهو ما يفسره من المؤثرات السلبية لارتفاع ضغوط العمل المتعلقة بالجوانب المالية كانت مرتفعة، وما يحتاج من إدارة الجامعة الانتباه إلى ذلك وإيجاد الحلول الناجعة لحل هذه الإشكالات.
3. جاء التكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ بدرجة متوسطة تميل للانخفاض بنسبة 58.2% وهو ما لا يتوافق مع دراسة (Sailaja, Viswanadhan, Basak, 2015) من حيث إنها جاءت بدرجة مرتفعة، وهو ما يفسره من انخفاض مؤشرات التكاليف الخفية كالغياب والتأخر، ويعود ذلك إلى متابعة إدارة الجامعة وتطبيق اللوائح والأنظمة. في حين كان ضعف الأداء مرتفعًا مما يتطلب من إدارة الجامعة تعزيز التدريب لموظفيها حتى يتحسن الأداء وتقل





التكلفة الخفية بسبب معالجة ضعف الأداء.

2. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

1. أسفرت نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى: عن عدم وجود علاقة بين محاور المهارات القيادية (المهارات الفنية، المهارات الإدارية، محور المهارات الذاتية، المهارات الإنسانية) والتكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ، ويمكن القول: إن هذه النتيجة منطقية من حيث عدم وجود علاقة مباشرة للمتغير المستقل المهارات القيادية بالمتغير التابع التكاليف الخفية وذلك بحسب (Savall, Zardet, 2015) أن التكاليف الخفية تظهر بحسب نتيجة اختلالات في ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب.

2. أسفرت نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: عن عدم وجود علاقة بين المهارات القيادية والتكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ، وتأتي هذه النتائج غير متفقة مع نتائج (الخطيب، 2015)، (ميرو، 2017)، (بو عصرية، لعور، 2018)، (عبد نايف وآخرون، 2021)، من حيث عدم وجود علاقة بين المهارات القيادية والمتغير التابع، ويمكن القول: إن هذه النتيجة منطقية من حيث عدم وجود علاقة مباشرة للمتغير المستقل المهارات القيادية بالمتغير التابع التكاليف الخفية وذلك بحسب (Savall, Zardet, 2015) أن التكاليف الخفية تظهر بحسب نتيجة اختلالات في ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب.

3. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

1. أسفرت نتائج الفرضيات الفرعية الأولى للفرضية الثانية الرئيسية: عن عدم وجود أثر للمهارات القيادية في التكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ، وتأتي هذه النتائج غير متفقة مع نتائج دراسة (رحيمة، 2012)، (لعلبي، 2015)، (Beatrice, 2015)، (جاهل، نويوة، 2017) من حيث وجود أثر للمهارات القيادية في المتغير التابع، ويمكن القول: إن هذه النتيجة ليست منطقية من ناحية أن للمهارات القيادية تأثير في الجوانب النفسية والسلوكية للموظفين من تخفيف الضغوط عليهم واستيعابهم وتحفيزهم وبالتالي تقليل معالجة الإشكالات المتعلقة بهذه الجوانب وتكلفتها، ومنطقة من ناحية الاختلالات المتعلقة بالجوانب الأخرى من تنظيم العمل والتدريب وإدارة الوقت.

2. أسفرت نتائج الفرضيات الفرعية الثانية للفرضية الثانية الرئيسية: عن وجود أثر إيجابي لضغوط العمل في التكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ، وتأتي هذه النتائج غير متفقة مع نتائج دراسة (طنوس، 2019) من حيث عدم وجود أثر لضغوط العمل في المتغير التابع، ومتفقة مع نتائج دراسة (المومني، 2018)، (عوض، 2021) من حيث وجود أثر لضغوط العمل في المتغير التابع، ويمكن القول: إن هذه النتيجة منطقية لما لضغوط العمل من تأثير على أجواء العمل ومستوى الأداء وكلما كان مستوى ضغوط العمل مرتفعة يكون مستوى التكاليف الخفية مرتفع





والعكس صحيح.

3. أسفرت نتائج الفرضية الثانية الرئيسة: عن عدم وجود أثر للمهارات القيادية وضغوط العمل في التكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ، وهو ما لا يتفق مع دراسة (سعد الدين، 2020) من حيث تأثير التحكم والتكاليف الخفية في الأداء المالي ويمكن القول: إن هذه النتيجة منطقية لدور المهارات القيادية في ضغوط العمل كمتأثير مباشر، ودور ضغوط العمل في التكاليف الخفية كمتأثير مباشر، وبالتالي لا يوجد تأثير للمهارات القيادية في التكاليف الخفية.

4. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة:

- أسفرت على أن ضغوط العمل لا تتوسط العلاقة بين المهارات القيادية والتكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ. وهذا يعني إن المهارات القيادية تؤثر في ضغوط العمل، وضغوط العمل تؤثر في التكاليف الخفية، ولكن المهارات القيادية لا تؤثر في التكاليف الخفية. ويمكن القول: إن هذه النتيجة منطقية لتأثير المهارات القيادية على ضغوط العمل، والذي يؤثر في التكاليف الخفية.

5. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الرابعة:

- أسفرت على أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (نوع الوظيفة، أو الخبرة الإدارية، أو المؤهل، أو التخصص)، وهو ما يتوافق مع دراسة (سعيد، 2019)، (أبو عرب، أبو سويرح، 2020) من حيث عدم فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة. ويعزو ذلك إلى التقارب الواضح في قيم نسب متوسطات الاستجابة إلى أن الموظفين يخضعون لنفس ظروف العمل ويمارسون نفس المهام الوظيفية والأنشطة، بالإضافة إلى ارتفاع الخبرة الإدارية للعاملين بجامعة إقليم سبأ، وإن التكاليف الخفية لا يعتمد على المؤهل أو التخصص وإنما على الخبرة ونوع الوظيفة.

ثانياً: التوصيات والمقترحات:

توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات والمقترحات لإدارة جامعة إقليم سبأ أو لبقية الجهات كما يأتي:

- أهمية نشر الوعي التكاليفي لدى مدرء وموظفي الجامعة.
- الاهتمام بتحسين ظروف العمل بالجامعة لدورها في تقليل المشاكل والاختلالات وتخفيض التكاليف الخفية.
- الاهتمام بإدارة الوقت للموظف ورفع نسبة الاستغلال الأمثل وتقليل الهدر فيها نتيجة وجود أوقات فراغ للموظف بدون أي مهام أو أعمال.





- رفع مستوى إجراءات السلامة والأمن في غرف وقاعات ومباني الجامعة.
- إقامة برامج تدريبية للموظفين لتسحين أداء أعمالهم ومهامهم بطريقة صحيحة.
- معالجة ضعف إنجاز المهام والأعمال في الوقت الرسمي للعمل بما يقلل من اللجوء للدوام الإضافي.
- معالجة ضعف إنجاز الموظفين لأعمالهم بطريقة صحيحة وإعادة تأهيلهم من جديد واستهلاك موارد إضافية.
- تحديد أو تكلف جهة أو موظف يقوم بعد انتهاء الدوام من التعقيب على المكاتب والغرف والقاعات والتأكد من إطفاء الإضاءة والمكيفات والآلات وهدر الطاقة الكهربائية.
- الاهتمام بالنظام المحاسبي الإلكتروني لأهمية المعلومات المحاسبية في تخفيض التكاليف وتقليل الهدر والإسراف.
- إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالسلوكيات البشرية وعلاقتها بظهور التكاليف الخفية.





المراجع والمصادر:

1. أبو النصر، مدحت. (2008). إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، حلوان: دار الفجر للنشر والتوزيع.
2. بركاني، فوزية. (2016). آليات الكشف ومعالجة التكاليف الخفية في المنظمة الخدمية دراسة حالة المنظمة الاستشفائية للدكتور صالح زرداني، (رسالة ماجستير)، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
3. بلمداني، محمد، وبين تراري، عبدا لغاني. (2017). فعالية التحكم في التكاليف الخفية في تحسين اداء المنظمة الاقتصادية-دراسة حالة منظمة الأسمنت بني صاف، (رسالة ماجستير)، المركز الجامعي بالحاج بوشعيب، الجزائر.
4. بو دريعة، فطيمة، وسعيد، مريم. (2020). دور التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية في رفع الأداء المالي للمنظمة الاقتصادية، (رسالة ماجستير)، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر.
5. بو عصرية، مريم، ولعور، ايمان. (2018). دور المهارات القيادية في تفعيل فرق العمل من ودجة نظر العاملين، (رسالة ماجستير)، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر.
6. جاهل، موسى، ونويوة، محمد. (2017). أثر المهارات القيادية على اداء العاملين، (رسالة ماجستير)، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
7. حافظ، محمد عبده. (2011). صيانة الموارد البشرية، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
8. حريم، حسين. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة «النظريات-العمليات الإدارية-وظائف الإدارة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
9. الحسن، إحسان محمد. (2005). علم الاجتماع الصناعي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
10. حسن، خريف. (2003). الاتصال مفاهيم واساليب وأنواع، قسنطينة: منظمة الزهراء للفنون المطبعية.
11. حسن، راوية. (2001). السلوك في المنظمات، الاسكندرية: الدار الجامعية.
12. الحضيري، محسن أحمد. (2000). الإدارة التنافسية للوقت، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
13. الخطيب، محمد حسن عمر. (2015). مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات دراسة ميدانية على لهيئات المحلية الفلسطينية في محافظات غزة، (رسالة ماجستير)، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
14. خيرى، أسامة. (2012). القيادة الإدارية، عمان: دار الولاية للنشر والتوزيع.
15. ربيع، محمد شحاتة. (2010). علم النفس الصناعي والمهني، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
16. رحيمة، سلمى رحيتية. (2012). دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل-دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 4 (9)، 245-274.
17. الزيد، خالد عبد الوهاب. (2013). القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، عمان: دار الايام للنشر والتوزيع.
18. سادلر، فليب. (2008). القيادة، ترجمة هدي فواد، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
19. سعد الدين، كاظمة. (2020). دور التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية في رفع الأداء المالي للمنظمة الاقتصادية، (رسالة ماجستير)، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
20. سلطان، محمد سعيد أنور. (2002، أ). السلوك الإنساني في المنظمات: فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، القاهرة: دار الجامعة الجديدة للنشر.
21. سلطان، محمد سعيد أنور. (2003، ب). إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
22. السلمي، علي (1994). الإدارة الانتاجية، القاهرة: مكتبة الإدارة الجديدة.





23. سليمان، عبد الحكيم، وبوريش، مهني. (2021) مساهمة التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية في تخفيض التكاليف الكلية للمنظمة - دراسة حالة شركة تشين حليب ببجاية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والادارة، 15(2)، -145 130.
24. سيزلاي، أندرو دي، ووالاس، مارك جي. (1991). السلوك التنظيمي، ترجمة: أحمد أبو القاسم، الرياض: معهد الإدارة العامة.
25. شاويش، مصطفى نجيب. (2006). إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار الشروق للنشر، ط4.
26. الشنواني، صلاح. (2004). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الاسكندرية: منظمة سبأ الجامعة.
27. الصرايرة، خالد أحمد. (2010). العمليات الإدارية وادارة الوقت، مصر: دار جليس للنشر والتوزيع.
28. الصيرفي، محمد. (2007). إدارة الوقت، الاسكندرية: منظمة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
29. طنوس، وثام. (2019). أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية على العاملين في بنك بيلوس سورية، (رسالة ماجستير)، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
30. طه، طارق. (2008). الإدارة، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
31. العامري، صالح مهدي، الغالي، طاهر محسن. (2007). الإدارة والاعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
32. عبد الحكيم، إبراهيم (1990). الكفاية الإنتاجية في الصناعة العربية، مجلة التنمية الصناعية العربية، (9)، 22 - 40.
33. عبد القادر، دبون، والهوراي، سويس. (2004). أثر الخصصة في الجزائر على وظيفية تسيير الموارد البشرية في المنظمة، مجلة الباحث، (3)، 103-127.
34. عبد القاش، صلاح الدين. (2005). مبادئ السلوك التنظيمي، الاسكندرية: الدار الجامعية.
35. عبد نايف، باسم فيصل، وآخرون. (2021). المهارات القيادية الإستراتيجية وتأثيرها ف الالتزام التنظيمي، مجلة اقتصاديات الأعمال، (1)، 305-330.
36. العجمي، محمد حسنين. (2015). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
37. عساف، عبد المعطي. (1994). السلوك الاداري والتنظيمي، عمان: مكتبة المحتسب.
38. العمري، طاهر حمدان. (2000). العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات في الشرطة، (رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.
39. العمري، محمد سعيد، والسهلي، عبيد سعود (1437). أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (39)، 17-81.
40. العميان، محمود سليمان. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر، ط4.
41. عوض، هشام طلعت عيسى. (2021). ضغوط العمل وأثرها في اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع الحكومي، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2 (3)، 467 - 484.
42. عيساوي، نصر الدين، وتقرارت، يزيد. (2016). آليات تتمين دور المورد البشري لتحسين أداء المنظمة - نموذج SOF كآلية لمراقبة تطور التكاليف الخفية حالة منظمة الاسمنت SCT تبسة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، 6، 59-88.
43. الغامدي، عبد الله عبد الواحد. (2013). القيادة التربوية، الرياض: دار الكفاح للنشر.
44. غربي، علي، وآخرون (2007). تنمية الموارد البشرية، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
45. غرس الله، بلال. (2017). أهمية حساب التكاليف الخفية في المنظمة الاقتصادية وطرق تقييمها-دراسة حالة لمنظمة





46. condor للأجهزة الكهرو منزلية، (رسالة ماجستير)، جامعة العربي بن مهدي، الجزائر.
46. القحطاني، راشد محمد. (ابريل 20-27، 2007). حوادث واصابات العمل، مؤتمر الصحة والسلامة المهنية، الرياض.
47. القحطاني، سعود بن جمعان. (2017). اسهامات مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة، مجلة البحث العلمي في التربية، 8 (1)، 407-436.
48. لعلبي، مسعودة. (2015). المهارات القيادية ودورها في تحقيق التوافق المهني للعامل، (رسالة ماجستير)، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
49. اللوزي، موسى. (2002). التنظيم واجراءات العمل، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
50. ماهر، احمد. (2003). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
51. محمود، منال طلعت. (2003). أساسيات في علم الإدارة، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
52. المدهون، خالد محمد. (2021). واقع التكاليف الخفية وامكانية التحكم بها: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في فلسطين، مجلة دراسات الأعمال والادارة، 3 (1)، 11-24.
53. مرسي، نبيل محمد. (2002). إستراتيجية الإنتاج والعمليات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
54. مسعود، بوياون. (2013). مساهمة في تخفيض التكاليف الخفية، (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خضر، الجزائر.
55. مصطفى، احمد سيد. (2008). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، القاهرة: الدار الهندسة.
56. مهدي، ذوادي (2009). تأثير التكاليف المستترة على نظام المعلومات الحاسبي، (رسالة دكتوراة)، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
57. المومني، ابراهيم علي محمد. (2018). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدي العاملين في القطاع الصحي في محافظة عجلون في الاردن، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 9 (26)، 90-102.
58. ميرو، شيرزاد طه. (2017). دور المهارات الناعمة للقيادة الإدارية في الارتفاع المنظمي، مجلة جامعة دهوك، 20 (2)، 318-33.
59. نوار، صالح. (2006). فعالية التنظيم في المنظمة الاقتصادية، قسنطينة: منشورات محر علم الاجتماع والاتصال والبحث.
60. هري، بلال. (2020). أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال وحدة قسنطينة، (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

1. Al-khasawneh, A. L., & Futa, S. M. (2013). The Relationship between Job Stress and Nurses Performance in the Jordanian Hospitals: A Case Study in King Abdullah the Founder Hospital, Asian Journal of Business Management, (2), 267-275.

2. Beatrice, S. A., (2015). Dysfunctionalities as Source of Hidden Costs under Life Quality at Work Constraint, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 4(2), 129 - 137.

3. Bhushan, et al (2017). The Impact of Hidden Costs on Production and Op-





erations, Journal of Accounting – Business & Management, 24(1), 1 – 20

4. Cokins, G., Capusneanu, S., Topor, D. I., & Ivan, O. R. (2017). The hidden costs of self-management services in the accounting activity of a company. The Audit Financiar journal, 15 (146), 244-244.

5. Degeorge, J. M., (1997). Analysis of The Functioning of An Sme: Study of Its Dysfunctions and Its Mode of Communication, Thesis for The Dea in Socio-Economic Management of Companies and Organizations, Université Lumière Lyon.

6. Pertti, J. M., (2015). Dictionary Of Human Resources, Vuibert, Paris, 7th ed.

7. Sailaja, A., Basak, P. C., & Viswanadhan, K. G. (2015). Hidden costs of quality: Measurement & analysis. International, Journal of Managing Value and Supply Chains, 6 (2), 13-25.

8. Savall, H., & Zardet, V. (2015). Mastering Costs and Caches Performances, Economica, Paris, 6th ed.

9. Murumkar. A., Teli. S. N., Bhushi. U. M., & Deshpande. S. (2017, Dec). Hidden Cost of Quality: A Review, Conference: 11th ISDSI International Conference At: IIM, Trichy-Tamilnadu, India.

10. Kister. A., (2017). Causes and sources of hidden costs in a medical facility, Revue de

11. Management et de Stratégie, 2(11), 14-25.

