ISSN(Print): 1813-4521 OnLine ISSN:2663-7502
Journal Of the Iraqia University
available online at
https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/247

تأثير مهارات القيادة الاستراتيجية في تعزيز العمل الجماعي دراسة استطلاعية في وزارة السياحة والثقافة والآثار

م.م ريام عبد الوهاب احمد الجامعة المستنصرية كلية العلوم السياحية قسم الدراسات السياحية
riam.eabdalwahhab@uomustansiriyah.edu.iq

The impact of strategic leadership skills in enhancing teamwork - an exploratory study in the Ministry of Tourism - Culture and Antiquities

Riyam Abdel Wahab Ahmed
Al-Mustansiriya University
Faculty of Tourism Sciences Department of Tourism Studies

المستخلص

هدف البحث الى التعرف على تأثير مهارات القيادة الاستراتيجية في العمل الجماعي، اذ تسعى هذه الدراسة الى معرفة وجهة نظر القيادات الادارية العليا بخصوص مهارات القيادة الاستراتيجية من مهارة فنية ومهارة فكرية ومهارة ادارية ومدى تأثيرها في تعزيز العمل الجماعي. واجري البحث في وزارة السياحة والثقافة والاثار، اذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال توزيع الاستبانة التي اعدت لهذا الغرض على القيادات الادارية في الوزارة ولقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها ان القيادة الاستراتيجية تتصف بالمرونة والاستعداد الذهني للعمل، كما ان هناك ارتباط طردي وقوي بين مهارات القيادة الاستراتيجية وابعاد العمل الجماعي، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات اهمهاانه يتوجب على القيادة الادارية وضع رؤية واهداف واضحة يتم توظيفها في حل المشكلات التي توجهها الادارة للتوصل الى حلول فاعلة.

الكلمات المفتاحية : المهارات، القيادة، الاستراتيجية، العمل، الجماعة

Abstract

The aim of the research is to identify the impact of strategic leadership skills on teamwork, as this study seeks to know the point of view of senior administrative leaders regarding strategic leadership skills from technical skills, intellectual skills, and administrative skills and the extent of their impact on enhancing teamwork. The research was conducted in the Ministry of Tourism, Culture and Antiquities, as the necessary information was obtained by distributing the questionnaire prepared for this purpose to the administrative leaders in the ministry. The study reached a set of results, the most important of which are: Strategic leadership is characterized by flexibility and mental readiness to work, and there is a direct and strong relationship between strategic leadership skills and the dimensions of teamwork. In light of these results, the study presented a set of recommendations, the most important of which are: Administrative leadership must set a clear vision and goals that are employed in solving the problems that management faces in order to reach effective solutions.**Keywords:** Skills, Leadership, Strategy, the job, Team

المقدمة

تعد مهارات القيادة الاستراتيجية من الموضوعات التي تستوجب الاهتمام في الوقت الراهن ، اذ انها تمنح المنظمة القوة التي تكفل لها بان تكون قادرة على تصور المستقبل والعمل الجماعي المدعوم بمهارات القيادة الاستراتيجية سيكون بمثابة عامل حاسم لنجاح اي منظمة ، فمن خلال الاهتمام بالافراد المبدعين القادرين على حل المشكلات عن طرؤيق الجمع بين الرؤية الاستشرافية للقيادة والتعاون الفعال لافراد الفريق ، يمكن للمنظمات تحقيق اهدافها وتحقيق التميز في سوق العمل .

المبحث الاول : (منهجية البحث)

اولا: مشكلة البحث

ان عدم ادراك الادارة العليا في المنظمة الفندقية لأهمية المهارات القيادية وتأثيرها في تعزيز العمل الجماعي يمثل مشكلة البحث، اذ ان اي ضعف في مهارات القادة الاداريين في المنظمة الفندقية سوف ينعكس سلبا على العمل الجماعي ، فالمهارات القيادية الاستراتيجية والعمل الجماعي متغيرين اساسيين ومهمين في مجال الادارة والعمل الإداري وبناءً عليه ولدراسة تأثير المهارات القيادية الاستراتيجية في العمل الجماعي لابد ان تثار التساؤلات الاتية :

أ- ما مدى ادراك القادة الاداريين في المنظمة المبحوثة باهمية العمل الجماعي وابعاده ؟

ب- ما مدى ادراك القادة الاداريين في المنظمة المبحوثة باهمية المهارات القيادية الاستراتيجية وما مدى معرفتهم بابعادها ؟

ت- ما مستوى العلاقة والتأثير للمهارات القيادية الاستراتيجية في تعزيز العمل الجماعي ؟

ثانيا: اهمية البحث :

١. تبرز اهمية البحث من انها ركزت على شريحة اساسية ومهمة ،هي القيادات الادارية

٢. يسهم البحث في تنمية المجتمع من خلال جملة من النتائج والتوصيات

٣. من الممكن ان يكون البحث مهم للقيادات الحالية من اجل تصحيح نقاط الضعف في مهاراتهم القيادية وتعزيز نقاط القوة .

ثالثا: اهداف البحث

يهدف البحث الى معرفة المهارات القيادية الاستراتيجية المتوفرة لدى القيادات في المنظمات الفندقية وتاثيرها في العمل الجماعي وذلك من خلال ما ياتي من الاهداف :

أ- معرفة تاثير المهارات القيادية الاستراتيجية في العمل الجماعي والعلاقة بينهما من وجهة نظر المبحوثين .

ب- التعرف على مهارات القيادات الاستراتيجية المستخدمة من وجهة نظر المبحوثين وما هي الاكثر استخداما في المنظمة الفندقية .

ت- التعرف على العمل الجماعي وابعاده.

رابعا: فرضيات البحث

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلاله معنوية بين المهارات القيادية الاستراتيجية والعمل الجماعي

٢. يوجد هناك تاثير معنوي للمهارات القيادية في العمل الجماعي .

خامسا : عينة البحث:

اشتملت عينة البحث التي تم اخيارها من القيادات الادارية في وزارة السياحة والثقافة والاثار وهم (المدراء العاملون، ورؤساء الاقسام، ومدراء الشعب)، وكان مجموع استمارات الاستبانة التي تم توزيعها (٥٠) استبانة، وبعد ان اشرت من قبل المعنيين اذ كانت اجاباتهم سديدة بما يفيد مشروع البحث ، وتم استعادة جميع الاستبانات الصالحة.

سادسا:اساليب جمع البيانات

الجانب النظري

: اعتمد الباحث في الجانب النظري للبحث على المصادر العربية والاجنبية التي تناولت موضوعات بحثه من كتب ودوريات وبحوث ورسائل واطاريح.

الجانب العملي

: اعتمد الباحث في الجانب العملي على استمارة الاستبانه والتي صممت بما يتوافق مع طبيعة مجتمع وعينة البحث(القيادات الادارية في وزارة السياحة والثقافة والاثار)وبالاعتماد على (مقياس ليكرت الخماسي) والذي تدرج من عبارة اتفق تماما والتي تاخذ وزن (٥) وصولا الى لا اتفق والتي اخذت الوزن (١) وبوسط حسابي فرضي (٣)، وقد قسم الباحث الاستمارة الى محورين رئيسيين هما: المحور الاول : تضمن العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (مهارات القيادة الاستراتيجية) والتي شملت (٨) فقرات لقياسه وزعت على المتغيرات التي اعتمدها الباحث في الجانب النظري والمخطط الفرضي للبحث ، بواقع (٥) فقرات لكل بعد فرعي (المهارة الفنية ، المهارة الفكرية ، المهارة الادارية) اما المحور الثاني :فقد تضمن العبارات الخاصة بالمتغير التابع (العمل الجماعي) بأبعاده الثلاثة (الاتصال التنظيمي،القيادة،التنسيق) ويضم (٩) فقرات.

سابعا:اساليب جمع البيانات: لقد تم اتباع عدد من الاساليب الاحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وتم احتساب النتائج واستخراجها ومعالجتها بالحاسب الآلي وباستخدام البرنامج الاحصائي **Spss**

المبحث الثاني (الجانب النظري)

اولا // مهارات القيادية الاستراتيجية

١. **مفهوم القيادة الاستراتيجية**تعد المهارات القيادية من اهم المتطلبات والمواضيع الاساسية التي يجب امتلاكها من قبل القادة الاداريين في المنظمة الفندقية ، اذ يمكن من خلال هذه المهارات التاثير في الاخرين وذلك من خلال التدريب والتوجية والارشاد وحشد الجمهور وتوحيدها والكثير من السمات الاخرى التي لابد ان تتواجد لدى القادة (Al-Ghurairi, 2019) ولقد عرفت القيادة الاستراتيجية بانها " تلك الافعال التي تركز بشك كبير على تحديد التوجهطويل الامد والرؤية الاستراتيجية ، وايصال هذه الرؤيا الى الجهات ذات العلاقة ، والولاء ، والقوة اللازمة لادراك هذه الرؤيا وتحقيقها،والهام الاخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح" (chilcoat,1995:153)كما عرفت بانها " القدرة على ادارة موارد المنظمة البشرية والمادية لتحقيق اهداف المنظمة بعيدة الامد وتحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية" (Younis, 2012:38) في حين عـــــرفها (Ismail et al, 2018:486) بانها " القدرة على التنبؤ بالمستقبل وتصوره، والمرونة في انجاز الاعمال ،وتحسين الهيكل التنظيمي ، وامتلاك القدرة على التاثير على الاخرين لاتخاذ قرارات طوعية تعزز احتمالات نجاح المؤسسة على المدى الطويل مع الحفاظ على المخرجات التعليمية" ويعرف (Lee&chen,٢٠٠٧:١٠٢) القيادة الاستراتيجية بانها " قدرة الشخص على التوقع والتصور وابقاء المرونة والتفكير بشكل استراتيجي ، والعمل مع الاخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلا قابلا للنمو والازدهار للمنظمة" .

٢. **اهمية القيادة الاستراتيجية** تسعى المنظمات جاهدة الى الاستمرار والبقاء والنمو في بيئةالاعمال بغض النظر عن حجمها وانشطتها واهدافها وطبيعة عملها ، وهذا لن يتحقق بدون وجود قيادة استراتيجية فاعلة ، اذ ان القيادة الاستراتيجية هي مفتاح نجاح لاي منظمة (Al-Murbah, 2008: 83) ويرى (Al-Salem, 2005: 19) ان اهمية القيادة الاستراتيجية تتجسد في اتخاذ القرارات المناسبة وقدرة المنظمة على الاستعداد المسبق للمستقبل ، استيعاب وفهم افضل المتغيرات البيئية سريعة التغيير لتكون المنظمة قادرة على استغلال الفرص المتاحة وتقليل حجم المخاطر بما يخدم نقاط القوة ويحجم نقاط الضعف داخليا. اما (Muwaffaq 2013:23)فيرى ان اهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في كونها تساهم في بناء استراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل ، وتعزز الميزة التنافسية المتواصلة ، كما تسهم في القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الناس داخل وخارج المنظمة ، والتنسيق مع جهات لم يكن بينهما تفاعل من قبل ، بالاضافة الى ذلك فانها تكون قادرة على على فهم البيئة المؤسسية الداخلية والخارجية المحلية والعالمية من اجل اتخاذ قرارات رشيدة تساعد المنظمة على التطور والابداع. ويشير (Alafy&Elfattah,2014:61)، الى ان اهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في قدرتها على تحديد الاتجاه طويل الاجل للمنظمة مع انشاء الجوانب التشغيلية اليومية بشكل فعال.

٣. **مهارات القيادة الاستراتيجية**

للقيادة الاستراتيجية مجموعة من المهارات الاساسية والتي سيتم تناولها بالتفصيل وكما يلي :

١. **المهارة الفنية** :وهي المهارة التي تتمثل في الكفاءة والخبرات التراكمية المكتسبة في مجال العمل والمعارف التي يمتلكها القائد الاستراتيجي ، اضافة الى امكانية اداء العمل بالشكل الذي يحقق الهدف المطلوب، ولقد عرفت المهارة الفنية بانها " المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة افضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية تامة" (Badr, 39, 2010) و هناك الكثير من الاعمال التي تتطلب المهارة الفنية ، مثل رسم سياسة المنظمة والتنظيم والتخطيط ومن الجدير بالذكر ان هذا النوع من المهارات تتطلب تنسيقها باستمرار من خلال التدريب الذاتي..(Sakarna, 2009:47) .

٢. **المهارة الفكرية** : هي قدرة القائد على استخدام العقل بطريقة فعالة وتعرف المهارات الفكرية على انها " قدرة الفرد العقلية لاكتساب وتحليل وتفسير المعلومات الواردة من المصادر المختلفة واتخاذ القرارات المناسبة في شتى الظروف والتعقيدات في سبيل تحقيق اهداف المنظمة والنظر الى المنظمة ككل وحل جميع المشاكل لصالح كل الاطراف المعنية(Fred, 2016: 6). بالإضافة الى ذلك فان المهارة الفكرية تساعد القائد على ان تجعله قادرا على حل ومعالجة المشاكل التي تواجهه في المنظمة،اضافة الى قدرته على تحديد الاهداف الاستراتيجية ووضع خطط مستقبلية تتميز بقدرة عالية من الفراسة والحدس القائم على ادراك معالم المستقبل (Hammoud and Al-Lawzi,2008:301)

٣. **المهارة الادارية** :تتمثل هذه المهارة في قدرة القائد على تنظيم وادارة الموارد البشرية بفاعلية وكفاءة من اجل تحقيق اهداف المنظمة ، بمعنى اخر تشمل هذه المهارة قدرات التخطيط ، التنظيم،والرقابة والتحفيز، وحل المشكلات ، وادارة الوقت ، والقدرة على التكييف مع التغييرات والتحديات المخـتلفة .(Al-Buqami, 122: 2008)

ثانيا: العمل الجماعي

١.**مفهوم العمل الجماعي** يعرف العمل الجماعي على انه " العمل الذي يقوم به مجموعة من الاشخاص معا، اذ يقوم كل واحد منهم بانجاز جانب ما منه، وبالتالي فانه ذلك النشاط الذي يؤديه مجموعة من الاعضاء الذين يشتركون في تحقيق هدف او مجموعة من الاهداف المشتركة (Pascale, p: 649) كما عرف بانه " القدرة على العمل معا من اجل تحقيق رؤيا مشـتركة والقـدرة على مبـاشرة الانـجازات الفردية اتجاه اهـداف المـؤسـسة" (Al-Azazi, 2009: 49) وعرفه (Al-Shammari, 2010: 201) بانه " مجموعة الافراد الذين يسعون نحو تحقيق هدف مشترك ويعتمد اعمال ومهارات كل فرد منهم على اعمال ومهارات الافراد البـاقين ضـمـــن المـــجموعة نفسـها لتـحقيق الهـدف المـشترك بكـفاءة عاليـة" فـي حيـن يرى (Abu Nayan, 2006:16) بان العمل الجماعي هو " اسلوب للتفاعل المباشر بين طرفين على الاقل يكونان متكافئين، ويشتركان ارادياً في صنع القرار اثناء عملهما نحو تحقيق هدف مشترك "

٢. خصائص العمل الجماعي

هو عملية تتضمن تعاون الافراد لتحقيق هدف مشترك ، له مجموعة من الخصائص التي تساهم في تحسين الاداء وزيادة الفاعلية لدى العاملين في المنظمة ومن هذه الخصائص :

١. اعطاء الاولوية للاهداف والنتائج والتركيز عليها .
٢. التقسيم العادل للمسؤوليات بين الافراد.
٣. الاحترام بين افراد المجموعة .
٤. حل المشكلات .
٥. القيادة الناجحة.
٦. التنظيم. .(Al-Salami, 2000:710).

في حين يرى (Abu Jarbou,2014:51) انه يوجد مجموعة من الخصائص للعمل الجماعي هي :

١. الالتزام تجاه اهداف الجماعة
٢. الالتزام تجاه روح الجماعة
٣. وضوح العلاقة بين ادوار الاعضاء واهداف الجماعة
٤. الاعتراف بخبرات وقدرات كل عضو
٥. التفاعل الكامل بين الاعضاء
٦. تحمل المسؤولية .

٣. ابعاد العمل الجماعي

هناك مجموعة من الابعاد التي تؤثر في العمل الجماعي وتتمثل فيما يلي :

- **الاتصال التنظيمي** :يعرف الاتصال التنظيمي على انه " عملية يتم عن طريقها ايصال المعلومات من اي نوع ومن اي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشاة الى عضو اخر قصد احداث تغيير فهز اداة اولية من ادوات التاثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لاحداث التغيير في سلوكياتهم " (Atrouzi, 1989: 35)ويعرف ايضا بانه " مجمل التفاعلات والسلوكيات والنشاطات التي يقوم بها الفاعلون داخل المؤسسة الموظفون من مختلف الفئات وفي مختلف المناصب من اجل خلق علاقات فيما بينهم في اطار رسمي او غير رسمي وذلك لتحقيق اهداف المؤسسة Nsamo) (and Galali, 11:2021 ويعرفه (Jawhar,2000: 18) بأنه الاتصال الذي عن طريقه يتم نقل وتبادل المعلومات في المنظمة كما انه يعد عملية تسّير من خلالها المعلومات وتتغير بحسب اتجاه سيرها في المنظمة اما افقيا او عموديا"

-**القيادة**:تعرف القيادة على انها " قدرة الفرد على التاثير على شخص او جماعة وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل باعلى درجة من الكفاية من اجل تحقيق الاهداف المـرسومة" (Bouziani, 2014: 31) كما عرفت بانها " القدرة التي يمتلكها شخص للتاثير على افكار الاخرين واتجاهاتهم وميولهم او هي القدرة على التاثير على الاخرين وتوجه سلوكهم لتحقيق اهداف مشـــتركة ، فهـي مســؤولية تجاه المجموعة المـقودة للـوصـول الى الاهداف المـرسومة " (Al-Assaf: 3, 2019). في حين يعرفها (While D.catwright,1989:565) بانها "العملية التي يقوم بواسطتها الفرد بتوجيه او التاثير في افكار او مشاعر الاخرين او في سلوكهم ويؤدي هذا التاثير في المرؤوسين الى انجاز المهام

المحددة لهم بكل حماس واخلاص، وتحقيق الهدف المرغوب" اما (Paso, 2019: 17) فيرى بان القيادة هي " مجموعة من العناصر التي تتمثل في قائد يمتلك قدرات ومهارات عالية ، وتابعون للقائد ، وهدف وموقف ".

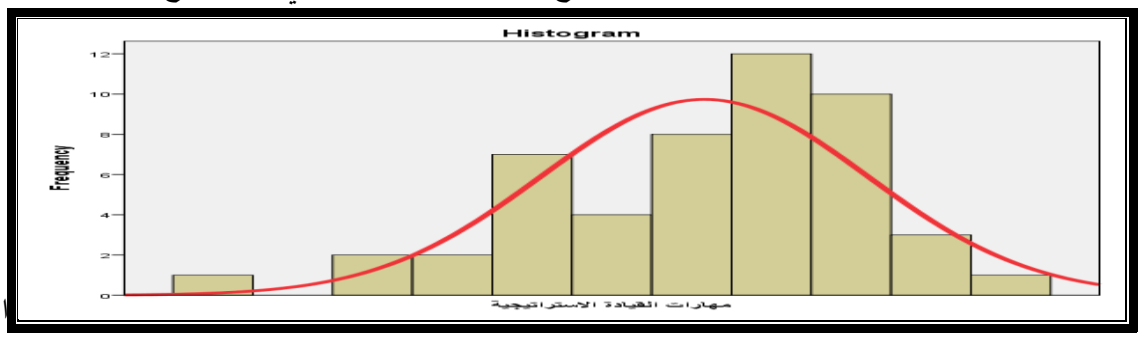
-**التنسيق:**يعرف التنسيق على انه " الترتيب المنظم لجهود الجماعة ، لكي توحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد وبذلك يعني التنسيق من وجهة نظر الادارة توحيد وتكامل جهود الافراد" (Al-Shamimri,2020:16) وبسبب كبر حجم المنظمات التي اصبحت تشمل عدد كبير من الوحدات الادارية ، تقوم كل وحدة من هذه الوحدات الادارية بانواع متعددة من الانشطة بعضها يكون شبه مستقل عن الانشطة التي تقوم بها الوحدات الادارية الاخرى، لذلك اصبحت عملية التنسيق من الانشطة المهمة التي يمكن لا يمكن الاستغناء عنها . (Anfal, 2019:32).

المبحث الثالث ((الجانب العملي))

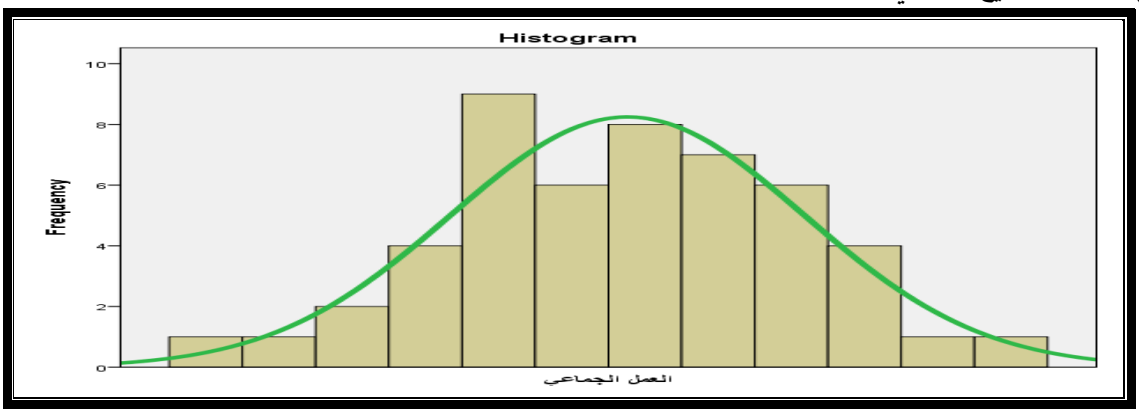
أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (Normality of Tests) .ان الهدف من تطبيق اختبار التوزيع الطبيعي هو برهنة اعتدالية البيانات بغية تشخيص الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات المتحصلة من اجابات عينة البحث، وذلك عن طريق اختبار (Tests of Normality Shapiro-Wilk) الأكثر شيوعاً ودقة في بيان اعتدالية البيانات والذي يستعمل عندما حجم العينة المدروسة أقل من خمسين استبانة، إذ توثق معطيات الاختبار المعروضة في الجدول (١) اعتدالية البيانات الخاصة بمهارات القيادة الاستراتيجية وبتعزيز العمل الجماعي وامتلاكهما لصفة الاعتدالية مؤكدة ان بيانات مهارات القيادة الاستراتيجية تتبع التوزيع الطبيعي وبيانات تعزيز العمل الجماعي تتبع التوزيع الطبيعي وكما مؤشر في الشكلين (١) و(٢).الجدول (١) معطيات اختبار Tests of Normality Shapiro-Wilk

المتغيرات	قيمة احصاءة الاختبار	القيمة الاحتمالية SIG.	تعليق الباحثة
مهارات القيادة الاستراتيجية	0.986	٠,٨٠٨	بيانات مهارات القيادة الاستراتيجية تتبع التوزيع الطبيعي
تعزيز العمل الجماعي	0.993	0.990	بيانات تعزيز العمل الجماعي تتبع التوزيع الطبيعي
توزيع البيانات يكون طبيعي عندما تكون القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى (0.05)			

المصدر: اعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج SPSS V29



لشكل (١) مخطط التوزيع الطبيعي لبيانات مهارات القيادة الاستراتيجية



الشكل (٢) مخطط التوزيع الطبيعي لبيانات تعزيز العمل الجماعي

ثانياً: اختبار الصدق التميزي لمتغيري الدراسة.ان الهدف من تطبيق طريقة الصدق التميزي ويطلق علية ايضاً (صدق المحتوى بالمقارنة الطرفية) هو معرفة مدى صدق تمثيل فقرات الاستبانة لموضوع البحث ((تأثير مهارات القيادة الاستراتيجية في تعزيز العمل الجماعي)) خير تمثيل، وذلك عبر برهنة صدق تمثيل الفقرات المخصصة لمهارات القيادة الاستراتيجية للمتغير المستقل خير تمثيل، وصدق تمثيل الفقرات المخصصة لتعزيز العمل الجماعي للمتغير التابع خير تمثيل، إذ تشترط طريقة الصدق التميزي ترتيب البيانات تصاعديا أو تنازلياً يعقبه سحب ما نسبته (٢٧ %) من اعلى واسفل البيانات المرتبة ثم تطبيق اختبار (T-TEST) الخاص بالمقارنة بين متوسطين، إذ تؤكد النتائج الموثقة في الجدول (٢) تحقق صدق تمثيل فقرات الاستبانة لموضوع البحث خير تمثيل ولاسيما ان قيمة T المحتسبة لمجمل فقرات مهارات القيادة الاستراتيجية بلغت (٦٥.٤٣) وهي معنوية، فيما بلغت قيمة T المحتسبة لمجمل فقرات تعزيز العمل الجماعي (١٠٠.٦٠) وهي معنوية، وبلغت قيمة T المحتسبة لمجمل فقرات الاستبانة (١٢٧,٥١) وهي معنوية، بما يوثق صدق تمثيل الفقرات المخصصة لمهارات القيادة الاستراتيجية للمتغير المستقل خير تمثيل، وصدق تمثيل الفقرات المخصصة لتعزيز العمل الجماعي للمتغير التابع خير تمثيل، وبذلك تأكد صدق تمثيل الاستبانة لموضوع البحث ((تأثير مهارات القيادة الاستراتيجية في تعزيز العمل الجماعي)) خير تمثيل.الجدول (٢) نتائج اختبار صدق المحتوى بالمقارنة الطرفية

متغيرات	TEST-T			تفسير الباحثة
	قيمة T المحتسبة	القيمة الاحتمالية	نتيجة الاختبار	
مهارات القيادة الاستراتيجية	٦٥,٤٣	٠,٠٠	معنوية	تحقق شرط الصدق التميزي في فقرات المتغير المستقل
تعزيز العمل الجماعي	١٠٠,٦٠	٠,٠٠	معنوية	تحقق شرط الصدق التميزي في فقرات المتغير التابع
مجمل فقرات الاستبانة	١٢٧,٥١	٠,٠٠	معنوية	تحقق شرط الصدق التميزي في فقرات استبانة الدراسة

المصدر: اعداد الباحثة على وفق نتائج تطبيق الاختبار ومعطيات البرنامج الاحصائي SPSS V29

ثالثاً: اختبار الثبات للاستبانة.لمعرفة مدى موثوقية البيانات المتحصلة وعينة البحث تطبق الباحثة اختبار الثبات عن طريق معامل الثبات (Cronbach's Alpha) إذ تؤكد نتائج التحليل الموثقة في الجدول (٣) تحقق شرط الثبات في بيانات الاستبانة.الجدول (٣) مخرجات اختبار الثبات (Cronbach's Alpha) لفقرات الاستبانة

متغيرات البحث	معامل ثبات	مستوى الثبات	تعليق الباحثة
مهارات القيادة الاستراتيجية	٠,٨٨٠	مرتفع	وجود ثبات مرتفع في فقرات المتغير المستقل
تعزيز العمل الجماعي	٠,٨٧٩	مرتفع	وجود ثبات مرتفع في فقرات المتغير التابع
مجمل فقرات الاستبيان	٠,٩٤٠	مرتفع	وجود ثبات مرتفع في مجمل فقرات الاستبانة

المصدر: اعداد الباحثة على وفق نتائج برنامج SPSS V29تؤكد معطيات التحليل الموجودة في الجدول (٣) ان قيمة معامل الثبات لمجمل فقرات مهارات القيادة الاستراتيجية بلغت(٠.٨٨٠) بما يحقق وجود ثبات مرتفع في فقرات مهارات القيادة الاستراتيجية، أما لمجمل فقرات تعزيز العمل الجماعي فقد سجل معامل ثبات (٠.٨٧٩) بما يؤكد وجود ثبات مرتفع في فقرات تعزيز العمل الجماعي. فيما بلغت قيمة معامل الثبات لمجمل فقرات الاستبانة (٠.٩٤٠) بما يثبت تخطي فقرات الاستبانة لاختبار الثبات بنجاح.

رابعاً: التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات مهارات القيادة الاستراتيجية وتعزيز العمل الجماعي.

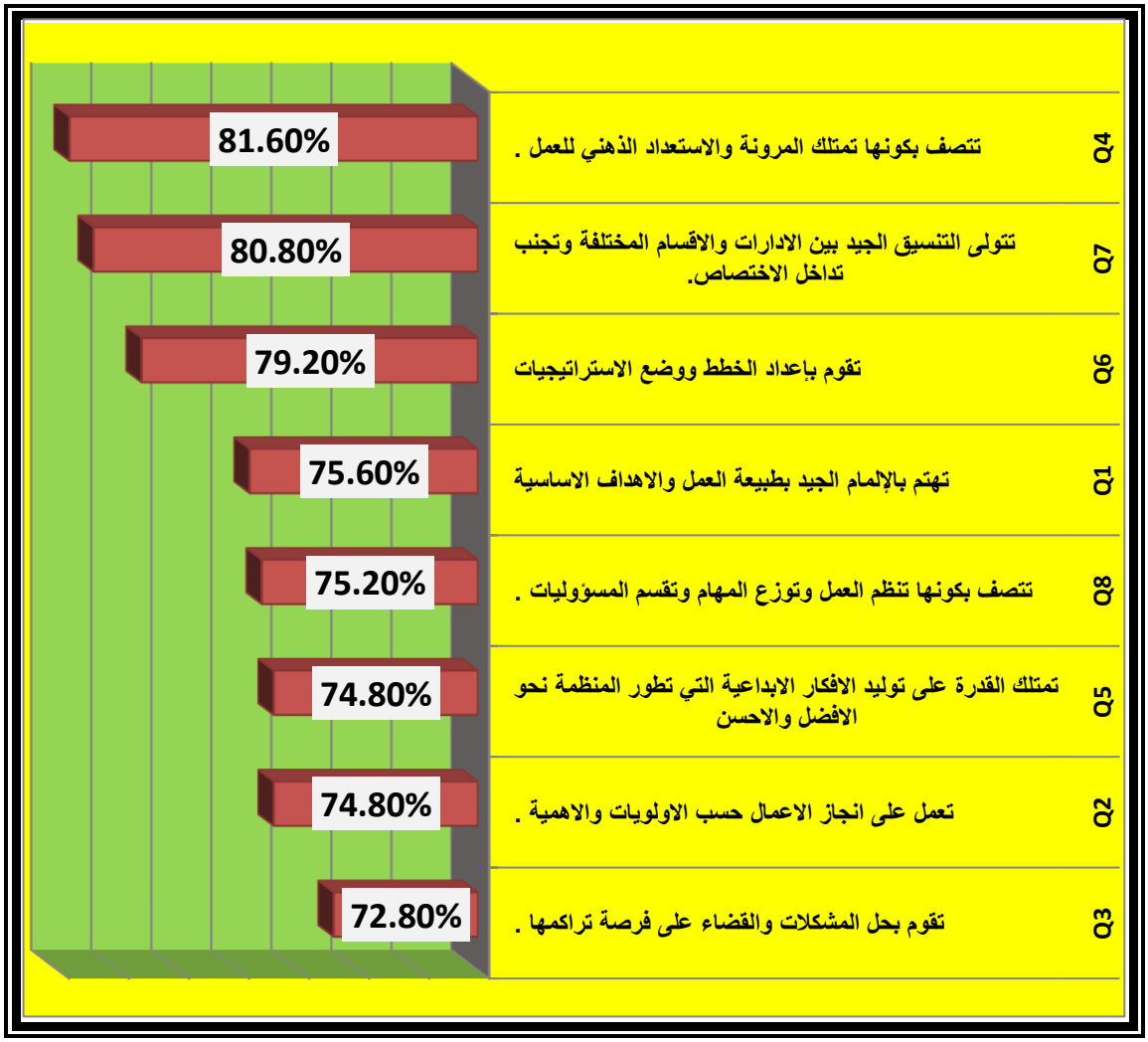
تُعول الباحثة على اختبار (One Sample T test) لبيان مدى ابتعاد اجابات العينة عن قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) والتي تمثل الحياد في الاجابة على فقرات الاستبانة، وعلى الوسط الحسابي الموزون لاستعراض مستوى اجابات العينة على فقرات الاستبانة وعلى الانحراف المعياري لبيان مدى تجاس اجابات العينة وعلى شدة الاجابة (الأهمية النسبية) لإظهار نسبة موافقة افراد العينة على محتوى الفقرات.

١. **التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات مهارات القيادة الاستراتيجية**.تبين معطيات التحليل المثبتة في الجدول (٤) ان الوسط الحسابي الموزون لجميع فقرات مهارات

الرمز	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	انحراف معياري	شدة الاجابة %	One-Sample Test Value = 3		
					قيمة T المحتسبة	القيمة الاحتمالية	نتيجة الاختبار
Q1	تهتم بالإلمام الجيد بطبيعة العمل والاهداف الاساسية	3.7800	1.28238	75.60%	4.301	0.000	دال احصائياً
Q2	تعمل على انجاز الاعمال حسب الاولويات والاهمية .	3.7400	1.10306	74.80%	4.744	0.000	دال احصائياً
Q3	تقوم بحل المشكلات والقضاء على فرصة تراكمها .	3.6400	1.13856	72.80%	3.975	0.000	دال احصائياً
Q4	تتصف بكونها تمتلك المرونة والاستعداد الذهني للعمل .	4.0800	0.96553	81.60%	7.909	0.000	دال احصائياً
Q5	تمتلك القدرة على توليد الافكار الابداعية التي تطور المنظمة نحو الافضل والاحسن	3.7400	1.29063	74.80%	4.054	0.000	دال احصائياً
Q6	تقوم بإعداد الخطط ووضع الاستراتيجيات	3.9600	0.98892	79.20%	6.864	0.000	دال احصائياً
Q7	تتولى التنسيق الجيد بين الادارات والاقسام المختلفة وتجنب تداخل الاختصاص.	4.0400	1.06828	80.80%	6.884	0.000	دال احصائياً
Q8	تتصف بكونها تنظم العمل وتوزع المهام وتقسم المسؤوليات .	3.7600	1.27071	75.20%	4.229	0.000	دال احصائياً
X	مهارات القيادة الاستراتيجية	3.8230	1.1380	76.85%	7.053	0.000	دال احصائياً
دال احصائيا	تعني ان الوسط الحسابي للفقرة تتجه نحو الاتفاق مبتعدة عن الوسط الفرضي البالغة (٣)						

القيادة الاستراتيجية بلغ (٣.٨٢٣٠) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي (٣)، والانحراف المعياري سجل (١.١٣٨٠) فيما سجلت شدة اجابة أفراد العينة على مجمل فقرات مهارات القيادة الاستراتيجية (٧٦.٨٥٪)، بينما بلغت قيمة T المحتسبة على وفق اختبار(One Sample T test) (٧.٠٥٣) والقيمة الاحتمالية المناظرة لها سجلت (٠.٠٠٠) وهي دون (٠.٠٥) بما يؤشر ان القيادة الإدارية في وزارة السياحة والثقافة والاثار مهتمين بشكل جدي في الاستفادة من مهارات القيادة الاستراتيجية. كما تؤكد نتائج التحليل المعروضة في الجدول (٤) والشكل (١) ان الفقرة الرابعة حققت أعلى مستوى اجابة بين جميع فقرات مهارات القيادة الاستراتيجية بشدة اجابة بلغت (٨١.٦٠٪) بما يؤكد القيادة الاستراتيجية تتصف بالمرونة والاستعداد الذهني للعمل، فيما سجلت الفقرة الثالثة ادنى مستوى اجابة بين جميع فقرات مهارات القيادة الاستراتيجية بشدة اجابة بلغت (٧٢.٨٠٪) بما ان أقل من ثلاثة أرباع افراد العينة اتفقوا على ان القيادة تهتم بحل المشكلات والحيلولة دون تراكمها،

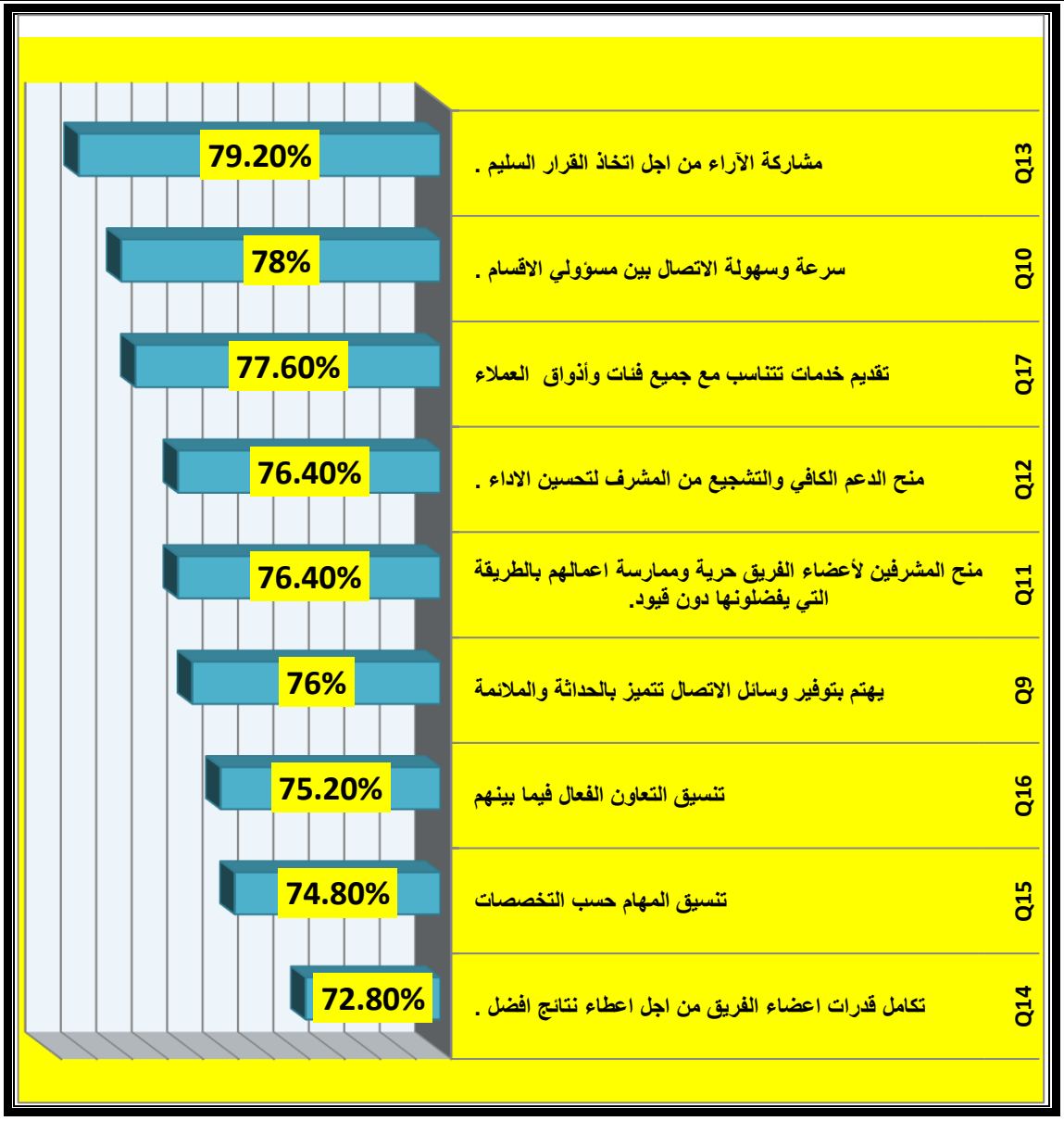
الجدول (٤) مستوى اجابات العينة على فقرات مهارات القيادة الاستراتيجية المصدر : اعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي ومعطيات برنامج SPSS V29



الشكل (١) شدة اجابات العينة على فقرات مهارات القيادة الاستراتيجية

٢. **التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات تعزيز العمل الجماعي**.تحقق النتائج المعروضة في الجدول (٥) ان الوسط الحسابي الموزون لجميع فقرات المتغير المستقل تعزيز العمل الجماعي بلغ (٣.٨١٣٠) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والانحراف المعياري سجل (١.١٤٨٣) فيما شكلت شدة اجابة أفراد العينة على مجمل فقرات تعزيز العمل الجماعي (٧٦٪)، بينما بلغت قيمة T المحتسبة (٦.٩٩٥) والقيمة الاحتمالية المناظرة لها سجلت (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) بما يؤشر ان القيادة الإدارية في وزارة السياحة والثقافة والاثار مهتمين بتعزيز العمل الجماعي بشكل كبير لما له من دور كبير في تحسين جودة العمل في الوزارة. كما تؤكد نتائج التحليل المعروضة في الجدول (٥) ان الفقرة الثالثة عشرة حققت أعلى مستوى اجابة بين جميع فقرات تعزيز العمل الجماعي بشدة اجابة بلغت (٧٩.٢٠٪) بما يؤكد ان تعزيز العمل الجماعي يكون عن طريق مشاركة الآراء من اجل اتخاذ القرار السليم ، فيما سجلت الفقرة الرابعة عشرة ادنى مستوى اجابة بين جميع فقرات تعزيز العمل الجماعي بشدة اجابة بلغت (٧٢.٨٠٪) بما ان أقل من ثلاثة أرباع افراد العينة اتفقوا على ضرورة تكامل قدرات اعضاء الفريق من اجل نتائج افضل وكما موثق في الشكل (٢).الجدول (٥) مستوى اجابات العينة على فقرات تعزيز العمل الجماعي

الرمز	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	انحراف معياري	شدة الاجابة %	One-Sample Test Value = 3		
					قيمة T المحتسبة	القيمة الاحتمالية	نتيجة الاختبار
Q9	يهتم بتوفير وسائل الاتصال تتميز بالحداثة والملائمة	3.8000	1.16058	76%	4.874	0.000	دال احصائيا
Q10	سرعة وسهولة الاتصال بين مسؤولي الاقسام .	3.9000	1.18235	78%	5.382	0.000	دال احصائيا
Q11	منح المشرفين لأعضاء الفريق حرية وممارسة اعمالهم بالطريقة التي يفضلونها دون قيود.	3.8200	1.30447	76.40%	4.445	0.000	دال احصائيا
Q12	منح الدعم الكافي والتشجيع من المشرف لتحسين الاداء .	3.8200	0.94091	76.40%	6.162	0.000	دال احصائيا
Q13	مشاركة الآراء من اجل اتخاذ القرار السليم .	3.9600	1.02936	79.20%	6.595	0.000	دال احصائيا
Q14	تكامل قدرات اعضاء الفريق من اجل اعطاء نتائج افضل .	3.6400	1.24146	72.80%	3.645	0.001	دال احصائيا
Q15	تنسيق المهام حسب التخصصات	3.7400	1.19198	74.80%	4.390	0.000	دال احصائيا
Q16	تنسيق التعاون الفعال فيما بينهم	3.7600	1.22157	75.20%	4.399	0.000	دال احصائيا
Q17	تقديم خدمات تتناسب مع جميع فئات وأذواق العملاء	3.8800	1.06215	77.60%	5.858	0.000	دال احصائيا
Y	تعزيز العمل الجماعي	3.8130	1.1483	76%	6.995	0.000	دال احصائيا



الشكل (٢) شدة اجابات العينة على فقرات تعزيز العمل الجماعي

خامساً: ارتباط مهارات القيادة الاستراتيجية وتعزيز العمل الجماعيوتؤكد مخرجات التحليل الموضوعة في الجدول (٦) وعلى وفق معطيات تحليل الانحدار الخطي البسيط قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها (يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين مهارات القيادة الاستراتيجية وتعزيز العمل الجماعي) وبنسبة ثقة (٩٥ % وحتى ٩٩٪)، إذ بلغت قيمة Z المحتسبة (٦.٦١٥) وهي معنوية، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٩٤٥) بما يؤشر وجود ارتباط قوي طردي بين مهارات القيادة الاستراتيجية وتعزيز العمل الجماعي.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	اختبار Z		
			قيمة Z المحتسبة	القيمة الاحتمالية	نتيجة الاختبار
مهارات القيادة الاستراتيجية	تعزيز العمل الجماعية	0.945	6.615	٠.٠٠٠	قبول الفرضية

تعليق الباحثة	يوجد ارتباط واضح بين مهارات القيادة الاستراتيجية وتعزيز العمل الجماعي

الجدول (٦) معطيات اختبار الفرضية الرئيسة الأولى المصدر: اعداد الباحثة على وفق معطيات الاختبار ومخرجات برنامج SPSS V29

سادساً: تأثير مهارات القيادة الاستراتيجية في تعزيز العمل الجماعي الجدول (٧) معطيات اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التفسير	اختبار F		
			قيمة F المحتسبة	القيمة الاحتمالية	نتيجة الاختبار
مهارات القيادات الاستراتيجية	تعزيز العمل الجماعية	٨٩.٣٠%	٣٩٩.٩٤	٠.٠٠٠	قبول الفرضية
تعليق الباحثة	يوجد تأثير واضح لمهارات القيادة الاستراتيجية في تعزيز العمل الجماعي				

المصدر: اعداد الباحثة على وفق معطيات الاختبار ومخرجات برنامج SPSS V29يستخلص من معطيات التحليل الاحصائي المعروضة في الجدول (٧) وعلى وفق معطيات تحليل الانحدار الخطي البسيط قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمهارات القيادة الاستراتيجية في تعزيز العمل الجماعي) وبنسبة ثقة (٩٥ % وحتى ٩٩٪)، إذ بلغت قيمة F المحتسبة (٣٩٩.٩٤) وهي معنوية، ما بلغت قيمة معامل التفسير (٨٩.٣٠٪) بما يؤكد اتفاق معظم أفراد العينة على وجود تأثير واضح لمهارات القيادة الاستراتيجية في تعزيز العمل الجماعي.

الاستنتاجات :

١. تتصف القيادة الاستراتيجية بالمرونة والاستعداد الذهني للعمل وهذا ما اشارت اليه اجابات عينة الدراسة .

٢. اظهرت نتائج مجتمع البحث ان متغير مهارات القيادة الاستراتيجية قد حصل على وسط حسابي اعلى من الوسط الفرضي ، مما يؤكد ان مهارات القيادة الاستراتيجية مهمة حسب اراء العينة .

٣. بينت نتائج البحث ان القيادات الادارية قد ابتعدت في قناعتها كون ان مهارات القيادة الاستراتيجية تقوم بحل المشكلات والقضاء على فرض تراكمها.

٤. اظهرت نتائج مجتمع البحث ان متغير العمل الجماعي قد حصل على وسط حسابي قدره اعلى من الوسط الفرضي وهذا يعكس مدى اهتمام القيادة الادارية بتعزيز العمل الجماعي لما له دور كبير في تحسين جودة العمل في الوزارة .

٥. اشارت اجابات عينة البحث الى ضرورة تكامل قدرات اعضاء فريق العمل وتعزيز العمل الجماعي.

٦. هناك ارتباط طردي وقوي بين مهارات القيادة الاستراتيجية وابعاد العمل الجماعي

٧. اظهرت نتائج البحث ان هناك تأثير واضح لمهارات القيادة الاستراتيجية في تعزيز العمل الجماعي .

التوصيات:

١. يتوجب على القيادة الادارية وضع رؤية واهداف واضحة يتم توظيفها في حل المشكلات التي توجهها الادارة للتوصل الى حلول فاعلة .

٢. العمل على تطوير ثقافة تنظيمية تدعم وتعزز العمل الجماعي والتي تعمل على دمج المهارات والخبرات المختلفة مما يسهم في الوصول الى نتائج ايجابية .

٣. يتوجب الاهتمام بمهارات القيادة الاستراتيجية داخل الوزارة وذلك لتحسين اداء العمل ومواجهة التحديات وتشجيع العاملين وتعزيز روح التعاون فيما بينهم .

٤. حث الادارة العليا في الوزارة جميع الافراد العاملين بضرورة العمل الجماعي لتبادل وجهات النظر المختلفة والذي يؤدي بدوره الى توليد افكار جديدة وابداعية داخل بيئة العمل .

٥. ضرورة قيام الادارة العليا بتكثيف الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية بشكل دوري من اجل توضيح التاثير البالغ للمهارات القيادية في تعزيز العمل الجماعي.

قائمة المصادر

١.ابو جربوع، يوسف علي عيسى(٢٠١٤)" واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الابداع الاداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني" ، رسالة ماجستير ، جامعة الاقصى،غزة، فلسطين.

٢.ابو نيان، ابراهيم بن سعد(٢٠٠٦)، الاستشارة والعمل الجماعي المفاهيم والخصائص والمعوقات ، المملكة العربية السعودية، ورقة عمل المؤتمر العربي التاسع، القاهرة ، مصر.

٣.باسو، انفال(٢٠١٩) "دور العوامل التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية ، سليمان عمران بتقرت، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر .

٤.بدر، يسرى رسمي عبد العزيز(٢٠١٠): تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم ادارة المعرفة، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية، غزة.

٥.البقمي،محمد بن عبد الله(٢٠٠٨) : الاحتياجات التدريبية للقيادات الادارية ،رسالة ماجستير ، قسم الادارة التربوية،جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.

٦.الجوهر، محمد ناجي(٢٠٠٠): الاتصال التنظيمي،ط١،دار الكتاب الجامعي، الامارات.

٧.حمود،خضير كاظم و،اللوزي،موسى سلامة(٢٠٠٨): مبادئ ادارة الاعمال،ط١، اثراء للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن.

٨.زبيدة، بوزياني(٢٠١٤) " القيادة والاتصال في المؤسسة الصناعية الجزائرية مؤسسة soltexب تملسان نموذجا، دراسة انثروبولوجية ، اطروحة دكتوراه ، جامعة ابي بكر بالقايد ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية .

٩.السالم ، مؤيد سعيد (٢٠٠٥) " دراسات الادارة الاستراتيجية "، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .

١٠.السلمي،علي(٢٠٠٠): الفكر التنظيمي،دار غريب للنشر والتوزيع ،مصر.

١١.الشمري،سرمد حمزة(٢٠١٠) ،توجهات المنظمات الصناعية في بناء فرقالعمل الناجحة ، حالة دراسية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيمياوية ، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد ٨٥، العراق.

١٢.الشميمري، هيجان غنام(٢٠٢٠) : ادارة الاعمال الساسيات والاتجاهات الحديثة ، العبيكان للنشر والتوزيع، السعودية.

١٣.العزازي،محمد و، ادريس، احمد (٢٠٠٩) : المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، التكامل للنشر والتوزيع، مصر .

١٤.العساف،احمد بن عبد المحسن(٢٠١٩)"مهارات القيادة وصفات القائد ، الرياض.

١٥.العطروزي، محمد فهمي(١٩٨٩): العلاقات الادارية في المؤسسات العامة والشركات ، عالم الكتاب، مصر.

١٦.الغريري، خضر عيسى (٢٠١٩) "اثر المهارات القيادية على التوجه الاستراتيجي في شركات الاتصالات العراقية في محافظة بغداد، رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة عمان العربية, عمان الاردن.

١٧.المربع،صالح (٢٠٠٨): القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الاجهزة الامنية :دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات العامة للدفاع المدني، رسالة دكتوراه مقدمة الى جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

١٨.موفق، سهام (٢٠١٣) "مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة محمد خضير، سكرة ،الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

١٩.نسامو،سارة وقلالو، زينب(٢٠١٢)، " الاتصال التنظيمي في ظل جائحة كورونا، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز،ادرار، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة احمد دراية.

٢٠.يونس، طارق شريف (٢٠١٢) "الفكر الاستراتيجي للقادة :دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية ، القاهرة، المنظمة العربية الادارية ، مصر.

21.Abu Jarbou, Yousef Ali Issa (2014) "The reality of team building and its role in the development of administrative creativity from the point of view of employees in the Ministry of National Economy", Master Thesis, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.

22.Abu Nayan, Ibrahim bin Saad (2006), Counseling and Teamwork Concepts, Characteristics and Obstacles, Kingdom of Saudi Arabia, Working Paper of the Ninth Arab Conference, Cairo, Egypt.

23.Alaffy,H.R,&Elfattah,D.A(2014) "strategic leadership and its application in egyption universities,academic journal of interdisciplinary.

24.Al-Assaf, Ahmed bin Abdul Mohsen (2019) "Leadership Skills and Qualities of a Leader, Riyadh.

25.Al-Atrouzi, Mohamed Fahmy (1989): Administrative Relations in Public Institutions and Companies, Alam Al-Kitab, Egypt.

26.Al-Azazi, Mohamed W., Idris, Ahmed (2009): The behavioral and organizational components of the modern manager, Integration for Publishing and Distribution, Egypt.

27.Al-Buqami, Mohammed bin Abdullah (2008): Training needs for administrative leaders, Master Thesis, Department of Educational Administration, um Al-Qura University, Saudi Arabia.

28.Al-Ghuriri, Khader Issa (2019) "The Impact of Leadership Skills on Strategic Orientation in Iraqi Telecommunications Companies in Baghdad Governorate", Master's thesis submitted to Amman Arab University, Amman, Jordan.

29.Al-Jawhar, Mohammed Naji (2000): Organizational Communication, 1st Edition, University Book House, UAE.

30.Al-Murabba, Saleh (2008): Strategic leadership and its role in developing organizational culture in the security services: a comparative field study on the General Directorate of General Passports of Civil Defense, PhD thesis submitted to Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia.

31.Al-Salami, Ali (2000): Organizational Thought, Dar Gharib for Publishing and Distribution, Egypt.

32.Al-Salem, Muayad Saeed (2005) "Strategic Management Studies", Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman.

33.Al-Shamimri, Hajan Ghannam (2020): Business Administration Politics and Modern Trends, Obeikan Publishing and Distribution, Saudi Arabia.

34.Al-Shammari, Sarmad Hamza (2010), Trends of Industrial Organizations in Building Successful Work Teams, A Case Study in Al-Furat State Company for Chemical Industries, Journal of Administration and Economics, Issue 85, Iraq.

35.Badr, Yousra Rasmi Abdel Aziz (2010): Developing the Skills of Secondary School Principals in Gaza Governorates in the Light of the Concept of Knowledge Management, Master's Thesis, Islamic University, Gaza.

36.Baso, Anfal (2019) "The Role of Organizational Factors in Promoting Teamwork: A Case Study of the Public Hospital Institution", Slimane Omran Touggourt, Master's Thesis in Economic Sciences, Faculty of Economics, Commercial Sciences and Management Sciences, Kasdi Merbah University, Algeria.

37.Chilcoat,R.A.(1995) " Strategic art: the new art for 21ts century leader, army war college, strategic studies institute.U.S.A.

38.Crow,W.J.(1993):strategic leadership,N.Y.simon&Schuster press.

39.D.catwright&A.zandergroup(1958)dynamics research and org,N.Y. harper&Row publisher,

40.Fred,C.luneburg,(2010) " the principal and the school, what do prin-cipals do?national forum of educational administration and supervisior,journal vol.(27),no(40).

41.Hammoud, Khudair Kazem W., Al-Lawzi, Musa Salameh (2008): Principles of Business Administration, 1st Edition, Ithraa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

42.Ismail,s. kanesan,A&Muhammad,F.(2018) 'teacher collaboration as a mediator for strategic leadership and teaching guality, international journal of instruction,11(4).

43.Lee,yuan.duen&chen,shih-hao(2007):A study of the correlations model between strategic leadership and business execution an empirical research of top manager of small and medium enterprises in Taiwan, proceeding of the 13th Asia pacific management conference, melbourne Australia.

44.Mowafaq, Siham (2013) "The Contribution of Strategic Leadership to Achieving the Competitive Advantage of the Enterprise", Master's Thesis submitted to Mohamed Khudair University, Soukra, People's Democratic Republic of Algeria.

45.Nasamo, Sarah and Galalo, Zeinab (2012), "Organizational Communication in Light of the Corona Pandemic, A Field Study at the Directorate of Electricity and Gas Distribution, Adrar, Master's Thesis in Social Sciences, Faculty of Humanities, Social and Islamic Sciences, Ahmed Deraya University.

46.Younis, Tarek Sherif (2012) "Strategic Thought for Leaders: Lessons Inspired by Global and Arab Experiences", Cairo, Arab Administrative Organization, Egypt.

47.Zubaida, Bouziani (2014) "Leadership and Communication in the Algerian Industrial Corporation, Soltex Foundation as a Model, Anthropological Study, PhD Thesis, Abu Bakr University in Kaid, Faculty of Humanities and Social Sciences.