



<https://tge.uobasrah.edu.iq>
Journal the gulf economist
مجلة الاقتصادي الخليجي



The Impact of Inclusive Leadership on Organizational Politics

An Applied Study at the General Company for Electric Power Production in Basra

تأثير القيادة الاحتوائية في السياسة التنظيمية

دراسة تطبيقية في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية في البصرة

Asst. Lecturer. Mohammed
Abduridha Faraj

م.م محمد عبدالرضا فرج

University of Basra / College of Administration and
Economic

lec.mohammed.abduridha@uobasrah.edu.iq

Asst. Prof. Zaid Sadiq Majid

أ.م زيد صادق ماجد

University of Basra / College of Administration
and Economics

جامعة البصرة / كلية الادارة والاقتصاد

zaid.majid@uobasrah.edu.iq

<https://orcid.org/0009-0004-4919-8529>

Abstract

The study was conducted at the General Company for Electric Power Production in Basra, southern Iraq, with the aim of analyzing the impact of inclusive leadership style on organizational policy, diagnosing its reality and practices, and addressing the gap and shortcomings between the theoretical perception and the actual implementation of organizational policy practices within the company. The study sample consisted of 980 employees, from whom 173 individuals were selected to complete the questionnaire. A total of 153 valid and analyzable responses were returned, yielding a response rate of 88%. The data were analyzed using a range of statistical tools to test the hypotheses, relying on the SPSS V.23 software. The study reached a number of conclusions, the most important of which was the sample's recognition of the significance of inclusive leadership. Their leaders were characterized by openness, respect, listening, appreciation, and the ability to deal with mistakes without relying on punishment. Additionally, there was a deficiency in fairness and transparency due to bias towards certain groups in administrative decisions, as well as feelings of insecurity and fear among some employees. The study also showed a significant correlation and impact between the two variables, indicating the importance of this leadership style in improving the practices of organizational policies within the company. The study recommended the continued support of inclusive leadership behaviors and making them one of the core leadership styles in managing the company's affairs, due to their significant ability to enhance morale and achieve objectives, as well as the importance of communication, openness, listening, and empowering employees by leaders.

Keywords:

Inclusive Leadership,
Organizational Politics, General
Company for the Production of
Electric Power in Basra.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الاحتوائية ، السياسة
التنظيمية ، الشركة العامة لإنتاج
الطاقة الكهربائية في البصرة

المستخلص :

أجريت الدراسة في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية في البصرة جنوب العراق، بهدف تحليل تأثير نمط القيادة الاحتوائية في السياسة التنظيمية، وتشخيص واقعها وممارساتها، وذلك لسد الفجوة ومعالجة القصور الحاصل بين التصور النظري والتطبيق الفعلي لممارسات السياسة التنظيمية داخل الشركة. تكون مجتمع الدراسة من (980) عاملاً، اختير منهم (173) فرداً وزعت عليهم استمارة الاستبيان، حيث كان المسترجع والصالح للتحليل (153) استمارة، أي بنسبة استجابة بلغت (88%). حُلَّت البيانات باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية للتحقق من الفرضيات، بالاعتماد على برنامج (SPSS V.23). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، كان أهمها إدراك عينة الدراسة لأهمية القيادة الاحتوائية، إذ اتصف قادتهم بالانفتاح، والاحترام، والاستماع، والتقدير، والقدرة على التعامل مع الأخطاء دون الاعتماد على العقاب. إضافة إلى وجود قصور في العدالة والشفافية نتيجة التحيز لبعض الفئات في القرارات الإدارية، وشعور بعض الموظفين بعدم الأمان والخوف. كما أظهرت الدراسة وجود ارتباط وتأثير معنوي بين المتغيرين، مما يدل على أهمية هذا النمط القيادي في تحسين ممارسات السياسات التنظيمية الخاصة بالشركة. أوصت الدراسة باستمرار دعم سلوكيات القيادة الاحتوائية وجعلها من الأنماط القيادية الأساسية في تسير شؤون الشركة، لما لها من قدرة كبيرة على رفع الروح المعنوية وتحقيق الأهداف، فضلاً عن الاهتمام بمهارات التواصل والانفتاح والإصغاء، وتمكين الموظف من قبل القادة.

مجلة علمية فصلية محكمة تعنى بالشؤون الاقتصادية والإدارية والمحاسبية والمالية والإحصائية للخليج العربي والجزيرة العربية تصدر عن مركز دراسات البصرة والخليج العربي جامعة البصرة

المقدمة:

تعد القيادة من العوامل الحاسمة التي تؤثر في نجاح أي منظمة، إذ تؤدي دوراً جوهرياً في تحديد التوجهات الاستراتيجية وتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة. ومن بين الأنماط القيادية التي لقيت اهتماماً بالغاً في السنوات الأخيرة، تبرز القيادة الاحتوائية كنمط قيادي يعزز العلاقة بين القائد والمرؤوسين من خلال تشجيعهم على المشاركة واتخاذ القرارات. هذا النوع من القيادة يعمل على خلق بيئة يسودها الاحترام والتقدير، مما يزيد من فعالية الأداء. (Northouse, 2018, 45)

ويمتد تأثير القيادة الاحتوائية إلى العديد من جوانب الحياة التنظيمية، لاسيما السياسة التي تمثل الإطار الذي ينظم سلوك الموظفين داخل المنظمة. وتشير العديد من الدراسات إلى أن القيادة الاحتوائية تشكل تأثيراً مباشراً في تفعيل السياسات التنظيمية وزيادة التفاعل، بالإضافة إلى تعزيز التواصل واتخاذ القرارات بشكل جماعي، وبناء ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار. (Kark et al., 2003, 249; Avolio & Gardner, 2005, 321)

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة الاحتوائية في السياسة التنظيمية ضمن بيئة العمل في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية في البصرة. وتتبع أهمية هذا الموضوع من تعدد الدراسات التي أكدت دور القيادة الاحتوائية في تعزيز بيئة العمل الإيجابية، وتطوير العلاقات المهنية بين الأفراد داخل المنظمات. (Hoch, 2013, p.167) يسعى الباحثان من خلال هذا البحث إلى تقديم رؤى علمية معمقة في مجالي القيادة والسياسة التنظيمية، بما يساهم في مواجهة التحديات المستمرة التي تفرضها بيئات العمل المعاصرة. ومن المؤمل أن تساهم نتائج هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة الاحتوائية على مستوى المنظمات، من خلال الربط بين النظرية والتطبيق في سياق عملي واقعي. ولتحقيق ذلك، تستند الدراسة إلى مراجعة تحليلية للأدبيات ذات الصلة بكل من القيادة الاحتوائية والسياسة التنظيمية، إلى جانب تحليل ميداني لحالة الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية في البصرة، بما يمكن من بناء تصور شامل عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين قيد الدراسة.

المحور الأول/ منهجية البحث الدراسات السابقة

أولاً : منهجية البحث

1 - مشكلة البحث

تواجه العديد من المنظمات تحديات متكررة ترتبط بالسياسة التنظيمية، أبرزها ضعف الشفافية، وغياب الإنصاف، وعدم المساواة في التدابير التنظيمية، وهي عوامل تؤدي إلى تراجع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين وزيادة حدة الصراعات الداخلية، نتيجة شعورهم بالتحيز، مما ينعكس سلباً على الأداء التنظيمي العام. (Gao & Zhao, 2014, p.12) وتعدّ السياسة التنظيمية من العوامل الحاسمة لفهم أسباب ودوافع تفكير الموظفين في ترك وظائفهم والانفصال عن المنظمة. (Ferris, 2000, p.18) وفي هذا السياق، يجد المديرون أنفسهم عاجزين عن الحدّ من هذه الظاهرة، نظراً لعدم قدرتهم على السيطرة المباشرة على نوايا الموظفين، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في السياسات التنظيمية ومدى تأثيرها في توجهات الموظفين المتعلقة بدوران العمل. من هنا، تبرز الحاجة إلى نمط قيادي فعال قادر على الحدّ من الآثار السلبية للسياسات التنظيمية وتحويلها إلى أدوات داعمة لاستبقاء الموظفين، ومن أبرز هذه الأنماط القيادة الاحتوائية، التي تُعنى بتعزيز مشاعر التقدير والاحترام لدى الموظفين، والانخراط الفعّال في بيئات العمل، بغض النظر عن انتماءاتهم أو توجهاتهم. ويتحقق ذلك من خلال الاستماع إلى آرائهم، واحترام أفكارهم، وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، وبناء بيئة تنظيمية تُعزز من فاعلية الجميع (Carmeli et al., 2010, p.24)

وقد توصل الباحثان، من خلال مراجعة الأدبيات المتخصصة، إلى أن عدداً من الدراسات أوصت بتوسيع نطاق البحث في موضوع السياسة التنظيمية في مختلف القطاعات (Delle, 2013)، فيما أكدت (Dawn (2022 أهمية دراسة أثر السياسة التنظيمية على توجهات الموظفين. كما أشار كل من (Nejati & Shafaei (2023 و (Ashikali (2023 إلى دور القيادة الاحتوائية في دعم الأمن النفسي والتأثير في قرارات الموظفين، في حين خلص (Chaudhary et al. (2022 إلى أن القيادة الاحتوائية تُعد مؤشراً متنبئاً بسلوكيات الموظفين. وأوصت دراسات أخرى بضرورة الجمع بين القيادة الاحتوائية والسياسة التنظيمية

ضمن إطار بحثي موحد، كما ورد في (Ackaradejruangsri et al., 2023) و (Carmeli et al., 2010) وقد زار الباحثان مقر الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية في البصرة، وأجريا مقابلات مع عدد من الموظفين، كشفت عن وجود فجوة واضحة بين التصور النظري لما ينبغي أن تكون عليه السياسة التنظيمية، والممارسات الفعلية القائمة على أرض الواقع. وقد شكّلت هذه الفجوة الدافع الرئيسي لإجراء هذه الدراسة، والتي تمحورت مشكلتها حول التساؤل الرئيس الآتي: ما مستوى الارتباط والتأثير بين القيادة الاحتوائية والسياسة التنظيمية في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية في البصرة؟ ويتفرّع عن هذا التساؤل الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية التي تهدف إلى تشخيص طبيعة العلاقة بين المتغيرين قيد الدراسة.

- إلى أي درجة يعتمد المديرون في الشركة المبحوثة على نمط القيادة الاحتوائية؟
- على أي بعد من ابعاد القيادة الاحتوائية يركز المديرون في الشركة المبحوثة؟
- كيف يدرك العاملون في الشركة المبحوثة ممارسات السياسة التنظيمية؟

2- هدف البحث

- التأكد من تطبيق المديرين في الشركة لنمط القيادة الاحتوائية، وتحديد الأبعاد الأكثر أهمية التي يتبنونها في ممارساتهم اليومية، مثل (التشجيع والتقدير ، الاحترام والمعاملة العادلة، التسامح مع الفشل)، ودراسة مدى تأثير هذه الأبعاد في السياسة التنظيمية.
- دراسة السياسة التنظيمية المتبعة في الشركة من خلال فحص مدى وضوحها وفعاليتها، بالإضافة إلى قياس مدى إدراك الموظفين لهذه السياسات .
- تسليط النظر على الدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة الاحتوائية في الحد من السياسات التنظيمية السلبية .
- تقديم مقترحات قائمة على تحليل النتائج التي سيتوصل إليها البحث، بهدف تحسين وتطوير أسلوب القيادة الاحتوائية لدى المديرين في الشركة، مما يساهم في تحسين فعالية السياسات التنظيمية.

3 - أهمية البحث

- تسليط النظر على مفاهيم السياسة التنظيمية و دورها المؤثر في أفكار الموظفين ومدى تمسكهم والتزامهم بالشركة.
- يحظى الجمع بين متغيرين بأهمية كبيرة في مجال تخصص نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي (القيادة الاحتوائية) و (السياسة التنظيمية).
- أهمية موقع الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية في البصرة كونها تؤدي دوراً بارزاً في سد الحاجة إلى الكهرباء في محافظة البصرة والمناطق المجاورة لها، فضلاً عن دعمها المتواصل للقطاع الخدمي والصناعي والزراعي في المنطقة.
- المحاولة الجادة لمعالجة وتطوير السياسة التنظيمية المعتمدة من قبل الشركة، للحفاظ على الكادر الوظيفي داخل الشركة.

4 - مجتمع وعينة البحث:

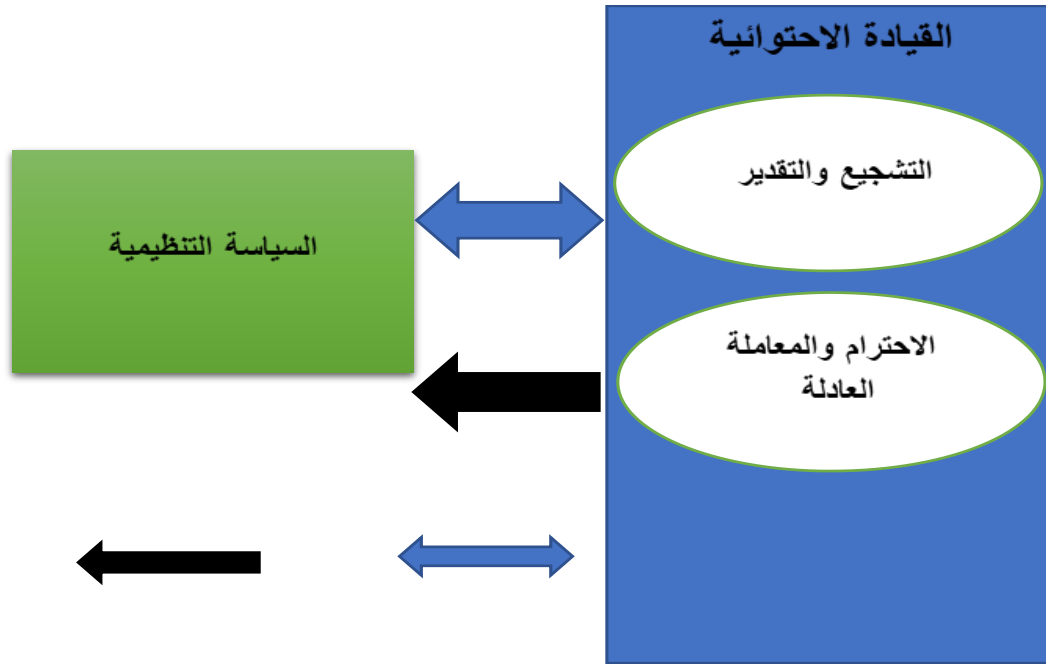
يتكون مجتمع البحث من موظفين الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية في البصرة بعدد (980) موظفاً ، اختير منهم عينة عشوائية بسيطة بأسلوب الجداول الإحصائية بعدد (173) مفردة ، وزعت عليهم استمارة الاستبيان، كان العائد والصالح للتحليل (153) استمارة أي بنسبة استجابة بلغت (88%).

5- حدود البحث:

- الحدود المكانية: جنوب العراق - الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية في محافظة البصرة.
- الحدود الزمانية: إعداد البحث وتحليل البيانات وتجميعها من تاريخ 2024/9/10 ولغاية 2025/6/1.
- الحدود الموضوعية: القيادة الاحتوائية (التشجيع والتقدير، الاحترام والمعاملة العادلة ، التسامح مع الفشل) السياسة التنظيمية.
- الحدود البشرية : موظفو الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية في البصرة.

6 - نموذج الدراسة الافتراضي

يتكون النموذج الافتراضي لهذه الدراسة من متغيرين رئيسين: الأول هو القيادة الاحتوائية متغيراً مستقلاً. بينما تمثل السياسة التنظيمية المتغير المعتمد. و سيتم اختبار العلاقة بين هذين المتغيرين من خلال تحليل الارتباط والتأثير المتبادل بينهما على وفق مجموعة من الفرضيات.



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضيات

7- التعريفات الاجرائية :

المتغير / البعد	التعريف
القيادة الاحتوائية	نمط قيادي يركز على تعزيز العلاقات التفاعلية بين القائد والمرؤوسين، من خلال توفير بيئة تدعم و تشجع على المشاركة الفعالة، وتحفز على اتخاذ القرارات الجماعية (Kark et al., 2003, 249).

و هو قدرة القائد على تحفيز وتقدير مرؤوسيه من خلال الاعتراف بإنجازاتهم وأدائهم الجيد، مما يزيد من دافعهم للعمل وتحقيق الأهداف التنظيمية. (Roberson & Perry, 2022,765)	التشجيع والتقدير
و هو قدرة القائد على معاملة جميع أفراد الفريق باحترام ومساواة، دون تمييز بينهم، فضلاً عن توفير فرص متساوية للنمو والتطور داخل المنظمة. (Roberson & Perry, 2022,760)	الاحترام والمعاملة العادلة
و هو يعبر عن استطاعة القائد للتعامل مع الأخطاء والفشل بطريقة بناءة ومحفزة، بدلاً من اللجوء إلى العقوبات أو التوبيخ. (Fang & Jin, 2014, p. 216)	التسامح مع الفشل
هي مجموعة من المبادئ والإجراءات والقواعد التي تحدد كيفية إدارة الأنشطة داخل المنظمة بناءً على مجموعة من قواعد التوظيف، الأداء، والتقييمات، وكيفية التعامل مع التحديات المختلفة التي تواجه المنظمة. (Robbins & Judge, 2017, p. 113)	السياسة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثين طبقاً لما ورد فيه من مصادر

8 - فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الأولى H.1 (لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة الاحتوائية و السياسة التنظيمية) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H.1.1 (لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين التشجيع والتقدير والسياسة التنظيمية).

H.1.2 (لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين الاحترام والمعاملة العادلة والسياسة التنظيمية).

H.1.3 (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسامح مع الفشل والسياسة التنظيمية).

الفرضية الرئيسة الثانية H.2 (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين القيادة الاحتوائية و السياسة التنظيمية) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H.2.1 (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التشجيع و التقدير والسياسة التنظيمية).

H.2.2 (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الاحترام و المعاملة العادلة والسياسة التنظيمية).

H.2.3 (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التسامح مع الفشل والسياسة التنظيمية).

9- أساليب جمع المعلومات

اعتمد الباحثان في بناء الجانب النظري على كل ما هو متاح من مصادر عربية و أجنبية ذات علاقة بموضوع الدراسة ، أما الجانب العملي فقد جمعت البيانات والمعلومات الأولية اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي واختيار الفرضيات بواسطة استبيان تكون من محورين، و كما هو موضح في الجدول الاتي:

جدول(1) مقياس متغيرات الدراسة مصادرها

المصدر	التفاصيل	المحور
-----	5 فقرات	المعلومات الشخصية
Fang & chen ,2019	- بعد الشجيع والتقدير (5 فقرات) - بعد احترام الموظفين (5 فقرات) - التسامح مع الفشل (5 فقرات)	القيادة الاحتوائية
Khairy et al ,2022	- أحادي البعد (12 فقرة)	السياسة التنظيمية
مقياس الإجابة مدرج لكرت الخماسي: الذي يتدرج من (5) اتفق بشدة، إلى (1) لا اتفق بشدة.		

المصدر : إعداد الباحثين

10- أدوات وبرامج التحليل الإحصائي

اعتمد الباحثان على (Cronbach's Alpha) لقياس الموثوقية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاستجابة للتعامل مع وصف وتشخيص متغيرات الدراسة ، إضافة إلى معامل ارتباط بيرسون للتعرف على علاقات الارتباط بين المتغيرين ، و أسلوب الانحدار الخطي لمعرفة الأثر بين المتغيرين ، بالاعتماد على برنامج (SPSS V.23)

ثانياً : الدراسات السابقة:

1- دراسات القيادة الاحتوائية

دراسة (Hussein, 2025) الموسومة " دور القيادة الاحتوائية في المحسوبية التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المديرية العامة لتربية نينوى " هدفت الدراسة إلى توضيح علاقة وتأثير القيادة الاحتوائية والمحسوبية التنظيمية للموظفين في المديرية العامة لتربية نينوى، واعتمدت الدراسة على أربعة أبعاد للقيادة الاحتوائية هي (الانفتاح، التقدير، الدعم، والتمكين)، كذلك فإن المحسوبية التنظيمية تم قياسها بواسطة بعد (الانتماء، العدالة، التمكين، والمشاركة التنظيمية) ، استخدمت الباحثة استمارة استبيان وزعت على عينة عشوائية بلغت (411) فرداً ، حلت بياناتها باستخدام برنامجي (SPSS V.24 و AMOS)، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي بين القيادة الاحتوائية والمحسوبية، و أوصت بدعم القيادة الاحتوائية ، وتنظيم لوائح تعزز العدالة والشفافية، فضلاً عن توسيع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، والاستعانة معايير صريحة وعادلة في التقييم بعيداً عن العلاقات الشخصية.

دراسة (Wu & Li , 2023) بعنوان " Impact of inclusive leadership on employees' innovative behavior: A relational silence approach

هدفت إلى استكشاف علاقة القيادة الاحتوائية في الصمت العلائقي والسلوك المبتكر للموظفين باستخدام بيانات من 263 من القادة والموظفين في الصين . واستنتجت الدراسة أن القيادة الاحتوائية تؤثر ايجابياً في السلوك المبتكر للموظفين سلباً بالصمت العلائقي، كما ان الصمت العلائقي يؤثر هو الآخر سلباً على السلوك المبتكر للموظفين، ويتوسط جزئياً في العلاقة بين القيادة الاحتوائية والابتكار ، وهذا يعني أن صمت الموظفين وعدم رضاهم ممكن أن يؤثر سلباً، وأن وجود القيادة الاحتوائية يعتبر عاملاً معززا و يقلل من الممارسات السيئة الموجودة داخل المنظمات. و أوصت الدراسة بأنه على القادة تبني نمط القيادة

الاحتوائية الذي يُظهر الانفتاح، والاحترام، والتقدير تجاه الموظفين، وتوفير بيئة عمل تشجع على التعبير عن الآراء والأفكار بحرية، مما يعزز من سلوك الابتكار لدى الموظفين و العمل على تقليل الصمت بين الموظفين، أذ يُعتبر الصمت عائق للابتكار.

2 - دراسات السياسة التنظيمية

دراسة (Rajab, 2024) بعنوان " السياسة التنظيمية وتأثيرها في مراحل إدارة الأزمات (دراسة استكشافية في الهيئة العامة للسدود والخزانات - وزارة الموارد المائية العراقية - بغداد)" حاولت الدراسة الكشف عن دور السياسة التنظيمية وتحديد علاقتها في مراحل الأزمات التي تحدث خلال عمل هيئة السدود والخزانات في محافظة بغداد، اعتمدت الباحثة على استمارة الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من 40 موظفا يعملون في مقر هيئة السدود، وقد حلت البيانات بواسطة برنامج SPSS، توصلت الدراسة إلى أن السياسة التنظيمية لها دور وتأثير واضح في جميع مراحل إدارة الأزمات التي تتمثل في إشارات الإنذار و الاستعداد والوقاية ومعالجة الأضرار واستعادة العمل والدروس المستفادة من الأزمات، و أوصت بضرورة الحد من الآثار السلبية للسياسات التنظيمية في موقع الدراسة، مع توظيف جميع النتائج الإيجابية الصادرة عنها، فضلاً عن التوعية والتثقيف ، والتدريب المستمر للموظفين على كيفية التعامل مع الأزمات وأدائها .

دراسة (Dhawan, 2022) بعنوان " Organizational policies and

employee commitment: The mediating role of organizational

culture " هدفت الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين السياسات التنظيمية والالتزام التنظيمي داخل المنظمة. وتشير الدراسات السابقة إلى أن الثقافة والسياسات التنظيمية تؤثر بشكل مباشر في مستوى الالتزام التنظيمي. وقد اعتمدت الدراسة على استبيان وُزِعَ على (200) موظف يعملون في عدد من شركات التصنيع، مستخدمةً أساليب تحليل كمي لقياس

الارتباط والأثر بين أبعاد السياسة التنظيمية (بُعد مسافة السلطة، بُعد التوجه نحو الإنجاز، بُعد شفافية التواصل) والتزام الموظفين. وقد أظهرت النتائج أن السياسات التنظيمية تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي الذي يُبديه الموظفون. كما تبين أن الثقافة والسياسات التنظيمية تلعبان دوراً مهماً في هذا التأثير، حيث قد تتوافق أو تتعارض مع القيم والمعتقدات الشخصية للموظفين. وبرز بشكل خاص أثر بُعد القوة في السياسات التنظيمية، والذي يتسم بعدم المساواة في الوصول إلى الموارد وهيمنة السلطة المركزية، مما انعكس سلباً على مستويات الالتزام.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات تنظيمية تعزز الشفافية والوضوح في قنوات التواصل بين الإدارة والموظفين، وتوفير بيئة تتيح حرية التعبير عن الآراء والملاحظات، بما يساهم في ترسيخ الثقة وتعزيز الالتزام التنظيمي. كما شددت على أهمية تطوير ثقافة تنظيمية قائمة على الشمولية والاحترام المتبادل بين جميع أفراد المنظمة.

المحور الثاني/ الإطار النظري و المفاهيمي للدراسة

أولاً: القيادة الاحتوائية (Inclusive leadership)

1. المفهوم

نشأت القيادة الاحتوائية من التنوع والشمولية في بيئات العمل، حيث ركزت على تعزيز الاحترام المتبادل، العدالة، وتوفير بيئة تُشجع الموظفين على التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم بحرية. هذه القيادة تتجذر في القيم الأساسية التي تأسست في الحركات الاجتماعية المبكرة والتي نادت بحقوق الإنسان والمساواة في الفرص. عبر هذه المبادئ، تحاول القيادة الاحتوائية أن توفر للموظفين بيئة آمنة تشجعهم على الابتكار والمشاركة (Shore et al., 2011, 274) وكيفية تطبيقها بشكل فعال في بيئات العمل الحديثة. لا تقتصر هذه القيادة على تحقيق الأهداف التنظيمية فقط، بل تسعى أيضاً إلى بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الاحترام، التقدير، والمساواة بين جميع الموظفين (Nembhard & Edmondson, 2006, 943). وإعادة ترتيب القيم والتوجهات و بما يعزز بيئة العمل ويحقق أعلى مستويات الالتزام والابتكار من قبل الموظفين. (Carmeli & Schaubroeck, 2006, 526)

إن قائد العصر الحالي يجب أن يكون احتوائياً وذو نظرة ثاقبة وشمولية يمتلك العديد من المهارات المتكاملة حتى يتمكن من تقديم الاستجابة السريعة والفعالة لموظفيه ، فضلاً عن تعظيم قدراتهم الشخصية (Bhatnagar & Aggarwal, 2022,115) وتعد القيادة الاحتوائية نموذجاً قيادياً يراعى ويقدر الفروق الفردية بين الموظفين ويهتم بإيجاد بيئة عمل تتسم بالتكافؤ التنظيمي وفرص المشاركة العادلة في تقديم الأفكار وتحقيق الأهداف (LI 2020,52)، كونه يتميز بخمس صفات أساسية وهي (الشجاعة، التحفيز، الوعي، الالتزام ، الذكاء) (Bourke & Dillon, 2016,7) وقد أشار (Nembhard & Edmondson, 2006, 941) إلى القائد الاحتوائي بأنه يجب أن يكون منفتحاً على موظفيه ويتواصل معهم باستمرارية دون انقطاع. ويتحدث معهم ويناقش أفكارهم بأفق واسع مع الاستعداد التام لتطوير طرق إنجاز العمل لتحقيق الأهداف، فضلاً عن بناء علاقات جيدة مع جميع الموظفين (Carmeli et al., 2010, 250) ، والتفاعل معهم والإيفاء بجميع احتياجاتهم (Qi et al., 2019, 1) أما (Shore et al., 2011, 1262) فقد بين بأن هذا النمط القيادي يعمل على الممازجة بين مختلف الآراء داخل المنظمة، وهو يرتبط بصلة وثيقة مع نظريات العدالة التنظيمية والانتماء الاجتماعي، ويؤدي دوراً محورياً في تحسين مستويات الأداء وتقليل الصراعات. كما بين (Bortini, et al., 2015, 30) بأن هذا النوع من القيادة يمكن تعلمه والتدرب عليه وهو ليس حكراً على قائد معين. وفي سبيل الإحاطة الشاملة بمفهوم القيادة، قام الباحثان بمراجعة مجموعة من التعريفات الواردة في الأدبيات، وكما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2) تعريفات القيادة الاحتوائية

المصدر	التعريف
(Hollander, 2008, 35)	القيادة التي تعزز من قيم المشاركة لدى جميع الموظفين دون تحيز، مع التركيز على الاحترام والتقدير، وهذا يعتبر جوهر بناء الثقة وتحقيق الإنجاز في هذا النمط القيادي.
(Randel et al., 2018, 190)	هي حالة سلوكيات إيجابية يجسدها القائد الاحتوائي من أجل ضمان شعور الموظفين بالانتماء، مع دعمهم الفردي داخل العمل في المنظمة.
(Cenkci et al., 2020,	هي الطريقة التي يحتوي فيها القائد جميع موظفيه، ويشعرهم بالتقدير والمقبولية داخل بيئة العمل.

45).	
(Elvsetuen et al., 2021, 72)	عبارة عن أسلوب إداري يستهدف تعزيز اندماج الموظفين في مكان العمل من خلال الاحترام والتقدير
(Arokiasamy et al., 2021, 60)	قيادة تدعم العلاقات المتبادلة بين القائد والموظف، من خلال تبادل الآراء والأفكار بوصفها محورا لبناء العلاقات الإيجابية في بيئة العمل.
(Althoff, 2023, 8)	هي السلوكيات التي تهدف إلى جعل الموظفين وأعضاء الفريق الواحد بأنهم أشخاص مرئيون و واضحون للعلن ، لتحقيق الشعور بالانتماء، وتعزيز القيمة الفردية، للتحفيز الفعال في العمليات الأعمال ونتائجها.
(Agba & Agba, 2025, p. 33)	تشير إلى أسلوب قيادي يشتمل على التفاعل الديناميكي مع التنوع في الموارد البشرية و ضمان معاملتهم بشكل عادل بناءً على مهاراتهم و آراءهم المتميزة، بدلاً من السماح للصور النمطية أو التحيزات بالتأثير على القرارات أو التصرفات.

المصدر: إعداد الباحثين طبقاً لما ورد في الجدول من مصادر
ويعرف الباحثان القيادة الاحتوائية بأنها "سلوكيات تمكن القائد من احتواء موظفيه والارتقاء بهم إلى أعلى مستويات الأداء وتحقيق الأهداف، من خلال الاحترام والتقدير والاهتمام بالفروق الفردية في مكان العمل والتعامل بالإنصاف وعدم التحيز"
2 - مقياس القيادة الاحتوائية

طُوِّرت عدة مقاييس لهذا النوع من القيادة، وأبرزها (Zheng et al, 2017, 89) و (Carmeli et al, 2012, 101) والذي يتضمن عددًا من الأبعاد الداخلية الثنائية أو الثلاثية. وبعد المراجعة المستفيضة التي قام بها الباحثان لهذه المقاييس وقع الاختيار على مقياس (Fang & Chen, 2019, 45) الذي يتكون من ثلاثة أبعاد وهي: (التشجيع والتقدير، احترام الموظفين، التسامح مع الفشل) كونه مقياساً ملائماً لبيئة العمل العراقية، والتي سيتم شرحها فيما يلي :

- **التشجيع والتقدير:** في هذا البعد يسعى القائد إلى إيجاد بيئة إيجابية تتسم بالسلامة النفسية يشعر من خلالها الموظف بأنه مقبول في العمل وأنه يحظى بالتقدير والقبول والتشجيع (Randel et al., 2018, 190)، والاعتراف بجهوده مما ينعكس إيجاباً على المبادرات الجماعية لتطوير طرق وأساليب العمل باستمرارية (Nembhard & Edmondson, 2006, 945).
- **احترام الموظفين:** وهو من الأبعاد الأساسية للقيادة الاحتوائية، التي تهتم بتعزيز العلاقات الإنسانية داخل بيئة المنظمة. (Goleman, 2000, 82) وهنا يجب على القائد الاحتوائي أن يفهم أهمية تقدير واحترام حقوق وآراء الموظفين، مما يولد مناخاً تنظيمياً عالي الثقة ويتميز بالأمان النفسي بين أعضاء الفريق، وبهذا فإن الموظفين سيشعرون بالانتماء والقبول. (Northouse, 2016, 215).
- **التسامح مع الفشل:** أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة الاحتوائية، إذ يعبر عن قدرات القائد المتفهم عندما يقع الموظف في خطأ وكيفية التسامح معه ودعمه للمعالجة من منظور تعليمي متطور يقلب الخطأ إلى دروس يمكن الاستفادة منها (Carmeli et al., 2010, 255). وهذا ما يدفعهم نحو الانخراط الإبداعي في العمل من جديد، وينعكس إيجاباً على الأداء بشكل عام. (Bourke & Dillon, 2016, 5).

ثانياً : السياسة التنظيمية Organizational Policy

1 - المفهوم

السياسة التنظيمية هي ليست مفهوماً جديداً، بل ترجع جذورها إلى ستينيات القرن العشرين. (Burns, 1961, 56) حيث كان يعبر عنها بشبكة علاقات تفاعلية معقدة تساعد على ترجمة طرق استخدام القوة داخل المنظمة، حيث تؤدي فيها النشاطات غير الرسمية والاتفاقات الشخصية دوراً محورياً في إدارة مضامينها. (Mintzberg, 1983, 82) كون أن هناك أطرافاً تنافس على مصادر محدودة وتحاول الحصول عليها، مما يجعل عملية الاتزان بين مصالح مختلف الأطراف شيئاً مثيراً للاهتمام، وهنا ربما تكون السياسات المتبعة إيجابية إذا ما حسنت التواصل والاتفاق بين مختلف الأطراف، وربما سلبية تقود إلى صراعات واستخدام مفرط أو غير أخلاقي للسلطة من أجل المصلحة (Ferris et al., 2010, 146).

(Robbins & Judge, 2021, 290; 34, 2017). هذا على مستوى المنظمة، أما على مستوى الفرد فإنها تتمثل بالمناورات التي يستخدمها الموظفون في دعم مواقفهم الشخصية لتحقيق أهدافهم، وعلى الشاكلة السابقة نفسها، قد تكون السياسة المتبعة إيجابية أو سلبية حسب التفاعلات والسلوكيات الحاصلة في المنظمة والتي تؤثر في عملها وتطورها (Definepedia, 2023, 12). وفي السياق ذاته، فإن السياسة التنظيمية هي جزء كبير من هذه التفاعلات، كما أنها تؤثر في تكوين العلاقات الشخصية بين زملاء العمل واتخاذ القرارات، بالتالي فإن فهم ووضوح السياسة المتبعة يساعد القادة والموظفين كثيراً على تحقيق الأهداف بشكل متكامل. (Ferris et al., 2017, 34)

وأوضح (Ferris & Kacmar, 1992, 55) أن السياسة التنظيمية تساعد في تطوير المهارات القيادية، كونها تحتاج إلى قدرة على التفاوض والذكاء الشخصي والعاطفي لبناء علاقات منتجة في بيئة عمل المنظمة. وقد أشار (Pfeffer, 2010, 45) إلى أن السياسة التنظيمية هي عبارة عن العمليات التي يعتمد عليها الموظفون للتأثير في تقسيم وتوزيع الموارد واتخاذ القرارات ودائماً ما يكون لها ارتباط وثيق في الصراعات. (Pfeffer, 2010, 45) بينما يراها (Vigoda, 2003, 102) على أنها أداة يمكن من خلالها بناء التحالفات وتحقيق المصالح المشتركة بين موظفي المنظمة، بالتوافق والقبول بين أعضائها، لكنها يمكن أن تحدث مشكلات مثل التمييز في المعاملة وغياب روح التنافس والصراعات التنظيمية.

وحدد كل من (Dubrin, 2001, 70; Pfeffer, 1992, 46) ثلاثة استراتيجيات متداخلة تخص السياسة التنظيمية وتفيد كل من القائد والموظف في تسيير أعماله:

- استراتيجيات كسب السلطة.
- استراتيجيات إثارة إعجاب الرؤساء والتأثير فيهم.
- استراتيجيات التقدم الوظيفي.

ولتوضيح مفهوم السياسة التنظيمية أكثر يمكن استعراض عدد من التعريفات وحسب الجدول التالي:

جدول (3) تعريفات السياسة التنظيمية

المصدر	التعريف
--------	---------

(Ferris et al., 2009, 74)	هي سلوكيات يستخدمها الموظفون للتلاعب بالتأثير على الموظفين الآخرين بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، وبأساليب رسمية أو غير رسمية للحصول على السلطة ، لتعظيم المصالح الشخصية على حساب الآخرين أو المنظمة.
(Gull & Zaidi, 2012, 156)	هي أسلوب يتمكن من خلاله الموظف من تحقيق أهدافه دون المرور بقنوات الاتصال المطلوبة.
(Delle, 2013, 120)	هي عملية تحقيق المصالح الشخصية باعتماد سلوك رسمي أو غير رسمي ، لتحقيق مقاصد فردية في الوقت الحالي أو في المستقبل.
(Gao & Zhao, 2014, 58)	هو تأثير اجتماعي يلحق فيها موظفي المنظمة بممارسة سلوكيات استغلالية تهدف إلى تعظيم المصالح الشخصية
(Definepedia, 2023, 5)	هي أنشطة غير رسمية تُمارَس خلف الكواليس بهدف تبادل الأفكار أو التأثير في مسار المنظمة لتحقيق أهداف معينة.
(Shrm, 2023, 22)	مجموعة من الأفعال والتفاعلات التي ينخرط فيها الأفراد أو الفرق داخل المنظمة، بهدف تحقيق مصالح ذاتية أو جماعية، وهو ما يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في القرارات الإدارية وآلية تخصيص الموارد .
(He, 2025, 33)	توجيهات ولوائح ومبادئ رسمية تنفذها المنظمة لتحقيق نتائج بيئية إيجابية توجه عملية اتخاذ القرارات، وتعمل هذه السياسات على دمج العناصر البيئية في استراتيجيات العمل والأنشطة الروتينية والأطر المستقبلية لصنع القرار.

المصدر: إعداد الباحثين طبقاً لما ورد في الجدول من مصادر

مما سبق يمكن ملاحظة بعض العناصر المشتركة بين التعريفات أعلاه:

- 1- الهدف الرئيس هو الحصول على المصالح الذاتية وتعظيمها بغض النظر عن رفاهية الآخرين أو المنظمة.
- 2- محاولات للتأثير في الأعضاء الآخرين في المنظمة وخاصة صناع القرار، الذين يقدمون المكافآت والترقيات أو أولئك الذين يمكنهم تحقيق المصالح الذاتية.
- 3- سلوك غير رسمي ومثير للانقسام للفرد أو المجموعة ولا توافق عليه المنظمة.
- 4- السلوكيات تلاعبية تهدف إلى حماية أو تطوير المهنية الوظيفية عندما تتضارب المصالح.

ويعرف الباحثان السياسة التنظيمية على أنها " مجموعة من السلوكيات الظاهرية أو الضمنية يتبناها الموظفون أو فرق العمل داخل المنظمة للتأثير في خطوط السلطة والقرارات والتفاعلات الداخلية، و بما يثبت ائزان المصالح ويساهم في تكوين بيئة عمل معينة وتدفق العمليات التنظيمية بصورة محددة"

2- مقياس السياسة التنظيمية

توجد عدت مقياس للسياسة التنظيمية والتي تطورت نتيجة ظهور متغيرات وعوامل حديثة ونظراً لخصوصية بيئة الأعمال العراقية تمت الممازجة بين مجموعة من الباحثين أمثال (Ferris & Kacmar, 1992; Vigoda, 2003; Khairy et al., 2022) لغرض التوصل إلى مقياس معبر وقابل للتطبيق.

المحور الثالث/ التحليل العملي والتطبيقي

بعد جمع البيانات من عينة الدراسة بواسطة استمارة الاستبيان تم تفرغها في (Excel Sheet) وفق المدرج التكراري الخماسي الذي يمتد من الإجابة (لا اتفق بشدة) والتي تأخذ الدرجة (1) إلى الإجابة (اتفق بشدة) وبدرجة (5) ثم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS.V.23) وفيما يلي تفاصيل التحليل ابتداء من تحليل صدق الاستبانة إلى تحليل الأثر .

أولاً: الصدق والثبات لأداة الدراسة:

أ - الصدق البنائي: يوضح هذا النوع من الصدق علاقة الفقرة بالبعد ،ومقارنتها بالحد الأدنى لمعامل الارتباط البالغ (0.40) الذي يعتبر حد لقبول أو رفض انتماء الفقرة للبعد، وحسب الجدول التالي:

جدول (4) الصدف البنائي لعلاقة الفقرة بالبعد

نوع المتغير	المتغير	الأبعاد	الفترة	معامل الارتباط	SIG	القرار
مستقل	تشجيع الموظفين وتقديرهم		1	**710.0	0.000	معنوي بدرجة عالية
			2	**630.0	0.000	معنوي بدرجة عالية
			3	**550.0	0.000	معنوي بدرجة عالية
			4	**460.0	0.000	معنوي بدرجة عالية
			5	**620.0	0.000	معنوي بدرجة عالية
	القيادة الاحتوائية	احترام الموظفين	6	**590.0	0.000	معنوي بدرجة عالية
			7	**49.0	0.000	معنوي بدرجة عالية
			8	**70.0	0.000	معنوي بدرجة عالية
			9	**600.	0.000	معنوي بدرجة عالية
			10	**62.0	0.000	معنوي بدرجة عالية
		التسامح مع الفشل	11	**50.1	0.000	معنوي بدرجة عالية

معنوي بدرجة عالية	0.000	**60.1	12			
معنوي بدرجة عالية	0.000	**90.5	13			
معنوي بدرجة عالية	0.000	**30.7	14			
معنوي بدرجة عالية	0.000	**51.0	15			
معنوي بدرجة عالية	0.000	**70.5	16	السياسة التنظيمية	معتمد	
معنوي بدرجة عالية	0.000	**57.0	17			
معنوي بدرجة عالية	0.000	**46.0	18			
معنوي بدرجة عالية	0.000	**50.6	19			
معنوي بدرجة عالية	0.000	**90.5	20			
معنوي بدرجة عالية	0.000	**90.6	21			
معنوي بدرجة عالية	0.000	**61.0	22			
معنوي بدرجة عالية	0.000	**70.5	23			

معنوي بدرجة عالية	0.000	**50.5	24		
معنوي بدرجة عالية	0.000	**780.	25		
معنوي بدرجة عالية	0.000	**70.7	26		
معنوي بدرجة عالية	0.000	**70.6	27		

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً SPSS.V.23

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أقل قيمة ارتباط هي (0.46) بين الفقرة والدرجة الكلية للبعد، وبالتالي فإن جميع قيم المعاملات الظاهرة في الجدول مقبولة وهذا ما يشير إلى تحقق الصدق البنائي لجميع فقرات المقياس ، فضلاً تحقق مستوى الدلالة عند أقل من (0.01). إضافة إلى ذلك أوجد الباحثان معاملات الارتباط بين المتغير والبعد والدرجة الكلية للمقياس ، وحسب الجدول أدناه:

جدول (5) معاملات الارتباط بين المتغير والبعد والدرجة الكلية للمقياس

نوع المتغير	المتغير / البعد	معامل الارتباط	Sig.	القرار
مستقل	تشجيع الموظفين وتقديرهم	** 87.0	0.000	معنوية بدرجة عالية
	الاحترام والمعاملة العادلة	** 71.0	0.000	معنوية بدرجة عالية
	التسامح مع الفشل	** 70.0	0.000	معنوية بدرجة عالية
	القيادة الاحتوائية	**75 .0	0.000	معنوية بدرجة عالية
معتمد	السياسة التنظيمية	** 79.0	0.000	معنوية بدرجة عالية

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً SPSS.V.23

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أقل قيمة كانت (0.70) عليه تعتبر جميع القيم مقبولة عند مقارنتها بـ (0.40) وهذا يشير إلى أنها تتمتع بالمقبولية وبدرجة عالية من صدق مقبولة بين كل من البعد والدرجة الكلية للمقياس .

ب- الثبات والصدق الداخلي للأداة :

لغرض تحديد الثبات والاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان استخدم الباحثان (Cronbach's Alpha) على مستوى البعد المتغير الكلي وأبعاده ، وحسب الجدول التالي:

الجدول(6) معاملات ثبات Cronbach's Alpha

المتغير أو المجال	عدد الفقرات	Cronbach's α
تشجيع الموظفين وتقديرهم	5	0.78
احترام الموظفين	5	0.77
التسامح مع الفشل	5	0.74
القيادة الاحتوائية	15	0.81
السياسة التنظيمية	12	0.79

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً SPSS.V.23

نلاحظ أن جميع قيم المعاملات تتراوح بين (0.74) و(0.81) وهذا يدل على ثبات وصلاحية الاستمارة للتطبيق الميداني .

ثانياً : تحليل الإحصاء الوصفي

1- التحليل الوصفي لبيانات العينة

تمثلت عينة الدراسة بـ (153) مفردة من الموظفين الذين لا يشغلون أي منصب

إداري، والجدول التالي يقدم لهم وصفاً تفصيلاً حسب خصائصهم وكما يلي :

الجدول (6) خصائص عينة الدراسة

النوع	العدد	النسبة	العمر	العدد	النسبة
ذكر	86	0.56	20 - 30	42	0.27
أنثى	67	0.44	31 - 40	61	0.40
المجموع	153	1.00	41 - 50	34	0.22
الشهادة	العدد	النسبة	50 فما فوق	16	0.10
دكتوراه	1	0.01	المجموع	153	1.00
ماجستير	5	0.03	سنوات الخدمة	العدد	النسبة
دبلوم عالي	16	0.10	1 - 5	15	0.10
بكالوريوس	72	0.47	6 - 10	44	0.29
دبلوم	33	0.22	10-15	18	0.12
إعدادية	17	0.11	16 - 21	23	0.15
ما دون الإعدادية	9	0.06	أكثر 22	53	0.35
المجموع	153	1.00	المجموع	153	1.00

المصدر : إعداد الباحث وفقاً لمحور المعلومات الشخصية في استمارة الاستبانة
الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة للنوع كانت لصالح الذكور حيث بلغت (0.56)
و (0.40) بالنسبة للعمر من (31-40)، إضافة إلى ارتفاع نسبة حاملي شهادة
البكالوريوس إلى (0.72) ، و(0.35) للذين خدمتهم أكثر من اثنين وعشرين سنة، وهذا يدل
على أن أكثر من ثلث العينة يمتلكون خبرة عملية امتدت لأكثر من (22) سنة مما يجعل
دقة وموضوعية الإجابات على فقرات الاستبيان.

2- وصف وتشخيص المتغير المستقل (القيادة الاحتوائية)

لوصف المتغيرات والابعاد ومناقشتها، اعتمد الباحثان على عدد من الأدوات الإحصائية
التمثلة بـ الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة وكما هو في
الجدول (7)

الجدول (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة لمتغير القيادة الاحتوائية

البعد	التسلسل	الفقرات	الحسابي الوسط	المعياري الانحراف	شدة الإجابة
تشجيع الموظفين وتقديرهم	1	في عملي، يسألني القادة بنشاط عن آرائي وأفكاري.	4.27	0.839	0.85
	2	يعترف القادة بمساهمة جهودي.	4.36	0.746	0.87
	3	في عملي، يشجعني القادة على طرح الخطط والأفكار.	4.08	0.961	0.82
	4	يعترف القادة بتعاوننا وتبادلاتنا عبر الأقسام.	4.08	0.748	0.82
	5	يعترف القادة علناً بإنجازات الموظفين.	4.03	0.758	0.81
المعدل			4.16	0.81	0.83
الاحترام والمعاملة العادلة	6	يعاملنا القادة على قدم المساواة ويلتزمون دائماً بمبادئ معينة معترف بها بشكل عام.	4.4	0.752	0.88
	7	يركز القادة على الإنصاف والعدالة عند إدارة الفرق.	3.89	0.827	0.78
	8	إن معاملة القادة الموظفين تكون بشكل عادل.	4.1	0.823	0.82
	9	القادة يحترمون آراء الموظفين	4.15	0.925	0.83
	10	تتم ترقية الموظفين على أساس الكفاءة وليس المصلحة الشخصية	3.61	0.931	0.72
المعدل			4.03	0.85	0.81
ح م ج التسامح	11	عندما يرتكب الموظفون أخطاء، يعبر القادة عن	4.02	0.932	0.8

			تفهمهم وتشجيعهم.	
0.87	0.726	4.33	يمكن للقادة التكيف مع أخطائنا بشكل عقلائي.	12
0.8	1.025	4.02	عندما يحدث خطأ ما، لا يلقي القادة باللوم علينا بشكل تعسفي دون فهم التفاصيل.	13
0.8	0.778	4.08	القادة لديهم صبر	14
0.74	0.72	3.69	لا يتعامل القائد معي بقسوة عند التأخر بالإنجاز	15
0.80	0.84	4.03	المعدل	
0.81	0.83	4.07	المعدل الكلي للمتغير	

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً استمارة الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.V.23

وفقاً لما ورد في الجدول أعلاه، يمكن تفسير النتائج على النحو التالي:

- القيادة الاحتوائية: وصلت قيمة الوسط الحسابي بشكل كلي إلى (4.07) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، وانحراف معياري بلغ مقدار (0.83) وهي قيمة منخفضة نسبياً أي بمعنى أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة مع الوسط الحسابي وهذا يوضح درجة التماثل في توجهات العينة حول متغير القيادة الاحتوائية، وهذا يعني أن القادة منفتحون ومستعدون للاستماع إلى موظفيهم، ومناقشة تحقيق أهداف العمل، وبنسبة استجابة بلغت (81%) مشيراً إلى مستوى إدراك عالٍ للقيادة الاحتوائية وفقاً لإجابات العينة
- تشجيع الموظفين وتقديرهم: يوضح الجدول أن قيمة الوسط الحسابي بشكل إجمالي بلغت (4.16) وهي أكبر من الوسط الفرضي بمقدار (1.16)، وانحراف بمقدار (0.81) وهو أقل من الواحد الصحيح، واستجابة بنسبة (0.83) وهذا يعني أن إدراك الموظفين لهذا البعد كان بمستوى عالٍ حسب إجابات العينة، أما على مستوى فقرات المتغير فقد حصلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على (يعترف القادة بمساهمة جهودي) على أعلى وسط حسابي وبمقدار (4.36) وانحراف معياري (0.746) وما يعزز ذلك تحقيق نسبة استجابة بنسبة (87%) وهذا يدل على اعتراف القادة بجهود الموظفين وأنها ذات تأثير

إيجابي وكبير في تحقيق أهداف المنظمة. بالمقابل حققت الفقرة (5) التي تنص على (يعترف القادة علناً بإنجازات الموظفين). أقل وسط بلغ (4.03) وانحراف معياري (0.758) و نسبة الاستجابة (0.81) وعلى الرغم من أن الفقرة كانت أقل وسط حسابي، إلا أن هناك اعترافاً واضحاً من إنجازات الموظفين المهنية.

• **الاحترام والمعاملة العادلة:** يوضح الجدول أن قيمة الوسط الحسابي بشكل إجمالي بلغت (4.03) وهي أكبر من الوسط الفرضي ، وانحراف بمقدار (0.85) وهو أقل من الواحد ، و استجابة بنسبة (0.81) وهذا يعني أن إدراك الموظفين لهذا البعد كان بمستوى عالٍ حسب بيانات العينة ، أي بمعنى أن القادة يقدرّون كل موظف في مكان العمل ويحرمون آرائهم بغض النظر عن المركز الوظيفي أو الخلفية العلمية أو الانتماء. أما على المستوى الكلي لل فقرات فقد حصلت الفقرة (9) التي تشير إلى (القادة يحترمون آراء الموظفين) على أكبر وسط وبمقدار (4.15) وبانحراف معياري (0.93) وما يؤكد ذلك نسبة الاستجابة التي بلغت (83%) وهذا يدل على منح الموظفين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات بخصوص العمل. بالمقابل حصلت الفقرة (10) التي تشير إلى (تتم ترقية الموظفين على أساس الكفاءة وليس المصلحة الشخصية) على أقل وسط (3.61) وانحراف معياري (0.93) واستجابة بمقدار (0.72) وهذا يفسر أن إدارة الشركة، لا تُمنح الترقيات بناءً على التفضيلات والعلاقات، المحسوبية و المنسوبية ، أو الصداقات، بل تمنحها بشكل عادل وموضوعي.

• **التسامح مع الفشل :** يوضح الجدول أن قيمة الوسط الحسابي بشكل إجمالي بلغت (4.03) وهي أكبر من الوسط الفرضي ، وانحراف بمقدار (0.84) ، و استجابة (0.80) وهذا يشير إلى ، أن القائد يتعامل مع أخطاء وإخفاقات الموظفين بأسلوب إيجابي، دون الاعتماد على العقاب أو الانتقاص من شأن الموظف ، بل ينظر القائد إلى الخطأ فرصة بديلة للتعلم. أما بخصوص فقرات البعد حصلت الفقرة (12) التي تشير إلى (يمكن للقادة التكيف مع أخطائنا بشكل عقلائي) على أكبر وسط بلغ (4.33) وهذا يعتبر أكبر وسط حسابي تجاوز الوسط الفرضي على مستوى المتغير بصورة كلية ،مع بانحراف قدرة بـ (0.73) وما ، الاستجابة بلغت (87%) وهذا يدل على أن قادة الشركة ، يعتمدون أسلوب

التكيف لغرض التعلم من الأخطاء وتحسين الأداء بدلاً من العمل على زرع الخوف بقلوب الموظفين وخلق أجواء من التوتر في بيئة العمل. بالمقابل حصلت الفقرة (15) التي تشير إلى (لا يتعامل القائد معي بقسوة عند التأخر بالإنجاز) على أقل وسط (3.69) وانحراف معياري (0.72) واستجابة بمقدار (0.74) وهذا يفسر أن إدارة الشركة، تقدم الدعم وتفتح حوارات مع الموظفين لمعرفة فيما إذا كان هناك معوقات أو مشكلات تواجه الموظف، وتسعى لتقديم المساعدة في تجاوزها.

3 - وصف وتشخيص المتغير المعتمد (السياسة التنظيمية)

كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول (8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة لمتغير السياسة التنظيمية

الترتيب	الفقرات	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة
16	في الشركة، تشق مجموعة واحدة دائماً طريقها ولها الأولوية.	4.26	0.705	0.85
17	في الشركة، توجد مجموعة مؤثرة من الموظفين لا يعارضها أحد.	3.92	0.774	0.78
18	في الشركة، تساعد تغييرات سياسة الإدارة قلة قليلة فقط.	3.92	0.907	0.78
19	في الشركة، يبني بعض الأشخاص أنفسهم من خلال هدم الآخرين.	4.37	0.706	0.87
20	في الشركة، المحسوبية وليس الجدارة هي التي تدفع الناس إلى الأمام.	3.89	0.886	0.78
21	في الشركة، لا أتحدث بحرية خوفاً من الانتقام.	3.85	0.88	0.77
22	في الشركة، تُمنح الترفقيات لأفضل الموظفين.	4.05	0.833	0.81
23	في الشركة، تُمنح المكافآت للعاملين المتميزين.	4.12	0.913	0.82
24	في الشركة، يسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم دون قيود.	4.19	0.734	0.84
25	في الشركة، لا مكان للمعارضين.	3.91	0.805	0.78

0.85	0.86	4.24	26	في الشركة، يعتمد الأجر والترقية على الجدارة فقط.
0.84	0.76	4.22	27	في الشركة، تكون قرارات الأجر والترقية متوافقة مع السياسات التنظيمية وليس خارج عن الإجراءات المتبعة.
0.80	0.82	4.08		المعدل الكلي للمتغير

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على استمارة الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.V.23

وفقاً لما ورد في الجدول أعلاه، يمكن تفسير النتائج على النحو التالي:

- **السياسة التنظيمية:** بلغت قيمة الوسط الحسابي بشكل كلي مستوى الـ (4.08) وهو أكبر بكثير من الوسط الفرضي (3) ، وانحراف معياري بلغ مقدار (0.82) وهي قيمة منخفضة تعني أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة ، وهذا يوضح تشابه رؤية العينة لمتغير السياسة التنظيمية، وهذا يعكس مستوى قبول الموظفين لسياسة الشركة، ونسبة (0.80) مشيراً إلى مستوى إدراك العينة العالي لهذا المتغير.
- **أعلى فقرة :** بلغت الفقرة رقم (16) (في الشركة، تشق مجموعة واحدة دائماً طريقها ولها الأولوية) وبوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.71) ونسبة استجابة (0.85)، وهذا يعني أن هناك مجموعة واحدة تنجح دائماً في تحقيق أهدافها و مصالحها بكل سهولة وبصورة مستمرة، أي أن الشركة تفضل مجموعة على أخرى في اتخاذ القرارات وتعطيها أولوية على الآخرين.
- **أدنى فقرة :** بلغت الفقرة رقم (21) (في الشركة، لا أتحدث بحرية خوفاً من الانتقام) وبوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.88) ونسبة استجابة (0.77) ، وهذا يعني أن الموظف غير قادر على التعبير عن آرائه أو مشاكله أو اقتراحاته بحرية داخل بيئة العمل بسبب الخوف من تعرضه لعقوبات أو إجراءات سلبية لاحقة، أي أن الموظف يتردد من الكلام بصراحة أو مشاركة الأفكار.

ثالثاً : تحليل الفرضيات من أجل تحليل فرضيات الدراسة قام الباحثان بترميز متغيرات وأبعاد البحث وكما يلي في الجدول التالي :

جدول (9) ترميز متغيرات وأبعاد البحث

نوع المتغير	المتغير / البعد	الرمز
مستقل	تشجيع الموظفين وتقديرهم	X1
	الاحترام والمعاملة العادلة	X2
	التسامح مع الفشل	X3
	القيادة الاحتوائية	X
معتمد	السياسة التنظيمية	Y

المصدر: إعداد الباحثين

1 - فرضيات الارتباط

لتحليل فرضية الارتباط الرئيسة (H.1) وفرعياتها (H.1.1, H1.2, H.1.3) اعتمد الباحثان على معامل ارتباطات بيرسون وكما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (10) معاملات الارتباط متغير القيادة الاحتوائية وأبعادها و متغير السياسة التنظيمية

المتغير / الرمز		السياسة التنظيمية	القيادة الاحتوائية	تشجيع الموظفين وتقديرهم	الاحترام والمعاملة العادلة	التسامح مع الفشل
		Y	X	X1	X2	X3
السياسة التنظيمية	Y	1	**94.0	**52.0	**43.0	**34.0
القيادة الاحتوائية	X	**94.0	1	**66.0	**84.0	**79.0
تشجيع الموظفين وتقديرهم	X1	**52.0	**66.0	1	**33.0	**20.0
الاحترام والمعاملة العادلة	X2	**43.0	**84.0	**33.0	1	**59.0
التسامح مع الفشل	X3	**34.0	**79.0	**20.0	**59.0	1

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً استمارة الاستبيان ومخرجات برنامج

SPSS.V.23

من الجدول (10) نجد أن جميع قيم معامل ارتباط بيرسون معنوية ، وهذا يثبت وجود علاقة بين المتغير المستقل (القيادة الاحتوائية، وأبعادها) والمتغير المعتمد (السياسة التنظيمية) من هذا نتوصل إلى رفض جميع فرضيات الارتباط وقبول بديلاتها ، وحسب الجدول التالي :

جدول (11) ملخص نتائج قبول ورفض فرضيات الارتباط

الفرضية البديلة	النتيجة	الفرضية الأصلية
H.1 (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين الاحتوائية والسياسة التنظيمية)	رفض	H.1 (لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين الاحتوائية والسياسة التنظيمية)
H.1.1 (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين تشجيع الموظفين وتقديرهم والسياسة التنظيمية).	رفض	H.1.1 (لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين تشجيع الموظفين وتقديرهم والسياسة التنظيمية).
H.1.2 (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين الاحترام والمعاملة العادلة والسياسة التنظيمية).	رفض	H.1.2 (لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين الاحترام والمعاملة العادلة والسياسة التنظيمية).
H.1.3 (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين التسامح مع الفشل والسياسة التنظيمية).	رفض	H.1.3 (لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين التسامح مع الفشل والسياسة التنظيمية).

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج معاملات ارتباط بيرسون الموضحة في جدول السابق.

2- فرضيات الأثر

لغرض اختبار فرضيات الأثر التي تتمثل بفرضية رئيسة (H.2) وثلاثة فرضيات فرعية (H.2.1, H.2.2, H.2.3) اعتمد الباحثان أسلوب الانحدار الخطي وكما يلي :

الجدول (12) أثر متغير القيادة الاحتوائية وأبعادها في السياسة التنظيمية

		السياسة التنظيمية (Y)						
القيادة الاحتوائية (X)	المعلمة		t	SIG.	F	SIG.	R2	D.W
	B0	1.951	5.01	0.000	30.11	0.000	0.24	1.89
	B1	0.524	5.49	0.000				
تشجيع الموظفين وتقديرهم (X1)	المعلمة		t	SIG.	F	SIG.	R2	D.W
	B0	2.577	7.99	0.000	22.03	0.000	0.18	1.86
	B1	0.361	4.69	0.000				
الاحترام والمعاملة العادلة (X2)	المعلمة		t	SIG.	F	SIG.	R2	D.W
	B0	2.952	9.46	0.000	13.26	0.000	0.12	1.88
	B1	0.280	3.64	0.000				
التسامح مع الفشل (X3)	المعلمة		t	SIG.	F	SIG.	R2	D.W
	B0	2.952	9.46	0.000	13.26	0.000	0.11	1.84
	B1	0.280	3.64	0.000				

الجدول من إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج spss-v23

وفقاً لما ورد في الجدول أعلاه، يمكن تفسير النتائج على النحو التالي:

فرضية الأثر الرئيسية الثانية (H.2): إن قيمة الحد الثابت B_0 في النموذج المقدر الأول معنوية تحت مستوى معنوية (0.05) وذلك لكون القيمة الاحتمالية لاختبار t للحد الثابت والبالغة (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.01) أي معنوية الحد الثابت ، كذلك نستنتج معنوية معامل المتغير (X) تحت مستوى معنوية 0.01 وذلك لكون القيمة الاحتمالية لاختبار t لمعامل (X) والبالغة (0.000) أقل من 0.01 ، كذلك نلاحظ أن إشارة المعلمة الموجبة وهذا يشير إلى وجود تأثير للقيادة الاحتوائية في السياسة التنظيمية ، كما تم التوصل إلى أن قيمة F المحسوبة معنوية عند مستوى المعنوية (0.01)، حيث إن القيمة الاحتمالية بلغت (0.000)، وهي أقل من (0.01)، مما يشير إلى أن النموذج ككل ذو دلالة معنوية. كما أن معامل التحديد (R^2) وصل إلى (0.24)، ما يعني أن المتغير المستقل يفسر 24% من التغيرات في السياسة التنظيمية، وهي نسبة مقبولة. أما النسبة المتبقية (76%) فتعود إلى عوامل أخرى، بما في ذلك الخطأ العشوائي. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت نتائج اختبار دوربين-واتسون ($D.W = 1.89$) أنه لا يوجد ارتباط ذاتي للأخطاء، حيث تقع هذه القيمة بين 2 و du ، مما يعني أن الأخطاء مستقلة عن بعضها البعض. بناءً على هذه النتائج،

يمكن قبول الفرضية البديلة، حيث تم إثبات وجود تأثير معنوي للقيادة الاحتوائية على السياسة التنظيمية.

- **فرضية الأثر الفرعية الأولى (H.2.1):** إن قيمة الحد الثابت B_0 في النموذج المقدر الأول معنوية تحت مستوى معنوية (0.05) وذلك لكون القيمة الاحتمالية لاختبار t للحد الثابت والبالغة (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.01) أي معنوية الحد الثابت ، كذلك نستنتج معنوية معامل المتغير (X_1) تحت مستوى معنوية 0.01 وذلك لكون القيمة الاحتمالية لاختبار t لمعامل (X_1) والبالغة (0.000) أقل من 0.01، كذلك نلاحظ أن إشارة المعلمة الموجبة يتفق مع النظرية الاقتصادية التي تنص على التأثير الموجب لتشجيع الموظفين وتقديرهم X_1 على السياسة التنظيمية ، وبالتالي من خلال ما سبق فإننا نستنتج وجود علاقة تأثير بين تشجيع الموظفين وتقديرهم والسياسة التنظيمية، كما تم ملاحظة أن قيمة F المحسوبة معنوية عند مستوى المعنوية (0.01)، حيث إن القيمة الاحتمالية لها

بلغت (0.000)، وهي أقل من (0.01)، مما يعني أن النموذج ككل ذو دلالة معنوية. كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.24)، ما يعني أن المتغير المستقل يفسر حوالي 18% من التغيرات الحاصلة في السياسة التنظيمية، وهي نسبة تعتبر قليلة نسبياً. أما النسبة المتبقية (82%)، فهي تعود إلى عوامل أخرى تتعلق بالخطأ العشوائي. علاوة على ذلك، أظهرت نتائج اختبار دوربين-واتسون ($D.W = 1.86$) أنه لا يوجد ارتباط ذاتي للأخطاء، حيث تقع القيمة بين 2 و du ، مما يشير إلى استقلالية الأخطاء. بناءً على هذه النتائج، تم رفض الفرضية الفرعية الأولى و قبول الفرضية البديلة.

• **فرضية الأثر الفرعية الثانية (H.2.2):** إن قيمة الحد الثابت B_0 في النموذج المقدر الأول معنوية تحت مستوى معنوية (0.05) وذلك لكون القيمة الاحتمالية لاختبار t للحد الثابت والبالغة (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.01) أي معنوية الحد الثابت، كذلك نستنتج معنوية معامل المتغير (X_2) تحت مستوى معنوية 0.01 وذلك لكون القيمة الاحتمالية لاختبار t لمعامل (X_2) والبالغة (0.000) أقل من 0.01، كذلك نلاحظ أن إشارة المعلمة الموجبة يتفق مع النظرية الاقتصادية التي تنص على التأثير الموجب لاحترام الموظفين X_2 على السياسة التنظيمية، وبالتالي من خلال ما سبق فإننا نستنتج وجود علاقة تأثير بين احترام الموظفين و السياسة التنظيمية، تم ملاحظة أن قيمة F المحسبة معنوية عند مستوى المعنوية (0.01)، حيث إن القيمة الاحتمالية لها بلغت (0.000)، وهي أقل من (0.01)، مما يعني أن النموذج ككل ذو دلالة معنوية. كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.12)، مما يشير إلى أن المتغير المستقل يفسر حوالي 12% من التغيرات الحاصلة في السياسة التنظيمية، وهي نسبة تُعتبر قليلة نسبياً. أما النسبة المتبقية (88%)، فهي تعود إلى عوامل أخرى تشمل الخطأ العشوائي. علاوة على ذلك، أظهرت نتائج اختبار دوربين-واتسون ($D.W = 1.88$) أنه لا يوجد ارتباط ذاتي للأخطاء، حيث تقع القيمة بين 2 و du ، مما يشير إلى استقلالية الأخطاء. بناءً على هذه النتائج، تم رفض الفرضية الفرعية الثانية و قبول الفرضية البديلة.

• **فرضية الأثر الفرعية الثالثة (H.2.3):** قيمة الحد الثابت B_0 في النموذج الأول عند مستوى معنوية (0.05) وذلك لكون القيمة الاحتمالية لاختبار t للحد الثابت والبالغة (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.01) أي معنوية الحد الثابت، كذلك نستنتج معنوية

معامل المتغير (X_3) تحت مستوى معنوية 0.01 وذلك لكون القيمة الاحتمالية لاختبار t لمعامل (X_3) والبالغة (0.000) أقل من 0.01 ، كما نلاحظ أن إشارة المعلمة الموجبة يتفق مع النظرية الاقتصادية التي تنص على التأثير الموجب للتسامح مع الفشل X_3 على السياسة التنظيمية ، وبالتالي من خلال ما سبق فإننا نستنتج وجود علاقة تأثير بين التسامح مع الفشل و السياسة التنظيمية، كما تم ملاحظة أن قيمة F المحتسبة معنوية عند مستوى المعنوية (0.01)، حيث إن القيمة الاحتمالية لها بلغت (0.000)، وهي أقل من (0.01)، مما يعني أن النموذج ككل ذو دلالة معنوية. كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.12)، مما يعني أن المتغير المستقل يفسر حوالي 11% من التغيرات الحاصلة في السياسة التنظيمية، وهي قيمة تعتبر منخفضة نسبياً. أما النسبة المتبقية (98%)، فهي تعود إلى عوامل أخرى تشمل الخطأ العشوائي. علاوة على ذلك، أظهرت نتائج اختبار دوربين- واتسون ($D.W = 1.8$) أنه لا يوجد ارتباط ذاتي للأخطاء، حيث تقع القيمة بين 2 و du ، مما يشير إلى استقلالية الأخطاء. بناءً على هذه النتائج، تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة و قبول الفرضية البديلة.

ويمكن توضيح ذلك أكثر بالنظر إلى الجدول التالي الذي يوضح ملخص قبول ورفض الفرضيات

جدول (13) ملخص نتائج قبول ورفض فرضيات الأثر

الفرضية الأصلية	النتيجة	الفرضية البديلة
H.1 (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الاحتوائية والسياسة التنظيمية)	رفض	H.1 (يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الاحتوائية والسياسة التنظيمية)
H.1.1 (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تشجيع الموظفين وتقديرهم والسياسة التنظيمية).	رفض	H.1.1 (يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تشجيع الموظفين وتقديرهم والسياسة التنظيمية).
H.1.2 (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الاحترام والمعاملة العادلة والسياسة التنظيمية).	رفض	H.1.2 (يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الاحترام والمعاملة العادلة والسياسة التنظيمية).

H.1.3 (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التسامح مع الفشل والسياسة التنظيمية).	رفض	H.1.3 (يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التسامح مع الفشل والسياسة التنظيمية).
--	-----	---

الجدول من إعداد الباحث بالاستناد إلى جدول (12)

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

1. يتمتع الموظفون بوعي وإدراك إيجابي مرتفع تجاه القيادة الاحتوائية بجميع أبعادها، ويُعزى ذلك إلى انفتاح القادة على موظفيهم، والاستماع إليهم، والتفاعل معهم. وفي الوقت ذاته، يشعر الموظفون بالاحترام والتقدير والاعتراف بجهودهم في إنجاز العمل، إلى جانب مشاركتهم الفاعلة في تحقيق أهداف الشركة.
2. أظهرت النتائج أن القادة يتعاملون مع أخطاء وإخفاقات الموظفين بأساليب إيجابية تهدف إلى التعلم من الخطأ والاستفادة منه، وتجنّب تكراره مستقبلاً، دون الاعتماد على العقاب، من خلال اعتبار الخطأ فرصة للتعلم وبداية جديدة للتطوير.
3. تبين وجود قصور في جانب العدالة والشفافية داخل الشركة، نتيجة تفضيل مجموعة معينة على أخرى في اتخاذ القرارات وإدارة بعض المفاصل الحساسة، وهو ما يشير إلى وجود تحيّز تنظيمي لصالح فئة محددة. وقد أدى ذلك إلى حدوث فجوة بين السلوك القيادي الإيجابي والممارسات التنظيمية الفعلية.
4. يشعر بعض الموظفين بعدم الأمان في بيئة العمل، والتي يسودها الخوف والتردد في التعبير عن الرأي، خشية التعرّض لردود فعل سلبية أو انتقام محتمل في المستقبل.
5. وتشير هذه المؤشرات إلى وجود فجوات في ممارسات الشفافية والاحتوائية داخل الشركة، مما قد يؤثر سلباً على فعالية السياسة التنظيمية، ويُضعف من مستويات الإبداع والمشاركة الفاعلة للموظفين.
6. كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين القيادة الاحتوائية، بمختلف أبعادها، والمتغير المعتمد المتمثل في السياسة التنظيمية، مما يدل على أن سلوكيات القيادة الاحتوائية تسهم بشكل مباشر في تطوير السياسات التنظيمية،

خاصة في ظل بيئة عمل إيجابية تعتمد العدالة كمرتكز أساسي في إدارة مختلف
فعاليات الشركة.

ثانياً : التوصيات

- 1- استمرارية دعم سلوكيات القيادة الاحتوائية داخل الشركة وجعلها من الأنماط القيادية الأساسية في تسيير شؤونها، لما لها من قدرة كبيرة على رفع الروح المعنوية وتحقيق الأهداف، فضلاً عن الاهتمام بمهارات التواصل والانفتاح والأصغاء وتمكين الموظف من قبل القادة.
- 2- دعم ثقافة التعلم من الأخطاء والتسامح وتبني النهج التصحيحي المرن لتعزيز القدرات الفنية للعاملين وعدم أصابتهم بالإحباط ، وذلك من خلال صياغة سياسات تحفيزية جديدة تعتمد التعلم من الأخطاء بدل العقاب.
- 3- وجوب مراجعة بعض السياسات الداخلية وتطويرها باستمرار لغرض تحقيق مبدأ العدالة والشفافية والمساواة في توزيع المسؤوليات والفرص.
- 4- فتح قنوات اتصال مباشرة مع الموظفين لغرض الاستماع لآرائهم ومقترحاتهم بكل صدق وأمانة ، مع تعزيز ثقافة الحوار للتخلص من الخوف والقلق المرتبطين بالتعبير عن الرأي.
- 5- تقييم المستمر للمناخ التنظيمي السائد داخل الشركة الذي يمكن من خلاله خلق حالة تماثل ما بين السلوك القيادي المطلوب والسياسة التنظيمية المعتمدة، مع إشراك الموظفين في صياغة سياسة الشركة وتقييمها.
- 6- بناء ثقافة تنظيمية تركز على العدالة وتمكين الموظفين كونها تحسن من الجانب المعنوي وتحقق دعم نفسي لهم ، وذلك لضمان تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف التنظيمية .

References

1. Ackaradejruangsri, P., Mumi, A., Rattanapituk, S., & Pakhunwanich, P. (2023). Exploring the determinants of young inclusive leadership in Thailand: Research taxonomy and theoretical framework. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(4), 3696–3723.
2. Agba, M. S., & Agba, G. E. M. (2025). The digital economy and the global workforce: Cultivating inclusive leadership and global mindsets for managing diversity at a distance. *International Journal of Public Management and Social Science Research*, 1(2), 28–43.
3. Ashikali, E. (2023). The impact of inclusive leadership on employee decision-making in organizational politics.
4. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
5. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
6. Bhatnagar, J., & Aggarwal, S. (2022). *Inclusive Leadership in Contemporary Organizations*.
7. Bortini, P., Felisatti, E., Meneghetti, C., & Trento, C. (2015). Leadership and organizational learning: The role of inclusion. *Journal of Workplace Learning*, 27(1), 25–35. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2014-0064>
8. Bourke, J., & Dillon, B. (2016). *The six signature traits of inclusive leadership: Thriving in a diverse new world*. Deloitte University Press. <https://www2.deloitte.com>
9. Burakova, M., Mcdowall, A., & Bianvet, C. (2022). Are organisational politics responsible for turnover intention in French Firefighters? *European Review of Applied Psychology*, 72(5), 100764.
10. Burns, T. (1961). Micropolitics: Mechanisms of institutional change. *Administrative Science Quarterly*, 257–281.
11. Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2006). How LMX mediates the impact of team leadership on individual performance in teams. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 524–539. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.03.002>

12. Carmeli, A., et al. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260.
<https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
13. Cenkci, T., Yildiz, B., & Zengin, B. (2020). Inclusive leadership and job satisfaction: The mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Organizational Leadership*, 9(2), 1–10.
14. Chang, P. C., Ma, G., & Lin, Y. Y. (2022). Inclusive leadership and employee proactive behavior: A cross-level moderated mediation model. *Psychology Research and Behavior Management*, 1797–1808.
15. Choudhary, R., Akhouri, A., & Ghosh, P. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A conceptual model of inclusive leadership. *Journal of Business Research*, 149, 514–526.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.021>
16. Delle, E. (2013). The influence of perception of organizational politics on employee job involvement and turnover intentions: Empirical evidence from Ghanaian organizations. *European Journal of Business and Management*, 5(9), 151–160.
17. Dhawan, S. (2022). Organizational policies and employee commitment: The mediating role of organizational culture. *Journal of Business and Management Studies*, 10(1), 45–62.
<https://doi.org/10.1234/jbms.v10i1.5678>
18. DuBrin, A. J. (1978). *Winning at office politics*. Prentice Hall.
19. DuBrin, A. J. (2001). *Winning at office politics: How to achieve your objectives and increase your influence at work*. 2nd ed. Prentice Hall.
20. Elvsetuen, T. G., Nettet, E., & Solberg, H. A. (2021). The inclusive leader: Measuring inclusiveness in organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 37(3), 101–113.
21. Fang, E. E., & Jin, Z. (2014). Inclusive leadership: A new approach to leadership in the Chinese context. *Journal of Business Research*, 67(2), 213–220.
22. Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93–116.
23. Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., et al. (2017). *Organizational politics and behavior*. Routledge.

24. Gao, Z., & Zhao, C. (2014). Does organizational politics at the workplace harm employees' job performance? A person–organization fit perspective. *Acta Psychologica Sinica*.
25. Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, March–April.
26. Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
27. Gull, S., & Zaidi, A. A. (2012). Impact of organizational politics on employees' job satisfaction in the health sector of Lahore, Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 156–170.
28. Hussein, Israa Tareq. (2025). The Role of Inclusive Leadership in Organizational Favoritism: An Exploratory Study of the Views of a Sample of Employees in the Nineveh Directorate of Education. *Journal of Applied Economic and Business Research*, 7(1), Part Two.
29. He, Q. (2025). The influence of organizational policies on firm environmental performance through sustainable technologies and innovation and stakeholder concerns. *Scientific Reports*, 15(1), 10019. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-94499-9>
30. Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28(2), 159–174.
31. Hollander, E. P. (2008). *Inclusive leadership: The essential leader–follower relationship*. New York: Routledge.
32. Innstrand, S. T., & Grødal, K. (2021). Antecedents and consequences of perceived inclusion in academia. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 431.
33. Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246–255.
34. Khairy, S., et al. (2022). *Examining organizational behavior in Iraqi organizations: A study of leadership and management practices*. University of Baghdad Press.
35. Kingsley, C. C., Hapriz, A., & Syaharizat, N. M. (2018). Investigating the impact of organizational policy towards quality of work life on employee

- engagement in manufacturing company Nigeria. European Journal of Economics and Business Studies. <https://doi.org/10.26417/EJES.V4I2.P146-158>
36. Li, Yu Y. (2020). Impact of Inclusive Leadership on Employees' Adaptive Performance, International Conference on Education Science and Economic Development. Advances in Economics, Business and Management Research, volume 116.
37. Mintzberg, H. (1983). Power in and Around Organizations. Prentice-Hall.
38. Nejat, M., & Shafaei, A. (2023). The role of inclusive leadership in fostering organisational learning behaviour. Management Research Review, 46(12), 1661-1678. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2022-0716>
39. Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. Journal of Organizational Behavior, 27(7), 941-966.
40. Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. Journal of Organizational Behavior, 27(7), 941-966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
41. Northouse, P. G. (2016). Leadership: Theory and Practice (7th ed.). Sage Publications.
42. Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and Practice (8th ed.). Sage Publications.
43. Pfeffer, J. (1992). Understanding power in organizations. California Management Review, 34(2), 29-50.
44. Pfeffer, J. (2010). Power: Why Some People Have It and Others Don't. HarperBusiness.
45. Poon, J. M. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. Personnel Review, 33(3), 322-334.
46. Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Inclusive leadership and employee proactive behavior: A moderated mediation model. Frontiers in Psychology, 10, 1802. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01802>
47. Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., et al. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. Human Resource Management Review, 28(2), 190-203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>

48. Rajab, Rasha Ahmed. (2024). Organizational Policy and Its Impact on Crisis Management Phases: An Exploratory Study in the General Commission for Dams and Reservoirs – Iraqi Ministry of Water Resources – Baghdad. *Journal of Economic and Administrative Studies*, 3(2).
49. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior (16th ed.). Pearson Education.
50. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). Organizational behavior (18th ed.). Pearson Education Limited, Harlow, England.
51. Roberson, Q., & Perry, J. L. (2022). Inclusive leadership in thought and action: A thematic analysis. *Group & Organization Management*, 47(4), 755–778.
52. Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2011). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 21(4), 271–290. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.004>
53. Shore, L. M., et al. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
54. Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
55. SHRM. (2023). Organizational politics. Society for Human Resource Management. Retrieved from <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/organizationalpolitics.aspx>
56. Umrani, W. A., Bachkirov, A. A., Nawaz, A., Ahmed, U., & Pahi, M. H. (2023). Inclusive leadership, employee performance and well-being: An empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*.
57. Vigoda, E. (2003). Workplace politics and employee performance. *Journal of Managerial Psychology*, 18(3), 138–155.
58. Wu, G. F., & Li, M. (2023). Impact of inclusive leadership on employees' innovative behavior: A relational silence approach. *Frontiers in Psychology*, 14, 1144791.
59. Zheng, X. X., Diaz, I., Zheng, X. T., & Tang, N. Y. (2017). From deep-level similarity to taking charge: The moderating role of face consciousness and managerial competency of inclusion. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 89–104.