

دور سلوكيات القيادة الاحتوائية في تعزيز الصلابة التنظيمية

دراسة استطلاعية في عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي الأنبار والفلوجة(*)

الباحث: مجيد حميد عبدالله

جامعة الفلوجة

كلية الإدارة والاقتصاد

Majeed.hameed@uofallujah.edu.iq

أ.د. ناجي عبدالستار محمود

جامعة تكريت

كلية الإدارة والاقتصاد

Aboqina@gmail.com

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.6.2>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/٦/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٩/٩

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٨/٥

المستخلص

تهدف الدراسة الى التعرف على الدور الذي تلعبه سلوكيات القيادة الاحتوائية في تعزيز الصلابة التنظيمية ، وتمحورت مشكلة الدراسة في تحديد المنطلقات الفكرية والفلسفية، لهذا المنظور على مستوى مؤسسات التعليم العالي في البيئة العراقية التي تمتلك قيادات أكاديمية ذو مؤهلات علمية عالية، إذ تم اختيار جامعتين عراقيتين هما (جامعة الأنبار، جامعة الفلوجة) ميداناً للدراسة وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة الكلي (201) قائداً أكاديمياً وبأسلوب الحصر الشامل للمجتمع ، وتم توزيع الاستبانة لهم، وكانت الاستمارات المستردة (150) استبانة كان الصالح منها للتحليل الاحصائي (130) التي تمثل حجم العينة قائداً أكاديمياً في كلا الجامعتين، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة وفروضها تم صياغة مخططاً فرضياً حددت من خلاله طبيعة العلاقات المنطقية يبين متغيرات الدراسة وابعادها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل بلوغ النتائج، وكانت الاستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة، واعتمدت الدراسة مجموعة من وسائل الإحصاء الوصفي واستخدم برنامج التحليل الإحصائي (AmosV.25)، (SPSSV.25)، وخرجت الدراسة بجملة من الاستنتاجات كان من أهمها: ان سلوكيات القيادة الاحتوائية في الجامعات العراقية عينة الدراسة يرتبط في تقوية وتعزيز الصلابة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: سلوكيات القيادة الاحتوائية، الصلابة التنظيمية.



مجلة اقتصادية

المجلد (٤) العدد (٦) ٢٠٢٣

الصفحات: ٢٩-٤٧

(*) البحث مستل من أطروحة دكتوراه للباحث الثاني.

The role of inclusive leadership behaviors in enhancing organizational resilience

An exploratory study in a sample of academic leaders at the Universities of Anbar and Fallujah^(*)

Prof: Naji Abdel Sattar Mahmoud

Tikrit University

College of Administration and Economics

Aboqina@gmail.com

Researcher: Majid Hamid Abdullah

Fallujah University

College of Administration and Economics

Majeed.hameed@uofallujah.edu.iq

Abstract

The study aims to identify the role that inclusive leadership behaviors play in enhancing organizational solidity, and the study problem focused on determining the intellectual and philosophical premises for this perspective at the level of higher education institutions in the Iraqi environment that possess academic leaders with high academic qualifications, as two Iraqi universities were selected: (The University of Anbar, the University of Fallujah) are a field for study. The total study community size reached (201) academic leaders and in a comprehensive inventory method for the community. A questionnaire was distributed to them. In both universities, and for the purpose of achieving the objectives and hypotheses of the study, a hypothesis was formulated through which the nature of the logical relations was determined showing the variables of the study and its dimensions. The researcher used the descriptive analytical method in order to reach the results. Means of descriptive statistics and the statistical analysis program (AmosV.25), (SPSSV.25) was used, and the study came out with a The most important conclusions were: The inclusive leadership behaviors in Iraqi universities, the study sample, is related to strengthening and enhancing organizational rigidity.

Key words: Inclusive Leadership Behaviors, Organizational Resilience.

(*)The research is extracted from a PhD thesis of the Second researcher.

المقدمة:

يعد هدف الحد من التكاليف من الأولويات لكثير من المنظمات في مختلف القطاعات، فتلك المنظمات دائماً تحاول الحصول على مؤشر ربحية عالي وأداء مالي مثالي، ثم تليها أهداف أخرى تتعلق بالاهتمام بالزبائن والجودة ويعزى ذلك لجذب وارضاء المستثمرين، وتعد الاستعانة بالمصادر الخارجية من أهم الادوات التي تساعد المنظمات للوصول الى أهدافها المنشودة مثل تخفيض التكاليف وزيادة الربحية، فضلاً عن مزايا أخرى منها توفير الوقت للتركيز على الأنشطة الأساسية، وكذلك الاستفادة من الكفاءات والخبرات للمتخصصين، فيمكن اعتبار التعهيد سياسة اقتصادية مجدية للمنظمات في القطاعات المختلفة، وعلى الرغم من استخدام هذه الاستراتيجية يركز دائماً ويتعلق بتحقيق أهداف مادية ومالية، إلا أنه في الكثير من القطاعات الخدمية تتجه المنظمات الى استخدام استراتيجية التعهيد لأسباب أخرى متعلقة بالخدمات المقدمة من قبل المنظمات وتحسين جودتها من خلال إسناد بعض الوظائف والأنشطة لجهات وشركات متخصصة لإنجازها، وذلك لإضافة أو خلق قيمة أعلى للزبون فتقوم المنظمة بالتعاقد مع مصادر خارجية لتوفير خدمة أو أكثر بدلاً من تقديمها داخلياً عن طريق المنظمة نفسها، وتختلف أسباب هذا الإجراء من منظمة إلى أخرى مثل نقص في الموارد الداخلية لقلة الخبرة ورغبة المنظمة في خفض التكاليف أو نقص في البنية التحتية للشركة، وتقوم شركات الاتصالات في القطاع الحكومي والخاص بالاستعانة بالمصادر الخارجية لتقديم بعض الخدمات للمستفيدين وزبائن الشركة فهي تلعب دوراً هاماً في تكوين الصورة العامة للخدمة المقدمة، لذلك يجب على تلك المنظمات تقييم أداء هذه الخدمات بشكل دوري ومستمر.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

أولاً: مشكلة وتساؤلات الدراسة:

إن الجزء المهم في أي مشكلة هو المعرفة التامة في أبعاد المشكلة نفسها وترتيبها ترتيباً منطقياً وفق خطوات منتظمة ومتسلسلة من أجل الوصول إلى الحلول المثلى من خلال أدوات الدراسة العلمي المتعارف عليها وتسلسلها المنطقي فكرياً ونظرياً وميدانياً وتتضمنها تساؤلات ميدانية فرعية، وهذا سيتم التعرف عليه من خلال الفقرات الخاصة بمشكلة الدراسة إن أغلب العلوم الإدارية بصورة عامة تمتاز بالجدل الفكري والنظري بكونها مرتبطة بحاجات ورغبات الفرد العامل المتغيرة، هذا من جانب، أما من جانب آخر وهو تعدد الآراء أو الطروحات الفكرية من قبل العلماء والباحثين لأن عمليات التطور التكنولوجي ألقت بظلالها على جميع العلوم ومنها العلوم الإدارية أو صبحت حالة الثبات غير موجودة وفق الفلسفة والمفهوم البيئي، وفي ضوء ما تقدم تتضح مسارات المشكلة الميدانية وتساؤلاتها التي يتصدى لها هذا الدراسة، إذ تتجسد في تحديد مستوى متغيرات الدراسة في المنظمتين المبحوثتين وكيفية ترجمة الطروحات الفكرية حول دور القيادة الاحتوائية في تعزيز والصلابة التنظيمية إلى إطار عمل واقعي لفحص واختبار ومقارنة صلابة الجامعتين من خلال الدور الذي يمكن ان تلعبه عناصر القيادة الاحتوائية في تحقيق الصلابة التنظيمية؟ وينبثق عن هذه المشكلة التساؤلات الآتية المرتبطة بواقع حال الجامعتين المبحوثتين:

١. هل توجد لدى الجامعتين المبحوثتين أي مبادرات أو ممارسات مقصودة أو غير مقصودة للقيادة الاحتوائية؟ وإيهما أعلى مستوى؟
٢. مدى وجود لدى الجامعتين إي توجهات، وممارسات، أو مبادرات لتوفير المتطلبات اللازمة لتحقيق الصلابة التنظيمية؟ وإيهما أفضل؟

٣. هل هناك ارتباط وتأثير لأبعاد القيادة الاحتوائية (الانفتاح، التوافر، إمكانية الوصول) في بناء الصلابة التنظيمية للجامعتين المبحوثتين؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

أظهرت الدراسات السابقة أهمية دراستنا الحالية كونه يتوافق مع تلك الدراسات من حيث التوجهات العامة، ومع الطروحات الفكرية للعديد من الباحثين، إذ أشارت إلى وجود علاقات ايجابية بين القيادة الاحتوائية والصلابة التنظيمية، كما هو الحال بالنسبة لتوجه الدراسة الحالية. ومن هنا تأتي أهمية هذا الدراسة:

١. تمثل الدراسة محاولة لدراسة دور القيادة الاحتوائية والصلابة التنظيمية في تعزيز الصلابة التنيمية، الامر الذي لم تتناوله الدراسات السابقة بالربط المباشر بين هذه المتغيرات بحسب علم الباحث.

٢. تنصدى لدراسة متغيرات مهمة لما تؤديه من دوراً حاسماً في نجاح وبقاء منظمات الاعمال في ظل البيئة المعقدة والمتغيرة الحالية، إذ يعزز بحثها في البيئة العراقية الاكاديمية والعملية الرصيد المعرفي وينشر المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال ادارة المنظمات التي تفتقر اليها المكتبة العراقية.

٣. تتم هذه الدراسة في منظمات تخضع لمنافسة اعمال معقدة ومتأثرة بالتغيرات التكنولوجية والمعرفية السريعة، ويحتاج مديريها والعاملين فيها إلى إدراك أهمية مثل هذه المفاهيم وترسيخ ثقافة القيادة الاحتوائية وثقافة الصلابة التنظيمية، إذ لازالت منظمات الأعمال العراقية تفتقر إلى مثل هذه الثقافات.

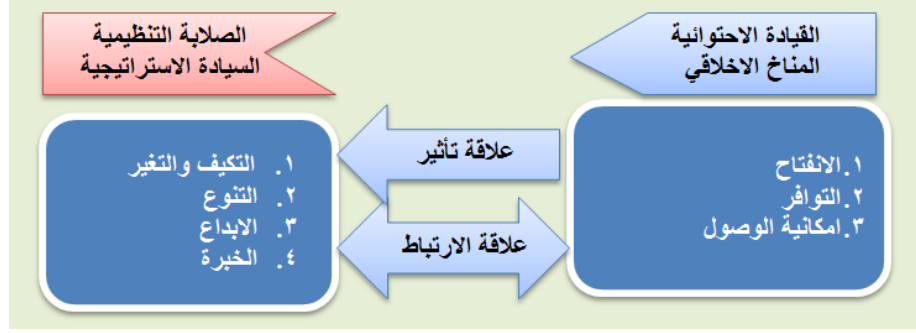
ثالثاً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة على ضوء طروحات المشكلة وتساولاتها ونتائج الدراسات السابقة ودلالاتها، نحو تحقيق مجموعة أهداف تتصل في جوهرها بالكشف عن دور القيادة الاحتوائية في تعزيز الصلابة التنظيمية لتبديد الغموض الذي انتاب هذه العلاقة واختبارها ميدانياً وكالاتي:

١. الاسهام في تأطير نظري وفلسفي لمتغيرات الدراسة يستند الى تأصيل فكري وعلمي للإسهامات السابقة على مستوى منظورات ومداخل مختلفة.
٢. الكشف عن طبيعة ومستوى القيادة الاحتوائية في الجامعتين المبحوثتين، واختبار مدى مساهمة ابعاد القيادة الاحتوائية في بناء الصلابة التنظيمية للجامعتين.
٣. تحديد مدى امتلاك الجامعتين لمقومات الصلابة التنظيمية (التكيف والتغيير، الابداع، التنوع، الخبرة).

رابعاً: مخطط الدراسة الافتراضي وفرضياته:

ينتج عن المخطط المفترض فرضيات رئيسة وفرة متعددة تُعد اثباتاتها عملياً إجابات عن التساؤلات التي أثيرت في مشكلة الدراسة انسجماً مع الطروحات الفكرية ومفسرة لتصورات القيادة الاحتوائية متغير مستقل والصلابة التنظيمية كما في الشكل (1).



الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

خامساً: فرضيات الدراسة:

١. **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الاحتوائية والصلابة التنظيمية. وتنبثق منها عدة فرضيات فرعية هي:
 - أ. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الانفتاح والصلابة التنظيمية.
 - ب. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوافر والصلابة التنظيمية.
 - ت. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إمكانية الوصول والصلابة التنظيمية.
٢. **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاحتوائية في الصلابة التنظيمية. وتنبثق منها عدة فرضيات فرعية هي:
 - أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للانفتاح في الصلابة التنظيمية.
 - ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوافر في الصلابة التنظيمية.
 - ت. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإمكانية الوصول في الصلابة التنظيمية.

سادساً: أدوات الدراسة:

١. أساليب جمع البيانات:

استخدم الباحث في دراسته عدة أساليب لجمع البيانات ذات الصلة بالدراسة، ويمكن تبويبها بمصدرين أساسيين هما:

أ. **المصادر الثانوية (العلمية):** تم اعتماد هذه المصادر لغرض جمع البيانات ذات الصلة لرصد واغناء الجانب النظري للدراسة، وتتمثل بالمراجع والمصادر (كالأطاريح والرسائل الجامعية والكتب والبحوث والمقالات والمؤتمرات العلمية) سواء ما موجود في المكتبة المركزية للجامعة أو مكتبة الكلية أو باقي المكتبات الأخرى أو على شبكة الانترنت.

ب. **المصادر الأولية (العملية):** بغية إتمام الجوانب التحليلية والعملية للدراسة تم اعتماد عدة طرق لغرض جمع البيانات ذات الصلة بتحقيق الأهداف واختبار صحة الفرضيات، وتشمل هذه الطرق ما يأتي:

* **المقابلات الشخصية:** وتعد من أهم الأساليب المعتمدة والفعالة لغرض جمع البيانات ذات الصلة بمجتمع وعينة الدراسة، لأنها تعتبر وسيلة مباشرة ومرنة وواقعية وتتم وجهاً لوجه مع الأشخاص المعنيين، إذ نظم الباحث عدداً من المقابلات الشخصية مع القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة وعلى اختلاف مستوياتهم التنظيمية في مرحلة ما قبل واثناء توزيع

استمارات الاستبانة، وكانت مقابلات استكشافية من النوع المفتوح للحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة.

* **الاستبانة:** وتعد أداة رئيسية تعمل على جمع البيانات من خلال استهداف وحدة المعاينة من المجتمع المبحوث مع مراعاة ان تكون الاستبانة شاملة ومعبرة عن متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية، وفيما يلي توضيح وصف مكونات الاستبانة وكما يأتي:

- **الجزء الأول:** الخاص بالمعلومات الشخصية المتعلقة بالمستجيبين عن الاسئلة من خلال الخصائص التالية: (العمر، النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، المهنة؛ عدد أيام الرقود في المستشفى) حيث تم تحديد الفئات المستهدفة مسبقاً من المجتمع المبحوث وهم (المرضى) الذين يجيبون على محتوى الاستبانة.

- **الجزء الثاني:** تم تخصيصه لمتغير الدراسة الرئيس، وهو (القيادة الاحتوائية) (والصلابة التنظيمية) ، وبعد تحكيم الاستبانة، والالتزام بكافة الملاحظات والآراء المقدمة من قبل السادة (الأساتذة) المحكمين، تم إعداد الاستبانة في شكلها النهائي، كما هي موضحة بالجدول (1).

الجدول (1) متغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	مصدر المقياس
القيادة الاحتوائية Inclusive leadership	الانفتاح	Carmeli,et.al.,2010
	التوافر	
	امكانية الوصول	
	الملاحظة الاستراتيجية	
	القيادة العنصرية	
	ادارة المستقبل	
	قيادة المعرفة	
الصلابة التنظيمية Organizational Rigidity	التكيف والتغيير	Rawley,2009
	التنوع	
	الابداع	
	الخبرة	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على استمارات الاستبانة.

سابعاً: حدود الدراسة:

١. **الحدود الزمانية:** تنحصر حدود الدراسة زمانياً في الفترة من تاريخ صدور أمر الاشراف ٢٠٢٠/١٢/٦ لغاية يوم التسليم ٢٠٢٢/٨/١٤.
٢. **الحدود المكانية:** تنحصر حدود الدراسة مكانياً في جامعتي الفلوجة والانبار اللتان تقعان ضمن الحدود البلدية لمحافظة الانبار.
٣. **الحدود البشرية:** تشمل الحدود البشرية القيادات الاكاديمية كل من السادة (رؤساء الجامعات، ومساعديهم، والعمداء، ومعاوني العمداء، ورؤساء الأقسام أو الفروع)، في جامعتي الفلوجة والانبار.
٤. **الحدود المعرفية:** تتحدد الدراسة معرفياً بمتغيرين (القيادة الاحتوائية، الصلابة التنظيمية) وبما تتضمن من أبعاد فرعية.

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

١. التكرارات والنسب المئوية من أجل وصف خصائص عينة الدراسة، والوسط الحسابي والانحراف المعياري بهدف التعرف إلى اتجاهات أفراد عينة الدراسة لفقرات أداة الدراسة وترتيبها حسب درجة أهميتها.
٢. معامل الاختلاف: لبيان درجة الاتفاق أو الاختلاف بين إجابات مفردات العينة، فإذا كان معامل الاختلاف أقل من (50%) فهذا يدل على اتفاق أو تقارب إجابة عينة الدراسة، والتباعد في التشتت في الإجابات كما هو متعارف عليه بين الباحثين (باسم، ٢٠٠٣).
٣. التحليل العاملي التوكيدي والاستكشافي لدراسة الصدق البنائي للمقياس.
٤. معامل الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان (person): لمعرفة قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها.
٥. اختبار الانحدار الخطي البسيط (Sample Regression Analysis) لبيان تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.
٦. اختبار (Independent Sample T-Test) لقياس الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة تعزى لمتغيرين (جامعة الفلوجة، جامعة الانبار).

تاسعاً: ميدان ومجتمع وعينة الدراسة:

يكتسب تحديد الميدان الذي تجري فيه الدراسة أهمية بالغة في البحث العلمي، إذ إن الاختيار الملائم لميدان الدراسة يسهم على نحو كبير في صحة النتائج واختبار الفرضيات، ومن خلال التوجه الحديث للمنظمات وفرض نفسها كلاعب وحيد في المجال التنافسي، ترى الدراسة أن هناك ضرورة ملحة لتوظيف ممارسات القيادة الاحتوائية وبما يقود إلى تحقيق الصلابة التنظيمية، وسوف يعرض هذا المبحث وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة وبعض المؤشرات الخاصة بها وكما يأتي:

١. مبررات اختيار ميدان الدراسة:

- أ. انسجام طبيعة الدراسة وأهدافها مع واقع المنظمات التعليمية، من حيث النشاط الذي تمارسه سواء كان في الجانب العلمي أو الجانب العملي.
- ب. أهمية الدور الحيوي الذي تمارسه المنظمات التعليمية في بناء المجتمع، ورغد معظم المنظمات بملاكات علمية مؤهلة قادرة على تقديم أفضل الخدمات للزبائن.
- ت. كثرة التغييرات التي تطرأ في البيئة التعليمية تتطلب منها وجود ممارسات قيادة جديدة ومناخ أخلاقي ملائم، لكي تتمكن من فرض سيادتها الاستراتيجية. فضلاً عن تعريف مبسط للجامعات عينة الدراسة كما في الجدول (2).

الجدول (2) تعريف مبسط للجامعات عينة الدراسة

ت	الجامعات عينة الدراسة	تاريخ التأسيس	عدد الكليات	عدد الأقسام / الفروع	عدد القيادات الأكاديمية
١	الانبار	1987	18	94	148
٢	الفلوجة	2013	6	35	53
	المجموع	-	-	-	201

المصدر: موقع الجامعات العراقية على شبكة الأنترنت.

إذ تم تحديد مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية المتمثلة بـ(رئيس جامعة، مساعد رئيس جامعة، عميد، معاون عميد، رئيس قسم او فرع)، في الجامعات عينة الدراسة (جامعة الانبار،

جامعة الفلوجة) والبالغ عددهم (201) أكاديمياً، إذ تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من اجمالي المجتمع المتمثل بالقيادات الأكاديمية، إذ قام الباحث بتوزيع (150) استمارة استبانة على القيادات المبحوثة، وقد تم استرجاع (130) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي أي ما نسبته (86.6%) من اجمالي الاستبانات الموزعة وهي نسبة جيدة لأجراء التحليل، وقد تم توزيع على افراد العينة المبحوثة للمجتمع ككل. ادناه يبين عدد الاستبانات لكل جامعة:

المبحث الثاني: الإطار النظري للقيادة الاحتوائية:

أولاً: المفهوم:

إن القيادة تمثل فن التعامل مع الآخرين، والقدرة على كسب احترامهم وطاعتهم، وثقتهم، وتعاونهم، وتعاونهم وهي ظاهرة نلمس آثارها في مختلف نواحي الحياة، وفي كل منظمة هناك قادة ومرؤوسين، ويتوقف التطور والنجاح على مدى كفاءة القائد وقدرته على فهم هذه المعادلة وتطبيقها (مهدي: ٢٠٢٠: ٣٣). إن العوامل المؤثرة على تجارب الحياة المتمثلة بالبيئة الاجتماعية والتعليمية والعامة المختلفة تتفاعل جميعها لتطوير إمكانيات القيادة لدى بعض الأشخاص، فذلك يعني أنه يمكن اكتسابها من خلال الالتزام مدى الحياة بالتعلم من التجارب، وفهم الظواهر التي تحدث حولهم (Bortini, et.al., 2015:28). ويمكن تعريف من خلال الجدول (3).

الجدول (3) بعض التعريفات المتعلقة بالقيادة الاحتوائية على وفق آراء عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المضمون
١	Webber, 2006:103	إمكانية ومؤهلات القائد على التوفيق بين كافة توجهات العاملين لخدمة أهداف المنظمة.
٢	Ryan, 2006:17	وهي إحدى المناهج الواعدة في القيادة التي تسمح بالعمل من أجل تحقيق العدالة الاجتماعية في المنظمات والمجتمعات.
٣	Hollander, 2008:3	وهي العلاقات التي يمكن ان تنجز الأشياء من أجل المنفعة المتبادلة لأجل الوصول إلى هذا المستوى العالي، يعني ((فعل الأشياء مع الموظفين وليس للتابعين)) وهذا جوهر عملية تحسين صنع القرارات وتحقيق الغايات.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول.

ثانياً: أهمية القيادة الاحتوائية:

وجد الباحثون من الأهمية اليوم دراسة هذا النوع الحديث من نظرية القيادة الاحتوائية وهو أسلوب مميز من الأنواع الأخرى التقليدية في القيادة، وذلك لمساعدة الموظفين على المساهمة الكاملة في مجموعات العمل المتنوعة (Mendelson, 2021:4). ولتنفيذ مفاهيم وعمل القيادة الاحتوائية يجب أن تقوم على وفق مبادئ وقيم الاحترام، والاعتراف والاستجابة، والمسؤولية وهي أمور حيوية تسعى لها في ميادين مشاركة الموظفين (Hollander, 2008:3). إن القيادة الاحتوائية تهتم برعاية الموظفين والشركاء الذين تخدمهم المنظمة، وهو الأمر الذي يتطلب تنمية شخصية القائد وتطوير مهاراته مثل التفكير المنظمي، والقدرة على الإقناع، والحدس، والاستبصار والاستماع إلى الآخرين (Rojnik, 2016:10). يتمثل الدور الرئيسي للقادة والمديرين هو في إقامة النظام وتشكيله وصياغة الرؤية، ووضع الاستراتيجيات اللازمة من خلال الرسالة الواضحة، وتحديد الأهداف، وحشد الموارد، والمجموعات، وتهيئة الظروف والمناخ الملائم لتحويل الرؤية إلى واقع تنظيمي (Gerritsen, 2020:11).

ثالثاً: أبعاد القيادة الاحتوائية:

بناءً على ما تقدم، تبني الباحث في هذه الدراسة مقياس Carmeli,et.al. (2010) لقياس متغير القيادة الاحتوائية وذلك لأهمية هذا المقياس فهو الأكثر استخداماً من قبل العديد من الباحثين، فضلاً عن انسجام فقراته مع البيئة التنظيمية للمنظمات العراقية، ويمكن توضيح أبعاده على النحو الآتي:

١. الانفتاح Openness:

في وقت التغيير المستمر في كل من المسارات الوظيفية الفردية والاستراتيجية التنظيمية، تكون القدرة على التكيف الوظيفي والعوامل الشخصية الضرورية، بما في ذلك الانفتاح. إن الانفتاح هو مؤشر على القدرة على التكيف الفردي في الحياة المهنية، أي أن السمات الشخصية للانفتاح تتنبأ بالقدرة على التكيف الوظيفي (Streb,2015:6). إن الانفتاح هو سمة شخصية مرتبطة بالقيم الفردية في المنظمات، تؤثر القيم الفردية على الانفتاح على التغيير وسلوكيات الالتزام التنظيمي، التي تظهر أثناء التغيير لأن أولئك الذين هم أكثر انفتاحاً سيتصرفون في الأخلاق التي تدعم التغيير، يعد الانفتاح على التغيير كمتنبئ بسلوك المواطن التنظيمية أثناء التغيير التنظيمي. إن القيم التي تحدد الانفتاح ستكون مرتبطة بشكل إيجابي بالسلوكيات الإيجابية التي يتم تنفيذها في المنظمة أثناء التغيير، أي إن الذين يقدرون الانفتاح يظهرون المزيد من سلوكيات المواطن التنظيمية. (Roccas,et.al.,2002:791).

٢. التوافر Availability:

يُعرف قاموس Webster التوافر بأنه "جودة التواجد أو الاستعداد للاستعمال الفوري" (Bhagwan,2002:1). إن المتنبئ للتأريخ، سوف يعلم أن كل الثورات والتقدم لم يحدث خلال مدة من الوقت بل استغرقت عدة سنوات لإحداث تغيير في السلوكيات، وهذا ما يسمى بالقيادة الناجحة. يحتاج القادة إلى العمل في المستقبل أثناء العمل في الوقت الحاضر مع هذه النية فهو يقضي حاضره لإعداد الموظفين من أجل جعل المستقبل أفضل، وهذا ما يسمى العمل على الاستعداد للقيادة وهي إعداد القائد ليصبح قائداً جاهزاً لانتظار فرصة الظهور في المستقبل. لذا تم تعريف استعداد القيادة على أنه عملية مستمرة لتوجيه وتحفيز شخص ما بطريقة تمكنه من خلق حالة الاستعداد أو التحفيز من خلال إعداد نفسه/ أو نفسها للاستفادة من فرصة أن يصبح قائداً قبل أن يصل الأمر إليه. بمعنى آخر، إنها خطوة قبل القيادة ونهج استباقي تجاه الهدف، كما يجب عليه أيضاً إظهار الترابط والاعتراف بجهود أعضاء الفريق. وعليه يمكن القول، لا يمكن إكمال القيادة وفعاليتها (Zainab & Baig,2011:93).

٣. إمكانية الوصول Accessibility:

خلال السنوات الأخيرة، زاد الاهتمام بإتاحة فرصة الوصول لجميع الموظفين، وهنا يتم التأكيد على تكافؤ الفرص لهم جميعاً للمشاركة في وضع أهداف المنظمة، من الشروط الأساسية لإمكانية الوصول، وهو التواصل الفعال بين الجهات الفاعلة واستعمال اللغة المشتركة (Iwarsson & Staê,2003:57). تعد إمكانية الوصول مفهوماً تجريدياً تم صياغته منذ ما يقرب من 50 عاماً في مجال تخطيط استعمال الأراضي والنقل، إذ تم وصفه بمثابة مقياس للفرص المحتملة للتفاعل مع الموارد مثل التوظيف، والتعليم، والتسوق (Azzopardi & Vinay,2006:1).

تعد إمكانية الوصول مفهوم نسبي، مما يعني ضمناً أنه يجب التعبير عن مشكلات الوصول كعلاقة بين الشخص والبيئة. بعبارة أخرى، فإن إمكانية الوصول هي اللقاء بين القدرة الوظيفية للشخص أو المجموعة وبين تصميم ومتطلبات البيئة المادية تشير إمكانية الوصول إلى الامتثال للمعايير والقواعد القياسية، مما يجعلها ذات طبيعة أساسية بشكل أساسي (Warsson,2003:63).

المبحث الثالث: الإطار النظري للصلابة التنظيمية:

أولاً: المفهوم:

لقد تم استخدام هذا المصطلح في البداية لوصف قدرة المادة على المقاومة، وتطور بشكل كبير على مدى العقود الماضية، وارتبط بمفهوم آخر يسمى المتانة، ومن ثم الصلابة والبنية القوية، ويستخدم لوصف القدرات التكيفية للأفراد، والمجتمعات البشرية، وقوة المجتمع والمنظمات. تهتم الصلابة بأمور المتانة، والقوة، والمرونة، من خلال قياس القدرة التنظيمية على الحفاظ على المرونة ضمن نطاق محدود من الوظائف أثناء الأزمات، والكوارث، والاضطرابات، والأحداث أو المواقف غير التقليدية، التي تشكل تهديدات كبيرة لبقاء المنظمة (Oluwasoye & Ugonna,2015: 1106). والجدول (4) يوضح مجموعة من التعريفات الخاصة بمفهوم الصلابة التنظيمية مصنفة بحسب آراء الباحثين.

الجدول (4) تعريف الصلابة التنظيمية بحسب وجهات نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المضمون
١	Taleb,2012:28	هي الحالات التي تستفيد من الصدمات، وتزدهر وتنمو عندما تتعرض للاضطرابات العشوائية، والفوضى، والضغط، وحب المجازفة، والخطر، واللاتأكد البيئي، التي تعني أيضاً حب الأخطاء، نوع معين من الأخطاء، والصلابة لها خاصية فريدة بالسماح لنا بالتعامل مع المجهول، لفعل أشياء بدون فهمها وأدائها بشكل جيد، دعني أكون أكثر هجومياً: نحن أفضل بكثير عند التنفيذ من كوننا نفكر، أن تكون غير ذكي ومتين وصلب خير من أن تكون ذكي وهش.
٢	Regan,2015:87	وهي تلك النظم الطبيعية التي يشار إليها بأنها طبيعية والمعقدة التي تبقى صامدة وتمتلك جانباً إيجابياً أكبر من الجانب السلبي في ظروف الاضطرابات، والعشوائية والصدمات.
٣	Desouza & Xie,2021	أنها خاصية تسمح للنظام بالحفاظ على وظائفه ضد الاضطرابات في البيئة.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول.

ثانياً: آليات تحقيق الصلابة التنظيمية:

يمكن تحقيق الصلابة التنظيمية بآليات مختلفة من خلال موائمة آليات المعرفة المختلفة ووجهات النظر المتعددة حول الآليات المتعددة الطبقات لتحقيق الصلابة وهذه الآليات هي:

١. الطبقة العليا - الآليات الاستراتيجية:

في هذه الطبقة تم تحديد آليتين استراتيجيتين للصلابة من خلال المثابرة والتكيف، نقترح آلية استراتيجية ثالثة للصلابة مثل مركبة، أي أن تكون في حالات متعددة وفي نفس الوقت يتم قياسها. يتم استعادة هذا المفهوم للإشارة على التراكيب، في سياق الصلابة باعتبار قدرة النظام على التكيف بشكل استباقي مع الاضطرابات، والحفاظ على وظائف النظام من خلال عمليات النظام والمتغيرة بسرعة في بيئة ديناميكية. يختلف التراكب عن التكيف عند التفكير في الاضطرابات الشديدة في البيئة. (Desouza & Xie,2021:6089).

الآليات الوظيفية للطبقة الوسطى: تصف الآليات الاستراتيجية في الطبقة العليا كيفية تحقيق الصلابة على مستوى. أن كيفية تمكين الآليات الاستراتيجية من خلال الآليات الوظيفية للقوة. هنالك في أدبيات التنظيم والإدارة العديد من الآليات الوظيفية المحددة، والتي يمكن تعيينها في ثلاثة أنواع عامة هي:

أ. الاستقرار الهيكلي (Krakauer,2006:190).

ب. التكرار (Kitano,2004:830).

ت. الانحلال (Sussmani,2007:1324).

آليات البنية التحتية للطبقة الدنيا: يمكن تمكين الأنواع الثلاثة من الآليات الوظيفية من خلال نوعين رئيسيين من آليات البنية التحتية للصلابة، هي: (تصميم التوزيع، وحلقة التغذية العكسية). ويشمل التصميم، التوزيع المعياري، وتصميم الشبكي، وتعني النمذجة تفكيك موارد النظام، والمهام، والاستقلالية إلى مكونات منفصلة وظيفياً، أي وحدات مستقلة. تصميم الشبكة، أو الإطار المعماري (Desouza & Xie,2021:6093). يضيف تصميم الوحدات النمطية، وتصميم الشبكة معاً تعقيداً على بنية النظام، مما يسمح للأنظمة بالعمل في عمليات دقيقة، على سبيل المثال، لدى معظم المنظمات أقسام منفصلة لها مسؤوليات تجارية مختلفة، يتم تقسيم كل قسم إلى عدة فرق مستقلة، يعكس تعديلات في تلك التصميم الوظيفية. علاوة على ذلك، في منظمة واحدة، يكون للأقسام وفرق العمل تداخلات معقدة. على سبيل المثال، قد يحتاج تسليم المشاريع التنظيمية إلى تعاون فرقي متعدد يتكون من إدارات مختلفة، بالنسبة للمشاريع التنظيمية المختلفة، يمكن أن يكون نمط التعاون مختلفاً تماماً، وتعكس هذه الاتصالات التعاونية بعد ذلك تصميم الشبكات لوحدة التوصيل. يمكن أن يتيح التصميم الموزع التصميم الموزع الاستقرار الهيكلي (Félix & Wagner,2008:137).

ثالثاً: أبعاد الصلابة التنظيمية:

١. البعد الأول: التكيف والتغيير:

يُعد التكيف التنظيمي أحد المفاهيم الإدارية التي تساهم في تحقيق التكيف للعاملين الجدد مع قيم ومعتقدات المنظمة، لقد عرف (Coldwell,2019:520) بأنه عملية يتوقع من خلالها الفرد قيم، وقدرات، وسلوكيات المنظمة، وكذلك المعرفة المتوفرة بالمنظمة حتى يستطيع فهم الدور المطلوب منه لإنجاز المهام المطلوبة منه. أما عن أساليب التكيف التنظيمي فهي كما وضحها الباحث: (Aaltonen,2018:399)

أ. التكيف التنظيمي مقابل الفردي: وفق هذا الأسلوب يتم جمع العاملين الجدد أو الذين تم ترقيةهم إلى وظيفة أخرى، وتعرضهم لنفس التجارب، والأحداث، والخبرات وليس كلاً على حدة.

ب. التكيف الرسمي مقابل غير الرسمي: يكون هناك برنامج خاص لكل عضو مختلف عن بقية الأعضاء حتى ينتهي من جميع مراحل التكيف.

ت. الأسلوب المخطط مقابل العشوائي: يمر العضو الجديد وفقاً للأسلوب المخطط بخطوات متتابعة ليتمر بجميع الوحدات.

٢. البعد الثاني: التنوع:

تواجه مؤسسات القرن الحادي والعشرين قبل أي وقت مضى الكثير من التحديات في مقدماتها زيادة المنافسة العالمية، وارتفاع توقعات الزبائن، والتغير المتزايد والمتجدد في محيطها. وقد تزايد الاهتمام بموضوعات التنوع في قطاع الأعمال العام والخاص على السواء، بهدف تمكينها (٣٩)

من تقديم خدمة ممتازة للزبائن، والحفاظ على القدرة التنافسية، بل تطور الاهتمام بالتنوع والاستفادة منه بوصفه مورداً تنظيمياً مهماً (برنامج الأمم المتحدة بالتعاون مع مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، ٢٠١٤: ٢٣). فقد شهد التعليم العالي في العقود الأخيرة توسعاً هائلاً في جميع أنحاء العالم، وكثيراً ما ارتبط التوسع في نظام التعليم العالي بزيادة أعداد السكان وتوزيعهم، وقليلاً ما ارتبط بتنوعهم (Stanislav, 2011: 275).

٣. البُعد الثالث: الإبداع:

ازدادت الحاجة للإبداع في المنظمات نتيجة توجهها لمجتمع ما بعد الصناعة، أو مجتمع اقتصاد المعرفة، إذ تحقق المعرفة الجز الأكبر من القيمة المضافة، وإن مفتاح المعرفة هو الإبداع والتكنولوجيا. فلم تعد تكمن الأهمية في وجود المعرفة وإنما في امتلاك المنظمة القدرة على توظيف وتوليد هذه المعرفة من جديد وهو الإبداع الحقيقي لها. فأصبح للإبداع استراتيجيات كالتطوير التنظيمي، والتخصص الوظيفي والدورية (Periodicity) في استعمال أشكال تنظيمية غير ثابتة، في ظل تحديات العصر التي نعيشها اليوم كالتحديات العلمية، والتكنولوجية ولإنفاذ للأسواق دون القدرة على الإبداع (عباس، ٢٠١٦: ٧٨).

٤. البُعد الرابع: الخبرة:

أما بالنسبة إلى الخبرة في العلوم السلوكية فقد وضع العلماء عدة تعريفات لها تعتمد على مفاهيم المعرفة والمهارة والأداء، فمنهم من عرف الخبرة على أنها ((المعرفة في مجال محدد، والفهم لمشاكل معينة ومهارات عن حل بعض هذه المشاكل))، ومنهم من ذهب إلى تعريفها إلى الفترة الزمنية التي يقضيها الموظف في المنصب الوظيفي (الكفارنة، ٢٠١٢: ٨). أما في مجال الأعمال فقد ارتبط مفهوم الخبرة بشكل صريح وضمني بالعنصر البشري نظراً لعلاقة الخبرة بتحليل أداء العنصر البشري والمهام الوظيفية وبدرجة الاعتمادية على الموظف ولعلاقتها الوثيقة بأنشطة التدريب والتعلم داخل المنظمة، وبتعميم العمل في المنظمة بشكل كامل، إن هذه الفروع المرتبطة بالعنصر البشري تدلل على أن الخبرة سمة من سمات الفرد والجماعات والتي تؤثر في جودة أداء الأفراد ودرجة الاعتماد عليهم (Darby & Wilson, 2016: 18).

المبحث الرابع: الجانب العملي للدراسة:

وصف وتشخيص القيادة الاحتوائية وأبعادها:

أولاً: وصف وتشخيص سلوكيات القيادة الاحتوائية وأبعادها:

يعكس لنا الجدول (5) نتائج الوصف والتشخيص الخاصة بأبعاد المتغير المستقل (سلوكيات القيادة الاحتوائية) وأبعادها الفرعية وفقراتها؛ وكالاتي:

يتضح من النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول (5) الخاص بأراء افراد عينة الدراسة المبحوثة حول ممارسة سلوكيات القيادة الاحتوائية كون أن الوسط الفرضي يساوي (3) على مساحة المقياس، إذ تشير النتائج إلى أن سلوكيات القيادة الاحتوائية على المستوى الكلي قد حَقَّق وسطاً حسابياً قدره (3.891) عند مستوى أهمية (0.778)، وهذا يؤثر الى مستوى جيداً في تأكيد ضرورة أن يكون للقيادات الأكاديمية سلوكيات القيادة الاحتوائية، ولذلك نلاحظ أن الانحراف المعياري البالغ (0.618) بدلالة معامل الاختلاف الذي جاء بنسبة (15.8%) أقل من (50%) الذي يدل على أن هناك تشتت بنسبة قليلة في إجابات عينة الدراسة مما يعني امتلاك

القيادات الأكاديمية تصوراً واضحاً عن معنى سلوكيات القيادة الاحتوائية المطلوبة، ويدعم هذه النسب المؤيِّدة للاتفاق والمحايد وعدم الاتفاق والبالغة (71.70؛ 16.33؛ 11.88) على التوالي، ومن أبرز الأبعاد التي أسهمت في إغناء متغيّر سلوكيات القيادة الاحتوائية هو بُعد التوافر بنسبة اتفاق مقدارها (74.81) ووسط حسابي قدره (4.063) وانحراف معياري قدره (0.649) عند مستوى أهمية (0.812) بدلالة معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (15.97%) أقل من (50%). وأما فيما يتعلق بأبعاد سلوكيات القيادة الاحتوائية (الانفتاح؛ التوافر؛ إمكانية الوصول) وفي هذا السياق يتضمن وصف الأبعاد بالآتي:

الجدول (5) نتائج وصف وتشخيص سلوكيات القيادة الاحتوائية وأبعادها

القياس	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	قياس الإستجابة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
						لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق لحد ما		أتفق		أتفق بشدة					
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
						%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
الانفتاح	X ₁	0.778	22.66%	0.882	3.892	0.8	1	4.6	6	26.2	34	41.5	54	26.9	35				
	X ₂	0.816	22.18%	0.906	4.084	3.8	5	1.5	2	9.2	12	53.1	69	32.3	42				
	X ₃	0.787	26.59%	1.047	3.938	1.5	2	10.0	13	16.5	24	33.1	43	36.9	48				
	X ₄	0.787	29.79%	1.173	3.938	6.9	9	3.8	5	18.5	24	30.0	39	40.8	53				
	X ₅	0.076	25.45%	0.967	3.800	-	-	10.0	13	28.5	37	33.1	43	28.5	37				
	X ₆	0.829	22.89%	0.949	4.146	3.8	5	2.3	3	8.5	11	46.2	60	39.2	51				
	X ₇	0.810	23.04%	0.934	4.053	3.8	5	3.1	4	8.5	11	53.1	69	31.5	41				
	X ₈	0.467	31.69%	0.741	2.338	58.5	76	3.1	4	11.5	15	-	-	26.9	35				
المعدل		0.754	16.88%	0.637	3.774	9.89	103	4.81	50	15.93	168	36.27	377	32.88	342				
	المجموع					14.70				15.92			69.15						
التوافر	X ₉	0.778	22.66%	0.882	3.892	0.8	1	4.6	6	26.2	34	41.5	54	26.9	35				
	X ₁₀	0.821	21.69%	0.891	4.107	3.8	5	0.8	1	9.2	12	53.1	69	33.1	43				
	X ₁₁	0.076	25.45%	0.967	3.800	-	-	10.0	13	28.5	37	33.1	43	28.5	37				
	X ₁₂	0.82	24.07%	0.987	4.100	2.3	3	4.6	6	16.2	21	34.6	45	42.3	55				
	X ₁₃	0.833	25.35%	1.057	4.169	3.1	4	5.4	7	13.8	18	26.9	35	50.8	66				
	X ₁₄	0.853	25.56%	1.091	4.269	3.1	4	5.4	7	14.6	19	15.4	20	61.5	80				
	X ₁₅	0.82	24.83%	1.018	4.100	3.8	5	2.3	3	16.9	22	33.8	44	43.1	56				
	X ₁₆	0.813	25.26%	1.028	4.069	3.1	4	3.8	5	19.2	25	30.8	40	43.1	56				
المعدل		0.812	15.97%	0.649	4.063	2.50	26	4.61	48	18.08	188	33.65	350	41.16	428				
	المجموع					7.11				18.08			74.81						
إمكانية الوصول	X ₁₇	0.787	26.59%	1.047	3.938	1.5	2	10.0	13	18.5	24	33.1	43	36.9	48				
	X ₁₈	0.464	32.03%	0.744	2.323	59.2	77	3.1	4	10.8	14	-	-	26.9	35				
	X ₁₉	0.832	18.39%	0.765	4.161	0.8	1	3.1	4	8.5	11	54.6	71	33.1	43				
	X ₂₀	0.821	17.46%	0.717	4.107	-	-	3.1	4	11.5	15	56.9	74	28.5	37				
	X ₂₁	0.830	20.42%	0.848	4.153	-	-	4.6	6	15.4	20	40.0	52	40.0	52				
	X ₂₂	0.832	21.94%	0.913	4.161	-	-	4.6	6	20.8	27	28.5	37	46.2	60				
	X ₂₃	0.773	23.93%	0.926	3.869	-	-	10.0	13	20.0	26	43.1	56	26.9	35				
	X ₂₄	0.796	24.80%	0.988	3.984	0.8	1	10.0	13	14.6	19	39.2	51	35.4	46				
المعدل		0.767	18.63%	0.715	3.837	7.79	81	6.06	63	15.01	156	36.92	384	34.23	356				
	المجموع					13.85				15.01			71.16						
المؤشر الكلي		0.778	15.88%	0.618	3.891	11.88				16.33			71.70						

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS).

ثانياً: وصف وتشخيص المتغير المعتمد (الصلابة التنظيمية) وأبعادها:

يعكس لنا الجدول (6) نتائج الوصف والتشخيص الخاصة بأبعاد المتغير التابع (الصلابة التنظيمية) وأبعادها الفرعية وفقراتها؛ كالاتي:

الجدول (6) وصف وتشخيص الصلابة التنظيمية وأبعادها

اسم المتغير	المتغير	قياس الإستجابة										الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	
		أنتف بشفة		أنتف		أنتف لحد ما		أنتف		أنتف بشفة					
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
X62	التكيف والتغير	19	14.6	56	43.1	51	39.2	3	2.3	1	0.8	3.684	0.777	21.09%	
X63		17	13.1	62	47.7	45	34.6	5	3.8	1	0.8	3.684	0.777	21.09%	
X64		14	10.8	64	49.2	47	36.2	4	3.1	1	0.8	3.661	0.742	20.27%	
X65		30	23.1	68	52.3	29	22.3	2	1.5	2	1.5	3.953	0.766	19.38%	
X66		29	22.3	72	55.4	26	20.0	2	1.5	2	1.5	3.969	0.746	18.80%	
X67		27	20.8	47	36.2	50	38.5	4	3.1	2	1.5	3.715	0.882	23.74%	
X68		24	18.5	53	40.8	46	35.4	6	4.6	1	0.8	3.715	0.846	22.77%	
X69		29	22.3	54	41.5	40	30.8	6	4.6	1	0.8	3.800	0.866	22.79%	
المعدل		189	18.18	476	45.77	334	32.12	32	3.06	9	0.88	3.773	0.666	17.65%	
المجموع		63.96		32.12		3.95									
X70	التفكير	27	20.8	61	46.9	31	23.8	9	6.9	2	1.5	3.784	0.906	23.94%	
X71		33	25.4	50	38.5	33	25.4	13	10.0	1	0.8	3.776	0.966	25.58%	
X72		42	32.3	41	31.5	44	33.8	3	2.3	-	-	3.938	0.869	22.07%	
X73		32	24.6	42	32.3	51	39.2	4	3.1	1	0.8	3.769	0.885	23.48%	
X74		27	20.8	46	35.4	46	35.4	9	6.9	2	1.5	3.669	0.935	25.48%	
X75		26	20.0	79	60.8	20	15.4	4	3.1	1	0.8	3.961	0.740	18.68%	
X76		42	32.3	53	42.3	27	20.8	5	3.8	1	0.8	4.015	0.871	21.69%	
X77		52	40.0	49	37.7	26	20.0	2	1.5	2	1.5	4.146	0.845	20.38%	
المعدل		281	27.02	423	40.67	278	26.72	49	4.70	9	0.88	3.882	0.702	18.08%	
المجموع		67.70		26.72		5.58									
X78	الانحياز	34	26.2	54	41.5	38	29.2	2	1.5	2	1.5	3.892	0.864	22.20%	
X79		54	41.5	43	33.1	29	22.3	4	3.1	-	-	4.130	0.866	20.97%	
X80		33	25.4	53	40.8	40	30.8	4	3.1	4	3.1	3.884	0.822	21.16%	
X81		49	37.7	35	26.9	42	32.3	4	3.1	-	-	3.992	0.910	22.80%	
X82		57	43.8	34	26.2	33	25.4	4	3.1	2	1.5	4.076	0.977	23.97%	
X83		66	50.8	28	21.5	31	23.8	4	3.1	1	0.8	4.184	0.954	22.80%	
X84		58	44.6	34	26.2	37	28.5	1	0.8	-	-	4.146	0.863	20.82%	
X85		34	26.2	-	-	15	11.5	4	3.1	77	59.2	2.307	0.729	31.60%	
المعدل		385	37.02	281	27.02	265	25.47	27	2.61	82	7.87	3.826	0.785	20.52%	
المجموع		64.05		25.47		10.48									
X86	التحذير	42	32.3	38	29.2	42	32.3	6	4.6	2	1.5	3.861	0.978	25.33%	
X87		58	44.6	45	34.6	20	15.4	5	3.8	2	1.5	4.169	0.932	22.36%	
X88		39	30.0	51	39.2	34	26.2	4	3.1	2	1.5	3.930	0.908	23.10%	
X89		49	37.7	43	33.1	28	21.5	8	6.2	2	1.5	3.992	0.992	24.85%	
X90		44	33.8	54	41.5	24	18.5	7	5.4	1	0.8	4.023	0.901	22.40%	
X91		48	36.9	43	33.1	24	18.5	13	10.0	2	1.5	3.938	1.047	26.59%	
X92		37	28.5	43	33.1	37	28.5	13	10.0	-	-	3.800	0.967	25.45%	
X93		35	26.9	54	41.5	34	26.2	6	4.6	1	0.8	3.892	0.882	22.66%	
المعدل		352	33.83	371	35.66	243	23.38	62	5.96	12	1.05	3.951	0.769	19.46%	
المجموع		69.50		23.38		7.01									
المؤشر الكلي		66.31		26.92		6.76									

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

يُوضح من النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول (6) الخاص بمواقف عينة الدراسة المبحوثة حول الصلابة التنظيمية كون أن الوسط الفرضي يساوي (3) على مساحة المقياس، إذ تشير النتائج إلى أن الصلابة التنظيمية على المستوى الكلي قد حقق وسطاً حسابياً قدره (3.858) عند مستوى أهمية (0.771)، وهذا مؤشر مستوى جيداً في تأكيد ضرورة أن يتمتع القيادات الأكاديمية بالصلابة التنظيمية في منظماتهم، ولذلك نلاحظ أن الانحراف المعياري البالغ (0.638) بدلالة معامل الاختلاف الذي جاء بنسبة (16.54%) أقل من (50%) الذي يدل على أن هناك تشتت بنسبة قليلة في إجابات عينة الدراسة وهذا يعني تمتلك القيادات الأكاديمية تصوراً واضحاً عن معنى الصلابة التنظيمية المطلوبة، ويدعم هذه النسب المئوية للاتفاق والمحايد وعدم الاتفاق والبالغة (66.31؛ 26.92؛ 6.76) على التوالي، ومن أبرز الأبعاد التي أسهمت في إغناء متغير الصلابة التنظيمية هو بُعد الخبرة بنسبة اتفاق مقدارها (69.50%) بوسط حسابي قدره (3.951) وانحراف معياري قدره (0.769) بدلالة معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (19.46%) أقل من (50%).

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات:

١. الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين سلوكيات القيادة الاحتوائية والصلابة التنظيمية في الجامعات المبحوثة.

الجدول (7) نتائج علاقات الارتباط بين سلوكيات القيادة الاحتوائية بدلالة أبعادها والصلابة التنظيمية

المؤشر الكلي	سلوكيات القيادة الاحتوائية			المتغير التفسيري	
	إمكانية الوصول	التوافر	الانفتاح	المتغير المستجيب	
**0.643	**0.471	**0.727	**0.600	التكيف والتغيير	الصلابة التنظيمية
**0.716	*0.616	**0.697	**0.682	التنوع	
**0.763	**0.821	**0.566	**0.721	الابداع	
**0.773	**0.717	**0.662	**0.771	الخبرة	
**0.832	**0.761	**0.755	**0.798	المؤشر الكلي	

(**) العلاقة معنوية عند مستوى (0.05).

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

يبين الجدول (7) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين سلوكيات القيادة الاحتوائية والصلابة التنظيمية في الجامعات المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.832) عند مستويات معنوية (0.05)، وهي قيمة جيدة جداً تؤثر إلى قوة العلاقة بين المتغيرين لتؤكد ما أبرزته الدراسة في جانبها النظري، ويدل هذا على أنه كلما تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات المبحوثة بممارسة سلوكيات قيادية ذات طابع احتوائي كلما أدى ذلك إلى تعزيز الصلابة التنظيمية لدى الجامعات، وتعكس هذه النتيجة تطابقاً مع المنطق النظري. إي جاءت النتائج لتؤشر إمكانية إحداث تعاضد بين سلوكيات القيادة الاحتوائية بدلالة أبعادها مع الصلابة التنظيمية بدلالة أبعادها. وانبثق من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى Ha2-1: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الانفتاح والصلابة التنظيمية في الجامعات المبحوثة.

تظهر نتائج الجدول (7) اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين سلوك الانفتاح والصلابة التنظيمية في الجامعات المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.798) عند مستويات معنوية (0.05)، وهي قيمة جيدة تؤثر إلى قوة العلاقة بين المتغيرين لتؤكد ما أبرزته الدراسة في جانبها النظري، ويدل هذا على أنه كلما تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات المبحوثة بممارسة سلوكيات الانفتاح كلما أدى ذلك إلى تعزيز الصلابة التنظيمية لدى الجامعات، وتعكس هذه النتيجة تطابقاً مع المنطق النظري. إي جاءت النتائج لتؤشر إمكانية إحداث تعاضد بين سلوكيات الانفتاح مع الصلابة التنظيمية بدلالة أبعادها من أجل التكامل للوصول إلى للصلابة.

الفرضية الفرعية الثانية Ha2-2: توجد علاقة ارتباط معنوية بين التوافر والصلابة التنظيمية في الجامعات المبحوثة.

تظهر نتائج الجدول (7) اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين سلوك التوافر والصلابة التنظيمية في الجامعات المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.755) عند مستويات معنوية (0.05)، وهي قيمة جيدة تؤثر إلى قوة العلاقة بين المتغيرين لتؤكد

ما أبرزته الدراسة في جانبها النظري، ويدل هذا على أنه كلما تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات المبحوثة بممارسة سلوكيات التوافر كلما أدى ذلك إلى تعزيز الصلابة التنظيمية لدى الجامعات، وتعكس هذه النتيجة تطابقاً مع المنطق النظري. إي جاءت النتائج لتؤشر إمكانية إحداث تعاضد بين سلوكيات التوافر مع الصلابة التنظيمية بدلالة أبعاده من أجل التكامل للوصول إلى الصلابة.

الفرضية الفرعية الثالثة 3-Ha2: توجد علاقة ارتباط معنوية بين إمكانية الوصول والصلابة التنظيمية في الجامعات المبحوثة.

تظهر نتائج الجدول (7) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين سلوك إمكانية الوصول والصلابة التنظيمية في الجامعات المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.761) عند مستويات معنوية (0.05)، وهي قيمة جيدة تؤثر إلى قوة العلاقة بين المتغيرين لتؤكد ما أبرزته الدراسة في جانبها النظري، ويدل هذا على أنه كلما تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات المبحوثة بممارسة سلوكيات إمكانية الوصول كلما أدى ذلك إلى تعزيز الصلابة التنظيمية لدى الجامعات، وتعكس هذه النتيجة تطابقاً مع المنطق النظري. إي جاءت النتائج لتؤشر إمكانية إحداث تعاضد بين سلوكيات إمكانية الوصول للهدف مع الصلابة التنظيمية بدلالة أبعاده من أجل التكامل للوصول إلى الصلابة.

٢. الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير معنوي لسلوكيات القيادة الاحتوائية في الصلابة التنظيمية في الجامعات المبحوثة. استناداً إلى مضمون الفرضية الرئيسية الخامسة التي تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية لأبعاد سلوكيات القيادة الاحتوائية على المستوى الكلي، وعلى مستوى الأبعاد، وعلى مستوى كل جامعة، نعرض نتائج الاختبار وعلى النحو الآتي:

الجدول (8) مؤشرات ونتائج علاقة التأثير سلوكيات القيادة الاحتوائية في الصلابة التنظيمية

الصلابة التنظيمية					متغير مستجيب متغير تفسيري
T	F	R ²	B ₁	B ₀	سلوكيات القيادة الاحتوائية
*14.961	*223.83	0.636	0.799	0.798	الانفتاح
*13.021	*169.53	0.570	0.743	0.755	التوافر
*13.251	*175.59	0.578	0.679	0.761	إمكانية الوصول
*16.945	*287.13	0.692	0.859	0.832	الأبعاد مجتمعة

N = 130

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS).

نلاحظ من الجدول (8) إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لسلوكيات القيادة الاحتوائية في الصلابة التنظيمية، إذ إن مجموع ما تفسره أبعاد سلوكيات القيادة الاحتوائية في الصلابة التنظيمية وفقاً لقيمة (R^2) قد بلغ نحو (69.2%)، في حين أن (30.8%) من التغير الحاصل في الصلابة التنظيمية يعزى إلى عوامل أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في نموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B_1) البالغة (0.859) التي تدل على أنه إذا ازداد متغير القيادة الاحتوائية بمقدار وحدة واحدة فإن متغير الصلابة التنظيمية سيزداد بمقدار (0.859)، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (287.13) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.94) عند درجتي حرية (1,128) وضمن مستويات معنوية (0.05)، وكذلك وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (16.945) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (1.984) تحت

مستويات معنوية (0.05)، وتوضح هذه النتائج أهمية سلوكيات القيادة الاستراتيجية. وانبثقت الفرضية الرئيسية الخامسة الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير معنوي للانفتاح في الصلابة التنظيمية في الجامعات المبحوثة.

يبين لنا الجدول (8) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لُبعد الانفتاح في الصلابة التنظيمية في الجامعات المبحوثة، إذ إنَّ مجموع ما يفسره بعد سلوك الانفتاح وفقاً لقيمة (R^2) قد بلغ نحو (63.6%)، في حين أنَّ (36.4%) من التغير الحاصل في الصلابة التنظيمية يعزى إلى عوامل أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنَّها لم تدخل في أنموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B1) البالغة (0.799) التي تدل على أنَّه إذا ازداد بعد الانفتاح بمقدار وحدة واحدة فإنَّ متغير الصلابة التنظيمية سيزداد بمقدار (0.799) وحدة، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (223.83) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها (3.94) عند درجتى حرية (1,128) وضمن مستويات معنوية (0.05)، وكذلك وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (14.961) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (1.984) تحت مستوى معنوية (0.05)، وتوضح هذه النتائج دور بعد الانفتاح في الصلابة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي للجاهزية في الصلابة التنظيمية في الجامعات المبحوثة.

يبين لنا الجدول (8) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لُبعد التوافر في الصلابة التنظيمية في الجامعات المبحوثة، إذ إنَّ مجموع ما يفسره بُعد سلوك التوافر وفقاً لقيمة (R^2) قد بلغ نحو (57%)، في حين أنَّ (43%) من التغير الحاصل في الصلابة التنظيمية يعزى إلى عوامل عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنَّها لم تدخل في أنموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B1) البالغة (0.743) التي تدل على أنَّه إذا ازداد بعد التوافر بمقدار وحدة واحدة فإنَّ متغير الصلابة التنظيمية سيزداد بمقدار (0.743) وحدة، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (169.53) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها (3.94) عند درجتى حرية (1,128) وضمن مستويات معنوية (0.05)، وكذلك وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (13.021) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (1.984) تحت مستويات معنوية (0.05)، وتوضح هذه النتائج دور بُعد التوافر في الصلابة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي لامكانية الوصول في الصلابة التنظيمية في الجامعات المبحوثة.

يبين لنا الجدول (8) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لُبعد إمكانية الوصول في الصلابة التنظيمية في الجامعات المبحوثة، إذ إنَّ مجموع ما يفسره بعد سلوك إمكانية الوصول وفقاً لقيمة (R^2) قد بلغ نحو (57.8%)، في حين أنَّ (42.2%) من التغير الحاصل في الصلابة التنظيمية يعزى إلى عوامل أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنَّها لم تدخل في أنموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B1) البالغة (0.679) التي تدل على أنه إذا ازداد بعد إمكانية الوصول بمقدار وحدة واحدة فإنَّ متغير الصلابة التنظيمية سيزداد بمقدار (0.679) وحدة، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (175.59) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها (3.94) عند درجتى حرية (1,128) وضمن مستويات معنوية (0.05)، وكذلك وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والبالغة

(13.251) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (1.984) تحت مستويات معنوية (0.05)، وتوضح هذه النتائج دور ممارسة بُعد إمكانية الوصول في الصلابة التنظيمية.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

١. ظهور القيادة الاحتوائية كنمط اداري حديث للقيادة يسهم بإدارة التغيير مع تحقيق التوازن بين حاجات المرؤوسين وحاجات المنظمة.
٢. إن القيادة الاحتوائية تدور بشكل عام حول تشجيع مشاركة العاملين على المساهمة في اتخاذ القرارات والمساهمة بشكل جوهري في تحقيق اهداف المنظمة والاستجابة لاحتياجاتهم مما يسهل الاحتواء من خلال وضع المرتكزات وتعزيز السلوكيات الايجابية.
٣. إن القيادة الاحتوائية تشجع العاملين وتحثهم للعمل بروح الفريق الواحد وتحقيق التوافق بينهم من أجل التكيف مع البيئة الديناميكية، وتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها
٤. تزايد الاهتمام البحثي الأكاديمي على المستوى العالمي لموضوع القيادة الاحتوائية ليعبر عنها بأنها قيادة علائقية وتشاركية وتواصلية في نهجها، ويعد التركيز الجماعي للقيادة الاحتوائية بمثابة حافز لتوليد مناخات إيجابية.

التوصيات:

١. ضرورة التأكيد على استخدام القيادة الاحتوائية كفلسفة حديثة تؤدي الى رؤية استراتيجية واضحة المعالم.
٢. من الضروري على الجامعات المبحوثة ان تعمل على تصنيف قادتها على أساس سلوكياتهم، إذ يعد الامر بالغ الاهمية بحيث يمكنها من تشخيص قدراتهم على أساس توجهاتهم الاستراتيجية وسلوكياتهم المدنية حيال مواجهة الظروف والازمات المختلفة.
٣. هنالك ضرورة لتقوية وتعزيز العلاقات بين القادة والمرؤوسين من اجل اتخاذ القرارات بشكل صائب اذ يأتي ذلك في صدد الفهم الدقيق من قبل المرؤوسين لتلك القرارات والذي على أساسه يبنى العمل المشترك والتعاون والتفاعل ما بين القادة والمرؤوسين.
٤. ضرورة توجيه ادارة الجامعات المبحوثة على تبني اسس القيادة الاحتوائية ليكون القادة على قدر عال من الوعي للذات والدفاع عن المشاركات المختلفة وامتلاك المهارات اللازمة لزيادة التنوع في مهارات الفرق المختلفة ومن اجل كسر الحواجز امام الافراد العاملين المعرضين لخطر الاستبعاد من البنية الاجتماعية للمنظمة.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. عباس، زياد علي. (٢٠١٦). القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية بتوسيط الشفافية: بحث تحليلي في بعض دوائر وزارة الإسكان والإعمار. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٢. مهدي، ميادة حياوي. (٢٠٢٠). الدبلوماسية التنظيمية وتأثيرها التفاعلي في العلاقة بين القيادة الاحتوائية وسلوك العمل غير المدني: دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي جامعة الفرات الأوسط التقنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

3. Azzopardi, L. & Vinay, V. (2006). Accessibility in Information Retrieval, Computing Science. University of Glasgow, Glasgow UK, 1.
4. Bhagwan, (2002). Understanding Availability. Future directions in Distributed, Department of Electrical and Computer Engineering, UCSD.
5. Bortini, P. Paci, A. Quinlan, D. Rojnik, I. & Tonna, L. (2017). The Journey to Authentic and Inclusive Leadership, Self Creating Lifewide Learning Journey... develop a concept and training This project has been funded with the support from the European Commission, 28.
6. Bortini, P. Paci, A. Quinlan, D. Rojnik, I. & Tonna, L. (2017). The Journey to Authentic and Inclusive Leadership, Self Creating Lifewide Learning Journey ... develop a concept and training This project has been funded with the support from the European Commission, 28.
7. Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (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.
8. Desouza, K.C. & Xie, Y. (2021). Organizational Robustness and Information Systems. *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences*. pp. 6089-6098.
9. Félix, M. A. & Wagner, A. (2008). Robustness and evolution: concepts, insights and challenges from a developmental model system. *Heredity*, 100 (2): 132- 140.
10. Gerritsen, R. (2020). Gender Equality, Diversity and Inclusion in Management. M.Sc. Thesis Radoud University.
11. Hollander, E. (2008). *Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship* (1st ed.). Abingdon, United Kingdom: Routledge.
12. J. Fagard, L. Rat-Fischer, R. Esseily, E. Somogyi & K. O'Regan, (2016) "What does it take for an infant to learn how to use a tool by observation?" *Frontiers in Psychology*, Vol. 7, No. 267.
13. Kitano, H. (2004). Biological robustness. *Nature Reviews Genetics*. 5(11): 826- 837.
14. Krakauer, D.C. (2009). Robustness in biological systems: a provisional taxonomy. In: *Complex systems science in biomedicine*. Springer, Boston, MA. PP. 183-205.
15. Mendelsohn, D.B. (2021). *Inclusive Leadership: Exploration of Individual and Situational Antecedents*. PhD. Thesis Graduate School of Arts and Sciences, Columbia
16. Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S. & Knafo, A. (2002). The big five personality factors and personal values. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 789-801.
17. Streb, J. (2005). Openness. Transformational Leadership, and individual change readiness. A thesis Presented to the faculty of Towson University in partial fulfillment of the requirements for the degree Master of Science Department of Human Resources Development Towson. University Towson. Maryland.
18. Sussman, G.J. (2007). Building robust systems an essay. *Citeseer*, 113: 1324.
19. Warsson & Staê H. L. (2003). Accessibility, usability and universal Design Dpositioning and definition of concepts describing person-environment relationships, *DISABILITY and Rehabilitation*, Vol. 25, No. 2, 57 ± 66,57
20. Webber, R.A. (2006). *Basic Element managing Organization*. Richard D. Irwin, Inc.
21. Zainab, A. & Baig, E. (2011). Defining Leadership Readiness. *London Research Syndicate, Journal of Management, Economics and Finance*, Vol. 1, Issue 1, 39.

