



Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



The role of inclusive leadership behaviors in achieving organizational integrity: An analytical study of the opinions of job staff at the Technical Institute in Bardarash

Hisham Azwar Mohammed ^{*A}, Aram Younus Abdulkarim ^A, Azad Hussain Taha ^B

^A College of Administration and Economics/Salahaddin University - Erbil

^B Technical Institute of Bardarash/University of Aqrah for Applied Sciences

Keywords:

Inclusive leadership, organizational integrity, Bardarash Technical Institute

ARTICLE INFO

Article history:

Received	14 Feb. 2025
Received in revised form	18 Feb. 2025
Accepted	25 Feb. 2025
Available online	30 Sep. 2025

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Hisham Azwar Mohammed

College of Administration and
Economics/Salahaddin University - Erbil



Abstract: The goal of the research is to identify inclusive leadership behaviors and their contribution to achieving organizational integrity. For this purpose, (openness, readiness, inclusive climate, and accessibility) were relied upon as dimensions of inclusive leadership, and the dimensions of organizational integrity represented by optimism, trust, and tolerance, if the Bardarash Technical Institute was chosen as a field for research. The questionnaire was used as a main tool, as (90) questionnaire forms were distributed to job cadres in the field under investigation. In order to test the research hypothesis, the statistical program (26.SPSSV) was used. The study found a direct effect of the independent variable, inclusive leadership, on the dependent variable, organizational integrity, which indicates that the more leaders in the field under study possess the characteristics and characteristics of openness, readiness, accessibility, and inclusive climate, the more this will contribute to improving levels of organizational integrity in the field under study.

دور سلوكيات القيادة الاحتوائية في تحقيق الاستقامة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء الملاكات الوظيفية في المعهد التقني في بربدرش

هشام أزور محمد	نارام يونس عبد الكريم	ازاد حسين طه
كلية الادارة والاقتصاد	كلية الادارة والاقتصاد	المعهد التقني بربدرش
جامعة صلاح الدين- أربيل	جامعة صلاح الدين- أربيل	جامعة عقرة للعلوم التطبيقية

المستخلص

يتمثل هدف البحث بالوقوف على سلوكيات القيادة الاحتوائية واسهامها في تحقيق الاستقامة التنظيمية، ومن أجل ذلك تم اعتماد على (الانفتاح، الجاهزية، المناخ الاحتوائي وامكانية الوصول) كأبعاد للقيادة الاحتوائية، وأبعاد الاستقامة التنظيمية المتمثلة بـ التفؤل والثقة والتسامح إذا تم اختيار معهد التقني بربدرش ميداناً للبحث واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة إذ تم توزيع (90) استبانة على الملاكات الوظيفية في ميدان المبحوث، ومن أجل اختبار فرضية البحث تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSSV.26) توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر للمتغير المستقل القيادة الاحتوائية في المتغير التابع الاستقامة التنظيمية، مما يشير إلى أنه كلما امتلكت القادة في الميدان المبحوث الخصائص وسمات كل من الانفتاح، الجاهزية، إمكانية الوصول والمناخ الاحتوائي كلما ساهمت ذلك في تحسين مستويات الاستقامة التنظيمية في ميدان المبحوث.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاحتوائية، الاستقامة التنظيمية، معهد التقني بربدرش.

المقدمة

أصبحت وجهات النظر الحديثة حول القيادة تتمحور في المقام الأول حول تنمية المهارات القيادية من مجرد التركيز على رأس المال البشري إلى تضمين رأس المال الاجتماعي والتأكيد على الممارسات العلنية، في إطار توفير الدعم المستمر للموظفين والحفاظ على التواصل المفتوح للمدخلات، مع إظهار التوافر والاستعداد في الوقت نفسه عن اهتماماتهم ومشاعرهم وتوقعاتهم.

ولقد حظي موضوع القيادة الاحتوائية وسلوكيات القائد الاحتوائي في الآونة الأخيرة باهتمام متزايد من قبل الباحثين وذلك للأهمية الكبيرة للقيادة وسلوكياتها على مستوى القائد والأتباع والمنظمات، وهذا هو المبرر الضروري لفهم ومعرفة ودراسة سلوكيات القيادة الاحتوائية، إذ إنها تؤدي إلى تحقيق نتائج مهمة للأفراد والفرق والمنظمات، وهذا ما يدفعنا إلى إلقاء الضوء على مفهوم سلوكيات القيادة الاحتوائية، خاصة وإن عدداً من الباحثين سعوا بشكل مستمر إلى التعرف على الأسباب الكامنة وراء انخراط القادة في سلوكيات تحتوي على احتواء الأتباع، وهذا يتجسد في مقترحات الباحثين للعديد من العوامل التي يمكن أن تزيد من رغبة القادة وقدرتهم على ممارسة هذه السلوكيات.

ولكي تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها في البيئة التي تعمل فيها، يجب أن تمتلك القدرة الاستراتيجية التي تمكنها من تعزيز الاستقامة التنظيمية على منافسيها، والتي تكمن في الموارد التنظيمية التي تمتلكها المنظمات وزيادة مشاركة الموظفين الذين يمثلون القوى الاستراتيجية للمنظمات في تحقيق نجاحها الاستراتيجي وتنفيذ أهدافها المختلفة.

وتعد الاستقامة التنظيمية في غاية الأهمية بالنسبة لمعظم المنظمات التي بدأت توليها اهتماماً كبيراً، خاصة وإن بعض الباحثين ذكروا أن ارتفاع تكاليف المنظمات وتحملها للأعباء المالية جاء

نتيجة زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية التي يتطلب منهم تحقيق مبادئ الاستقامة. وفي ضوء ذلك فقد تضمن البحث أربعة محاور. وخصص المحور الأول للإطار العام للبحث ومنهجيته، فيما تناول المحور الثاني الجانب النظري، وشمل المحور الثالث الجانب الميداني. واختتم البحث بالمحور الرابع وتضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: الإطار العام للبحث ومنهجيته

أولاً. مشكلة البحث: فرضت القيم الجديدة لعالم اليوم تحديات كبيرة على منظمات الأعمال، تتمثل في النظرة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها، خاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين القادة والمرووسين، والقدرة على تلبية احتياجاتهم وتوفيرها، وهو ما يشكل حافزاً حقيقياً لبذل أكبر جهد ممكن. مما أدى إلى مدى التزام المنظمة المبحوثة في البحث بالاحتفاظ براسمالها البشرية. وفي ظل التغيرات والتحديات المستمرة التي تواجه المنظمات، أصبح تحقيق الاستقامة التنظيمية في ميدان العمل ضرورة لتحقيق الأداء الفعال والإبداعي. وتعد القيادة الاحتوائية أحد العوامل الحاسمة التي يمكن أن تسهم بشكل مباشر في تحقيق الاستقامة التنظيمية. ومع ذلك، تظهر بعض المنظمات، بما في ذلك معهد برذرش التقني في دهوك، عدم استغلال الإمكانيات الكاملة للقيادة الاحتوائية في تعزيز بيئة العمل وتحفيز الموظفين. وقد يؤدي هذا النقص إلى انخفاض مستويات الحماس والابتكار والالتزام لدى الموظفين، مما يؤثر سلباً على جودة الأداء التنظيمي بشكل عام وعلى بيئة عمل على وجه الخصوص. ومن هنا تبرز مشكلة البحث في ضرورة استكشاف وفهم العلاقة بين القيادة الاحتوائية والاستقامة التنظيمية لدى العاملين في الميدان المبحوث، وتحديد مدى مساهمة القيادة الاحتوائية وأبعادها في تحقيق الاستقامة التنظيمية. ومن ثم تحسين كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة وبناءاً على ذلك قام الباحثون بصياغة مشكلة البحث عبر طرح الأسئلة الآتية:

- أ. ما مدى إدراك الافراد العاملين لتطبيق نمط القيادة الاحتوائية في الميدان الدراسة؟
- ب. ما هي مؤشرات توافر الاستقامة التنظيمية في الميدان الدراسة؟
- ج. هل هناك دور للقيادة الاحتوائية في تحقيق الاستقامة التنظيمية؟

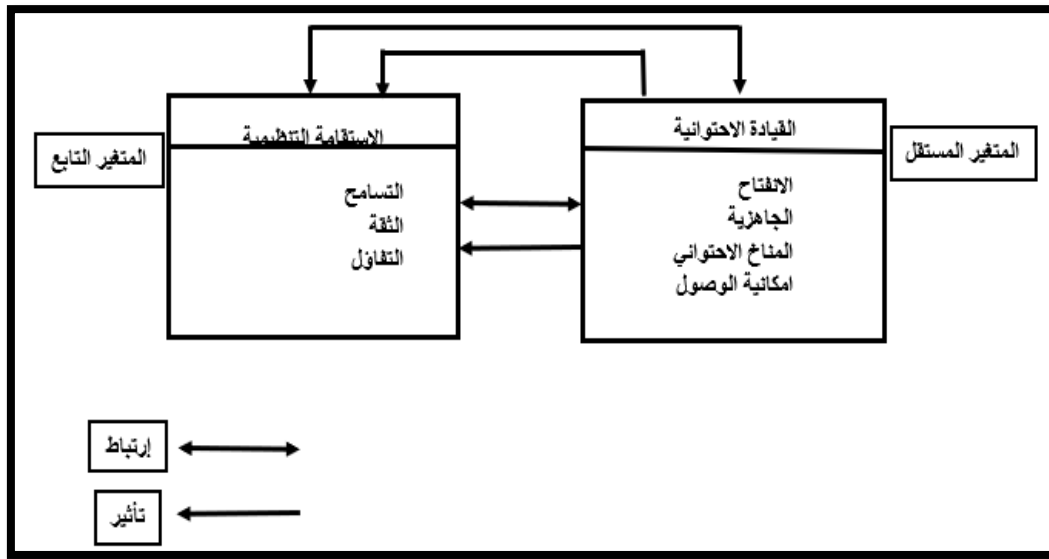
ثانياً. أهداف البحث: تحاول البحث الحالي تحقيق هدف أساس يرتكز على تفسير العوامل المؤثرة على العلاقة بين القيادة الاحتوائية والاستقامة التنظيمية، ولتحقيق هذا الهدف فقد حدد البحث أهدافاً فرعية تمثلت بالآتي:

1. التعرف على مستوى ممارسة القادة ميدان الدراسة لسلوكيات القيادة الاحتوائية.
2. تحديد مستوى الاستقامة التنظيمية المتحقق في المعهد التقني برذرش قيد البحث.
3. اختبار علاقة التأثير المباشرة للقيادة الاحتوائية في الاستقامة التنظيمية.

ثالثاً. أهمية البحث:

1. تتناول دراسة المتغيرات المهمة لما لها من دور حاسم في نجاح وبقاء منظمات الأعمال في ظل البيئة الراهنة المعقدة والمتغيرة.
2. محاولة دراسة دور القيادة الاحتوائية في تحقيق الاستقامة التنظيمية في إحدى منظمات الخدمة في دهوك، والتي لم تتناولها الدراسات السابقة من خلال ربط هذه المتغيرات بشكل مباشر بحسب اطلاع الباحثين.

3. تزويد الميدان المبحوث بفهم دقيق للعلاقة والتأثير بين متغيري البحث بالصيغة التي توفر معلومات منطقية تتعلق بأبعاد المتغيرات المبحوثة والاسهام في إختيار أساليب ملائمة لغرض تحقيق الاستقامة التنظيمية في الميدان المبحوث.
4. تدعيم الاسهام النظري لمتغيري البحث الحالي من خلال الاطلاع على خلاصة لأفكار الباحثين في مجال (القيادة الاحتوائية والاستقامة التنظيمية وأبعادهما).
- رابعاً. **المخطط الفرضي للبحث:** يبين الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للدراسة والذي تمت صياغته استناداً للتساؤلات التي أثّرت من مشكلة البحث إذ يتضمن البحث متغيرين رئيسيين وهما (القيادة الاحتوائية، الاستقامة التنظيمية):



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثون.

خامساً. فرضيات البحث: وبالاعتماد على المخطط الفرضي يعرض البحث مجموعة من الفرضيات وعلى النحو الآتي:

- الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاحتوائية والاستقامة التنظيمية. وتنبتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ. توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد الانفتاح والاستقامة التنظيمية.
 - ب. توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد الجاهزية والاستقامة التنظيمية.
 - ج. توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد المناخ الاحتوائي والاستقامة التنظيمية.
 - د. توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد امكانية الوصول والاستقامة التنظيمية.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير معنوي للقيادة الاحتوائية في الاستقامة التنظيمية. وتنبتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ. يوجد تأثير معنوي لبعد الانفتاح في الاستقامة التنظيمية.
 - ب. يوجد تأثير معنوي لبعد الجاهزية في الاستقامة التنظيمية.
 - ج. يوجد تأثير معنوي لبعد امكانية الوصول في الاستقامة التنظيمية.
 - د. يوجد تأثير معنوي لبعد المناخ الاحتوائي في الاستقامة التنظيمية.

- سادساً. منهجية البحث:** لغرض تحقيق أهداف البحث الحالي فقد تم الاستعانة في عملية جمع البيانات وتحليلها على مجموعة من الأدوات بمحوريها النظري والميداني، والتي تتلخص بالآتي:
1. الجانب النظري: بغية تغطية الجانب النظري للبحث واغنائها تم الاعتماد على عددٍ من المصادر والمراجع العلمية والمتمثلة بالأدبيات العربية والانكليزية من كتب ودراسات وبحوث ودوريات علمية ورسائل وأطاريح سابقة لباحثين وأكاديميين ذوي صلة بعنوان البحث فضلاً عن الاطلاع على مواقع الانترنت المهمة بمجال البحث العلمي.
 2. الجانب الميداني: تم استعانة بأداة الاستبانة كمصدر أساسي لجمع المعلومات الأولية للعينة المبحوثة والحصول على الاجابة عن الأسئلة لغرض اجراء التحليل الاحصائي وقد وزعت بصورة مباشرة من قبل الباحثين خلال المدة الواقعة بين (20-30\9\2024) وقد قسمت على جزئين اساسيين، كما هو موضح في الجدول رقم (1).
- الجزء الأول: ويتضمن معلومات عامة عن بعض المتغيرات الشخصية لعينة البحث وتشمل) النوع الاجتماعي، العمر، اللقب العلمي، عدد سنوات الخدمة).
- الجزء الثاني: ويضم (28) فقرة ذات اجابات مقيدة تتعلق بمتغيرات البحث مقسمة على محورين هما:
- المحور الأول: يتكون من (16) عبارة متعلقة بأبعاد القيادة الاحتوائية.
- المحور الثاني: يتكون من (12) فقرة خاصة بأبعاد الاستقامة التنظيمية.
- جدول (1): هيكلية الإستبانة

الاجزاء	المتغيرات	نوعها	عدد الفقرات	المقياس المستجيب
الجزء الاول	المتغيرات الديموغرافية للمستجيبين النوع الاجتماعي، العمر، اللقب العلمي، عدد سنوات الخدمة.	السمات الشخصية	4	من اعداد الباحثون
الجزء الثاني المحور الاول	القيادة الاحتوائية وابعادها	المتغير التفسيري		(Carmeli et al.,2010) (فتاح وسعيد، 2023)
	الانفتاح	X1 - X4		
	الجاهزية	X5 - X8		
	امكانية الوصول	X9 - X12		
المحور الثاني	المناخ الاحتوائي	X13 - X16		Cameron, et al., 2004
	الاستقامة التنظيمية وابعادها	المتغير المستجيب		
	التسامح	Y1 - Y4		
	الثقة	Y5 - Y8		
	التفاؤل	Y9 - Y12		

المصدر: من اعداد الباحثون.

من أجل التعرف على مدى ثبات المقياس المستخدم في جمع البيانات اللازمة لها، إذ إن ثبات الفقرات يعتبر أمراً ضرورياً ولغرض معرفة مدى توافر ثبات مقياس البحث الحالية من عدمها قام

الباحثون باستخراج قيم معامل الفاكرونباخ (Alpha Cronbach) لمقياس البحث الحالي وأظهرت النتائج أن الاستمارة الاستبانة تنسم بدرجة عالية من الثبات كما موضح في الجدول الآتي:

جدول (2): معاملات الفاكرونباخ لفقرات الاستبانة

البعد	عدد العبارات	الفاكرونباخ للعبارة
ابعاد القيادة الاحتوائية	16	0.748
ابعاد الاستقامة التنظيمية	12	0.716
معامل الثبات العام	28	0.732

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26 N= 76
سابعاً. حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: أجري البحث في المعهد التقني بربدرش.
 2. الحدود الزمانية: أجري الجانب الميداني للدراسة خلال الفترة الزمنية الواقعة بين (2024-9-2) ولغاية (2024-12-16) إذ تم توزيع الاستبانة خلال هذه المدة في الميدان المبحوث.
 3. الحدود الموضوعية: وتتضمن متغيرات البحث الرئيسية والفرعية وعلى النحو الآتي:
 - أ. أبعاد القيادة الاحتوائية والمتمثلة في (الانفتاح، الجاهزية، المناخ الاحتوائي، إمكانية الوصول).
 - ب. أبعاد الاستقامة التنظيمية والمتمثلة في (التسامح، الثقة، التفاؤل).
 4. الحدود البشرية: إقتصرت على الكوادر الوظيفية في المعهد بربدرش التقني.
- ثامناً. مجتمع البحث وعينها:** تمثل ميدان البحث بمعهد بربدرش التقني، في حين إقتصرت مجتمع البحث على كوادر الوظيفية والذي بلغ عددهم (136) فرداً، إذ تم توزيع (90) استمارة على الأفراد المبحوثين وتم استعادة (75) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي وبنسبة شكلت (83%).
- جدول (3): عدد الاستمارات الموزعة والصالحة للتحليل في ميدان المبحوث:

ت	اسم الميدان المبحوث	عدد استمارات الاستبانة الموزعة والمردودة		عدد استمارات الاستبانة الصالحة	
		الموزعة	المردودة	الصالحة	نسبة الاستجابة %
1	معهد بربدرش التقني	90	75	75	83.333%

المصدر: من إعداد الباحثين.

- تاسعاً. الأدوات والأساليب الإحصائية:** اعتمد الباحثون على برنامج التحليل الإحصائي (SPSSv.26) في عملية تحليل واختبار الفرضيات للوصول إلى أهداف البحث ولوصف ومناقشة البيانات والمعلومات التي يتم تفريغها وتبويبها إحصائياً واختبار الفرضيات على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية، تتمثل في الآتي:
1. النسب المئوية، التكرارات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف وتشخيص متغيرات البحث وعرض النتائج الأولية ومناقشتها.
 2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation Coefficient) لغرض قياس قوة العلاقة بين متغيرات البحث وأبعادها.
 3. استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لأغراض توضيح التأثيرات بين متغيرين أحدهما تفسيري والآخر استجابي.
 4. معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للتحقق من ثبات أداة البحث (استمارة الاستبانة).

المحور الثاني: الجانب النظري للدراسة

أولاً. القيادة الاحتوائية:

1. مفهوم وتعريف القيادة الاحتوائية: أصبحت القيادة في عصرنا الحاضر محورا مركزيا تركز عليه كل نشاطات المنظمات المختلفة، حيث زاد الاهتمام بها ولايزال منذ مطلع التسعينات من القرن الماضي بعد أن كان الاهتمام محصورا على الإدارة فقط، والتي واجهت تحولات كبيرة في عصرنا الحالي، فمن هنا اجتهد العلماء والباحثون في تحديد دور القيادة والقادة ذوي القدرات والمهارات القادرة على تبني الرؤى المستقبلية لمواجهة التغيرات السريعة، لضمان نجاح المنظمات وبقائها، مما يتطلب إيجاد نماذج جديدة للقيادة تنسجم مع هذه التغيرات والتخلي عن الهيكل الهرمية التقليدية، وتبني التصاميم التنظيمية المرنة، فلم تعد المنظمات بحاجة إلى المديرين، بل إلى قادة يعملون على إقناع الأفراد من حولهم. (الفراني ومحمد، 2020: 31)

إن القيادة تمثل فن التعامل مع الآخرين، والقدرة على كسب احترامهم وطاعتهم، وثقتهم، وتعاونهم وهي ظاهرة نلمس آثارها في مختلف نواحي الحياة، وفي كل منظمة هناك قادة ومروسين، ويتوقف التطور والنجاح على مدى كفاءة القائد وقدرته على فهم هذه المعادلة وتطبيقها (مهدي، 2020: 33).

وتجسد القيادة الاحتوائية نهجا قياديا يقدر التنوع، ويدعو ويرحب بالمساهمة الفردية والمشاركة الكاملة في عمليات صنع القرار، وصنع الواقع وتشكيله، وإن هدف القيادة الاحتوائية هو الإبداع والتغيير والابتكار، مع تحقيق التوازن بين احتياجات الجميع (Bortini,etal, 2016:19). وتعد القيادة الاحتوائية نموذج قيادي يقدر الفروق الفردية للموظفين ويأخذ في الاعتبار آراءهم بعناية ويخلق جواً يتسم بتكافؤ الفرص والمشاركة العادلة بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية. (L1, 2020: 394).

وتعدد تعريفات القيادة الاحتوائية بتعدد وجهات نظر الكتاب الباحثين عنها كما هو بين في الجدول الآتي:

جدول (4): تعريف القيادة الاحتوائية من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المضمون
1	Edmondson 2006:947	بأنها "أقوال وأفعال القائد والتي تشير إلى الدعوة والتقدير لمساهمات الآخرين ومحاولات القادة لإشراك الآخرين في المناقشات والقرارات التي يمكن من خلالها سماع أصواتهم ووجهات نظرهم."
2	Hollander 2009:30	إنها علاقة ثنائية الاتجاه بين القيادة والعاملين تعود بالنفع على جميع الأطراف، وتظهر العلاقة في رؤية وأهداف مشتركة.
3	Randel, et al., 2018: 191	مجموعة من السلوكيات الإيجابية التي تسهل انتماء المرؤوسين لبيئة العمل وتعزز الشعور بالانتماء للمجموعة وتحافظ على تميزها وتفردها. وهذا يدعم مشاركتهم الكاملة في تحقيق الأهداف.

ت	الباحث والسنة والصفحة	المضمون
4	Jonsen et al,2020:10	هي قدرة القائد على التوفيق بين العناصر المتناقضة في بيئة العمل وتلبية احتياجات كل عنصر في وقت واحد مما يساهم في تأزر هذه العناصر والاستفادة من قدراتها.
5	Elvestuen,et.al.,2021:38	وهي قدرة القادة على الترحيب بمساهمات العاملين وتقديرها، من أجل التغلب على تأثير الجوانب السلبية على صحتهم النفسية.

المصدر: من اعداد الباحثين على وفق الادبيات المعتمدة.

نستخلص من الجدول السابق حول مفهوم القيادة الاحتوائية بأنها:

- ❖ إن جوهر القيادة الاحتوائية هي تسهيل الانتماء وتنمين التمايز.
 - ❖ تجميع الطاقات والموارد وترسيخها نحو الأهداف المنظمة
 - ❖ تطوير علاقات عالية الجودة مع الأفراد
 - ❖ اعطاء العاملين شعور بمعنى الحياة
 - ❖ تحفيز والهام الآخرين من خلال مشاركتهم في تحقيق الأهداف
- تأسيساً على ما سبق ذكره نورد تعريفاً إجرائياً للقيادة الاحتوائية بعدها أحد أساليب القيادة المعاصرة التي تعنى بثقافة الاندماج وترسيخها في مكان العمل من خلال بناء مناخ الاحتوائي، وإرساء أسس العدالة بين العاملين، وإعطائهم دوراً أكبر من خلال إشراكهم في العمليات التنظيمية، والاعتراف بالفروق الفردية من خلال تبني عقليات مفتوحة، وتعزيز العلاقات الوظيفية والاجتماعية.
2. أهمية القيادة الاحتوائية: ذكر (Choi et al., 2017: 1880) أهمية القيادة الاحتوائية بأنها تسهم في زيادة رفاهية المرووسين من خلال رعايتهم والاستماع إليهم ومناقشة أفكارهم الجديدة، مما يساهم في خلق سياق اجتماعي آمن وتوفير بيئة عمل أكثر انسجاماً للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم وإشباع احتياجاتهم، فضلاً عن احتضان الجميع.
- وإن القادة الاحتوائيون يبحثون عن تفضيلات الآخرين لا تفضيلاتهم (مهدي، 2020: 34).
- وأشار (Dillon&Bourke، 2020:7) إن القيادة الاحتوائية تهتم بـ:-
- أ. معاملة الأفراد والجماعات بشكل عادل أي على أساس خصائصهم الفريدة وليس الصور النمطية.
 - ب. إضفاء طابع شخصي على الأفراد وفهم وتقدير تفرد الآخرين المتنوعين مع قبولهم كأعضاء في المجموعة.
 - ج. الاستفادة من تفكير الجماعات المتنوعة للحصول على أفكار واتخاذ قرارات أكثر ذكاءً.
- من وجهة نظر الباحثين، تتلخص أهمية القيادة الاحتوائية في المنظمات بشكل الآتي:
- إرساء ثقافة التضمين من خلال تعزيز المناخ الاحتوائي.
 - جعل الموظفين يشعرون بالراحة والعدالة من خلال تقليل العلاقة السلبية بين التنوع العرقي والثقافي وتحولها إلى علاقة إيجابية.
 - توطيد العلاقات الاجتماعية والتنظيمية
3. ابعاد القيادة الاحتوائية: بناءً على ما تقدم، تبني الباحثون في هذه البحث 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:

أ. **الانفتاح:** إن القيم التي تحدد الانفتاح سوف ترتبط بشكل إيجابي بالسلوكيات الإيجابية التي يتم تنفيذها في المنظمة أثناء التغيير، أي إن أولئك الذين يقدررون الانفتاح سوف يظهرون المزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية. ونظرًا لأن التغيير يحدث بشكل متكرر، فإن معرفة متى يكون الموظفون مستعدين للمشاركة أمر مفيد ويمكن أن يساعد المنظمات على اكتساب قوة التغيير في المستقبل (Roccas, et.al., 2002:791).

ولأن القائد عندما يكون منفتحاً ويستمع إلى الموظفين، وعلى استعداد لمناقشة طرق جديدة لتحقيق الأهداف، فمن المرجح أن يشعر الموظفون أنه من الآمن طرح أفكار جديدة وتحمل المخاطر التي ينطوي عليها الخروج بالأفكار التي تتحدى القاعدة، وفي الصدد ذاته عندما يكون القادة متاحين ويمكن الوصول إليهم من قبل الموظفين، فإنهم يرسلون إشارة واضحة مفادها أنه من الآمن التعامل معهم من قبل الموظفين (مهدي، 2020: 56).

ب. **الجاهزية:** يعرف قاموس Webster الجاهزية بأنه "جودة التواجد أو الاستعداد للاستعمال الفوري" (Bhagwan, 2002:1).

يحتاج القادة إلى العمل في المستقبل في الوقت الحاضر بهذه النية فهو يقضي حاضره في إعداد الموظفين لجعل المستقبل أفضل، وهذا ما يسمى بالعمل على جاهزية القيادة، وهو إعداد القائد ليصبح قائداً مستعداً لانتظار الفرصة لتظهر في المستقبل. لذلك، تم تعريف جاهزية القيادة بأنها عملية مستمرة لتوجيه وتحفيز الشخص بطريقة تمكنه من خلق حالة من الاستعداد أو التحفيز من خلال إعداد نفسه للاستفادة من الفرصة ليصبح قائداً قبل أن تأتي إليه. بمعنى آخر، إنها خطوة استباقية للقيادة ونهج استباقي نحو الهدف، كما يجب عليه إظهار التماسك والاعتراف بجهود أعضاء الفريق، لذلك يمكن القول إن القيادة وفعاليتها لا يمكن أن تكتمل (Zainab, 2011: 93).

ويرى الباحثون إن الجاهزية هي إعداد القائد ليصبح قائداً مستعداً لانتظار الفرصة التي ستأتي في المستقبل، وعملية مستمرة لتوجيه وتحفيز الشخص بطريقة تمكنه من إيجاد حالة من الاستعداد أو التحفيز من خلال إعداد نفسه للاستفادة من الفرصة ليصبح قائداً، وبعبارة أخرى هو خطوة تسبق القيادة ونهج استباقي نحو الهدف.

ج. **إمكانية الوصول:** تعد إمكانية الوصول مفهوم نسبي، مما يعني أن قضايا إمكانية الوصول يجب أن تُعبر عنها كعلاقة بين الشخص والبيئة. بعبارة أخرى، فإن إمكانية الوصول هي التقاء القدرة الوظيفية لشخص أو مجموعة مع تصميم ومتطلبات البيئة المادية. تشير إمكانية الوصول إلى الامتثال للقواعد والمعايير، مما يجعلها أساسية بطبيعتها عند استخدام مفهوم إمكانية الوصول، يجب أن تستند الحالات إلى معلومات صالحة وموثوقة يتم جمعها في ثلاث خطوات وهي: (Warsson, 2003: 63)

❖ المكون الشخصي وصف القدرات الوظيفية للمؤوس أو المجموعة المستهدفة، بناءً على المعرفة بأداء الموظفين.

❖ المكون البيئي وصف العوائق في البيئة المستهدفة، فيما يتعلق بالقواعد والمعايير المتاحة.

❖ التحليل يضاف إلى المكون الشخصي والمكون البيئي وصف مشاكل إمكانية الوصول.

ويرى الباحثون إن إمكانية الوصول تعني العلاقة بين القدرة الوظيفية للشخص وبين تصميم ومتطلبات البيئة المادية

إن هذه الأبعاد ومن وجهة نظر الباحثون تشكل في مضمونها أساسيات القائد الاحتوائي ومدى قدرته على الانفتاح والجاهزية وامكانية الوصول إليه من قبل الموظفين وجميع أعضاء المنظمة. ولكن من وجهة نظر الباحثان (سعيد & فتاح، 2023: 318) اللذان قاما بإضافة بعد المناخ الاحتوائي ترون أن من الضروري وجود فلسفة التضمين في مكان العمل لقيام القيادات بترسيخ هذه الفلسفة في إطار تعزيز أهداف المنظمة، لذا وبناء على ذلك واستناداً إلى مضمون فلسفة القيادة الاحتوائية تقترح الباحثان بإضافة بعد المناخ الاحتوائي كبعد رابع، وعدّها من متطلبات بيئة البحث الحالي فضلاً عن أهميته على مستوى المنظمة.

د. **المناخ الاحتوائي:** ويقصد به كل السياسات والإجراءات التنظيمية التي تضمن تحقيق العدالة والمساواة لجميع المرؤوسين على كافة المستويات؛ ويشمل ذلك ممارسات التوظيف العادلة، والمشاركة في صنع القرار، والتخصيص العادل للفرص المتاحة لجميع المرؤوسين، بما في ذلك المعاملة العادلة لجميع الأفراد، والتوزيع العادل للفرص في السياق التنظيمي) بطريقة تجعل جميع المرؤوسين، وخاصة المستبعدين منهم، يشعرون أنهم جزء من المجموعة، ويتمتعون بالاحترام والتقدير الكاملين (Shore, et al., 2011: 1275-1280)

ولكل منظمة مجموعة من العادات والتقاليد المتعارف عليها، وحتى أعضائها يدركون أن هناك مناخاً يتسم بالشمولية ومراعاة آراء الجميع دون استثناء، إذ إن فلسفة اتخاذ القرارات من قبل الموظفين فقط لا تزال مأخوذة بعين الاعتبار في المنظمات الشرقية عموماً والمنظمات العراقية خصوصاً، ولا يوجد قناعة بضرورة وجود ممارسات وقيم مشتركة.

ثانياً. الاستقامة التنظيمية:

1. **مفهوم وتعريف الاستقامة التنظيمية:** تستمد فكرة الاستقامة التنظيمية جذورها من علم النفس التنظيمي الإيجابي، الذي يفترض أن الاستقامة التي تمارسها المنظمة تساهم في تحقيق الأداء الأمثل للعاملين في العمل من خلال تعزيز المعنى الإيجابي لديهم والشعور بالالتزام والمشاركة. وعلى المستوى التنظيمي الكلي، تعد الاستقامة التنظيمية أحد السلوكيات الإيجابية التي أظهرت تأثيراً على الأداء العام للمنظمة (Hur et al., 2017: 7).

وقد ركزت العديد من الدراسات على الاستقامة كواحدة من الفضائل في إدارة السلوك التنظيمي (Watanabe et al., 2017: 30) وفي مجال العلوم السلوكية، يعد مفهوم الاستقامة التنظيمية من أهم الموضوعات المعاصرة المتعلقة بالسلوك التنظيمي الإيجابي، فهو بمثابة بوصلة أخلاقية في المنظمة تؤثر إيجاباً على النتائج السلوكية والتنظيمية وتوجه العاملين إلى الأسلوب الصحيح في إنجاز المهام الموكلة إليهم وتثير فيهم روح المسؤولية الدوافع الإيجابية نحو العمل (بكر وكشكوشة، 2021: 722).

وتعد الاستقامة التنظيمية عبارة عن مجموعة من السلوكيات والفضائل الإيجابية المؤثرة في الحياة التنظيمية، والتي يترسخ محتواها عميقاً في سلوكيات وتصرفات العاملين، اعتماداً على مدى التزامهم بأبعاد التفاؤل والثقة والتعاطف والنزاهة والتسامح في التعامل مع الآخرين، وترجمتها إلى ثقافة راسخة تنتشر في كافة أنشطة المنظمة وأقسامها (Meyer, 2018: 256).

وتعدد تعريفات القيادة الاحتوائية بتعدد وجهات نظر الكتاب الباحثين عنها كما هو بين في الجدول الآتي:

جدول (5): تعريف الاستقامة التنظيمية من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المضمون
1	(Cameron, et al., 2003: 13)	هي القدرة أو التفوق، وهي جانب من جوانب العادات والرغبات التي تنتج أشياء إيجابية على المستوى الفردي والتنظيمي.
2	(Nepean, 2007: 75)	هو كل ما يتعلق بالعدالة والمنافسة العادلة والسلوك السليم لأعضاء المنظمة في بيئة العمل.
3	(Hessel, 2013: 77)	هي تلك المبادئ والمعايير الأخلاقية التي تحكم العمل الذي يتم في بيئة العمل ومحيطها.
4	(أبو شكير، 2018: 84)	بأنها عبارة عن منظومة إدارية متكاملة الأبعاد، تصف السلوكيات التنظيمية ونتائجها المتوقعة التي تنال القبول مجتمعياً ويلتزم الأفراد بتنفيذ مضامينها، بالشكل الذي يطمح به
5	(بشير وحسن، 2024: 84)	انها توجه تنظيمي يهدف إلى عرض وتحليل طبيعة العلاقة المنطقية بين توجهات ورؤى العاملين وتحقيق التميز الاستراتيجي من خلال تبني المعايير والسلوكيات الأخلاقية من روح التعاون والتفؤل والنزاهة ضمن بيئة ومناخ العمل الايجابي المساند والداعم لاحتضان وترسيخ تلك السلوكيات والقيم.

المصدر: من اعداد الباحثين على وفق الادبيات المعتمدة

وبناء على ما تقدم، نقدم تعريفاً اجرائياً للاستقامة التنظيمية بعدّها نظاماً إدارياً متكاملًا يهتم بالمعايير والسلوكيات التنظيمية المقبولة اجتماعياً والمتمثلة في الثقة والتفؤل والتسامح والتعاطف، وتبنيها والمحافظة عليها من قبل الأفراد سعياً إلى خلق بيئة عمل مرنة وأمنة.

2. **أهمية الاستقامة التنظيمية:** تعد الاستقامة التنظيمية سمة متأصلة في الثقافة، إذ يتعين على الموظفين تبني والالتزام بأعلى صفات النظام الاجتماعي الذي يشكل الفرد جزءاً منه. ومن ثم فإن النزاهة بهذا المعنى هي استيعاب القواعد الأخلاقية التي تنتج الانسجام الاجتماعي. وهي تساهم في التطور الأخلاقي لأعضاء المنظمة، ولديها نقاط قوة تجعل من الممكن للأفراد أن يزدهروا كبشر ويسعوا إلى تحقيق أهداف وخبرات إنسانية فريدة. إن النزاهة التنظيمية على المستويين الفردي والتنظيمي من شأنها أن تعمل على تحسين الأداء الفردي وزيادة كفاءة المنظمة (Bright, 2006: 249).

وإن العمل في منظمة تتسم بسلوكيات مستقيمة يشجع الموظفين على العمل ليس فقط من أجل الحصول على مكافآت مالية أو التقدم الوظيفي، بل وأيضاً من أجل تحقيق الرضا الشخصي من خلال القيام بعمل جيد.

وحدد الباحثون الأهمية للاستقامة التنظيمية كالآتي:

1. تعتبر قوة داخلية التي تدفع الفرد للسلوك الجيد وتزيد من رضا الوظيفي.
2. تزيد من نشاط والحيوية لدى الموظفين كونها تنتج الطاقة الايجابية في المنظمة
3. ترفع روح المعنوية لدى الموظفين وتحفزهم على العمل كفريق.
3. **أبعاد الاستقامة التنظيمية:** قدم الباحثون عدداً من النماذج التي توضح كيفية تحقيق الاستقامة التنظيمية ومكوناتها والعوامل المؤثرة فيها، ومن هنا فإن دراسة وتحديد أبعاد الاستقامة التنظيمية تتطلب عرض

ودراسة آراء الباحثين بهدف اختيار الأفضل منها لقياس النزاهة التنظيمية على المستوى الميداني، إذ حدد (Cameron et al., 2004: 12) خمسة أبعاد أساسية الثقة للاستقامة التنظيمية هي التفاؤل التنظيمي، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية والمغفرة التنظيمية). كما إن أبعاد الاستقامة التنظيمية حسب دراسة (Vallett 2010: 134) هي الخير، الغرض العميق، التعاطف، التفاؤل، السعادة، النزاهة. في ضوء ما سبق نجد أن هناك تقارب كبيرة في وجهات نظر الباحثين في مجال تشخيص أبعاد الاستقامة التنظيمية وتكرار اقتراح الكثير منها في دراساتهم، وبذلك انصب الاختيار على النموذج (Cameron et al., 2004: 131) في انجاز البحث الحالي كونه يعد أول نموذج تم بناءه لقياس ابعاد الاستقامة التنظيمية، وتم اعتماده بالعديد من الدراسات، وبذلك قد طبق في بيئات مختلفة، فضلاً عن كونه يشتمل على متغيرات سلوكية مهمة من شأنها أحداث أثر كبير في مكان العمل، وسيتم توضيحها لبيان أثرها في السلوك:

أ. **التفاؤل التنظيمي:** يُستخدم مصطلح التفاؤل بشكل شائع في حياتنا من خلال لغتنا اليومية في العديد من المواقف والأفعال. إذ يشير التفاؤل إلى ميل الشخص إلى الإيمان بأفضل النتائج الممكنة في مواجهة عدم اليقين. إنه مثل الحفاظ على التوقعات الإيجابية بمرور الوقت والمواقف إذ يميل الأفراد إلى الإيمان بتحقيق أهدافهم (Shekari et al, 2011: 11).

واقترض (Smith et al., 2013: 416) أن التفاؤل أسلوب توضيحي يزيد فرص النجاح في العديد من المجالات لأنه يؤدي إلى مزيد من الإصرار والصمود، والتفاؤل هو البنية الأساسية لحركة علم النفس الاجتماعي الإيجابي أو الشعور العميق بالغرض الذي يؤدي إلى ردود الفعل الإيجابية، وبسببه يتوقع العاملين النجاح والأداء الجيد في مواجهة التحديات.

ب. **الثقة:** إن الثقة التنظيمية لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الأفراد أو المنظمات لأنها متعددة الأبعاد وفعالة وواعية وتتعامل مع قضايا مختلفة مثل الاستقامة والموثوقية والكفاءة (Aamir, 2013: 400, & Finian). ويضيف كل من (العطوي والشيباني، 2010: 131) إلى أن الثقة تعد من الركائز الأساسية والجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردى ويرى (العنزي والساعدي، 2004: 54) بأن للثقة التنظيمية أهمية كبيرة على مستوى تحقيق الأهداف للأفراد والمنظمات كونها بناء ذو أبعاد فعالة ومدركة تتعامل مع قضايا مثل إمكانية الاعتماد الاستقامة، وكفاءة الطرف الآخر.

ج. **التسامح:** عرفها (Kymenlaasko, 2012: 441) بأنها وسيلة لإصلاح العلاقات في مكان العمل إذ يمكن أن تخفف من حدوث الاتصالات السلبية، وكذلك تساعد القادة على تطوير مستوى مناسب من القيادة المتسامحة. وحدد (Bright et al, 2011: 236-238) ثلاثة أنواع من التسامح: الأول يعبر عن التسامح الذاتي، والذي يحدث كعملية داخلية ويركز على الإدراك والعواطف داخل العقل البشري؛ والنوع الثاني يعبر عن التسامح العلائقي، والذي يحدث بين الأفراد ويركز على الممارسات السلوكية المرتبطة بالتسامح؛ ويشير إلى السلوكيات التي يظهر من خلالها الأفراد التسامح بوضوح. والنوع الثالث والأخير يعبر عن التسامح التنظيمي، والذي يحدث على المستوى التنظيمي وهو شكل متخصص من أشكال التسامح العلائقي حيث يتفاعل النظام التنظيمي مع النشاط البشري المسيء.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً. **وصف الميدان المبحوث:** تمثل معهد التقني بردرش مجتمع الدراسة لأنها تحتل مكانة مرموقة في الاقليم لدورها البارز في التقدم العلمي والحضارة ومساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. تم اختيار معهد التقني بردرش كمجال لدراستنا لأنها تمثل أحد الركائز الأساسية التي تعتمد

عليها المنطقة في إثراء سوق العمل في التخصصات الادارية والحاسوب والطبية من الأيدي العاملة اللازمة المؤهلة للعمل في القطاع العام والخاص، إذ تشمل مجموعة من الأقسام متعددة يقومون بإعداد وتأهيل الكوادر البشرية كفوءة للعمل على تحقيق التقدم والتطور الحضاري في الاقليم، ولجأ الباحثون إلى الاستعانة بأراء كوادر الوظيفية في معهد التقني بدرش عينة البحث لإكمال متطلبات البحث الحالي وذلك لإدراكهم العالي لتأثيرات هذه المتغيرات المباشرة وغير المباشرة على الأداء العام للمعهد التي ينشطون فيها.

ثانياً. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة: نتناول في الفقرة الحالية وصف كل من البيانات الشخصية لأفراد مجتمع البحث وكذلك وصف أبعاد متغيرات البحث، وفق الفقرات الآتية:

1. **وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة:** تمثل النتائج المذكورة في الجدول رقم (6) وصفاً للبيانات الشخصية لأفراد العينة المتمثلة بعينة من الكوادر الوظيفية في معهد تقني في بدرش بمدينة دهوك بإقليم كردستان العراق، والتي يمكن استعراضها على وفق الفقرات الآتية:

أ. النوع الاجتماعي: تبين نتائج الجدول رقم (6) توزيع أفراد العينة وفق سمة النوع الاجتماعي أن أغلبية أفراد المبحوثين هم من الذكور والذين كانت نسبتهم (59%)، وهي النسبة الأكبر مقارنة بالإناث بنسبة بلغت (41%)، في الميدان المبحوث. مما يدل على التفاوت الكبير إلى حد ما في مجال العمل في المعهد قيد الدراسة.

ب. العمر: تبين نتائج الجدول رقم (6) أن غالبية الأفراد المبحوثين هم من الفئة العمرية (36-45 سنة) وبنسبة بلغت (49.33%) هم من الفئة العمرية الناضجة والتي تمتلك المؤهلات والخبرة اللازمة في العمل، مما يدل على أن كوادر الوظيفية يمتلكون المؤهلات العلمية والجسدية لأداء أعمالهم في المعهد محل الدراسة.

ج. المؤهل العلمي: تبين نتائج الجدول رقم (6) إلى نتائج وصف عينة البحث وفق توزيع الأفراد المبحوثين وفق سمة المؤهل العلمي، وقد أكدت النتائج بأن حملة شهادة دبلوم يشكلون أغلبية العينة وبنسبة بلغت (48.6%)، وهذا يعني بأن الكوادر الوظيفية لديهم المؤهلات العلمية والدراسة اللازمة لأداء أعمالهم.

د. مدة الخدمة: تبين نتائج الجدول رقم (6) تحليل السمات الشخصية لأفراد عينة البحث بحسب سمة مدة الخدمة، وقد أظهرت النتائج بأن النسبة الكبرى من الأفراد المبحوثين لديهم خدمة تتراوح بين (11 – 15 سنة) وبنسبة بلغت (44.73%)، ثم تلتها الفئة التي لديها خدمة تتراوح بين (6-10 سنة) إذ بلغت نسبتهم (30%)، بينما جاءت الفئة التي لديها خدمة (5 سنة فأقل) وبنسبة بلغت (16%)، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة التي لديها خدمة تتراوح (26 سنة فأكثر) وبنسبة (0%). وهذا مؤشر على أن أغلبية كوادر الوظيفية هم من الفئة التي تمتلك خبرة كافية ضمن الفئة الواقعة في تعزيز الحاجة إلى الاستقامة التنظيمية في المعهد موضوع الدراسة.

جدول (6): البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث

السمات	الفئات	التكرار	النسب المئوية
النوع الاجتماعي	ذكور	45	59
	إناث	31	41
العمر	18 – 25 سنة	1	1.3
	26 – 35 سنة	31	40.7
	36 – 45 سنة	37	48.6
	46 سنة فما فوق	7	9.2

النسب المئوية	التكرار	الفئات	السمات
1.3	1	دكتورا	المؤهل العلمي
13	10	ماجستير	
30.2	23	بكلوريوس	
48.6	37	دبلوم	
2.6	2	اعدادية	
2.6	2	متوسطة	
1.3	1	ابتدائية	
15.7	12	5 سنة فأقل	مدة الخدمة
30	23	6 – 10 سنوات	
44.73	34	11 – 15 سنة	
7.89	6	16 – 20 سنة	
1.3	1	21 – 25 سنة	
0	0	26 سنة فأكثر	
%100	76	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.26
ثالثاً. وصف متغيرات الدراسة:

1. **وصف متغير القيادة الاحتوائية:** يوضح الجدول رقم (7) وصف وتشخيص آراء الأفراد المبحوثين حول متغير القيادة الاحتوائية وكما يأتي:

أ. وصف بعد الانفتاح تظهر نتائج الجدول رقم (7) ومتعلقة بوصف آراء الآخرين المستجيبين لهذا البعد والتي تميل الاتفاق بنسبة مرتفعة، إذ بلغ نسبة الاتفاق وفق المؤشر الكلي (85.00) وبوسط حسابي (4.25) وانحراف المعياري (0.75) المستجيبين. وهذا يدل على انسجام الأفراد تجاه بعد الانفتاح، وبحسب المؤشر الجزئي سجلت العبارة (X1) أعلى نسبة اتفاق والبالغ (87.63) وبوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.610) والتي نصها "يشجع القادة في معهدنا نحو الاستفادة من الفرص الجديدة المتعلقة بتحسين جودة حياة العمل" في حين سجلت العبارة (X4) أقل نسبة اتفاق والتي بلغت (82.63) وبوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.957) والتي نصها "يشجع القيادة في المعهد على فهم أوجه التشابه والاختلاف بين آراء موظفي المعهد"

ب. وصف بعد الجاهزية: تظهر نتائج الجدول رقم (7) ومتعلقة بوصف آراء الآخرين المستجيبين لهذا البعد والتي تميل الاتفاق بنسبة مرتفعة، إذ بلغ نسبة الاتفاق وفق المؤشر الكلي (77.76) وبوسط حسابي (3.89) وانحراف المعياري (0.91) المستجيبين. وهذا يدل على انسجام الأفراد تجاه بعد الجاهزية، وبحسب المؤشر الجزئي سجلت العبارة (X5) أعلى نسبة اتفاق والبالغ (80.79) وبوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.901) والتي نصها "يتواجد معنا للتشاور حول مشاكل العمل" في حين سجلت العبارة (X8) أقل نسبة اتفاق والتي بلغت (75.53) وبوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.988) والتي نصها "قائد ميداني يتميز بتواجهه المستمر معنا"

ج. وصف بعد المناخ الاحتوائي: تظهر نتائج الجدول رقم (7) ومتعلقة بوصف آراء الآخرين المستجيبين لهذا البعد والتي تميل الاتفاق بنسبة مرتفعة، إذ بلغ نسبة الاتفاق وفق المؤشر الكلي (78.09) وبوسط حسابي (3.90) وانحراف المعياري (0.95) المستجيبين. وهذا يدل على انسجام الأفراد تجاه بعد المناخ الاحتوائي، وبحسب المؤشر الجزئي سجلت العبارة (X12) أعلى نسبة اتفاق والبالغ (81.58) وبوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.860) والتي نصها "أشعر بأن هناك تحفيز وتشجيع على المشاركة والابتكار في العمل" في حين سجلت العبارة (X10) أقل نسبة اتفاق والتي بلغت

(75.00) وبوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.999) والتي نصها " اعتقد أن هناك تفاعل إيجابي بين أفراد الفريق في المعهد

د. وصف بعد امكانية الوصول تظهر نتائج الجدول رقم (7) ومتعلقة بوصف آراء الآخرين المستجيبين لهذا البعد والتي تميل الاتفاق بنسبة مرتفعة، حيث بلغ نسبة الاتفاق وفق المؤشر الكلي (81.97) وبوسط حسابي (4.10) وانحراف المعياري (0.92) المستجيبين. وهذا يدل على انسجام الأفراد تجاه بعد امكانية الوصول، وبحسب المؤشر الجزئي سجلت العبارة (X16) أعلى نسبة اتفاق والبالغ (85.53) وبوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.947) والتي نصها " يتحاور مع مختلف موظفي المعهد حول القرارات المتعلقة بالحالات الناشئة في العمل وأسباب اتخاذها "في حين سجلت العبارة (X14) أقل نسبة إتفاق والتي بلغت (80.26) وبوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.872) والتي نصها " من السهولة التواصل معه لمناقشة مشاكل العمل.

جدول (7): وصف فقرات متغير القيادة الاحتوائي

القيادة الاحتوائية	العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	نسبة الاتفاق %
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
الانفتاح	x1	44.7	34	48.7	37	6.6	5	0.0	0	0.0	0	4.38	0.610	13.92	87.63
	X2	40.8	31	48.7	37	9.2	7	1.3	1	0.0	0	4.29	0.689	16.06	85.79
	X3	35.5	27	51.3	39	10.5	8	2.6	2	0.0	0	4.20	0.731	17.42	83.95
	X4	40.8	31	43.4	33	3.9	3	11.8	9	0.0	0	4.13	0.957	23.16	82.63
المعدل		40.5		48.0		7.6		3.9		0.0		4.25	0.75	17.64	85.00
		88.5								3.9					
	X5	34.2	26	43.4	33	14.5	11	7.9	6	0.0	0	4.04	0.901	22.30	80.79
	X6	27.6	21	46.1	35	15.8	12	10.5	8	0.0	0	3.91	0.926	23.70	78.16
الجاهزية	X7	17.1	13	59.2	45	13.2	10	10.5	8	0.0	0	3.83	0.839	21.91	76.58
	X8	25.0	19	42.1	32	18.4	14	14.5	11	0.0	0	3.78	0.988	26.16	75.53
		26.0		47.7		15.5		10.9		0.0		3.89	0.91	23.52	77.76
		73.7						10.9							
المناخ الاحتوائي	X9	31.6	24	36.8	28	7.9	6	23.7	18	0.0	0	3.76	0.981	26.07	75.26
	X10	23.7	18	44.7	34	14.5	11	17.1	13	0.0	0	3.75	0.999	26.64	75.00
	x11	35.5	27	43.4	33	9.2	7	11.8	9	0.0	0	4.03	0.966	23.99	80.53
	x12	31.6	24	52.6	40	9.2	7	5.3	4	1.3	1	4.08	0.860	21.08	81.58
المعدل		30.6		44.4		10.2		14.5		0.3		3.90	0.95	24.45	78.09
		75.0						14.8							
	x13	35.5	27	47.4	36	6.6	5	9.2	7	1.3	1	4.07	0.957	23.54	81.32
	x14	28.9	22	52.6	40	9.2	7	9.2	7	0.0	0	4.01	0.872	21.73	80.26
امكانية الوصول	x15	32.9	25	47.4	36	11.8	9	6.6	5	1.3	1	4.04	0.916	22.68	80.79
	x16	51.3	39	34.2	26	6.6	5	6.6	5	1.3	1	4.28	0.947	22.15	85.53
		37.2		45.4		8.6		7.9		1.0		4.10	0.92	22.52	81.97
		82.6						8.9							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.26.

يوضح الجدول رقم (8) وصف وتشخيص آراء الأفراد المبحوثين حول متغير الاستقامة

التنظيمية وكما يأتي:

أ. وصف بعد التفاؤل التنظيمي تظهر نتائج الجدول رقم (8) ومتعلقة بوصف آراء الآخرين المستجيبين لهذا البعد والتي تميل الاتفاق بنسبة مرتفعة، حيث بلغ نسبة الاتفاق وفق المؤشر الكلي (81.32) وبوسط حسابي (4.07) وانحراف المعياري (0.90) المستجيبين. وهذا يدل على انسجام الأفراد تجاه بعد التفاؤل التنظيمي، وبحسب المؤشر الجزئي سجلت العبارة (Y3) أعلى نسبة اتفاق والبالغ

(82.37) وبوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.848) والتي نصها " تهتم قيادة معهدنا بتحقيق الرضا المهني للعاملين فيها " في حين سجلت العبارة (Y1) أقل نسبة إتفاق والتي بلغت (79.74) وبوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.799) والتي نصها " تحرص القيادة على أداء الأعمال بشكل جيد "

ب. وصف بعد الثقة: تظهر نتائج الجدول رقم (8) ومتعلقة بوصف آراء الآخرين المستجيبين لهذا البعد والتي تميل الاتفاق بنسبة مرتفعة، حيث بلغ نسبة الاتفاق وفق المؤشر الكلي (81.58) وبوسط حسابي (4.08) وانحراف المعياري (0.91) المستجيبين. وهذا يدل على انسجام الأفراد تجاه بعد الثقة، وبحسب المؤشر الجزئي سجلت العبارة (Y6) أعلى نسبة اتفاق والبالغ (83.68) وبوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.844) والتي نصها " تسمح قيادة المعهد للعاملين فيها توضيح مشكلات العمل بواقعية " في حين سجلت العبارة (Y5) أقل نسبة إتفاق والتي بلغت (78.95) وبوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.965) والتي نصها " تحظى القيادة في المعهد بثقة العاملين فيها معنا " ج. وصف بعد التسامح: تظهر نتائج الجدول رقم (8) ومتعلقة بوصف آراء الآخرين المستجيبين لهذا البعد والتي تميل الاتفاق بنسبة مرتفعة، إذ بلغت نسبة الاتفاق وفق المؤشر الكلي (81.18) وبوسط حسابي (4.06) وانحراف المعياري (0.91) المستجيبين. وهذا يدل على انسجام الأفراد تجاه بعد التسامح، وبحسب المؤشر الجزئي سجلت العبارة (Y10) أعلى نسبة اتفاق والبالغ (83.16) وبوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.880) والتي نصها " تتوفر في معهدنا بيئة آمنة لنشر ثقافة التسامح بين العاملين فيها " في حين سجلت العبارة (Y11) أقل نسبة إتفاق والتي بلغت (79.21) وبوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.958) والتي نصها " تتسامح قيادة معهدنا مع الأخطاء إذا كانت بدون قصد ولم تؤثر على جودة الأداء "

جدول (8): وصف فقرات متغير الاستقامة التنظيمية

الاستقامة التنظيمية	العبارات	اتفاق بشدة		اتفاق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	نسبة الاتفاق %
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
التعاون التنظيمي	Y1	21	27.6	41	53.9	6	7.9	8	10.5	0	0.0	3.99	0.887	22.25	79.74
	Y2	27	35.5	36	47.4	5	6.6	8	10.5	0	0.0	4.08	0.920	22.55	81.58
	Y3	26	34.2	39	51.3	5	6.6	6	7.9	0	0.0	4.12	0.848	20.59	82.37
	Y4	27	35.5	36	47.4	6	7.9	6	7.9	1	1.3	4.08	0.935	22.92	81.58
المعدل		33.2		50.0		7.2		9.2		0.3		4.07	0.90	22.08	81.32
		83.2						9.5							
الثقة	Y5	22	28.9	38	50.0	7	9.2	8	10.5	1	1.3	3.95	0.965	24.45	78.95
	Y6	31	40.8	32	42.1	9	11.8	4	5.3	0	0.0	4.18	0.844	20.17	83.68
	Y7	30	39.5	29	38.2	9	11.8	6	7.9	2	2.6	4.04	0.938	23.22	80.79
	Y8	29	38.2	35	46.1	6	7.9	6	7.9	0	0.0	4.14	0.875	21.11	82.89
المعدل		36.8		44.1		10.2		7.9		1.0		4.08	0.91	22.24	81.58
		80.9						8.9							
التسامح	79	26	34.2	35	46.1	11	14.5	4	5.3	0	0.0	4.09	0.836	20.43	81.84
	Y10	28	36.8	39	51.3	3	3.9	5	6.6	1	1.3	4.16	0.880	21.16	83.16
	Y11	23	30.3	36	47.4	9	11.8	7	9.2	1	1.3	3.96	0.958	24.19	79.21
	Y12	27	35.5	34	44.7	5	6.6	10	13.2	0	0.0	4.03	0.979	24.32	80.53
المعدل		34.2		47.4		9.2		8.6		0.7		4.06	0.91	22.52	81.18
		81.6						9.2							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.26.

رابعاً. اختبار فرضية الارتباط بين متغيرات البحث: نحاول في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والمتعلقة بفرضية العلاقات والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاحتوائية والاستقامة التنظيمية). إذ تم استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد بطريقة (Pearson) بعدها الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على الارتباط بين متغيرات البحث ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما يأتي:

1. العلاقة حسب المؤشر الكلي:

أ. بلغ قيمة معامل الارتباط بين متغير القيادة الاحتوائية والاستقامة التنظيمية وفق المستوى الكلي (0.707^{**}) وبذلك يمثل قيمة معنوية قوية عند مستوى (0.01) وبناءً على هذه النتيجة يمكن للباحثين الاستنتاج بأن هنالك مستويات معنوية عالية من تلازم ارتباط إيجابي بين القيادة الاحتوائية والاستقامة التنظيمية في المعهد المبحوث، وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأنه كلما زاد اعتماد المعهد على القيادة الاحتوائية أدى ذلك إلى تعزيز الاستقامة التنظيمية.

ب. بلغ قيمة معامل الارتباط بين بعد الانفتاح والاستقامة التنظيمية وفق المستوى الجزئي (0.568^{**}) وبذلك يمثل قيمة معنوية عند مستوى (0.01) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية معنوية بين بُعد الانفتاح والاستقامة التنظيمية في المعهد المبحوث، يمكن تفسير هذه النتيجة بأنه كلما اتجه المعهد نحو بعد الانفتاح أدى ذلك إلى ارتفاع مستويات الاستقامة التنظيمية لدى كوادرها.

ج. بلغ قيمة معامل الارتباط بين بُعد الجاهزية والاستقامة التنظيمية وفق المستوى الجزئي (0.489) وبذلك يمثل قيمة معنوية عند مستوى (0.01) وهذا مؤشر على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد الجاهزية والاستقامة التنظيمية في المعهد المبحوث.

د. بلغ قيمة معامل الارتباط بين بعد المناخ الاحتوائي والاستقامة التنظيمية وفق المستوى الجزئي (0.566^{**}) وبذلك يمثل قيمة معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين بُعد المناخ الاحتوائي والاستقامة التنظيمية في المعهد المبحوث. وهذا يدل على أنها كلما توفر المعهد مناخ تنظيمي مناسب لعاملين لديها كلما أدى ذلك إلى تعزيز الاستقامة التنظيمية.

هـ. بلغ قيمة معامل الارتباط بين بعد امكانية الوصول والاستقامة التنظيمية وفق المستوى الجزئي (0.496) وبذلك يمثل قيمة معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين بُعد امكانية الوصول والاستقامة التنظيمية في المعهد المبحوث.

وإستناداً إلى نتائج تحليل فرضية العلاقات وفق المستويين الكلي والجزئي فإنه يمكن الاستنتاج بوجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاحتوائية والاستقامة التنظيمية والذي بدوره يشير إلى أنه كلما زاد اعتماد المعهد محل البحث على القيادة الاحتوائية كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستويات الاستقامة التنظيمية لدى كوادرها الوظيفية. وبناءً على ذلك يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على "توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة إحصائية بين القيادة الاحتوائية والاستقامة التنظيمية منفردة ومجمعة.

جدول (9): العلاقة بين متغيرات البحث منفردة ومجموعة

القيمة الاحتمالية (P - Value)	الاستقامة التنظيمية (Y)	المتغير المعتمد المتغير المستقل
0.000	0.568	الانفتاح
0.000	0.489	الجاهزية
0.000	0.566	المناخ الاحتوائي
0.000	0.496	امكانية الوصول
0.000	0.707	المؤشر الكلي

** معنوية عالية ** معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية $(\text{Sig.} \leq 0.01)$ N= 76

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

وبذلك فإن نتائج تحليل العلاقات على المستوى الجزئي تدعم وبقوة نتائج تحليل العلاقات بين متغيرات البحث الرئيسية على المستوى الكلي، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاحتوائية والاستقامة التنظيمية ومجموعة منفردة".

2. **تحليل الانحدار البسيط:** تشير نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول رقم (9) إلى تأثير القيادة الاحتوائية في الاستقامة التنظيمية، إذ تبين أن هناك تأثيراً معنوياً للقيادة الاحتوائية في الاستقامة التنظيمية ويدعمه قيمة (F) المحسوبة والبالغة (73.813) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (0.05) لذا يعدّ نموذج الانحدار مقبول في تفسير العلاقة، أي القيادة الاحتوائية تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي في الاستقامة التنظيمية في الميدان المبحوث، إذ يوضح معامل التحديد (R^2) إلى أن القيادة الاحتوائية تفسر نسبة (49.9%) من التغير الحاصل في الاستقامة التنظيمية، أما النسبة الباقية والبالغة (42.8%) تعزى إلى متغيرات أخرى لم تتضمنها البحث الحالية، وتمثل قيمة معامل الانحدار (B1) البالغة (0.707) إلى أن التغير في القيادة الاحتوائية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الاستقامة التنظيمية بمقدار (0.707)، كما أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (8.591) تشير إلى معنوية التأثير بين القيادة الاحتوائية والاستقامة التنظيمية، بينما بلغ معامل الثابت (B0) البالغة (12.939) مما يدل على وجود الاستقامة التنظيمية عندما تكون القيادة الاحتوائية مساوية للصفر، وإستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود علاقة تأثيرية معنوية للقيادة الاحتوائية في الاستقامة التنظيمية والذي يعني اعتماد المعهد المبحوث على القيادة الاحتوائية يؤدي إلى ارتفاع مستويات الاستقامة التنظيمية لدى الموظفين في العينة المبحوثة.

3. **تحليل الانحدار المتعدد:** لأجل التعرف على مدى التأثير كل أبعاد المتغير التفسيري القيادة الاحتوائية في المتغير المستجيب والمتمثل بالاستقامة التنظيمية تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد، وأظهرت نتائج التحليل عن وجود (التأثير) كما هو موضح في الجدول رقم (10) وكالاتي:

أ. **الانفتاح:** تبين نتائج الجدول رقم (10) بوجود تأثير معنوي لبعد الوعي الذاتي في الاستقامة التنظيمية إذ إن معامل التحديد لهذا البعد يفسر نسبة (32.3%) من التغير الحاصل في الاستقامة التنظيمية وأما النسبة الباقية والبالغة (64.6%) تعزى إلى متغيرات أخرى خارج البحث الحالي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة والبالغة (35.280) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05)، وتشير قيمة (B1) والتي تبلغ (0.568) وتعني التغير الحاصل في الانفتاح بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الاستقامة التنظيمية بمقدار (0.568)، وبذلك فإن التأثير معنوي لأن قيمة (T) المحسوبة والتي تبلغ (5.940)

معنوية عند مستوى الدلالة (0.05)، بينما بلغ معامل الثابت (B0) البالغة (18.533) مما يدل على وجود الاستقامة التنظيمية عندما تكون الانفتاح مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة عبر الاستنتاج بوجود علاقة تأثير معنوي بين بُعد الانفتاح ومتغير الاستقامة التنظيمية والذي يدل على زيادة اعتماد المعهد المبحوثة على بُعد الانفتاح يؤدي إلى وجود الاستقامة التنظيمية بمستوى مرتفع.

ب. الجاهزية: تبين نتائج الجدول رقم (10) بوجود تأثير معنوي لبعد الجاهزية في الاستقامة التنظيمية إذ أن معامل التحديد لهذا البعد يفسر نسبة (23.9%) من التغير الحاصل في الاستقامة التنظيمية وأما النسبة الباقية والبالغة (52.7%) تعزى إلى متغيرات أخرى خارج البحث الحالي، ويدعمه قيمة (F) المحتسبة والبالغة (23.235) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05)، وتشير قيمة (B1) والتي تبلغ (0.489) وتعني التغير الحاصل في الجاهزية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في السعادة التنظيمية بمقدار (0.489)، وبذلك فإن التأثير معنوي لأن قيمة (T) المحتسبة البالغة (4.820) معنوية عند مستوى الدلالة (0.05)، بينما بلغ معامل الثابت (B0) البالغة (28.860) مما يدل على وجود الاستقامة التنظيمية عندما تكون الجاهزية مساوية للصفر. وبناءً على ذلك تفسر هذه النتيجة بأن الاستقامة التنظيمية ترتفع مستوياتها عبر زيادة الاعتماد على بُعد الجاهزية في المعهد المبحوثة.

4. المناخ الاحتوائي: تبين نتائج الجدول رقم (10) بوجود تأثير معنوي لبعد المناخ الاحتوائي في الاستقامة التنظيمية إذ إن معامل التحديد لهذا البعد يفسر نسبة (34.9%) من التغير الحاصل في الاستقامة التنظيمية وأما النسبة الباقية والبالغة (62.2%) تعزى إلى متغيرات أخرى خارج البحث الحالي، وبذلك يدعمه قيمة (F) المحتسبة والبالغة (32.1) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05)، وتشير قيمة (B1) والتي تبلغ (0.566) وتعني التغير الحاصل في المناخ الاحتوائي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الاستقامة التنظيمية بمقدار (0.566)، وبذلك فإن التأثير معنوي لأن قيمة (T) المحتسبة البالغة (5.908) معنوية عند مستوى الدلالة (0.05)، بينما بلغ معامل الثابت (B0) البالغة (28.399) مما يدل على وجود الاستقامة التنظيمية عندما تكون المناخ الاحتوائي مساوية للصفر. وإستناداً إلى ما سبق يمكن تفسير هذه النتيجة بوجود علاقة تأثيرية معنوية إيجابية بين بُعد المناخ الاحتوائي ومتغير الاستقامة التنظيمية.

ج. امكانية الوصول: تبين نتائج الجدول رقم (10) بوجود تأثير معنوي لبعد امكانية الوصول في الاستقامة التنظيمية إذ إن معامل التحديد لهذا البعد يفسر نسبة (24.15%) من التغير الحاصل في الاستقامة التنظيمية وأما النسبة الباقية والبالغة (62.2%) تعزى إلى متغيرات أخرى خارج البحث الحالي، وبذلك يدعمه قيمة (F) المحتسبة والبالغة (24.6) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05)، وتشير قيمة (B1) والتي تبلغ (0.496) وتعني التغير الحاصل في امكانية الوصول بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الاستقامة التنظيمية بمقدار (0.496)، وبذلك فإن التأثير معنوي لأن قيمة (T) المحتسبة البالغة (4.915) معنوية عند مستوى الدلالة (0.05)، بينما بلغ معامل الثابت (B0) البالغة (12.939) مما يدل على وجود الاستقامة التنظيمية عندما تكون امكانية الوصول مساوية للصفر. وإستناداً إلى ما سبق يمكن تفسير هذه النتيجة بوجود علاقة تأثيرية معنوية إيجابية بين بُعد امكانية الوصول ومتغير الاستقامة التنظيمية.

وتأسيساً على نتائج تحليل الانحدار يمكن الاستنتاج بوجود علاقة تأثير معنوية بين القيادة الاحتوائية والاستقامة التنظيمية، مما يدل على أنه كلما زاد اعتماد المعهد المبحوثة على القيادة الاحتوائية كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستويات الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئتها التدريسية. ومن

ثم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين القيادة الاحتوائية والاستقامة التنظيمية منفردة ومجموعة".

جدول (10): تأثير أبعاد القيادة الاحتوائية في الاستقامة التنظيمية على المستوى الجزئي

الاستقامة التنظيمية (Y)				المتغير المعتمد	
F	R2	β1	الثابت-C	المتغير المستقل	
35.280 Sig=0.001	%32.3	0.568 T (5.940) Sig=0.000	18.533 T (4.110) Sig=0.000	الانفتاح	القيادة (X) الاحتوائية
23.235 Sig=0.000	%23.9	0.489 T (4.820) Sig=0.000	28.860 T (8.431) Sig=0.000	الجاهزية	
32.1 Sig=0.000	%34.9	0.566 T (5.908) Sig=0.000	28.399 T (9.851) Sig=0.000	المناخ الاحتوائي	
24.6 Sig=0.000	%24.1 5	0.496 T (4.915) Sig=0.000	28.269 T (8.130) Sig=0.000	امكانية الوصول	
73.813 Sig=0.000	%49.9	0.707 T (8.591) Sig=0.000	12.939 T (3.427) Sig=0.001	مؤشر الكلي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي N=76

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً. الاستنتاجات

1. أفرزت نتائج الوصف لسمات العينة المبحوثة بأن أغلبية العاملين في المعهد التقني برذرش هم من الذكور ومن الفئة العمرية الناضجة والتي تمتلك المؤهلات والخبرة اللازمة في العمل وإن غالبيتهم من حملة شهادة دبلوم.
2. أكدت نتائج تحليل الارتباط وفق المستوى الكلي على وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيري البحث القيادة الاحتوائية والاستقامة التنظيمية.
3. أظهرت نتائج تحليل الارتباط وفقاً للمستوى الجزئي عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الاحتوائية والتي تتمثل بكل من (الانفتاح، الجاهزية، المناخ الاحتوائي، امكانية الوصول) ومتغير الاستقامة التنظيمية وهذا يعني أنه كلما كان توجه في المعهد البرذرش بتطبيق بُعد القيادة الاحتوائية يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى الاستقامة التنظيمية لدى الأفراد المبحوثين.
4. أبرزت نتائج تحليل الانحدار وبحسب المؤشر الكلي عن تأثير معنوي بين القيادة الاحتوائية والاستقامة التنظيمية.

5. أوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وبحسب المؤشر الجزئي عن وجود تأثير معنوي لكل بُعد من أبعاد متغير القيادة الاحتوائية في متغير الاستقامة التنظيمية وإن بُعد المناخ الاحتوائي هو الأكثر تأثيراً وفقاً لقيمتة التفسيرية في حين أن بُعد الجاهزية هو الأقل تأثيراً.

ثانياً. التوصيات:

1. نظراً لأن غالبية العاملين في المعهد التقني برذرش هم من الذكور ومن الفئة العمرية الناضجة، يوصى البحث بتبني استراتيجيات لتعزيز التنوع في بيئة العمل من خلال تشجيع توظيف الكفاءات من الجنسين ومن مختلف الفئات العمرية.
2. ضرورة تصميم نظام لتقييم أداء الموظفين تركز على الانجازات الفردية والجماعية بالاستناد إلى معايير قابلة للقياس لتحديد مستويات الانجاز في العمل تتضمن مكافأة الأداء والجوائز التقديرية.
3. ضرورة توفير برامج تدريبية مستمرة لتطوير المهارات وتعزيز فرص الترقية، خاصة لحملة شهادة الدبلوم، بهدف رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المهنية المستدامة.
4. يوصي البحث بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الاحتوائية لتحقيق الاستقامة التنظيمية داخل المعهد من خلال:
 4. تطوير برامج تدريبية للقيادة تركز على مهارات الاحتواء، مثل الاستماع الفعال، ودعم الموظفين، وتعزيز بيئة عمل قائمة على الثقة والشفافية.
 5. تبني سياسات تنظيمية تعزز الاستقامة من خلال وضع معايير واضحة للسلوك الأخلاقي، وتشجيع القادة على أن يكونوا قدوة في النزاهة والعدالة.
 6. إيجاد قنوات اتصال مفتوحة بين القادة والموظفين لتعزيز بيئة عمل تدعم القيم الأخلاقية وتحفز الموظفين على الالتزام بالاستقامة التنظيمية. ضرورة استثمار العلاقة بين بُعد الجاهزية ومتغير الاستقامة التنظيمية عبر تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين بالشكل الذي يساعد العاملين على فهم رؤية القيادة ودورهم في تحقيقها، مما يساهم في توحيد الجهود ورفع المستوى الاستقامة التنظيمية.
5. ضرورة الاستفادة من العلاقة بين بُعد المناخ الاحتوائي ومتغير الاستقامة التنظيمية من خلال تبني اساليب إدارية تتيح للعاملين التعبير عن آرائهم بوضوح فيما يتعلق بالأعمال المناطة إليهم مما يساهم في تقوية ثقتهم بالقيادة وزيادة شعورهم بالمناخ الاحتوائي.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. أبو شكير، زهراء جمال صبري. (2018). الدور المعدل للاستقامة التنظيمية في تعزيز تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري، بحث تحليلي لأراء عينة من الملاكات لتربوية في منظمات التعليم التربوي، رسالة ماجستير في علوم إدارة، في محافظة كربلاء المقدسة، جامعة كربلاء.
2. بشير، نماء نشأت، حسن، محسن عثمان 2024. دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز التميز الاستراتيجي دراسة تحليلية لأراء اعضاء مجالس كليات الجامعات الخاصة في أربيل، مستل من اطروحة دكتوراه. المجلة العراقية للعلوم الادارية. 20، 80 (2024)، 79-103.

3. بكر، سوزان فؤاد، كشكوشة، نجوى متولى حسن. (2021). الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية، للعاملين الإداريين في جامعة الأزهر، المجلة العلمية للبحوث التجارية. العدد الرابع.
 4. سعيد، ميديا اراس، فتاح، د. افا عمر، (2023)، القيادة الاحتوائية وعلاقتها بالاستقلال الوظيفي ، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركات الاتصالات في العراق ، بحث مسئل من اطروحة دكتوراه، مجلة بولتةكنيك للعلوم الانسانية والاجتماعية ، المجلد 4، العدد 1
 5. العطوي، عامر علي؛ وإلهام ناظم الشيباني (2011). "قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (13)، العدد (1).
 6. العنزي، سعد والساعدي، مؤيد يوسف نعمة. (2004). " الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث المجلة العراقية للعلوم الإدارية - جامعة كربلاء، المجلد الثاني، العدد الخامس.
 7. الفراني؛ سوزان محمد عبد الرحمن (2020). القيادة الملهمة وعالقتها بمستوى ضغوط العمل 24 لدى العاملين الاداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، رسالة دكتوراه، جامعة الاقصى، غزة.
 8. مهدي، ميادة حياوي. (٢٠٢٠) الدبلوماسية التنظيمية وتأثيرها التفاعلي في العلاقة بين القيادة الاحتوائية وسلوك العمل غير المدني دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الفرات الأوسط التقنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Aamir,A & Finian ,B, (2013) " exploring the impact of trust on research scientists work engagement ", personnel review ,vol.42 no.4,pp.396-421
2. Bhagwan, (2002). Understanding Availability. Future directions in Distributed Department of Electrical and Computer Engineering, UCSD
3. Bortini, P., Paci, A., Rise, A., & Rojnik, I. (2016). Inclusive Leadership-Theoretical Framework. European Union. Retrieved December, 21.
4. Bright, Stansbury, Alzola & Stavros (2011). " Virtue Ethics in Positive Organizational Scholarship: An Integrative Perspective Sciences, Vol.28, No.3, pp 231-243. " Canadian Journal of Administrative
5. Cameron and A., Caza: (2006), " The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations", Journal of Business Ethics 64,249-269.
6. Cameron K,. Organizational virtuousness and performance, In Positive Organizational Scholarship, KS Cameron, JE Dutton and RE Quinn (eds.), San Francisco: Berrett-Koehler .(2003)
7. Cameron K, Organizational virtuousness and performance, In Positive Organizational Scholarship, KS Cameron, JE Dutton and RE Quinn (eds.), San Francisco: Berrett-Koehler (2003)
8. Cameron, K, Bright, D. & Caza, A. (2004). " Exploring the Relationships Between Organizational Virtuousness and Performance" american behavioral scientist, Vol. 47 No. 6, pp.1-24

9. 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.
10. Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S. W. (2016). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877-1901
11. Christos, D. (2017). *Perceived Inclusive Leadership and Discrimination: The Mediating Roles of Work and Personal Identities*. University of Johannesburg (South Africa), magister commerce in industrial psychology and people management at the university of Johannesburg.
12. Dillon & Bourke, Steffens, N. K., Munt, K. A., van Knippenberg, D., Platow, M. J., & Haslam, S. A. (2020). Advancing the social identity theory of leadership: A meta-analytic review of leader group prototypicality. *Organizational Psychology Review*, 11(1), 35-72.
13. Hessel, I., (2013). "Developing A Virtuos Aspect of Leadership: A Case Study of thevirtuous Projects Approach to Leadership Development", Master Thesis in Education, Department of Educational Research, University of Oslo.
14. Hollander, E. (2009). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.
15. Jonsen, K., Levy, O., Toegel, I., & Van Zanten, J. (2020). The Role of Inclusion in Responsible Global Leadership. In Mendenhall, M. E., Stahl, G. K., Clapp-Smith, R. & Zilinskaite M. (Eds.), *Responsible Global Leadership: Dilemmas ,Paradoxes, and Opportunities*, New York: Routledge.
16. Kymenlaasko, I. (2012). "Forgiveness as a leadership tool." *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7(1), 432-445
17. Li, J., Han, X., Qi, J., & He, X. (2020). Managing one's career: The joint effects of job autonomy, supervisor support, and calling. *Journal of Career Development*, 1-14
18. McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2009). A tale of two climates:diversity climate from subordinates and managers perspectives and their role in store unit sales performance. *Personal psychology*, 62(4),767-79
19. Nepean W, (2007). "Virtuous Firms Perform Better: An Empirical .49Organizational Virtuousness: A Framework Exploring Positive Micro and Macro Behaviors and Performance Impact", *Journal of Leadership & Organizational Studies*18)1(107– 117 .
20. Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.
21. 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
22. Shekari, H., Mohamad A. & Said, M. (2011), " developing values in organization: a reflection on organizational virtuousness approach ", *international journal of research in commerce & management* volume no: 2, issue no. 5, pp. 11-15.

23. Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research, *Journal of management*, 37(4), 1262-1289.
24. Smith, Eugene Sadler (2013) " Toward Organizational Environmental Virtuousness *Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1) 123–148
25. 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.
26. Zainab, A. & Baig, E. (2011). Defining Leadership Readiness. London Research Syndicate, *Journal of Management, Economics and Finance*, Vol. 1, Issue 1, 39