

القيادة الاحتوائية وعلاقتها بالاستقلال الوظيفي

دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركات الاتصالات في العراق

(بحث مستل من أطروحة دكتوراة)

م.م. ميديا اراس محمد سعيد¹، أ.م.د. نفا عمر فتاح²

¹قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، اقليم كردستان العراق

²قسم ادارة التسويق، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، اقليم كردستان العراق

المستخلص

تظهر اهمية شركات الاتصالات في العصر الحالي بشكل هائل، خاصة بعد التطور السريع في النظم المعلوماتية، وبات مورداً مهماً للدخل القومي لكل بلدان العالم، ومحضراً للنمو الاقتصادي والاستثمار فيها، واصبحت المنظمات الان تتجه نحو التكيف مع التغيرات البيئية وتلبية حاجات ورغبات الافراد العاملين كونهم يمثلون الراس المال الفكري للمنظمة وقدرة هذه المنظمات على اطفاء الطابع الرسمي في المنظمة لمفاهيم الاستقلالية الوظيفية واصبح هذا عاملاً حاسماً في تعزيز الدافع الجوهري للموظفين ورضاهم الوظيفي فالاستقلال الوظيفي هي بمثابة الحرية في اختيار اساليب العمل لأداء الوظيفة وتسلسل أنشطة العمل والتي قد تزيد من التطوير الذاتي للموظف على وجه التحديد وتمكنهم من تخصيص وقتهم وطاقتهم في العمل بشكل مستقل، وتحديد وتيرة التفاعلات مع الآخرين وتوليد الافكار وان وجود قيادات احتوائية في المنظمة تساهم في اتاحة فرصة المشاركة الوظيفية لجميع الافراد العاملين مع خلق بيئة محفزة لهم تمكنهم من تحقيق أهداف المنظمة، وان الهدف الأسمى لهذا النمط من القيادة هو تحقيق المشاركة الكاملة على مستوى المجموعة والمستوى الفردي، حيث يتعين على المنظمات اليوم أن تكون مرنة في التعامل مع الافراد، وتتمحور مشكلة البحث الرئيسة بالتساؤل حول ما طبيعة العلاقة بين القيادة الاحتوائية والاستقلال الوظيفي؟ ويتم إبراز الجانب المعرفي لكل من متغير من متغيرات البحث، وبالتالي تحقيق هدف البحث والذي هو تعريف قيادات شركات الاتصالات المبحوثة بمفاهيم القيادة الاحتوائية وتقديم إطار نظري يساهم في إبراز مفاهيم الاستقلال الوظيفي ومدى ممارستها من قبل الموظفين المبحوثين، تم توزيع (429) إستارة إستبانة على عينة من موظفي شركات الاتصالات العراقية، ومن اجل اختبار فرضية البحث استخدام البرنامج الإحصائي (SPSSV.26) فقد بينت النتائج بان كلما امتلكت القيادات في شركات الاتصالات المبحوثة لخصائص وسهات القيادة الاحتوائية كلما ساهم ذلك في تحسين مستويات استقلالية جدولة العمل، استقلالية أسلوب العمل، استقلالية العمل عن بُعد للعاملين في تلك الشركات والعكس صحيح. وبناءاً على ذلك فقد اقترحت الباحثتان بأن على القيادات ان تعمل باستمرار على تشخيص الفرص في البيئات الداخلية والخارجية التي تساعد الموظفين على تحقيق الاستقلال الوظيفي ومن خلال وضع الإجراءات والبرامج الكفيلة بتحقيق هذه الغاية واعتبار ذلك من مجالات تحقيق الرض لموظفيها.

الكلمات الدالة: القيادة الاحتوائية، التنوع، التضمين في مكان العمل، الاستقلال الوظيفي، شركات الاتصالات.

1. المقدمة

والاخذ بنظر الاعتبار مفهوم التضمين في العمل التي اخذت اهتمام العديد من تيارات البحث في العمل الاجتماعي وعلم النفس الاجتماعي، بالإضافة الى الاهتمام المتزايد به في مجال الإدارة، وان احدى الطرق لفهم اهمية التنوع في اطار التضمين في المنظمات هي القيادة الاحتوائية، نظراً لأن القيادات تلعب دور رئيس في المشاركة الكاملة ومساهمة الموظفين في المنظمات، وتماشياً مع تلك التغيرات في بيئة الأعمال اليوم اصبح التوجه

في سياق ديناميكي وبشكل متزايد اصبح التفكير الاحتوائي والنظر في القضايا الأكبر على أساس المشاركة الواسعة وإشراك الموظفين من جميع الخلفيات من اهم مقتضيات عمل المنظمات المعاصرة على حسب ان بيئة اعمال اليوم تحتاج الى اقتناء التنوع

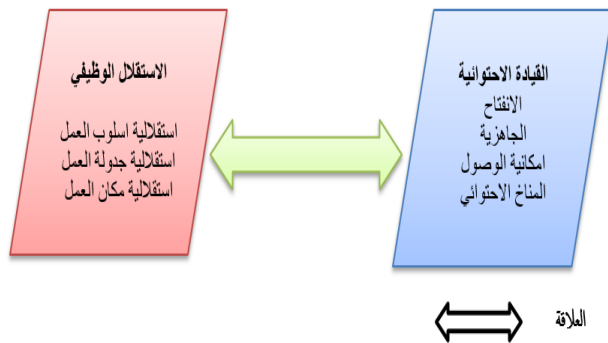
- أ. اغناء الدارسين في مجال ادارة الاعمال بشكل عام وادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بشكل خاص بما تطرقت اليه الباحثان في جانبي البحث النظري والعملي. بالإضافة الى اتاحة هذه البحث في المكاتب العلمية في اقليم كردستان العراق.
- ب. تتسم هذه البحث لتقديمها لمتغيرات حديثة الى حد ما، بالإضافة الى قلة او عدم وجود دراسات عربية على حد علم الباحثان تطرقت الى هذه المتغيرات معاً او على حده، وهذا يسهل الطرق لفهم هذه المتغيرات او الامام بها في المجتمعات العربية بشكل عام والعراقية بشكل خاص.
- ت. تقدم هذه البحث الامام الكافي لشركات الاتصالات بضرورة تبني او تعزيز نمط القيادة الاحتوائية وتشجع الافراد على المشاركة في انظمة العمل وترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد من خلال التركيز على بناء علاقات متبادلة فيما بين الافراد العاملين في شركات الاتصالات بهدف تعزيز سلوكيات الائتاء.
- ث. تساهم في اغناء قادات شركات الاتصالات بتوفير مناخ يتميز بالاستقلال الوظيفي بما تحثوه من الحرية في ابداء الرأي سيضمن تحقيق المشاركة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية من اتخاذ القرارات الخاصة بقضايا العمل والتقليل من حالات الأستبعاد والقضاء على مختلف حالات النزاع والصراع.

2.3. اهداف البحث

- في ضوء تحديد مشكلة البحث تسعى الباحثان الى تحديد مجموعة من الأهداف لغرض تحقيقها، وهذه الأهداف تتمثل بالآتي:-
- أ. تعريف قيادات الشركات المبحوثة بمفاهيم القيادة الاحتوائية ، والتأكد من تبنيها من قبل القيادات من خلال استطلاع آراء الافراد العاملين في شركات المبحوثة.
- ب. تقدم إطار نظري يساهم في إبراز مفاهيم الاستقلال الوظيفي ومدى ممارستها من قبل الموظفين المحوئين.
- ت. إبراز أهمية القيادة الاحتوائية والاستقلال الوظيفي.

2.4. المخطط الفرضي للدراسة

- تم تصميم نموذج إفتراضي والذي يبين وجود الأثر بين أبعاد القيادة الخادمة بوصفها متغير مستقل وأبعاد الولاء التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً وكما هو موضح من خلال الشكل (1):



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحثان

- نحو زيادة اعباء ومسؤوليات العمل في اطار المتطلبات البيئية ولكي تستطيع المنظمة مواكبة التغيرات الديناميكية المعاصرة تقوم بزيادة مسؤوليات الافراد العاملين في المنظمة على اعتبار ان المورد البشري في المنظمة بمثابة رأس المال الفكري والبنية الاساسية الذي تستند عليها المنظمة في اداء مهماتها، لذلك اصبحت المنظمات تتنافس في اطار كيفية القيام بالتحول التدريجي في السيطرة من المنظمات إلى الموظفين، وبالتالي القيام منح الاستقلالية للموظفين، فأن توفير بعض من الحرية في اتخاذ القرار للموظفين يؤدي الى التخفيف من الآثار الناتجة عن متطلبات العمل وشعور الفرد بأهمية وقيمة ذاته.

2. منهجية البحث

2.1. مشكلة البحث

ركزت دراسة (Dezenberg,2017:4) على اكتشاف كيفية سير عمل المنظمة وسياقتها بوجود قيادات احتوائية حيث طرحت عدد من الأسئلة المتعلقة بطبيعة القيادة الاحتوائية، بما في ذلك (ما الذي يشكل القيادة الاحتوائية، و ماذا يحدث عندما تكون القيادة الاحتوائية موجودة في المنظمة، وماهي أهمية القيادة الاحتوائية لسلكيات الأفراد، ومتى تكون القيادة الاحتوائية فعالة في تعزيز التنظيم، وكيف تشكل القيادة الاحتوائية إعدادات العمل، بالإضافة الى يمكن للمنظمات ان تتطور إلى مناخات وثقافات احتوائية، وماهي التحديات التي تواجه القيادة الاحتوائية). ومن زاوية اخرى اشارت دراسة (Despiegelaere, 2016:1) على أهمية الاستقلال الوظيفي، إن لم تكن حاسمة لنتائج الموظفين بالفعل في نموذج الخصائص الوظيفية ل (Hackma & Oldham 1980)، حيث تم تحديد الاستقلال الوظيفي كأحد المكونات الرئيسية لتحفيز الوظائف، والنماذج التي تم تطويرها لاحقاً مثل نموذج التحكم في متطلبات العمل ل (Karasek and Theorell's,1990)، ونموذج موارد متطلبات الوظائف ل (Bakker and demerouti,2007)، والتي حددت بالمثل الاستقلال الوظيفي كعامل تمكين رئيسي لتحقيق نتائج إيجابية للموظفين، وان اغلبية الكتاب الباحثين على اتفاق على أنه ينبغي منح الموظفين درجة كبيرة من الاستقلالية في أداء وظائفهم، ومع ذلك ينشأ الخلاف بين المديرين والموظفين حول إدخال الاستقلال الوظيفي، ويتعلق هذا الخلاف بمجموعة من الاسئلة تتمحور حول (من الذي يجب أن يفهم الاستقلال الوظيفي، هل ينبغي منح الموظفين استقلالية حول كيفية تنظيم العمل، ومتى يأخذون إجازتهم، ومتى يذهبون الى العمل ومن يتعاونون معه؟ وأي عنصر من عناصر الاستقلالية يجب أن تعطى الأولوية) للكشف عن مفهوم الاستقلال الوظيفي واختبار التفاعل فيما بين عناصر الاستقلال الوظيفي. وبناءً على ما ذكره الباحثين السابقين يمكن الإشارة الى أن القيم الجديدة لعالم اليوم فرضت تحديات كبيرة على منظمات الأعمال، والتي تمثلت في النظرة الأخلاقية، والمسؤولية الإجتماعية الملقاة على عاتقها لاسيما فيما يتعلق بالعلاقة بين القادة والموظفين، والقدرة على تلبية حاجات الموظفين، وعليه قامت الباحثان بدراسة القيادة الاحتوائية وعلاقتها بالاستقلال الوظيفي ويمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:-

- أ. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الاحتوائية والاستقلال الوظيفي؟
- ب. هل هنالك تصور كاف لدى الشركات المبحوثة حول القيادة الاحتوائية؟
- ت. هل أن واقع الشركات المبحوثة تشير إلى أن هناك ادراك لمفاهيم الاستقلال الوظيفي لدى موظفيها؟

2.2. أهمية البحث

تظهر أهمية البحث الأكاديمية والتطبيقية من خلال النقاط التالية:-

البرنامج الاحصائي (Statistic Package for Social Science) والتي ترمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS-V26)، وباستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية منها (معامل الثبات (cronbach's alfa) التوزيعات التكرارية، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، الإنحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف، إختبار (t) ، والارتباط.

3. القيادة الاحتوائية Inclusive Leadership

3.1. مفهوم القيادة الاحتوائية

في الآونة الأخيرة، تتبنى معظم المنظمات ثقافات متعددة تتميز بتضمين جميع الاختلافات، وظهر مفهوم (التضمين) من ظهور المنظمات متعددة الثقافات، وظهر أيضاً في الأدبيات التنظيمية لأكثر من بضع سنوات، وان التضمين في مكان العمل يسمح للأفراد بالمشاركة

تدويل المساهمة في صنع القرار والاحترام للرأي الفردي بغض النظر عن خلفيتهم المتنوعة (Kuknor & Bhattacharya, 2020:3)، حيث وضح (Shore, et al, 2011:1276)

في الثلاثين عاماً الماضية، وهي مناخ احتوائى وقيادة احتوائية وممارسات احتوائية، وأن تصور الأفراد للتضمين يتأثر بعوامل مثل موضع التحكم والشخصية واحترام الذات

لتسهيل التضمين في أماكن العمل، ويجب على القادة تشجيع الحوار المفتوح، وتبني المرونة في قواعد السلوكيات المقبولة، وإظهار اهتمام كبير بالتنمية، وخلق بيئة للأفراد

والجماعات للاستفادة من فوائد الثقافة المتنوعة والاحتوائية (Wasserman et al, 2008:11). حيث وضح الباحثين مفهوم التضمين كخاصية تنظيمية يتم فيها تضمين

الموظفين من خلفيات مختلفة، بينما في نطاق نظرية القيادة بشكل أكثر تحديداً، تم استخدام القيادة الاحتوائية للتأكيد على الحاجة إلى مزيد من التنوع وتحسين العلاقات

بين القائد والافراد، بالاحص أولئك الذين عادة ما يتم تجاهلهم في الأنشطة التنظيمية

وعمليات صنع القرار وتحديد الأهداف، وهناك نقطتان جديرتان بالملاحظة هنا فهي عندما تمارس المنظمة التضمين في مكان العمل، يشعر موظفيها بغض النظر عن

خلفياتهم بالقبول والتعامل معهم كقطعين، وهذا يمكن المنظمة من الاستفادة من مجموعة واسعة من المهارات، اما الملاحظة الثانية فهي ان كل موظف يجلب مجموعة فريدة من

المعرفة والمهارات إلى المنظمة، والتي تم تشكيلها من خلال مساراتهم المهنية، فإن ممارسة الاحتواء تمكن المنظمة من مساعدة الموظفين على إدراك إمكاناتهم الفريدة

ومساهماتهم في المنظمة. في حين ذكر (Dillon & Bourke, 2016:7) إن القيادة الاحتوائية تدور حول:-

- أ. معاملة الافراد والجماعات بإضاف أي بناء على خصائصهم الفريدة بدلاً من الافكار النمطية.
- ب. إضفاء الطابع الشخصي على الأفراد وفهم وتقييم تفرد الآخرين المتنوعين مع قبولهم أيضاً كأعضاء في المجموعة.
- ت. الاستفادة من تفكير المجموعات المتنوعة للحصول على أفكار واتخاذ قرارات أكثر ذكاءً.

3.2. تعريف القيادة الاحتوائية

هي مجموعة من السلوكيات التي تساهم على تشجيع ومشاركة الافراد في انظمة عمل المنظمة وترسيخ ثقافة التضمين من خلال علقيات القادة المفتوحة وما يمتلكوه من قدرات تساهم في بناء مناخ احتوائى وتعزيز جاهريته وسهولة توافره، توصلت

الباحثان الى التعريف الاجرائي السابق للقيادة الاحتوائية استناداً على آراء ووجهات نظر العديد من مؤسسي تعريف القيادة الاحتوائية، حيث عرف (Nembhard &

2.5. فرضيات البحث

بناءً على فلسفة نموذج البحث، واتساقاً مع أهداف البحث والاجابة عن تساؤلاته، تم وضع الفرضية الرئيسة الاتية:-

الفرضية الرئيسة للبحث: "توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاحتوائية والاستقلال الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي"

2.6. حدود البحث

أ. الحدود الزمانية للجانب الميداني:- وتمثل بمدة جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب الميداني في جامعة السلمانية ابتداءً من 2022/ 5/1 إلى 2022/ 9/1

ب. الحدود المكانية:- تم التطبيق في شركات الاتصالات في العراق (اسياسيل / كورك تيليوالمساهمة في صنع القرار والاحترام للرأي الفردي بغض النظر عن خلفيتهم المتنوعة / زين للاتصالات).

ت. الحدود البشرية:- وفقاً لمتغيرات البحث فقد تم الإعتماد على فئة الموظفين في الشركات الثلاثة عوامل تؤثر على التضمين وهي مناخ احتوائى وقيادة احتوائية وممارسات احتوائية، المبحوثة.

ث. الحدود الموضوعية:- تتمثل بمتغيرات البحث الرئيسة، والتي هي (القيادة الاحتوائية بالنفس، ويمكن للقيادة أن تلعب دوراً حاسماً في إنشاء وتأطير مختلف المبادرات لتسهيل التضمين في أماكن العمل، ويجب على القادة تشجيع الحوار المفتوح، وتبني المرونة في قواعد السلوكيات المقبولة، وإظهار اهتمام كبير بالتنمية، وخلق بيئة للأفراد والجماعات للاستفادة من فوائد الثقافة المتنوعة والاحتوائية (Wasserman et al, 2008:11). حيث وضح الباحثين مفهوم التضمين كخاصية تنظيمية يتم فيها تضمين

2.7. منهج البحث

اعتمدت البحث الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وهي الطريقة التي سستبعها الباحثان في الاجابة عن الاسئلة، كونه يركز على إستطلاع الآراء وانها خطة تبين وتحدد طرق واجراءات جمع وتحليل البيانات.

2.8. اساليب جمع البيانات

أ. الجانب النظري: اعتمدت الباحثان لإعداد وتعزيز الجانب النظري لهذا البحث على ما هو متوفر من مصادر متمثلة برسائل الماجستير وأطاريح الدكتورا والنوريات والكتب والمؤتمرات ومواقع الأترنتد المحكمة علمياً.

ب. الجانب العملي: أما فيما يخص الجانب الميداني، ولغرض الحصول على البيانات والمعلومات ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية. فقد اعتمدت الباحثان على ما يأتي:-

- الزيارات الميدانية:- حيث قامت الباحثان بزيارة الى المقر الرئيسي لشركات الاتصالات في العراق، أثناء توزيع إستارة الإستبانة على موظفيها، لغرض توضيح أهداف البحث، وأهميتها، وكذلك ترجمة بعض المصطلحات إلى اللغة الكوردية والانكليزية لعدم قدرة بعض منهم على فهمها باللغة العربية. فضلاً عن الأجابة على تساؤلات المحييين.

- الإستبانة:- والتي تعد الأداة الرئيسة المعتمدة في هذه البحث لجمع البيانات، والمعلومات الخاصة بمتغيرات (القيادة الاحتوائية، والاستقلال الوظيفي)، وعند تصميم أستارة الإستبانة تم الإستفادة من الأبحاث السابقة فيما يخص الوضوح، والتجانس في فقرات الإستبانة بالإضافة الى عرضها على عدد من الخبراء في مجال البحث، وكانت عدد الاستمارات المسترجعة (429) استتارة.

2.9. الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

بناءً على طبيعة البحث، وأهدافها التي سعت الباحثان إلى تحقيقها، وأهميتها، وأختبار فرضياتها، وتحليل البيانات والمعلومات، وإجابات الموظفين عن فقرات الإستبانة، حيث تم أخذ آراء أساتذة مختصين في العلوم الإحصائية، وعليه اعتمدت الباحثان على إستخدام

العمل ، هو يعزز أيضاً ثقافة مكان العمل للعدالة والثقة والاحترام والتعاون مع الافراد (Fu,etal,2022:4). هناك العديد من التطورات التي يمكن من خلالها القيادة الاحتوائية تعزيز نجاح المنظمة، من خلال ما يدور حول مفهوم كل فرد يحترم ، وكذلك قدرة القائد على ان يكون متاحاً للموظفين للتشاور لمناقشة المشكلات أو الثغرات الملحوظة، ويشجع الموظفين على الاقتراب منه للتعامل مع المشكلات المتزايدة التي تحدث أثناء العمل، وكذلك يجعلهم ينخرطون في العملية من خلال جعلهم يدركون أنهم جزء من العملية (Khan,etal,2020:1079). وعليه تساهم القيادة الاحتوائية في بناء المعرفة المشتركة وبناء مناخ تنظيمي مع الشعور بالانتماء والمرونة لتعزيز الابتكار الفردي والجماعي وبالتالي تحقيق نتائج تنافسية (Vladić,etal,2021:135). وبطبيعة الحال تم تمييز القيادة الاحتوائية باعتبارها السلوك القيادي الأكثر ملاءمة للبيئة الديناميكية الحالية ، كونه يلبي احتياجات التحديات الحالية من خلال التركيز المتبادل على خصائص القادة والموظفين والساح لهم بالعمل معاً لتحقيق الأهداف المشتركة (Younas,etal,2020:169). وان سماع الافكار المتنوعة واحترامها وإدارتها وتطبيقها تشكل سياقاً قوياً داعماً للصوت (Paiuc,2021:368)، ومن اهم العواقب التي تقف أمام صوت الفريق هو عدم اقتناع أعضاء الفريق بأن مدخلاتهم موضع تقدير ومطلوب من قبل الآخرين، وإن الأسلوب المنفتح للقيادة الاحتوائية يساهم وبشكل خاص لتعزيز مثل هذه القوى العاطفية، من خلال الدعوة المباشرة وتقدير المدخلات والاقتراحات من أعضاء الفريق والتركيز على الصوت بشكل أصيل (Ye,etal,2019:470). ومن الضروري لقاء الضوء على ما توصل اليه الباحثين (Qi&Liu,2017:2) حول اهمية القيادة الاحتوائية ودورها في تعزيز ورعاية المناخ الاخلاقي في المنظمة، ويقصد بالمناخ الاخلاقي التنظيمي هو أحد مكونات المناخ التنظيمي، يشير بشكل أساسي إلى تصورات الموظفين المشتركة للمعايير والسلوك الاخلاقي. يمكن للمناخ الاخلاقي أن يوجه الموقف الاخلاقي والمعتقدات والدوافع للموظفين، ومن ناحية أخرى يمنح القادة دائماً معايير سلوكية للقضايا الاخلاقية، وفي سياق العمل الجماعي قد يؤدي الترويج الصريح لقيمة الاختلافات إلى تعزيز الانفتاح على التنوع ، والتخفيف من الآثار السلبية للتحيز بين المجموعات وبالتالي، يُنظر إلى أعضاء الفرق المتنوعة على أنهم من داخل المجموعة، وبالتالي تحفيزهم للانخراط في التبادل في اطار بيئة لتمييز الأفراد للتعبير عن وجهات نظرهم ، وابداء ارائهم لحل المشاكل، وهذا ما أكد عليه (Ashikali,etal,2020:502) ودوره في تخفيف العلاقة السلبية بين التنوع العرقي والثقافي للفريق ومناخه الاحتوائي، إلى الحد الذي تضعف فيه العلاقة السلبية المحتملة وتقوي العلاقة الإيجابية فيما بينها. وعلى خلاف الاراء ووجهات النظر السابقة، ومن وجهة نظر نفسية اشار (Zhao,etal,2020:3) الى ان متطلبات العمل تكون أعلى فيما خلفته جائحة (Covid-19) وتتطلب المزيد من الجهد العقلي، وهنا تلعب القيادة الاحتوائية دوراً في كبح مثل هذه الضغوط النفسية من خلال شعور الموظفين بالراحة، واعتقادهم بأن هناك شخصاً يمكنهم اللجوء إليه في أوقات الحاجة. ومن وجهة نظر الباحثان فان اهمية وجود قيادات احتوائية في المنظمة تتلخص بالاتي:-

- أ. الهام وتحفيز الافراد العاملين في المنظمة .
- ب. تجميع الموارد والطاقات نحو الاهداف .
- ت. تقدير الذات .
- ث. تعظيم العلاقات الوظيفية والاجتماعية.
- ج. تكوين جماعات صناعي المعرفة.

(Edmondson, 2006:947) القيادة الاحتوائية على " أنها أقوال وأفعال من قبل القائد أو القادة تشير إلى دعوة وتقدير المساهمات الآخرين ومحاولات القادة لإشراك الآخرين في المناقشات والقرارات التي قد تكون فيها أصواتهم ووجهات نظرهم". ثم بعد ذلك عرف (Hollander,2009:3) القيادة الاحتوائية بأنها "علاقة ثنائية الاتجاه بين القيادة والموظفين تستفيد منها جميع الأطراف، مع إظهار العلاقة في رؤية وأهداف مشتركة"، ولابد من التنويه على أن القيادة الاحتوائية هي فكر وعمل قيادي يتم تسويته بالتساوي عبر الثقافات والقطاعات المجتمعية ، وقابلة للتطبيق على نطاق واسع ، وبالتالي (Wuffli, 2016:2) ايد أن القيادة الاحتوائية تعترف بالتنوع وتهتم به.

حيث عزز Hollander القيادة الاحتوائية وأكد دورها في تصورات الأفراد عن الإدماج، ولابد من الإشارة الى تعريف (Carmeli,etal,2010:250) للقيادة الاحتوائية على " أنها القادة الذين يظهرون الانفتاح وإمكانية الوصول والتوافر في تفاعلاتهم مع المتابعين"، الذي حصد اتفاق العديد من الكتاب والباحثين، واستناداً إلى تعريف (Shore) وزملاؤه للتضمين، عرفت القيادة الاحتوائية من قبل (Randel et al, 2018:190) على أنها "مجموعة من سلوكيات القائد الإيجابية التي تسهل على أعضاء المجموعة إدراك الانتماء في مجموعة العمل مع الحفاظ على تفردهم داخل المجموعة ، والمساهمة بشكل كامل في عمليات المجموعة ونتائجها. ومن وجهات نظر متباينة ومن خلال الجدول (3) والموضح ادناه يمكن الإشارة الى تعاريف هدة للقيادة الاحتوائية :

الجدول (1) تعاريف القيادة الاحتوائية

امتلاك وعي ذاتي بأسلوب العمل، والقدرة على استعراض هذا الأسلوب للتواصل مع كل فرد، حتى أولئك الذين يفكرون ويعملون بشكل مختلف والذين قد يكون لديهم دوافع مختلفة تماماً (Sweeney & Bothwick,2016:183).
ممارسة قيادة تعترف بالتنوع في مكان العمل وتحتضنه من خلال إرضاء احتياجات الأفراد للتميز والانتماء، وتعزيز تصورات الأفراد للعدالة من خلال إظهار التواضع والفضول تجاه أصحاب المصلحة في مكان العمل (Christos, 2017:10).
أسلوب قيادي يعرض القادة فيها المهارات المتعلقة بممارسة التضمين في مكان العمل من أجل التغيير وخلق بيئة شاملة في المجموعة لتلبية احتياجات الموظفين للانتماء والتفرد (Xiaotao,etal,2018: 5).
القيادة الشفافة القادرة على إحتواء العاملين أو الافراد بتناقضاتهم وتوجهاتهم والعمل على تسخيرهم من اجل تحقيق اهداف المنظمة (محمدي, 2020: 39).
أسلوب قيادة يتم وضعه بشكل فريد لمساعدة الأفراد على المساهمة الكاملة في مجموعات العمل المتنوعة (Mendelsohn, 2021:5).
قدرة القائد على قيادة فريق أو مجموعة بكفاءة مع احترام تفردهم بطريقة متعاطفة وخالية من التحيز (Shao,etal,2022:2)

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً الى المصادر المشار اليها افقاً

3.3 أهمية القيادة الاحتوائية

تتميز أماكن العمل المعاصرة بيئة عمل ديناميكية ، وتواجه تنوعاً في مكان العمل ، مما يضع أسلوب القيادة هذا في قلب أي منظمة باعتباره أسلوباً للقيادة الحديثة على وجه التحديد ، توازن القيادة الاحتوائية بين المنظمة والجوانب المختلفة. لا يقتصر الأمر على التكيف بسرعة مع سيناريوهات مكان العمل المختلفة ، ولكن تتعامل هذه القيادة مع هذه السيناريوهات المتعددة بطرق مفتوحة من خلال انشاء حلول فريدة لمواقف مختلفة (Shao,etal,2022:5). فالقيادة الاحتوائية لا تشجع فقط الانفتاح في مكان

4.3. ابعاد القيادة الاحتوائية

طور الباحثين مقاييس القيادة الاحتوائية لثلاثي، رباعي، وخاسي، حيث اقترح أول مقياس من قبل (Nembhard&Edmondson,2006: 947) بناءً على التحليل النوعي، حيث قاموا بتقسيم القيادة الاحتوائية إلى بعدين أساسيين وهما (الدعوة والتقدير) الذي عبر عنه القادة للأعضاء لمساهمتهم في الفرق. بعد ذلك قام (Carmeli,etal, 2010:252) بتطوير مقياس القيادة الاحتوائية وأشاروا إلى ثلاثة أبعاد للقيادة الاحتوائية وهي الافتتاح وإمكانية الوصول والتوافر، في حين ساهم (Hollander,2012) بتشكيل مقياس القيادة الاحتوائية ثلاثي الأبعاد، والمتمثل بالدعم، عدالة التواصل، والمصلحة الذاتية (3: Fang, etal,2019)، أما البعد الرباعي فقد كان من قبل (Zhu Qixun, 2011) والذي أشار إليه ضمن ابعاد الافتتاح، العدالة، الديمقراطية، محور الافراد، واخيراً اقترح خمسة ابعاد للقيادة الاحتوائية من قبل (Fang Yangchun, Jin Huihong, 2014) وبعد المراجعة المتعمقة لبحوث ودراسات القيادة الاحتوائية من حيث رواد تأسيس ابعاد القيادة الاحتوائية (zhou,2018:30)، وبناءً على ذلك حري بنا التطرق للإشارة الى الباحثين الذين اعتمدوا على ابعاد دون اخرى، ولو حظ ان اغلبية الباحثين المدرجة في الجدول اناده كانوا على اتفاق مع ابعاد (Carmeli,2010:252).

الجدول (2) يشير الى مؤيدي ابعاد (Carmeli et al, 2010)

مؤيدي ابعاد (Carmeli et al, 2010) والمتمثلة بـ "الافتتاح، التوافر، و سهولة الوصول"		
(Van Buskirk,2020:6)	Hassan & (Jiang,2019:9)	(Mavrokordatos ,2015:40)
(Xin,etal,2021:4)	(Mir,2019:39)	(Illahi,2016:10)
(العبيدي, 2021: 54)	(Shabeer,etal,2020:7)	(Lin,2018:716)
(Bataineh,etal,2022:35)	(Ahmed,etal,2020:822)	(wang,etal,2018: 692)

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المشار اليها في الجدول

بالاعتماد على ما ذكر سابقاً حول ابعاد القيادة الاحتوائية فان الباحثان على اتفاق مع اراء اغلبية الكتاب والباحثين، وان القدرة على التكيف مع متغيرات البيئية السريعة التغير من اهم مقتضيات العصر الحالي، وهذا يجعل المنظمات تسعى جاهدة لامتلاكها لقيادات ذو قدرات ومؤهلات تعزز الاحتوائية في مكان العمل.. حيث يتناول بعد:

1. **الافتتاح Openness**:- ويمثل بالافتتاح على الافعال والتصرفات، الأفكار، والقيم ومن خلالها تتعرف القيادة الاحتوائية على الاختلافات الفردية بين أعضاء الفريق، ودعوتهم للتعبير عن آرائهم ومخاوفهم، والاستماع بصدق إلى أفكارهم واقتراحاتهم الجديدة.

2. **الاتاحة او التوافر او الجاهزية Availability**:- وهي إعداد القائد ليصبح قائداً جاهزاً لانتظار فرصة الظهور في المستقبل، فهي عملية مستمرة لتوجيه وتحفيز

شخص ما بطريقة تمكنه من خلق حالة الاستعداد أو التحفيز من خلال إعداد نفسه للاستفادة من فرصة أن يصبح قائداً، بمعنى آخر إنها خطوة قبل القيادة ونهج استباقي تجاه الهدف.

3. **إمكانية الوصول Accessibility**:-هي الدرجة التي يشجع بها القائد الموظفين على الوصول إليه بشأن القضايا الناشئة ويمكن الوصول إليه بسهولة لمناقشة المشكلات عند ظهورها، فهي العلاقة بين القدرة الوظيفية للشخص وبين تصميم ومتطلبات البيئة المادية، حيث تشير إمكانية الوصول إلى الامتثال للمعايير والقواعد القياسية، مما يجعلها ذات طبيعة أساسية.

حيث هذه الابعاد ومن وجهة نظر الباحثان تشكل في مضمونها اساسيات القائد في الاحتوائية ومدى قدرته على الافتتاح والجاهزية وإمكانية الوصول اليه من قبل الموظفين وجميع اعضاء المنظمة.

ولكن من الضروري وجود فلسفة التضمين في مكان العمل لقيام القادات بتسيخ هذه الفلسفة في اطار تعزيز اهداف المنظمة، لذا وبناءً على ذلك واستناداً الى مضمون فلسفة القيادة الاحتوائية تقترح الباحثان باضافة بعد المناخ الاحتوائي كبعد رابع، واعتبارها من متطلبات بيئة البحث الحالي فضلاً عن اهميته على مستوى المنظمة على اعتبار ان مجتمع البحث يشمل قطاع الاتصالات في العراق بشكل خاص، وان لكل منظمة مجموعة من العادات والتقاليد المتعارف عليها، بل وادراك اعضائها بوجود مناخ يتسم بالاحتوائية والاخذ بنظر الاعتبارات اراء الجميع دون استثناء، كون فلسفة اتخاذ القرارات من ذوي الباقات البيضاء فقط لازالت تؤخذ بنظر الاعتبار في المنظمات الشرقية بشكل العام والعراقية بشكل خاص، وعدم الاقتناع بضرورة سن ممارسات وقيم مشتركة. ويقصد بالمناخ الاحتوائي والذي يتضمن بمناخ الدمج والذي يساهم في التصورات بأن المنظمة تقدر مساهمات جميع الموظفين (McKay,2009:772) وخلق التوقعات والفرص للأفراد غير المتجانسين لتأسيس علاقات شخصية احتوائية، ودمج الأفكار عبر الحدود في حل المشكلات المشتركة (Nishii, 2013;1754) واما فيما يخص تصورات العدالة المجمع فتظهر اهميتها على مستوى مجموعة العمل وترتبط جوانب العدالة المتعلقة بالمعاملة العادلة للموظفين المتنوعين بشكل خاص بالإدماج، بحيث ينظر إلى الإجراءات العادلة عادةً على أنها رسائل رمزية لإدماج المجموعة، حيث عندما يكون هناك ادراك من قبل الموظفين لعدالة سياسات وممارسات وقيم الاحتوائية في المنظمة، يشعرون انذاك باهميتهم في مجموعات العمل (Qi&Liu,017:3)

4. الاستقلال الوظيفي Job Autonomy

1. مفهوم الاستقلال والاستقلال الوظيفي

قبل التطرق الى مفهوم الاستقلال واتجاهات الباحثين حول مفهوم الاستقلال الوظيفي، فلا بد من التطرق الى المفاهيم ذات الصلة بمفهوم الاستقلال، حيث ذكر (Ryan &Deci,2017:265) مفهوم الاستقلالية Autonomy واليقظة Mindfulness والتنظيم الذاتي Self Regulation فالاستقلالية تتعلق بحاجة الافراد إلى التعامل بجرية وإيجاد الأسس لتأييد إجراءات معينة، نظراً لأن الذهن يرتبط بقدرة الافراد على الحضور بشكل مفتوح للتجارب الداخلية والخارجية، فإنه يتيح للافراد مزيداً من البصيرة والتفكير الذاتي الضروريين لضمان توافق تصوراتهم وقيمتهم مع سلوكهم، وأن الوعي المفتوح (اليقظة) لدى الافراد له قيمة خاصة في تسهيل

لتحديد جداول واجراءات عملهم. في حين عرفها (Shah&haseeb,2019:99) بالتحكم في بيئة العمل والتحرر من التبعية من خلال الحرية في اتخاذ القرار والحرية في تنظيم العمل. ولكن وضحا (Despiegelaere,etal,2016:1) بعامل تمكين رئيسي- لمشاركة الموظف وظهور سلوكيات العمل المستكر. وكان (Teng,etal,2018:229) على اتفاق الى حد ما حيث عرف الاستقلال الوظيفي بالتمكين الممنوح للموظفين لاتخاذ القرار في تنفيذ العمل من خلال الاستفادة من المهارات ذات الصلة لتلبية متطلبات العمل مع الحد الأدنى من التدخل المتفوق. من خلال ما ورد يمكن تعريف الاستقلال الوظيفي بأنها مجموعة من الممارسات المتعلقة بتوزيع المسؤولية وإنتاج سلسلة القيادة لإعطاء الموظفين سلطة اتخاذ القرار في تنفيذ وجدولة المهام في مكان معين بهدف تحقيق اداء افضل .

4.3. أهمية الاستقلال الوظيفي

حيث أصبح هذا الافتراض الأساسي حول العمل أقل قبولاً، وتعد الأشكال العديدة للاستقلالية التي في مجموعة متنوعة من أماكن العمل اليوم، وكيفية تغير التصورات تجاه العمل وتعكس تحولاً تدريجياً في التحكم (Langfred & Rockmann,2016:631-635). وفقاً لذلك فإن تلبية حاجة الموظفين إلى الاستقلالية تعزز دوافعهم، وعلى وجه التحديد لا يوفر الاستقلال حرية التصرف في الاستجابة لمتطلبات العمل أو الوظيفة المتغيرة، فحسب ولكنه يوفر لهم أيضاً مجالاً للتفكير والتخطيط لمهامهم المستقبلية وحياتهم المهنية أثناء العمل واستكشاف محيطهم والبحث عن النمو الشخصي، علاوة على ذلك تتيح الوظائف المصممة بشكل مستقل للموظفين اتخاذ قرارات مستقلة، والتي يمكن أن تحفزهم على تحمل المسؤولية المهنية (Li,etal,2020:3). بالإضافة الى ذلك وضحت دراسة (Siregar ,etal,2021:97) ان الاستقلالية الوظيفية تجعل الموظف أكثر إبداعاً في العمل، وكذلك يرتبط ارتباطاً مباشراً بسلوك العمل الإبداعي للموظف، واستنتاج (Orth & Volmer,2017:3) على أن الاستقلالية الممنوحة للموظف ستعزز السلوك المبتكر للموظفين. اما (Falco,2013:220) فقد بين ان الاستقلال الوظيفي يعمل كمورد يمكن للفرد استخدامه لتحقيق التوازن بين مطالب العمل والحياة، ويمكن أن يساعد في إدارة ساعات العمل وطرق التوفيق بين العمل والأنشطة المتعلقة بالأسرة ولتقليل الإجهاد الناتج عن الوظائف، اما (Yulianti & Arifien,2019:179) فقد كان لها اتجاه اخر حول أهمية الاستقلال الوظيفي ، وذكروا بأن الاستقلالية تزيد من القدرة الذاتية ويدعمان الاستباقية من خلال الدور المرن ، فعندما يكون لدى الموظف فرصة لاتخاذ القرار تساهم في تحقيق الأهداف ، مما يجعل الفرد يشعر بسهولة التغيير ، في حين يساهم الاستقلال الوظيفي على تقليل النزاعات التي تسببها المسؤوليات المتنافسة ما بين العمل والحياة وفقاً لنموذج موارد ومتطلبات الوظيفة حيث تقلل موارد العمل من التأثير السلبي لمتطلبات العمل على الإرهاق (Wattoo,etal,2019:5) وبالتفاق مع (choi,etal,2020:4) من خلال تشجع الموظفين على البحث عن الموارد لأداء مهامهم ويكونون أكثر اندماجاً ومسؤولية عن وظائفهم ومدى تلقي الموظفين لدعم زملائهم نتيجة للزاهة السلوكية للقائد قد يختلف اعتماداً على استقلاليتهم الوظيفية. واستناداً الى ما ذكر يمكن القول بأن أهمية الاستقلال الوظيفي تظهر في كافة الجوانب التي ذكرها الباحثين السابقين وكل من وجهه نظره والهدف الذي ينوي الى تحقيقه من خلال الاستقلال، لنا يمكن القول بان الاستقلال الوظيفي هي حاجة أساسية، وسيساعد الوفاء بها الموظفين على استخدام إمكاناتهم الكاملة، والحصول على الطاقة وسيتم تحفيزهم جوهرياً لأداء مهمة ما.

اختيار السلوكيات التي تتوافق مع قيمهم ومصالحهم واحتياجاتهم الأساسية والمشاركة فيها وبالمقابل أن المعالجة التلقائية أو الخاضعة للرقابة غالباً ما تستبعد تصورات واعتبارات الخيارات التي ستكون أكثر توافقاً مع احتياجات الافراد واهتماماتهم ، لنا من المتوقع أن يسهل البقطة قدرأ أكبر من الاستقلالية والرضا عن العناصر النفسية الأساسية للاستقلالية . فالاستقلالية في الفلسفة السياسية والأخلاقية المعاصرة حصدت اهتمامات كثيرة، حيث يسمح بمجموعة واسعة من المعاني التي تشمل صفات مثل الحكم الذاتي وتحديد الذات وحرية الإرادة والكرامة والنزاهة ومعرفة الذات، اما في الفكر الأخلاقي، يتم تحديده من خلال الروابط النوعية لتأكيد الذات، التفكير النقدي، المسؤولية، غياب السببية الخارجية والزواية المعرفية لمصالح الفرد، وأنه مرتبط بالأفعال والمعتقدات والمبادئ والقواعد (Christman,1988:121). وأصبح مفهوم الاستقلالية شائعاً بشكل متزايد ويمكن أن يعزى إلى العدد المتزايد من المنظمات التي أدت بدورها إلى زيادة النسبة المتوية للموارد البشرية التي تعمل لحسابها، ويمكن وصف الاستقلالية الوظيفية بقدرة الافراد على اتخاذ قراراتهم بأنفسهم دون أن يكونوا ملزمين بتقديدها إلى رؤسائهم وهذا يعطي الإحساس بأن مساهماتهم في المنظمة تأخذ بنظر الاعتبار (Dettmers&Bredehöft,2020:2). ومن جانب اخر أكد (Lee,etal,2021:4) ان الاستقلال الوظيفي هي مفهوم أساسي في خصائص الوظيفة التي تشير إلى الشعور بالسلطة المرتبطة بسلسلة من العمليات ، لتحديد واستكمال جداول العمل والأساليب على أساس العفوية الفردية وحرية التصرف، يعني هذا الاستقلالية الوظيفية أن تكون الوكيل الرئيسي لأداء مهمة معينة وأن تكون لديك مسؤولية وسلطة لتخطيطها. من خلال ما سبق تستنبط الباحثان بأن التطورات المصاحبة لبيئة الاعمال اليوم وما تفرضه تكنولوجيا المعلومات من تحديات تجعل العديد من المنظمات تلجا الى افضل السبل لجذب الموارد البشرية والاحتفاظ بها، ومن اهم هذه السبل ترسيخ بيئة تشجع حرية العمل من خلال منح الموظفين استقلالية وظيفية تجعلهم يشعرون باهمية الذات والشعور براحة نفسية، وتعزيز الثقة بالمنظمة ، وان اهم ما يميز المنظمات هو كيفية بناء راحة ذهنية ونفسية للفرد، كونها الاساس لتنمية الفرد ورغبته في البقاء في المنظمة، وبالتالي يمكن وصف الاستقلالية الوظيفية بأنها:-

- أ. المصادقة على الذات.
- ب. حرية اتخاذ القرار.
- ت. تنظيم الوقت.
- ث. التحرر من مراقبة المدير.
- ج. الشعور بالسيطرة.

4.2. تعريف الاستقلال الوظيفي

أولى المحاولات لتعريف الاستقلال الوظيفي في سياق العمل قدمها (Turner & Lawrence,1965) على أنها السلطة التقديرية التي يتوقع أن يمارسها العمال في تنفيذ الواجبات الموكلة إليهم، ثم تقدم (Hackman & Lawler,1971) لتعريف الاستقلال الوظيفي على انه المدى الذي يكون للموظفين فيه رأي رئيسي في جدولة عملهم، واختيار الادوات التي سيستخدمونها، واتخاذ قرار بشأن الإجراءات التي يجب اتباعها، وصولاً الى تعريف (Dempster,1994) كعملية ديناميكية تحدد كميات متفاوتة من الإجراءات المستقلة والحكومة ذاتياً أو السلوك المتعلق بالاستعداد والتمكين وتحقيق وتقييم الأداء المستقل. اما (Zhao,etal2020:2) فقد اشار اليها بأداة إدارة فعالة لإرضاء العاملين في مجال المعرفة ودرجة الحرية الممنوحة للموظفين

1. **استقلالية جدولة العمل Autonomy of work scheduling** :- يشير إلى مقدار التحكم في جدولة المهام أو تسلسلها ، والحرية التي يتمتع بها الموظفون لجدولة أعمالهم الخاصة.
2. **استقلالية أسلوب العمل: Autonomy of work style**- تتعلق بتقدير الموظفين حول كيفية أداء المهام من حيث الأساليب والإجراءات والتي قد تؤدي إلى مشاركة في العمل، يشير استقلالية أساليب العمل إلى الحرية التي يتمتع بها الموظفون في تقرير أنواع الأساليب والإجراءات المستخدمة أثناء العمل.
3. **استقلالية العمل عن بعد Autonomy of remote work**:- ويقصد به العمل عن بعد التي من شأنها تقليل النزاعات بين العمل والحياة ، وان وجود الاستقلالية في الوظيفة تساهم في المشاركة تحقيق سلوك العمل الايجابية والابتكار حيث بإمكانية المرونة في العمل والعمل عن بعد يتوافر لدى الفرد القدرة والامكانية في تحقيق الابداع والابتكار.

5. الجانب الميداني

1. 5. وصف مجتمع البحث

تمثلت مجتمع البحث بقطاع الاتصالات في العراق والتي تتضمن شركات الاتصالات العراقية ، حيث تم اختيار ثلاث شركات اتصالات في العراق ، حيث تم توزيع إستارة إستبانة المدارة إلكترونياً على فئة الموظفين العاملين في الشركات المبحوثة .

2. 5. أداة البحث :

تعد الاستبانة الأداة الرئيسة في جمع بيانات الجانب الميداني والتي تتمثل بفئة عينة البحث وهي (الموظفين)،

حيث لجأت الباحثتان إلى تطبيق خطوات البحث العلمي ومنهجيته في اعداد استارة الاستبانة، إذ ضمت مكونات الاستبيان ما يلي:

بيانات عامة: واقصرت على أسم المحافظة والتي يتواجد فيها المقر الرئيس لشركات الاتصالات المبحوثة فقط.

بيانات الخصائص الشخصية والوظيفية: وتكونت من اربعة فقرات وضعت لجمع البيانات الخاصة بالأفراد المستجيبين وذات الصلة بالسماح الديموغرافية والسماح الوظيفية وشملت كل من النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في الشركة.

عبارات متغير القيادة الاحتوائية: تضمن هذا المتغير العبارات الخاصة بأبعاده الأربعة والمتمثلة بكل من الانفتاح، التوافر أو الجاهزية، إمكانية الوصول، والمناخ الاحتوائي حيث استخدمت (20) عبارة لوصف المتغير المذكور وبواقع (5) عبارات لكل بُعد من أبعاده.

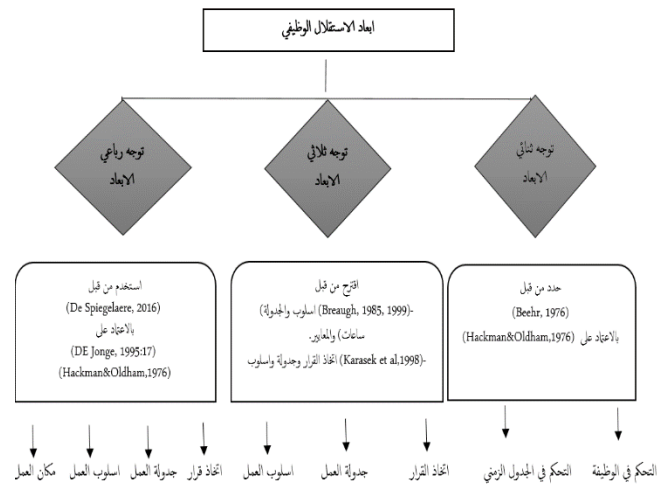
عبارات متغير الاستقلال الوظيفي: تضمن هذا المتغير العبارات الخاصة بأبعاده الثلاثة والمتمثلة بكل من استقلالية جدولة العمل، استقلالية أسلوب العمل، واستقلالية العمل عن بُعد حيث استخدمت (15) عبارة لوصف المتغير المذكور وبواقع (5) عبارات لكل بُعد من أبعاده.

3. 5. قياس الثبات: إختبار صدق الشمولية وثبات الإستبانة

وهي الاختبارات التي جرت قبل التوزيع النهائي للاستبيان على المستجيبين من أفراد العينة حيث شملت هذه الاختبارات الآتي:

4. 4. ابعاد الاستقلال الوظيفي

وضح العديد من الكتاب والباحثين الأبعاد استناداً الى العناصر الرئيسة للاستقلال الوظيفي مثل أي بناء آخر لها عناصرها الخاصة، والتي جذبت انتباه المؤلفين في العملية العلمية، ويمكن تقسيم ابعاد الاستقلال الوظيفي بالشكل ادناه إلى ثلاثة اوجه مترابطة والمتمثلة بالتوجهات والتي تم تصنيفها من قبل الباحثاناعتماداً على ما ورد في الباحثين في دراساتهم وابعائهم:-



شكل (2) ابعاد الاستقلال الوظيفي وفقاً لمقاييس تحديدها واستخدامها

المصدر: من اعداد الباحثتان بالاعتماد على الادبيات المذكورة سابقاً

ولتفسير مآذرك يتبين ان اساس تحديد ابعاد الاستقلال الوظيفي كان من قبل (Hackman&Oldham,1976) استناداً الى تعريفها للاستقلال الوظيفي وهو بعد هام من ابعاد نموذج الخصائص الوظيفية، ثم بعد عدة اعوام قام Karasek et al.,1998) باضافة بعد (اقتاد القرار) لابعاد الاستقلال الوظيفي، على اعتبار ان بعدي (التحكم في الوظيفة والتحكم في الجدول الزمني) لـ (Hackman&Oldham) هما (استقلالية أسلوب العمل واستقلالية جدولة العمل) على التوالي، واما فيما يخص التوجه الرابعي للابعاد فاستخدم (Spiegelaere,2016) في دراسة اربعة ابعاد، بعدين منها حددا من قبل (Hackman&Oldham,1976) (أسلوب هما (أسلوب العمل وجدولة العمل) والبعدين الاخرين من قبل (DE Jonge ,1995:17) وهما (وقت العمل ومكان العمل).

استناداً على اراء اغلبية الباحثين، فقد اعتمدت الباحثتان على البعدين الاساسيين الذي تم تحديده من قبل (Hackman&Oldham,1976)، بالإضافة الى بعد مكان العمل (العمل عن بعد) الذي اصبح يشغل حيز واهتمام العديد من المنظمات على اعتبار بأنها احدى اهم متطلبات بيئة الاعمال الحالية وخاصة بعد جائحة فيروس كورونا ، واعتماداً على الشكل السابق، توضح الباحثتانوبشكل تفصيلي الابعاد الثلاث للاستقلال الوظيفي وهي:-

(120) فرداً ونسبة (28%) من حجم عينة البحث، أما تمثيل شركة زين للاتصالات في العينة فقد بلغ عدد أفرادها (48) ونسبة (11.2%) من حجم العينة.

الجدول (3) توزيع العينة حسب أسم الشركة

النسبة المئوية	العدد	الفئات
60.8	261	أسيا سيل
28.0	120	كورك
11.2	48	زين
100.0	429	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي: يتبين من نتائج توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي في الجدول (4) بأن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور والذين كانت نسبتهم مساوية إلى (72.7%) من المجموع الكلي للعينة وبتكرار (312) فرداً، في حين أن نسبة الإناث كانت مساوية إلى (27.3%) من العينة وبتكرار (117) فرداً، مما يدل على عدم تساوي فرص التوظيف بين الذكور والإناث في شركات الاتصالات المبحوثة.

الجدول (4) توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي

النسبة المئوية	العدد	الفئات
72.7	312	ذكر
27.3	117	أنثى
100.0	429	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

توزيع العينة حسب العمر: يتضح من نتائج وصف العينة وحسب صفة العمر في الجدول (5) أن الفئة العمرية (31 أقل من 40 سنة) شكلت أغلبية أفراد العينة والتي جاءت بنسبة (39.9%) من حجم العينة، ومن ثم جاءت بعدها الفئة العمرية (21 - 30 سنة) بالمرتبة الثانية بنسبة (26.1%) من العينة، وبنسبة قريبة من ذلك جاءت الفئة العمرية (41 أقل من 50 سنة) بالمرتبة الثالثة ونسبة تساوي (25.9%) من أفراد العينة، أما الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) فقد جاءت بالمرتبة الأخيرة بنسبة (8.2%) من حجم العينة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة هم من ذوي الفئات العمرية الشبابية.

أ. الصدق الظاهري: بعد أن أعدت الاستبانة ن قبل الباحثناجرى عرضها على عدد من السادة الخبراء ومن ذوي التخصصات العلمية في مختلف التخصصات الإدارية، وكان الغرض من هذه العملية هو التعرف على الصدق الظاهري لفقرات الاستبيان وعباراتها وذلك من خلال آراء ومقترحات الخبراء تجاه العبارات التي استخدمتها الباحثنافي قياس المتغيرات الرئيسة وابعادها، وكذلك معرفة مدى وضوح تلك العبارات ودقة صياغتها من الجوانب اللغوية والعلمية من اجل أن تكون في صيغة واضحة ومفهومة من قبل أفراد العينة. إذ قامت الباحثنابتغيير وتعديل صياغة بعض العبارات وبما يتوافق مع رأي أغلبية المحكمين فيما يخص صحة العبارات وملاءمتها لمجمع البيانات المطلوبة.

ب. الشمولية: تضمن اختبار الشمولية توجيه عدد من التساؤلات للتحقق ووجهت للسادة المحكمين والخبراء حول الأبعاد والعبارات التي استخدمت في القياس، إذ تم حذف بعض العبارات وإضافة أخرى وعلى وفق مقترحات المحكمين والخبراء وبذلك استقر الاستبيان في صورته النهائية والقابلة للتوزيع.

ت. الثبات: تم تنفيذ تحليل الثبات (Reliability Analysis) لكافة أبعاد البحث ومتغيراتها بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach -Alpha) والذي يعد من أفضل مقاييس الثبات للعبارات الوصفية وذلك لمعرفة مدى ثبات الاستبيان في حالة تغير الظروف والوقت الخاص بالأفراد المستجيبين، ولتحقيق هذا الغرض فقد تم توزيع الاستبيان على عينة تجريبية بلغت (30) فرداً في شركات الاتصالات المبحوثة، وجرى تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS V.26) إذ بينت النتائج بالاتي:

1. ظهرت قيمة الثبات على المستوى الكلي ولعبارات الاستبيان كافة والبالغة (35) عبارة أنها معنوية عند مستوى (0.05) والتي كانت مساوية إلى (0.981) مما يشير إلى أنها قيمة عالية قياساً بالقيمة المعيارية لمعامل الثبات والتي تبلغ (0.60) في الدراسات الإنسانية و(0.67) في الدراسات العلمية (Eisinga et al., 2012, 639).
2. أما أعلى قيمة للثبات على المستوى الجزئي ولمتغيرات البحث فقد جاء متغير القيادة الاحتوائية بمعامل ثبات (0.955)، بينما جاء متغير الاستقلال الوظيفي بمعامل ثبات مساوي إلى (0.918)، وكانت جميع القيم لمعاملات ثبات تلك المتغيرات دالة ومعنوية عند مستوى (0.05). مما يشير إلى أنها قيم عالية جداً بالمقارنة مع القيمة المعيارية لمعامل الثبات والتي تساوي (0.60).
3. سجلت أقل قيمة للثبات في بُعد استقلالية العمل عن بُعد ومعامل مساوي إلى (0.791) وضمن متغير الاستقلال الوظيفي، وانحصرت باقي قيم معاملات الثبات للأبعاد الأخرى بين تلك القيم وكانت جميعها دالة ومعنوية على الثبات عند مستوى (0.05).

4.5. وصف سمات العينة:

إذ تم استخدام كل من النسبة المئوية والتكرارات في وصف السمات الشخصية لعينة البحث في شركات الاتصالات المبحوثة وبالتنفيذ في برنامج SPSS V.26 والتي بينت النتائج الآتي:

أ. توزيع العينة حسب الشركات: يوضح الجدول (3) توزيع أفراد العينة في شركات الاتصالات المبحوثة إذ جاءت بنسبة (60.8%) في شركة أسيا سيل للاتصالات وبتكرار (261)، بينما بلغ عدد الأفراد في العينة وضمن شركة شركة كورك للاتصالات

الجدول (7) توزيع العينة حسب مدة الخدمة في الشركة

النسبة المئوية	العدد	الفئات
29.1	125	من 5 سنوات
22.4	96	5 – 10 سنوات
48.5	208	أكثر من 10 سنوات
100.0	429	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي.

5.5. وصف متغيرات البحث:

يتضمن عرض البيانات التي تضمنتها إستارة الإستبانة، والنتيجة من إستخدام مقياس (ليكرت الخماسي) لقياس الإتجاهات، والذي تمثل ثلاث درجات بشأن كل فقرة من فقرات الإستبانة، وتحليل الآراء وإستجابات أفراد العينة بإستخدام التحليلات الإحصائية كالتوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، الانحراف المعياري، والاتجاه (نسب الاتفاق) لكل من متغيري البحث الرئيسة والمتمثلة (بالقيادة الاحتوائية) (والاستقلال الوظيفي)، بإستخدام برنامج (SPSSV.26)، ويمكن توضيحها بالجدول الآتية:-

5.5.1. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمتغير القيادة الاحتوائية

يوضح التالي التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية، والإنحرافات المعيارية، ومعامل الإختلاف، ونسب الإتفاق، وقيمة t ، لفقرات القيادة الاحتوائية من خلال وصف أبعاده الأربعة وبموجب ما جاءت به من آراء لأفراد العينة في شركات الاتصالات المبحوثة وكما يأتي:

أ. **وصف بُعد الانفتاح:** يتبين من نتائج المؤشر الكلي لوصف هذا البعد والمذكورة في الجدول (8) وباعتاد العبارات التي وضعت لقياسه ($X_5 - X_1$) بأن نسبة الاتفاق بين آراء أفراد العينة على مضمونها كانت تساوي (74.9%) مما يدل على مستويات اتفاق جيدة، في حين أن نسبة عدم الاتفاق بلغت (6.1%)، وترافقت هذه النتائج بوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.876) ومعامل إختلاف كانت نسبته تساوي (22%)، إذ أنه كلما اقترب معامل الإختلاف من نسبة (0%) دل ذلك على شدة الاتفاق بين أفراد العينة تجاه ذلك المضمون وبالعكس. مما يدل على أن آراء أفراد العينة في شركات الاتصالات المبحوثة متفقة على أن الانفتاح يعد من أبعاد القيادة الاحتوائية كونه يمثل انفتاح القيادة في الشركة واحتوائها لجميع الإختلافات الفردية عبر إدراك تنوع الأهداف الشخصية للأفراد من أجل المساهمة الحقيقية في تعزيز رؤية مشتركة قادرة على التكيف. وتبين من نتائج الوصف لهذا البعد على المستوى الجزئي أن أعلى نسبة اتفاق بين آراء أفراد العينة كانت ضمن العبارة (X_1) والتي بلغت نسبتها (78.8%)، وبوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.852) مما يدل على وجود مستويات جيدة من الاتفاق على مضمون هذه العبارة والتي تشير إلى أن الأفراد في شركات الاتصالات المبحوثة يرون بأن قياداتهم تستمع للأفكار الجديدة المقدمة من قبل الموظفين. وجاء هذا الاستدلال

الجدول (5) توزيع العينة حسب العمر

النسبة المئوية	العدد	الفئات
26.1	112	21 – 30 سنة
39.9	171	31 – 40 سنة
25.9	111	41 – 50 سنة
8.2	35	أكثر من 50 سنة
100.0	429	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي.

ث. **توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:** ظهر من نتائج الوصف بموجب المؤهل العلمي في الجدول (6) أن أغلبية أفراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس والذين كانت نسبتهم (84.8%) من حجم العينة، بينما يتوزع الباقون بنسب مختلفة حيث كانت النسبة لفئة المؤهل العلمي (دبلوم عالي) قد بلغت (9.8%) من حجم العينة، ثم فئة (ماجستير) ونسبة (5.1%) من إجمالي حجم عينة البحث، وتلتها فئة الدكتوراه ونسبة (0.2%)، مما يدل على أن كافة أفراد العينة من ذوي المؤهل الجامعي الأولي والدراسات العليا.

الجدول (6) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	الفئات
84.8	364	بكالوريوس
9.8	42	دبلوم عالي
5.1	22	ماجستير
0.2	1	دكتوراه
100.0	429	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي.

ج. **توزيع العينة حسب مدة الخدمة في الشركة:** توزع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في الشركة بنتائج متفاوتة وكما ظهر في الجدول (7) حيث كانت أعلى نسبة للأفراد من ذوي الخدمة في الشركة (أكثر من 10 سنوات) والذين بلغت نسبتهم (48.5%)، أما الأفراد الذين خدموا في الشركة لمدة (5 سنوات) فقد بلغت نسبتهم (29.1%) من حجم العينة، في حين جاءت فئة الأفراد الذين خدموا (5-10 سنوات) في شركاتهم بنسبة بلغت (22.4%) من حجم العينة.

مستويات جيدة من الاتفاق على مضمون هذه العبارة والتي تشير إلى أن الأفراد في شركات الاتصالات المبحوثة يرون بأن قياداتهم تسعى إلى توفير الموارد اللازمة للموظفين لأداء العمل. وجاء هذا الاستدلال بتأكيد من نسبة معامل الاختلاف والتي بلغت (20%)، كما ظهر أن أقل نسبة اتفاق بين آراء أفراد العينة تجاه عبارات هذا البعد وعلى المستوى الجزئي كانت ضمن العبارة (X₉) والتي بلغت (71.5%)، والتي جاءت بوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.879)، مما يدل على وجود مستويات اتفاق جيدة على مضمون العبارة والتي تشير إلى أن أفراد العينة في شركات الاتصالات المبحوثة يرون بأن قياداتهم لديها الدافعية اللازمة لتقديم الحافز لأعضاء فريق العمل. وجاء هذا الاستدلال بتأكيد من نسبة معامل الاختلاف والمساوية إلى (23%)، أما ترتيب أهمية عبارات هذا البعد واستناداً لقيم (t) المحسوبة فقد دلت على أن العبارة (X₆) جاءت بأعلى أهمية وقيمة بلغت (105.203) ومعنوية (0.000) مما يشير إلى تركيز أفراد العينة على أهمية هذه العبارة من وجهة نظرهم، وجاءت باقي العبارات بأهمية مختلفة ومستويات أقل من تلك العبارة وكما موضح في الجدول (9).

الجدول (9) وصف بُعد التوافر أو الجاهزية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	ترتيب الأهمية
X6	4.10	0.820	20%	105.203	1
X7	4.02	0.814	20%	102.208	3
X8	3.95	0.877	22%	93.303	4
X9	3.86	0.879	23%	90.801	5
X10	4.07	0.800	20%	103.490	2
المعدل					
المؤشر الكلي	4.00	0.838	21%	126.435	-

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

ت. **وصف بُعد إمكانية الوصول:** يتبين من نتائج المؤشر الكلي لوصف هذا البعد والمذكورة في الجدول (10) وباعتماد العبارات التي وضعت لقياسه (X₁₅ - X₁₁) بأن نسبة الاتفاق بين آراء أفراد العينة على مضمونها كانت تساوي (73.7%) مما يدل على مستويات اتفاق جيدة، في حين أن نسبة عدم الاتفاق بلغت (7%)، وترافقت هذه النتائج بوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.874) ومعامل اختلاف كانت نسبته تساوي (22%)، مما يدل على أن آراء أفراد العينة في شركات الاتصالات المبحوثة متفقة على أن إمكانية الوصول يعد من أبعاد القيادة الاحتوائية كونه يمثل الدرجة التي يشجع بها القائد الموظفين على الوصول إليه بشأن القضايا الناشئة ويمكن الوصول إليه بسهولة لمناقشة المشكلات عند ظهورها،

بتأكيد من نسبة معامل الاختلاف والتي بلغت (21%)، كما ظهر أن أقل نسبة اتفاق بين آراء أفراد العينة تجاه عبارات هذا البعد وعلى المستوى الجزئي كانت ضمن العبارة (X₄) والتي بلغت (69%)، والتي جاءت بوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.863)، مما يدل على وجود مستويات اتفاق متوسطة على مضمون العبارة والتي تشير إلى أن أفراد العينة في شركات الاتصالات المبحوثة يرون بأن قياداتهم تؤمن بالاختلافات والفروقات الفردية بين الموظفين وتسخيرها لمصلحة الشركة. وجاء هذا الاستدلال بتأكيد من نسبة معامل الاختلاف والمساوية إلى (23%)، أما ترتيب أهمية عبارات هذا البعد واستناداً لقيم (t) المحسوبة فقد دلت على أن العبارة (X₁) جاءت بأعلى أهمية وقيمة بلغت (98.458) ومعنوية (0.000) مما يشير إلى تركيز أفراد العينة على أهمية هذه العبارة من وجهة نظرهم، وجاءت باقي العبارات بأهمية مختلفة ومستويات أقل من تلك العبارة وكما موضح في الجدول (8).

الجدول (8) وصف بُعد الانفتاح

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	ترتيب الأهمية
X1	4.05	0.852	21%	98.458	1
X2	3.95	0.834	21%	95.042	3
X3	4.00	0.873	22%	98.079	2
X4	3.81	0.863	23%	91.332	4
X5	3.87	0.957	25%	83.801	5
المعدل					
المؤشر الكلي	3.94	0.876	22%	116.521	-

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

ب. **وصف بُعد التوافر أو الجاهزية:** يتبين من نتائج المؤشر الكلي لوصف هذا البعد والمذكورة في الجدول (9) وباعتماد العبارات التي وضعت لقياسه (X₁₀ - X₆) بأن نسبة الاتفاق بين آراء أفراد العينة على مضمونها كانت تساوي (78.8%) مما يدل على مستويات اتفاق جيدة، في حين أن نسبة عدم الاتفاق بلغت (5.2%)، وترافقت هذه النتائج بوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.838) ومعامل اختلاف كانت نسبته تساوي (21%)، مما يدل على أن آراء أفراد العينة في شركات الاتصالات المبحوثة متفقة على أن التوافر أو الجاهزية يعد من أبعاد القيادة الاحتوائية كونه يمثل خطوة من قبل القيادة ونهج استباقي تجاه الهدف ويتيح توافر القادة أيضاً لأصحاب الوظائف بالشعور بمزيد من الثقة ويكونون أكثر دافعا للتغلب على الحواجز. وتبين من نتائج الوصف لهذا البعد على المستوى الجزئي أن أعلى نسبة اتفاق بين آراء أفراد العينة كانت ضمن العبارة (X₆) والتي بلغت نسبتها (83%)، وبوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.820) مما يدل على وجود

اختلاف كانت نسبته تساوي (22%). مما يدل على أن آراء أفراد العينة في شركات الاتصالات المبحوثة متفقة على أن المناخ الاحتوائي يعد من أبعاد القيادة الاحتوائية كونه يمثل مناخ التنوع والذي يساهم في التصورات بأن المنظمة تقدر مساهمات جميع الموظفين وخلق التوقعات والفرص للأفراد غير المتجانسين لتأسيس علاقات شخصية شاملة ودمج الأفكار لحل المشاكل المشتركة. وتبين من نتائج الوصف لهذا البعد على المستوى الجزئي أن أعلى نسبة اتفاق بين آراء أفراد العينة كانت ضمن العبارة (X19) والتي بلغت نسبتها (82.8%)، وبوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.812) مما يدل على وجود مستويات جيدة من الاتفاق على مضمون هذه العبارة والتي تشير إلى أن الأفراد في شركات الاتصالات المبحوثة يرون بأن قياداتهم تقدم الاحترام والدعم المستمر للموظفين العاملين في الشركة. وجاء هذا الاستدلال بتأكيد من نسبة معامل الاختلاف والتي بلغت (20%). كما ظهر أن أقل نسبة اتفاق بين آراء أفراد العينة تجاه عبارات هذا البعد وعلى المستوى الجزئي كانت ضمن العبارة (X16) والتي بلغت (69.3%)، والتي جاءت بوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.956)، مما يدل على وجود مستويات اتفاق متوسطة على مضمون العبارة والتي تشير إلى أن أفراد العينة في شركات الاتصالات المبحوثة يرون بأن قياداتهم تقدر مساهمات جميع الموظفين دون استثناء. وجاء هذا الاستدلال بتأكيد من نسبة معامل الاختلاف والمساوية إلى (25%). أما ترتيب أهمية عبارات هذا البعد واستناداً لقيم (t) المحسوبة فقد دلت على أن العبارة (X19) جاءت بأعلى أهمية وقيمة بلغت (106.373) ومعنوية (0.000) مما يشير إلى تركيز أفراد العينة على أهمية هذه العبارة من وجهة نظرهم، وجاءت باقي العبارات بأهمية مختلفة ومستويات أقل من تلك العبارة وكما موضح في الجدول (11).

الجدول (11) وصف بُعد المناخ الاحتوائي

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	ترتيب الأهمية
X16	3.80	0.956	%25	82.248	5
X17	3.87	0.835	%22	95.938	3
X18	3.90	0.850	%22	95.164	4
X19	4.10	0.812	%20	106.373	1
X20	4.07	0.792	%19	104.586	2
المعدل					
المؤشر الكلي	3.95	0.849	%22	119.903	-

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

5.5.2. عرض وتحليل النتائج المتعلقة الاستقلال الوظيفي

فهي العلاقة بين القدرة الوظيفية للشخص وبين تصميم ومتطلبات البيئة المادية. وتبين من نتائج الوصف لهذا البعد على المستوى الجزئي أن أعلى نسبة اتفاق بين آراء أفراد العينة كانت ضمن العبارة (X11) والتي بلغت نسبتها (77.3%)، وبوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.829) مما يدل على وجود مستويات جيدة من الاتفاق على مضمون هذه العبارة والتي تشير إلى أن الأفراد في شركات الاتصالات المبحوثة يرون بأن قياداتهم تتبنى سياسة الباب المفتوح مع الموظفين بقصد اللقاء ومناقشة مشاكل العمل ونتائجها. وجاء هذا الاستدلال بتأكيد من نسبة معامل الاختلاف والتي بلغت (21%). كما ظهر أن أقل نسبة اتفاق بين آراء أفراد العينة تجاه عبارات هذا البعد وعلى المستوى الجزئي كانت ضمن العبارة (X12) والتي بلغت (71.5%)، والتي جاءت بوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.931)، مما يدل على وجود مستويات اتفاق جيدة على مضمون العبارة والتي تشير إلى أن أفراد العينة في شركات الاتصالات المبحوثة يرون بأن قياداتهم تسعى جاهداً لضمان شعور الموظفين بالأمان والراحة. وجاء هذا الاستدلال بتأكيد من نسبة معامل الاختلاف والمساوية إلى (24%). أما ترتيب أهمية عبارات هذا البعد واستناداً لقيم (t) المحسوبة فقد دلت على أن العبارة (X11) جاءت بأعلى أهمية وقيمة بلغت (99.627) ومعنوية (0.000) مما يشير إلى تركيز أفراد العينة على أهمية هذه العبارة من وجهة نظرهم، وجاءت باقي العبارات بأهمية مختلفة ومستويات أقل من تلك العبارة وكما موضح في الجدول (10).

الجدول (10) وصف بُعد إمكانية الوصول

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	ترتيب الأهمية
X11	3.99	0.829	%21	99.627	1
X12	3.89	0.931	%24	86.540	5
X13	3.84	0.847	%22	93.913	3
X14	3.92	0.839	%21	96.724	2
X15	3.91	0.925	%24	87.471	4
المعدل					
المؤشر الكلي	3.91	0.874	%22	113.318	-

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

ث. وصف بُعد المناخ الاحتوائي: يتبين من نتائج المؤشر الكلي لوصف هذا البعد والمذكورة في الجدول (11) وباعتماد العبارات التي وضعت لقياسه (X20 - X16) بأن نسبة الاتفاق بين آراء أفراد العينة على مضمونها كانت تساوي (76%) مما يدل على مستويات اتفاق جيدة، في حين أن نسبة عدم الاتفاق بلغت (6.1%)، وترافقت هذه النتائج بوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.849) ومعامل

الجدول (12) وصف بُعد استقلالية جدولة العمل

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	ترتيب الأهمية
Y1	3.73	0.934	%25	82.686	4
Y2	3.85	0.891	%23	89.400	3
Y3	3.42	1.077	%31	65.728	5
Y4	3.86	0.886	%23	90.325	2
Y5	3.89	0.880	%23	91.464	1
المعدل	3.75	0.934	%25	108.361	-
المؤشر الكلي					

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

ب. وصف بُعد استقلالية أسلوب العمل:

يتبين من نتائج المؤشر الكلي لوصف هذا البعد والمذكورة في الجدول (13) وباعتقاد العبارات التي وضعت لقياسه ($Y_{10} - Y_6$) بأن نسبة الاتفاق بين آراء أفراد العينة على مضمونها كانت تساوي (64.5%) مما يدل على مستويات اتفاق متوسطة، في حين أن نسبة عدم الاتفاق بلغت (10%)، وترافقت هذه النتائج بوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.892) ومعامل اختلاف كانت نسبته تساوي (24%). مما يدل على أن آراء أفراد العينة في شركات الاتصالات المبحوثة متفقة على أن استقلالية أسلوب العمل يعد من أبعاد الاستقلال الوظيفي كونه يمثل حرية اختيار الإجراءات والأساليب والطرق التي يؤدي بها الموظف عمله. وتبين من نتائج الوصف لهذا البعد على المستوى الجزئي أن أعلى نسبة اتفاق بين آراء أفراد العينة كانت ضمن العبارة (Y_8) والتي بلغت نسبتها (70.4%)، وبوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.853) مما يدل على وجود مستويات جيدة من الاتفاق على مضمون هذه العبارة والتي تشير إلى أن الأفراد في شركات الاتصالات المبحوثة يرون بأن لدى الموظفين الحرية بتعزيز العمل بأفكار ابداعية. وجاء هذا الاستدلال بتأكيد من نسبة معامل الاختلاف والتي بلغت (23%)، كما ظهر أن أقل نسبة اتفاق بين آراء أفراد العينة تجاه عبارات هذا البعد وعلى المستوى الجزئي كانت ضمن العبارة (Y_{10}) والتي بلغت (56.7%)، والتي جاءت بوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.952)، مما يدل على وجود مستويات اتفاق متوسطة على مضمون العبارة والتي تشير إلى أن أفراد العينة في شركات الاتصالات المبحوثة يرون بأن الموظفين يجدون بحرية طبيعة برامج التدريب التي يخضعون لها. وجاء هذا الاستدلال بتأكيد من نسبة معامل الاختلاف والمساوية إلى (27%). أما ترتيب أهمية عبارات هذا البعد واستناداً لقيم (t) المحسوبة فقد دلت على أن العبارة (Y_8) جاءت بأعلى أهمية وبقمة بلغت (91.233) ومعنوية (0.000) مما يشير إلى تركيز أفراد العينة على أهمية هذه العبارة من وجهة نظرهم، وجاءت باقي العبارات بأهمية مختلفة ومستويات أقل من تلك العبارة وكما موضح في الجدول (13).

التالي هي التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاتفاق، وقيمة t لفقرات الاستقلال الوظيفي من خلال وصف أبعاده الثلاثة وموجب ما جاءت به من آراء لأفراد العينة في شركات الاتصالات المبحوثة وكما يأتي:

أ. وصف بُعد استقلالية جدولة العمل:

يتبين من نتائج المؤشر الكلي لوصف هذا البعد والمذكورة في الجدول (12) وباعتقاد العبارات التي وضعت لقياسه ($Y_5 - Y_1$) بأن نسبة الاتفاق بين آراء أفراد العينة على مضمونها كانت تساوي (67.2%) مما يدل على مستويات اتفاق متوسطة، في حين أن نسبة عدم الاتفاق بلغت (10.9%)، وترافقت هذه النتائج بوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.934) ومعامل اختلاف كانت نسبته تساوي (25%). مما يدل على أن آراء أفراد العينة في شركات الاتصالات المبحوثة متفقة على أن استقلالية جدولة العمل يعد من أبعاد الاستقلال الوظيفي كونه يمثل حرية الموظفين بتوقيت إنجاز المهام والتسلسل الزمني لها. وتبين من نتائج الوصف لهذا البعد على المستوى الجزئي أن أعلى نسبة اتفاق بين آراء أفراد العينة كانت ضمن العبارة (Y_5) والتي بلغت نسبتها (74.3%)، وبوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.880) مما يدل على وجود مستويات جيدة من الاتفاق على مضمون هذه العبارة والتي تشير إلى أن الأفراد في شركات الاتصالات المبحوثة يرون بأن ظروف وأوقات العمل المرنة المسموحة بها في الشركة تعزز من ولاء الموظفين لها. وجاء هذا الاستدلال بتأكيد من نسبة معامل الاختلاف والتي بلغت (23%)، كما ظهر أن أقل نسبة اتفاق بين آراء أفراد العينة تجاه عبارات هذا البعد وعلى المستوى الجزئي كانت ضمن العبارة (Y_3) والتي بلغت (50.6%)، والتي جاءت بوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.077)، مما يدل على وجود مستويات اتفاق متوسطة على مضمون العبارة والتي تشير إلى أن أفراد العينة في شركات الاتصالات المبحوثة يرون بأن لدى الموظفين حرية اختيار ساعات العمل الخاصة بهم في إطار الحدود المحددة. وجاء هذا الاستدلال بتأكيد من نسبة معامل الاختلاف والمساوية إلى (31%). أما ترتيب أهمية عبارات هذا البعد واستناداً لقيم (t) المحسوبة فقد دلت على أن العبارة (Y_5) جاءت بأعلى أهمية وبقمة بلغت (91.464) ومعنوية (0.000) مما يشير إلى تركيز أفراد العينة على أهمية هذه العبارة من وجهة نظرهم، وجاءت باقي العبارات بأهمية مختلفة ومستويات أقل من تلك العبارة وكما موضح في الجدول (12).

لقيم (t) المحسوبة فقد دلت على أن العبارة (Y₁₃) جاءت بأعلى أهمية وبقيمة بلغت (114.619) ومعنوية (0.000). مما يشير إلى تركيز أفراد العينة على أهمية هذه العبارة من وجهة نظرهم، وجاءت باقي العبارات بأهمية مختلفة وبمستويات أقل من تلك العبارة وكما موضح في الجدول (14).

الجدول (14) وصف بُعد استقلالية العمل عن بعد

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة T	ترتيب الأهمية
Y11	3.84	0.846	%22	97.838	3
Y12	3.88	0.822	%21	102.260	2
Y13	4.32	0.779	%18	114.916	1
Y14	3.91	0.792	%20	94.075	4
Y15	3.83	0.869	%23	91.388	5
المعدل					
المؤشر الكلي	3.96	0.822	%21	135.063	-

المصدر: إعداد الباحثان نتائج التحليل الإحصائي

5.6. اختبار فرضية الارتباط

تم تنفيذ اختبار فرضية الارتباط على المستويين الجزئي والكلي وبعتماد اختبار الارتباط البسيط والمتعدد ومن خلال برنامج (SPSS V. 26)، وتنص هذه الفرضية على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاحتوائية والاستقلال الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي)، ومن خلال نتائج تحليل هذه الفرضية والمذكورة في الجدول (15) نستدل على الآتي:

1. **الارتباط على المستوى الكلي:** يتضح من نتائج تحليل الارتباط على المستوى الكلي وجود ارتباط معنوي وطردني بين القيادة الاحتوائية والاستقلال الوظيفي وذلك بالاستناد على قيمة معامل الارتباط بينها والتي كانت مساوية إلى (0.722) وعند مستوى معنوية (0.01)، وبذلك نستدل على وجود تلازم إيجابي بين المتغيرين المذكورين مما يمكننا من الاستنتاج بأنه كلما امتلكت القيادات في شركات الاتصالات المبحوثة لخصائص وسات القيادة الاحتوائية كلما ساهم ذلك في تحسين مستويات الاستقلال الوظيفي للعاملين في تلك الشركات والعكس صحيح.

2. **الارتباط على المستوى الجزئي:** يتضح من نتائج تحليل الارتباط على المستوى وجود حالات الارتباط التالية:

أ. ظهر ارتباط معنوي وطردني بين متغير القيادة الاحتوائية وبين أبعاد الاستقلال الوظيفي والمثلة بكل من استقلالية جدولة العمل، استقلالية أسلوب العمل، استقلالية العمل عن بُعد ومعاملات ارتباط (0.614)، (0.714)، (0.599) وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، والذي يستدل منه على توافر التلازم الإيجابي بين القيادة الاحتوائية وبين أبعاد الاستقلال الوظيفي، مما يمكننا

الجدول (13) وصف بُعد استقلالية أسلوب العمل

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة T	ترتيب الأهمية
Y6	3.57	0.980	%27	75.410	4
Y7	3.75	0.822	%22	92.077	2
Y8	3.79	0.853	%23	94.369	1
Y9	3.75	0.851	%23	91.233	3
Y10	3.55	0.952	%27	77.151	5
المعدل					
المؤشر الكلي	3.68	0.892	%24	107.499	-

المصدر: إعداد الباحثان نتائج التحليل الإحصائي

ت. وصف بُعد استقلالية العمل عن بعد: يتبين من نتائج المؤشر الكلي لوصف هذا البعد والمذكورة في الجدول (14) وبعتماد العبارات التي وضعت لقياسه (Y₂₀ - Y₁₆) بأن نسبة الاتفاق بين آراء أفراد العينة على مضمونها كانت تساوي (78.1%) مما يدل على مستويات اتفاق جيدة، في حين أن نسبة عدم الاتفاق بلغت (5.5%)، وترافقت هذه النتائج بوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.822) ومعامل اختلاف كانت نسبته تساوي (21%). مما يدل على أن آراء أفراد العينة في شركات الاتصالات المبحوثة متفقة على أن استقلالية العمل عن بُعد يعد من أبعاد الاستقلال الوظيفي كونه يساهم في المشاركة بتحقيق سلوك العمل الإيجابي والمبتكر إذ أنه بالمرونة في العمل والعمل عن بعد يتوافر لدى الفرد القدرة والامكانية في تحقيق الابداع والابتكار. وتبين من نتائج الوصف لهذا البعد على المستوى الجزئي أن أعلى نسبة اتفاق بين آراء أفراد العينة كانت ضمن العبارة (Y₁₃) والتي بلغت نسبتها (88.8%)، وبوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.779) مما يدل على وجود مستويات جيدة من الاتفاق على مضمون هذه العبارة والتي تشير إلى أن الأفراد في شركات الاتصالات المبحوثة يرون بأنه يوجد في شركاتهم نظام يحدد حضور وغياب الموظفين. وجاء هذا الاستدلال بتأكيد من نسبة معامل الاختلاف والتي بلغت (18%). كما ظهر أن أقل نسبة اتفاق بين آراء أفراد العينة تجاه عبارات هذا البعد وعلى المستوى الجزئي كانت ضمن العبارة (Y₁₅) والتي بلغت (72.9%)، والتي جاءت بوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.869)، مما يدل على وجود مستويات اتفاق متوسطة على مضمون العبارة والتي تشير إلى أن أفراد العينة في شركات الاتصالات المبحوثة يرون بأن استقلالية الموظفين من خلال أداء مهامهم عن بُعد تساهم في تقليل الصراعات بين العمل والحياة. وجاء هذا الاستدلال بتأكيد من نسبة معامل الاختلاف والمساوية إلى (23%). أما ترتيب أهمية عبارات هذا البعد واستناداً

الجدول (15) قيم الارتباط بين القيادة الاحتوائية والاستقلال الوظيفي

المؤشر الكلي	استقلالية العمل عن بُعد	استقلالية أسلوب العمل	استقلالية جدولة العمل	الاستقلال الوظيفي القيادة الاحتوائية
0.622**	0.528**	0.632**	0.500**	الافتتاح
0.668**	0.540**	0.661**	0.580**	التوافر أو الجاهزية
0.677**	0.572**	0.661**	0.576**	إمكانية الوصول
0.694**	0.565**	0.677**	0.607**	المناخ الاحتوائي
0.722**	0.599**	0.714**	0.614**	المؤشر الكلي

** معنوي عند مستوى (0.01)

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

6. الاستنتاجات والمقترحات

على ضوء المباحث السابقة بجانبها (النظري والعملي) وتحليل المتغيرات، التي أظهرت الإستنتاجات الآتية:-

6.1.1. الاستنتاجات

6.1.1. فيما يتعلق بمتغير القيادة الاحتوائية

1. تبين وجود اتفاق على أن افتتاح القيادة في الشركة واحتوائها لجميع الاختلافات الفردية عبر إدراك تنوع الأهداف الشخصية للأفراد يساهم وبشكل حقيقي في تعزيز الرؤية المشتركة للجميع.

2. اتفقت العينة على أن التوافر أو الجاهزية يمثل خطوة من قبل القيادة ونهج استباقي تجاه الهدف ويتبع توافر القادة أيضاً لأصحاب الوظائف الشعور بمزيد من الثقة ويكونون أكثر دافعاً للتغلب على الحواجز والمعوقات في مهامهم وأنشطتهم.

3. اتضح أن هناك اتفاق على أن إمكانية الوصول تمثل الدرجة التي يشجع بها القائد الموظفين على الوصول إليه بسهولة حاضراً ومستقبلاً بشأن القضايا الناشئة ومناقشة المشكلات عند ظهورها، وذلك لأنها تمثل العلاقة بين القدرة الوظيفية للشخص وبين تصميم ومتطلبات البيئة المادية.

4. وجد أن أفراد العينة متفقون على أن المناخ الاحتوائي والمتصف بالتنوع يساهم في بناء التصورات لدى الموظفين بأن الشركة تقدر مساهماتهم جميعاً مما يخلق التوقعات والفرص للأفراد غير المتجانسين لتأسيس علاقات شخصية شاملة ودمج الأفكار لحل المشاكل المشتركة.

6.1.2. ما يتعلق بمتغير الاستقلال الوظيفي

1. تبين وجود مستويات اتفاق ضعيفة بين أفراد العينة في شركات الاتصالات المبحوثة على أنه لديهم حرية اختيار ساعات العمل الخاصة بهم وفي إطار الحدود المحددة لمسؤولياتهم وواجباتهم.

2. اتفقت العينة على أن استقلالية أساليب العمل يمثل حرية اختيار الإجراءات والأساليب والطرق التي يؤدي بها الموظف عمله وذلك لأن هذه الاستقلالية

من الاستنتاج بأنه كلما امتلكت القيادات في شركات الاتصالات المبحوثة لخصائص وسات القيادة الاحتوائية كلما ساهم ذلك في تحسين مستويات استقلالية جدولة العمل، استقلالية أسلوب العمل، استقلالية العمل عن بُعد للعاملين في تلك الشركات والعكس صحيح.

ب. ظهر ارتباط معنوي وطردى بين أبعاد متغير القيادة الاحتوائية وبين متغير الاستقلال الوظيفي والمثلة بكل من الافتتاح، التوافر أو الجاهزية، إمكانية الوصول، المناخ الاحتوائي وبمعاملات ارتباط (0.622)، (0.668)، (0.677)، (0.694) وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، والذي يستدل منه على توافر التلازم الإيجابي بين أبعاد متغير القيادة الاحتوائية وبين متغير الاستقلال الوظيفي، مما يمكننا من الاستنتاج بأنه كلما امتلكت القيادات في شركات الاتصالات المبحوثة لخصائص وسات كل من الافتتاح، التوافر أو الجاهزية، إمكانية الوصول، المناخ الاحتوائي كلما ساهم ذلك في تحسين مستويات الاستقلال الوظيفي للعاملين في تلك الشركات والعكس صحيح.

ت. ظهر ارتباط معنوي وطردى بين كل بُعد من أبعاد القيادة الاحتوائية وأبعاد الاستقلال الوظيفي وبمعاملات ارتباط مختلفة، حيث تبين أن أعلى قيم الارتباط كانت بين بُعد المناخ الاحتوائي وبُعد استقلالية أسلوب العمل وبمعامل ارتباط (0.677) وعند مستوى معنوية (0.01). في حين أن أقل قيم الارتباط وعلى مستوى أبعاد المتغيرين كانت بين بُعد الافتتاح وبُعد استقلالية جدولة العمل وبمعامل ارتباط (0.500) وعند مستوى معنوية (0.01). وتراوحت باقي قيم الارتباط بين الأبعاد الأخرى لمتغيري القيادة الاحتوائية والاستقلال الوظيفي بين تلك القيمتين مما يدل على أنه كلما امتلكت القيادات في شركات الاتصالات المبحوثة لخصائص وسات كل من الافتتاح، التوافر أو الجاهزية، إمكانية الوصول، المناخ الاحتوائي كلما ساهم ذلك في تحسين مستويات استقلالية جدولة العمل، استقلالية أسلوب العمل، استقلالية العمل عن بُعد للعاملين في تلك الشركات والعكس صحيح.

وبالاستناد على نتائج الارتباط السابقة وعلى المستويين الكلي والجزئي يتضح لنا صحة الفرضية الرئيسة الأولى والخاصة بالارتباط والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاحتوائية والاستقلال الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي).

2. تمكين الموظفين في شركات الاتصالات المبحوثة من حرية اختيار ساعات العمل الخاصة بهم وذلك ضمن الوظائف والمهام التي تساعد على تحقيق الاستقلالية في جدولة أوقات العمل وبما لا يؤثر على انتاجية الأداء في تلك الوظائف.
3. أكد أفراد العينة على أن استقلالية العمل عن بُعد يساهم في المشاركة بتحقيق سلوك العمل الايجابي والمنتكر إذ أنه يوفر المرونة في أداء العمل ويساعد الفرد في تنمية قدراته وامكانياته في تحقيق الابداع والابتكار.
6. 1، 3. اما فيما يخص استنتاجات تحليل الارتباط فقد تبين بوجود مستويات معنوية من التلازم الايجابي وأنه كلما:

المصادر:

✓ المصادر العربية

1. محمدي، مياده حياوي، 2020، الدبلوماسية التنظيمية وتأثيرها التفاعلي في العلاقة بين القيادة الاحتوائية والسلوك غير المدني، اطروحة دكتورا غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة الكوفة.
2. العبيدي، عصام عليوي صاحب، 2021، جودة الحياة الوظيفية كتغير وسيط بين سلوكيات القيادة الاحتوائية والازدهار النفسي في ظل الدور التفاعلي للرفاهية الروحية، اطروحة دكتورا غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة كربلاء.

✓ المصادر الاجنبية:

1. Ahmed, F., Zhao, F., Faraz, N. A., & Qin, Y. J. (2020). How inclusive leadership paves way for psychological well-being of employees during trauma and crisis: A three-wave longitudinal mediation study. *Journal of Advanced Nursing*, 77(2), 819-831.
2. Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2020). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 1– 23.
3. Bataineh, M. S. E., Zainal, S. R. M., Muthuveloo, R., Yasin, R., Al Wali, J., & Mugableh, M. I. (2022). Impact of inclusive leadership on adaptive performance: The role of innovative work behaviour. *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 17(1).
4. Beehr, T. A. (1976). Perceived situational moderators of the relationship between subjective role ambiguity and role strain. *Journal of applied psychology*, 61(1), 35.
5. Breugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human relations*, 38(6), 551-570.
6. Breugh, J. A. (1999). Further investigation of the work autonomy scales: Two studies. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 357-373.
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. Choi, Y., Yoon, D. J., & Kim, D. (2020). Leader behavioral integrity and employee in-role performance: The roles of

امتلكت القيادات في شركات الاتصالات المبحوثة لخصائص وسهات القيادة الاحتوائية كلما ساهم ذلك في تحسين مستويات استقلالية جدولة العمل، استقلالية أسلوب العمل، استقلالية العمل عن بُعد للعاملين في تلك الشركات والعكس صحيح .

2. 6. المقترحات

2. 6. المقترحات

تم صياغة مجموعة من المقترحات وذلك في ضوء ما تم طرحه من استنتاجات وفي محاولة من قبل الباحثان لتعزيز الجوانب الإيجابية التي كشفت عنها البحث ومعالجة الجوانب السلبية لدى شركات الاتصالات المبحوثة، وكما يلي:

6. 2، 1. ما يتعلق بتغيير القيادة الاحتوائية

1. الاهتمام بموضوع الافتتاح مع الموظفين من قبل القيادات في الشركات المبحوثة وذلك من خلال بناء العلاقات وتعزيز شبكات التواصل الشخصية والمهنية معهم وبما يحقق الاستفادة من تلك العلاقات في تطوير قدرات وقابليات تلك القيادات.
2. أن تطور عمل الشركات المبحوثة يرتبط بمدى قدرة القيادات في تلك الشركات على التعامل مع واحتماء التنوع الثقافي للموظفين لديها باعتبار ذلك من المهارات الضرورية لكي تتمتع بصفات القيادة الاحتوائية.
3. أن تعمل القيادات على تشخيص الفرص في البيئات الداخلية والخارجية التي تساعد الموظفين على تحقيق الاستقلال الوظيفي ومن خلال وضع الإجراءات والبرامج الكفيلة بتحقيق هذه الغاية واعتبار ذلك من مجالات تحقيق الرضا لموظفيها.
4. أن تعمل القيادات باستمرار على وضع الإجراءات والبرامج الكفيلة بتحقيق التطور المهني للفرد من خلال تعزيز مناخ العمل الاحتوائي وتشجيع الافكار الابداعية واعتبار ذلك من مجالات تحقيق الرضا لموظفيها.

6. 1، 2. ما يتعلق بتغيير الاستقلال الوظيفي

1. الاستفادة من خبرات شركات الاتصالات العالمية ذات الأداء المتميز في نقل تجاربها فيما يتصل باستقلالية جدولة العمل والعمل عن بُعد وبما يساهم في تحسين مستويات الأداء لشركات الاتصالات المبحوثة من جانب ويحسن من أداء موظفيها من جانب آخر.

22. Illahi, L., Aisanya.(2016). Inclusive leadership and well-being. The mediating role of authenticity and moderating role of cultures, Master Thesis Human Resource Studies Tilburg School of Social and Behavioral Sciences.
23. Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of occupational health psychology*, 3(4), 322.
24. Khan, J., Jaafar, M., Javed, B., Mubarak, N., & Saudagar, T. (2020). Does inclusive leadership affect project success? The mediating role of perceived psychological empowerment and psychological safety. *International Journal of Managing Projects in Business*.
25. Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2020). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*.
26. Langfred, C. W., & Rockmann, K. W. (2016). The push and pull of autonomy: The tension between individual autonomy and organizational control in knowledge work. *Group & organization management*, 41(5), 629-657.
27. Lee, W. R., Choi, S. B., & Kang, S. W. (2021). How Leaders' Positive Feedback Influences Employees' Innovative Behavior: The Mediating Role of Voice Behavior and Job Autonomy. *Sustainability*, 13(4), 1901.
28. 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.
29. Lin, H. (2018). The Effect of Inclusive Leadership on Employees' Procrastination. *Psychology*, 9(04), 714.
30. Mavrokordatos, A. (2015). Cultivating creativity: The relationship between inclusive leadership, psychological safety, vitality, openness to experience and creative work involvement .Master of Commerce (Human Resource Management) in the Faculty of Economic and Management Sciences at Stellenbosch University.
31. 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. *Personnel Psychology*, 62(4), 767-791.
32. Mendelsohn, D. B. (2021). Inclusive Leadership: Exploration of Individual and Situational Antecedents. degree of Doctor of Philosophy Columbia University.
33. Mir, A. (2019). Impact of Inclusive Leadership on Project Success, Testing of a Model in Projects. Master of Science, faculty of management and social sciences, department of management sciences.
34. Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966.
- coworker support and job autonomy. *International journal of environmental research and public health*, 17(12), 4303.
9. Christman, J. (1988). Constructing the inner citadel: Recent work on the concept of autonomy. *Ethics*, 99(1), 109-124.
10. 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 .
11. De Jonge, J. (1995). Job autonomy, well-being, and health: A study among Dutch health care workers. *Universitaire Pers Maastricht*. Printed in the Netherlands.
12. DeSpiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegeem, G. (2016). Not all autonomy is the same. Different dimensions of job autonomy and their relation to work engagement & innovative work behavior. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(4), 515-527.
13. Dezenberg, M. E. (2017). Inclusive leadership's evolving context: Organizational climate and culture connect. Doctor of Philosophy, in Leadership and Change Program of Antioch University.
14. Dettmers, J., & Bredehöft, F. (2020). The ambivalence of job autonomy and the role of job design demands. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1).
15. 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.
16. Falco, A., Girardi, D., Dal Corso, L., Di Sipio, A., & De Carlo, N. A. (2013). Fear of workload, job autonomy, and work-related stress: the mediating role of work-home interference. *TPM Test Psychom Methodol Appl Psychol*, 20(3), 217-234.
17. Fang, Y. C., Chen, J. Y., Wang, M. J., & Chen, C. Y. (2019). The impact of inclusive leadership on employees' innovative behaviors: the mediation of psychological capital. *Frontiers in psychology*, 10, 1803.
18. Fu, Q., Cherian, J., Ahmad, N., Scholz, M., Samad, S., & Comite, U. (2022). An Inclusive Leadership Framework to Foster Employee Creativity in the Healthcare Sector: The Role of Psychological Safety and Polychronicity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4519.
19. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
20. Hassan, S., & Jiang, Z. (2019). Facilitating learning to improve performance of law enforcement workgroups: the role of inclusive leadership behavior. *International Public Management Journal*, Volume 0(0), 1-25.
21. Hollander, E. (2009). Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship. *Routledge*.

48. Van Buskirk, M. (2020). Inclusive Leadership, Psychological Empowerment, and Affective Organizational Commitment: A Mediated Model, master dissertation, San Jose State University.
49. Vladić, N., Maletič, D., & Maletič, M. (2021). Determinants of Innovation Capability: An Exploratory Study of Inclusive Leadership and Work Engagement. *Quality Innovation Prosperity*, 25(2), 130-152.
50. Wang, Y. X., Yang, Y. J., Wang, Y., Su, D., Li, S. W., Zhang, T., & Li, H. P. (2018). The mediating role of inclusive leadership: Work engagement and innovative behaviour among Chinese head nurses. *Journal of nursing management*, 27(4), 688-696.
51. Wasserman, I. C., Gallegos, P. V., & Ferdman, B. M. (2008). Dancing with resistance. *Diversity resistance in organizations*, 175-200. New York:
52. Wattoo, M. A., Zhao, S., & Xi, M. (2019). High-performance work systems and work-family interface: job autonomy and self-efficacy as mediators. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(1), 128-148.
53. Wuffli, P. A. (2016). *Inclusive leadership: A framework for the global era*. Springer. International Publishing Switzerland.
54. Xiaotao, Z., Yang, X., Diaz, I., & Yu, M. (2018). Is too much inclusive leadership a good thing? An examination of curvilinear relationship between inclusive leadership and employees' task performance. *International Journal of Manpower*.
55. Xin, X., Cai, W., Gao, X., & Liu, T. (2021). Will Job Crafters Stay or Leave? The Roles of Organizational Instrumentality and Inclusive Leadership. *Frontiers in Psychology*, 12.
56. Ye, Q., Wang, D., & Guo, W. (2019). Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal*, 37(4), 468-480.
57. Younas, A., Wang, D., Javed, B., & Konte, A. G. (2020, January). Inclusive leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: role of psychological safety. In *Proceedings of the 2020 4th International Conference on Management Engineering, Software Engineering and Service Sciences* (pp. 169-173).
58. Yulianti, P., & Arifien, F. P. (2019). Innovative behavior on millennials: Antecedent proactive personality and task conflict with moderating job autonomy. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 12(2), 177-190.
59. Zhao, F., Ahmed, F., & Faraz, N. A. (2020). Caring for the caregiver during COVID-19 outbreak: Does inclusive leadership improve psychological safety and curb psychological distress? A cross-sectional study. *International journal of nursing studies*, 110, 103725.
60. Zhao, J. L., Li, X. H., & Shields, J. (2020). Optimizing the relationship between job autonomy and knowledge workers' satisfaction: The roles of crafting and value congruence. *Asia Pacific Journal of Human Resources*.
35. Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management journal*, 56(6), 1754-1774.
36. Orth, M., & Volmer, J. (2017). Daily within-person effects of job autonomy and work engagement on innovative behaviour: The cross-level moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 601-612.
37. Paiuc, D. (2021). Cultural Intelligence as a Core Competence of Inclusive Leadership. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9(3), 363-378.
38. Qi, L., & Liu, B. (2017). Effects of inclusive leadership on employee voice behavior and team performance: The mediating role of caring ethical climate. *Frontiers in Communication*, 2, 8.
39. 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.
40. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
41. Shabeer, S., Nasir, N., & Rehman, S. (2020). Inclusive leadership and career adaptability: the mediating role of organization-based self-esteem and the moderating role of organizational justice. *International Journal of Leadership in Education*, 1-20.
42. Shah, M., & Haseeb, A. (2019). Relationship Between Job Autonomy and Job Stress Among Public Secondary School Principals in Punjab, Pakistan. *International Journal of Learning and Development*, 9(4), 94-108.
43. Shao, J., Cherian, J., Xu, L., Zaheer, M., Samad, S., Comite, U., ... & Badulescu, D. (2022). A CSR Perspective to Drive Employee Creativity in the Hospitality Sector: A Moderated Mediation Mechanism of Inclusive Leadership and Polychronicity. *Sustainability*, 14(10), 6273.
44. 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.
45. Siregar, Z. M. E., Sujana, F. R., Pranowo, A. S., & Supriadi, Y. N. (2021). Job autonomy and innovative work behavior of marketing employees in the automotive industry in Indonesia: The mediating role of organizational commitment. *Calitatea*, 22(180), 97-102.
46. Sweeney, C., & Bothwick, F. (2016). *Inclusive Leadership: The Definitive Guide to Developing and Executing an Impactful Diversity and Inclusion Strategy: Locally and Globally*. Pearson UK.
47. Teng, Michael , Hassan, Zaiton, & Kasa, Mark, 2018, The Relationship Between Job Autonomy and Social Support With Turnover Intention, Selection and peer-review under responsibility of the Organizing Committee of the conference, ISSN: 2357-1330.

organizations must be flexible in dealing with individuals, and the main research problem revolves around asking what is the nature of the relationship between inclusive leadership and job autonomy? The cognitive aspect of each of the variables of the research is highlighted, thus achieving the goal of the research, which is defining the leaders of the telecommunications companies with the concepts of inclusive leadership and providing a theoretical framework that contributes to highlighting the concepts of job autonomy and the extent of their practice by the respondent employees, (429) questionnaires were distributed to a sample of employees of Iraqi telecommunications companies, and in order to test the research hypothesis, the statistical program (SPSSV.26) was used. Work scheduling autonomy, work style autonomy, remote work autonomy for workers in those companies and vice versa, Based on this, the researchers suggested that the leaders should work continuously to diagnose the opportunities in the internal and external environments that help employees to achieve job autonomy and through the development of procedures and programs to achieve this goal and consider this as one of the fields of achieving the goal of their employees.

61. Zhou, Y. (2018). The impact of inclusive leadership on employee engagement: the mediator of psychological capital and the moderator of job embeddedness , doctor of philosophy (management), international college ,national institute of development administration.

Inclusive leadership and its relationship to job autonomy

“An analytical study of the opinions of a sample of employees of telecommunications companies in Iraq”

¹Media Arass Mohammed Saeed

²Ava Omar Fatah

¹Department of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Sulaymaniyah, Sulaymaniyah, Kurdistan Region of Iraq

²Department of Marketing Management, College of Administration and Economics, University of Sulaymaniyah, Sulaymaniyah, Kurdistan Region of Iraq

Abstract

The importance of telecommunications companies in the current day appears tremendously, especially after the rapid development of information systems, and has become an important resource of national income for all countries of the world, Organizations are now moving towards adapting to environmental changes and meeting the needs and desires of working individuals as they represent the intellectual capital of the organization and the ability of these organizations to formalize the concepts of job autonomy in the organization and this has become a decisive factor in enhancing the intrinsic motivation of employees and their job satisfaction. job autonomy is the freedom to choose Work methods of job performance and sequence of work activities that may specifically increase the employee's self-development and enable them to allocate their time and energy to work independently ,and Determining the frequency of interactions with others and generating ideas, and the presence of inclusive leadership in the organization contributes to providing the opportunity for functional participation for all working individuals while creating a stimulating environment for them that enables them to achieve the goals of the organization, and that the ultimate goal of this style of leadership is to achieve full participation at the group and individual levels. Today,