

## دور سلوكيات القيادة الاحتوائية في تعزيز استراتيجية الأمواج المتداخلة

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

الباحث: مجيد حميد عبدالله

جامعة الفلوجة

كلية الإدارة والاقتصاد

[Majeed.hameed@uofallujah.edu.iq](mailto:Majeed.hameed@uofallujah.edu.iq)

أ.د. ناجي عبدالستار محمود

جامعة تكريت

كلية الإدارة والاقتصاد

[Naje.abdulsattar@tu.edu.iq](mailto:Naje.abdulsattar@tu.edu.iq)

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.1.12>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/٧/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٩/١٠

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٩/٤

### المستخلص

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

**الكلمات المفتاحية:** سلوكيات القيادة الاحتوائية، استراتيجية الأمواج المتداخلة.



مجلة اقتصاديات الأعمال  
المجلد (٥) العدد (١) ٢٠٢٣  
الصفحات: ٢١١-٢٣٠

(\*) البحث مستل من أطروحة دكتوراه للباحث الثاني.

## **The role of inclusive leadership behaviors in promoting the overlapping waves strategy**

### **An exploratory study in a sample of academic leaders at the Universities of Anbar and Fallujah<sup>(\*)</sup>**

**Prof.Dr. Naje abdulsattar Muhammed**  
Tikrit University  
College of Administration and Economy  
[Naje.abdulsattar@tu.edu.iq](mailto:Naje.abdulsattar@tu.edu.iq)

**Researcher: Majid Hamid Abdullah**  
Fallujah University  
College of Administration and Economy  
[Majeed.hameed@uofallujah.edu.iq](mailto:Majeed.hameed@uofallujah.edu.iq)

---

### **Abstract**

The study aims to identify the role played by containment leadership behaviors in promoting the overlapping waves strategy. (University of Anbar, University of Fallujah) as a field for study. The total study community size reached (201) academic leaders and in a comprehensive inventory method for the community, and the questionnaire was distributed to them, and the retrieved forms were (150) questionnaires, of which the good ones were for statistical analysis (130), which represents the sample size as a leader Academically in both universities, and for the purpose of achieving the objectives and hypotheses of the study, a hypothetical scheme was formulated in which the nature of the logical relations was determined showing the variables of the study and its dimensions. From the descriptive statistics methods, the statistical analysis program (AmosV.25), (SPSSV.25) was used. The study included a set of conclusions, the most important of which were: The inclusive leadership behaviors in Iraqi universities, the sample of the study, is linked to strengthening and enhancing the overlapping waves strategy.

**Key words:** Inclusive Leadership Behaviors, Staggered Waves Strategy.

---

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

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

### أولاً: مشكلة وتساؤلات الدراسة:

إن الجزء المهم في أي مشكلة هو المعرفة التامة في أبعاد المشكلة نفسها وترتيبها ترتيباً منطقياً وفق خطوات منتظمة ومتسلسلة من أجل الوصول إلى الحلول المثلى من خلال أدوات الدراسة العلمي المتعارف عليها وتسلسلها المنطقي فكرياً ونظرياً وميدانياً وتتضمنها تساؤلات ميدانية فرعية، وهذا سيتم التعرف عليه من خلال الفقرات الخاصة بمشكلة الدراسة، وفي ضوء ما تقدم تتضح مسارات المشكلة الميدانية وتساؤلاتها التي تتصدى لها هذه الدراسة، إذ تتجسد في تحديد مستوى متغيرات الدراسة في المنظمتين المبحوثتين وكيفية ترجمة الطروحات الفكرية حول دور القيادة الاحتوائية في تعزيز استراتيجية الأمواج المتداخلة إلى اطار عمل واقعي لفحص واختبار ومقارنة صلاية الجامعتين من خلال الدور الذي يمكن ان تلعبه عناصر القيادة الاحتوائية في تحقيق استراتيجية الأمواج المتداخلة؟. وينبثق عن هذه المشكلة التساؤلات الآتية المرتبطة بواقع حال الجامعتين المبحوثتين:

١. هل توجد لدى الجامعتين المبحوثتين أي مبادرات أو ممارسات مقصودة أو غير مقصودة للقيادة الاحتوائية؟ وايهما أعلى مستوى؟
٢. ما هي طبيعة دور وعلاقة أبعاد القيادة الاحتوائية في استراتيجية الأمواج المتداخلة؟
٣. كيف ينعكس دور القيادة الاحتوائية في صلاية الجامعتين عبر استراتيجية الأمواج المتداخلة؟
٤. ما طبيعة الاختلافات بين الجامعتين المبحوثتين بصدد متغيرات الدراسة عموماً؟

### ثانياً: أهمية الدراسة:

أظهرت الدراسات السابقة أهمية دراستنا الحالية لأنه يتوافق مع تلك الدراسات من حيث التوجهات العامة، ومع الطروحات الفكرية للعديد من الباحثين، إذ أشارت إلى وجود علاقات ايجابية بين القيادة الاحتوائية واستراتيجية الأمواج المتداخلة، ولكن دون ربط المتغيرات في دراسة واحدة واثبات ذلك عملياً، كما هو الحال بالنسبة لتوجه الدراسة الحالية. ومن هنا تأتي أهمية هذا الدراسة:

١. تمثل الدراسة محاولة لدراسة دور القيادة الاحتوائية في تعزيز استراتيجية الأمواج المتداخلة، الأمر الذي لم تتناوله الدراسات السابقة بالربط المباشر بين هذه المتغيرات بحسب علم الباحث.
٢. تتصدى لدراسة متغيرات مهمة لما تؤديه من دوراً حاسماً في نجاح وبقاء منظمات الأعمال في ظل البيئة المعقدة والمتغيرة الحالية، إذ يعزز بحثها في البيئة العراقية الأكاديمية والعملية الرصيد المعرفي وينشر المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال إدارة المنظمات التي تفتقر إليها المكتبة العراقية.
٣. تتم هذه الدراسة في منظمات تخضع لمنافسة أعمال معقدة ومتأثرة بالتغيرات التكنولوجية والمعرفية السريعة، ويحتاج مديريها والعاملين فيها إلى إدراك أهمية مثل هذه المفاهيم وترسيخ ثقافة القيادة الاحتوائية وثقافة الأمواج المتداخلة، إذ لازالت منظمات الأعمال العراقية تفتقر إلى مثل هذه الثقافات.

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

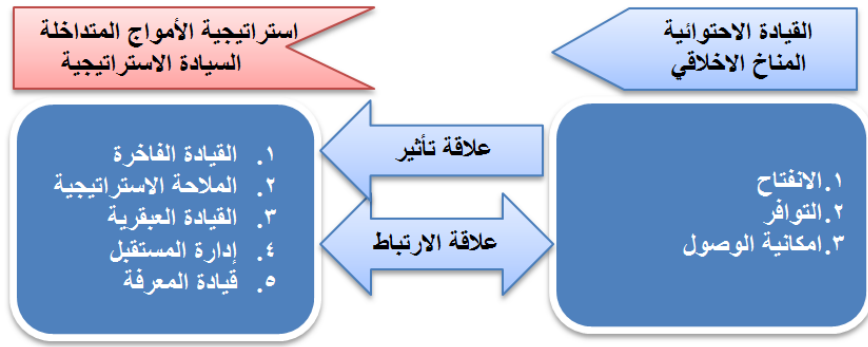
هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى الكشف عن دور القيادة الاحتوائية في تعزيز واستراتيجية الأمواج المتداخلة لتبديد الغموض الذي انتاب هذه العلاقة واختبارها ميدانياً وكالآتي:

1. الاسهام في تأطير نظري وفلسفي لمتغيرات الدراسة يستند الى تأصيل فكري وعملي للإسهامات السابقة على مستوى منظورات ومداخل مختلفة.
2. الكشف عن طبيعة ومستوى القيادة الاحتوائية في الجامعتين المبحوثتين، واختبار مدى مساهمة أبعاد القيادة الاحتوائية في بناء واستراتيجية الأمواج المتداخلة للجامعتين.
3. تحديد مدى امتلاك الجامعتين لأبعاد استراتيجية الأمواج المتداخلة.

#### رابعاً: مخطط الدراسة الافتراضي وفرضياته:

ينتج عن المخطط المفترض فرضيات رئيسة وفرعية متعددة تُعد اثباتاتها عملياً إجابات عن التساؤلات التي أُثيرت في مشكلة الدراسة انسجاماً مع الطروحات الفكرية ومفسرة لتصورات القيادة الاحتوائية متغير مستقل واستراتيجية الأمواج المتداخلة متغير معتمد ما في الشكل (1).

القيادة الاحتوائية متغير مستقل والصلابة التنظيمية كما في الشكل (1)



الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

#### خامساً: فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الاحتوائية واستراتيجية الأمواج المتداخلة، وتنبثق منها عدة فرضيات فرعية هي:
  - أ. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الانفتاح واستراتيجية الأمواج المتداخلة.
  - ب. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوافق واستراتيجية الأمواج المتداخلة.
  - ت. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين امكانية الوصول واستراتيجية الأمواج المتداخلة.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاحتوائية في استراتيجية الأمواج المتداخلة، وتنبثق منها عدة فرضيات فرعية هي:
  - أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للانفتاح في استراتيجية الأمواج المتداخلة.
  - ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوافق في استراتيجية الأمواج المتداخلة.
  - ت. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإمكانية الوصول في استراتيجية الأمواج المتداخلة.

#### سادساً: أدوات الدراسة:

##### 1. أساليب جمع البيانات:

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

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

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

\* **المقابلات الشخصية:** وتعد من أهم الأساليب المعتمدة والفعالة لغرض جمع البيانات ذات الصلة بمجتمع وعينة الدراسة، لأنها تعد وسيلة مباشرة ومرنة وواقعية وتتم وجهاً لوجه مع الأشخاص المعنيين، إذ نظم الباحث عدداً من المقابلات الشخصية مع القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة وعلى اختلاف مستوياتهم التنظيمية في مرحلة ما قبل وأثناء توزيع استمارات الاستبانة، وكانت مقابلات استكشافية من النوع المفتوح للحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة.

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

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

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

الجدول (1) متغيرات الدراسة

مصدر المقياس	الأبعاد	المتغير
Carmeli, et. al., 2010	الانفتاح	القيادة الاحتوائية Inclusive leadership
	التوافر	
	إمكانية الوصول	
Siegler, 2000 Calais, 2008 Hadrawi, et. al., 2017	القيادة الفاخرة	استراتيجية الأمواج المتداخلة Overlapping wave strategy
	الملاحة الاستراتيجية	
	القيادة العبقرية	
	إدارة المستقبل	
	قيادة المعرفة	
	التنوع	
	الابداع	
الخبرة		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على استمارات الاستبانة.

#### سابعاً: حدود الدراسة:

١. **الحدود الزمانية:** تنحصر حدود الدراسة زمنياً في الفترة من تاريخ صدور أمر الإشراف ٢٠٢٠/١٢/٦ لغاية يوم التسليم ٢٠٢٢/٨/١٤.
٢. **الحدود المكانية:** تنحصر حدود الدراسة مكانياً في جامعتي الفلوجة والانباء التي تقع ضمن الحدود البلدية لمحافظة الانبار.
٣. **الحدود البشرية:** تشمل الحدود البشرية القيادات الأكاديمية كل من السادة (رؤساء الجامعات، ومساعديهم، والعمداء، ومعاوني العمداء، ورؤساء الأقسام او الفروع)، في جامعتي الفلوجة والانباء.
٤. **الحدود المعرفية:** تتحدد الدراسة معرفياً بمتغيرين (القيادة الاحتوائية، استراتيجيات الأزمات المتداخلة) وبما تتضمن من أبعاد فرعية.

#### ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

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

#### تاسعاً: ميدان ومجتمع وعينة الدراسة:

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

#### ميررات اختيار ميدان الدراسة:

١. انسجام طبيعة الدراسة وأهدافها مع واقع المنظمات التعليمية، من حيث النشاط الذي تمارسه سواء كان في الجانب العلمي أو الجانب العملي.
٢. أهمية الدور الحيوي الذي تمارسه المنظمات التعليمية في بناء المجتمع، ورفد معظم المنظمات بملاكات علمية مؤهلة قادرة على تقديم أفضل الخدمات للزبائن.

٣. كثرة التغييرات التي تطرأ في البيئة التعليمية تتطلب منها وجود ممارسات قيادة جديدة ومناخ أخلاقي ملائم، لكي تتمكن من فرض سيادتها الاستراتيجية، فضلاً عن تعريف مبسط للجامعات عينة الدراسة كما في الجدول (2).

الجدول (2) تعريف مبسط للجامعات عينة الدراسة

ت	الجامعات عينة الدراسة	تاريخ التأسيس	عدد الكليات	عدد الأقسام / الفروع	عدد القيادات الأكاديمية
١	الانبار	١٩٨٧	18	94	148
٢	الفلوجة	٢٠١٣	6	35	53
	المجموع	-	-	-	201

المصدر: موقع الجامعات العراقية على شبكة الأنترنت.

إذ تم تحديد مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية المتمثلة بـ(رئيس جامعة، مساعد رئيس جامعة، عميد، معاون عميد، رئيس قسم أو فرع)، في الجامعات عينة الدراسة (جامعة الانبار، جامعة الفلوجة) والبالغ عددهم (201) أكاديمياً، إذ تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من إجمالي المجتمع المتمثل بالقيادات الأكاديمية، إذ قام الباحث بتوزيع (150) استمارة استبانة على القيادات المبحوثة كما مبينة بالجدول (2)، وقد تم استرجاع (130) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي أي ما بنسبته (86.6%) من إجمالي الاستبانات الموزعة وهي نسبة جيدة لأجراء التحليل، وقد تم توزيع على أفراد العينة المبحوثة للمجتمع ككل. ادناه يبين عدد الاستبانات لكل جامعة.

### المبحث الثاني: الإطار النظري للقيادة الاحتوائية:

#### أولاً: المفهوم:

إن الموظفون يشعرون بأنهم مشمولين عندما يتم معاملتهم بشكل عادل، فإن تقدرهم، وتميزهم، يتم تقديره عندما يكون لديهم شعور بالانتماء، وإن أصواتهم مسموعة أثناء اتخاذ القرارات، وإن القيادة تعاملهم بشكل عادل بناءً على خصائصهم بدلاً من الصور النمطية، وإخفاء الطابع الشخصي على الموظفين، وفهم تميزهم هذا عن الآخرين، وقبولهم كأعضاء في الفريق، والاستفادة من التفكير المتنوع بين الأفراد، والمجموعات من أجل اتخاذ قرارات أكثر ذكاءً (Dillon & Bourke, 2016: 16). في هذا الصدد يؤكد (Qi, et.al., 2019: 2) على أن القيادة الاحتوائية لها طبيعة فريدة من القبول، والانتماء والسيطرة والشمول على وجه التحديد فهي تشدد على قبول الموظفين، والسماح لهم بالمساهمة بقدراتهم، ووجهات نظرهم الفريدة، وتشجيعهم على المشاركة في الأنشطة التنظيمية.

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

ت	الباحث والسنة والصفحة	المضمون
١	Randel, et.al., 2018: 191	مجموعة من السلوكيات والتصرفات الإيجابية التي يتحملها القائد والتي تسهل على أعضاء المجموعة في المنظمة إدراك الانتماء في مجموعة العمل مع الحفاظ على تقدرهم داخل المجموعة والمساهمة داخل المجموعة بشكل كامل في إتمام نتائج وعملياتها بشكل كفوء وفاعل.
٢	Cenkci, et.al., 2020: 2	هي الانفتاح وامكانية الوصول والتوافر في تفاعلات القائد مع التابعين.
٣	Elvestuen, et.al., 2021: 38	هي قدرة القادة على الترحيب بإسهامات الموظفين وتقديرها من أجل التغلب على تأثير الجوانب السلبية على سلامتهم النفسية.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول.

### ثانياً: أهمية القيادة الاحتوائية:

دائماً القادة الاحتوائيون يبحثون عن تفضيلات الآخرين لا تفضيلاتهم (مهدي، ٢٠٢٠: ٣٤). وان التنوع في قوة العمل لدى الموظفين وتعدد المواهب هو مصدر للميزة التنافسية، لذا فإن القائد الاحتوائي هو مثال يحتذى به لأنه يُلهم مختلف الموظفين لدفع الأداء التنظيمي إلى الأمام نحو رؤية مشتركة، فهي تهتم برفاهية الموظفين، والشركاء الذين تخدمهم المنظمة، ذلك كله يتطلب تنمية مهارات القائد وتفكيره المنظمي، وتطوير قدراته في الحدس؛ والاستبصار وفن الإصغاء، والاستماع إلى الآخرين (Rojhik,2016:10). إن استعمال هذا التركيز السلوكي الجديد يعد فرصة لمتابعة الإشارات، التي يمكن أن يقدمها القائد الاحتوائي، مثل ضمان أن تكون الرؤى عميقة والقرارات قوية (Rodriguez,2018:2).

### ثالثاً: أبعاد القيادة الاحتوائية:

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

#### ١. الانفتاح Openness:

إن الانفتاح هو سمة شخصية مرتبطة بالقيم الفردية في المنظمات، تؤثر القيم الفردية على الانفتاح على التغيير وسلوكيات الالتزام التنظيمي، التي تظهر أثناء التغيير لأن أولئك الذين هم أكثر انفتاحاً سيتصرفون في الأخلاق التي ستدعم التغيير، يعد الانفتاح على التغيير كمتبني بسلوك المواطنة التنظيمية أثناء التغيير التنظيمي. إن القيم التي تحدد الانفتاح ستكون مرتبطة بشكل إيجابي بالسلوكيات الإيجابية التي يتم تنفيذها في المنظمة أثناء التغيير، أي إن الذين يقرون الانفتاح يظهرهم المزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية. نظراً لأن التغيير يحدث كثيراً، فإن معرفة الوقت الذي يكون فيه الموظفين على استعداد للمشاركة أمر مفيد، ويمكن أن يساعد المنظمات في الحصول على قوة التغيير القادم (Roccas,et.al.,2002:791).

#### ٢. التوافر Availability:

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



### ٣. إمكانية الوصول Accessibility:

تعد إمكانية الوصول مفهوم نسبي، مما يعني ضمناً أنه يجب التعبير عن مشكلات الوصول كعلاقة بين الشخص والبيئة. بعبارة أخرى، فإن إمكانية الوصول هي اللقاء بين القدرة الوظيفية للشخص أو المجموعة وبين تصميم ومتطلبات البيئة المادية تشير إمكانية الوصول إلى الامتثال للمعايير والقواعد القياسية، مما يجعلها ذات طبيعة أساسية بشكل أساسي، عند استعمال مفهوم إمكانية الوصول، يجب أن تستند الحالات إلى معلومات صحيحة وموثوقة يتم جمعها في ثلاث خطوات وهي: (Warsson,2003:63)

أ. العنصر الشخصي (وصف القدرات الوظيفية للمرؤوس أو المجموعة المستهدفة، بناءً على المعرفة حول أداء العاملين).

ب. العنصر البيئي (وصف الحواجز في البيئة في الهدف، فيما يتعلق بالقواعد والمعايير المتاحة).

ت. تحليل يضاف إلى المكون الشخصي والمكون البيئي (وصف لمشاكل إمكانية الوصول).

### المبحث الثالث: الإطار النظري لاستراتيجية الأمواج المتداخلة:

#### أولاً: المفهوم:

يعد (روبرت زيجلر Robert Seigler)، أستاذ في علم النفس في جامعة كارنيجي ميلون في أمريكا صاحب استراتيجية الأمواج المتداخلة للتعلم والتفكير Overlapping Waves Strategy سنة ١٩٩٦ (الزركاني، ٢٠١٦: ٢٢). توضح استراتيجية الأمواج المتداخلة (OWS) التسلسل التوظيفي لاستراتيجيات متعددة في تقديم نموذجاً جديداً يسمح بالاعتراف بالفروق الفردية بين المتعلمين الذين يحتفظون بمجموعة من الأساليب المختلفة مع استجابات المرتبطة المتعلقة بالتاريخ السابق لاستخدام تلك الأساليب، وأن يستمروا في استخدامها لفترة طويلة حتى لو كانوا يعرفون غيرها، كونها مفيدة في اكتساب المهارات التي تسهل من حل المشاكل الجديدة. (Siegler, 1996: 10).

#### الجدول (4) تعريف استراتيجية الأمواج المتداخلة بحسب وجهات نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المضمون
١	Leseman, et. al., 2012:4	التغيير في اختيار استراتيجية معرفية وتفكيرية التي تعدده سمة مهمة لتعلم مهارات جديدة، مثل المهارات الرياضية والمعرفية والاستراتيجيات تأتي تدريجياً وتذهب خلال هذا التطور التي تسمى هذه الظاهرة باسم "الأمواج المتداخلة" التي تعد استراتيجيات الحل تشبه الأمواج التي ترتفع وتهبط أثناء التطوير.
٢	Oudeyer & Forestier, 2016:238	الأساليب (تسمى أيضاً الاستراتيجيات) أو العمليات الأساسية لفهم التطور العالمي للإدراك البشري ذات طابع متعددة التفكير التطوري والمعرفي بطرائق متنوعة تظهر فهماً لأشكال الأجسام، العلاقات، وعمل القوى، وغيرها من الخواص الفيزيائية المستخدمة للتحويلات والتخطيط العقلي وأدوات حاسمة للإدراك البشري.
٣	كطران، ٢٠١٧: ٦٧	استراتيجية معرفية تتعامل مع المواقف وحل المشكلات وأداء المهام المختلفة والعمليات العقلية ولأسيما الإدراك والذكاء والتفكير والذاكرة والانتباه، فضلاً عن الجوانب الوجدانية كالمزاج والدافعية والانفعالات التي تستند إلى الاتجاه المعرفي في التعلم.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول.

### ثانياً: أهمية استراتيجيات الأزمات المتداخلة:

تتضح أهمية استراتيجيات الأزمات المتداخلة من خلال تنمية مهارات التفكير للمسوق من خلال الكشف عن الاستعداد المدخلي للمفاهيم القلبية والعمليات والمعالجات، كما أنها تعطي للمتعلم مجالاً واسعاً بالثقة بالنفس ومن خلال إعداد أوراق العمل الموضوعات التي تتضمن موجات متداخلة من المعلومات والتي يتم مناقشتها مع المجموعة التعاونية، فضلاً عن أنها تعطي التعلم فرصة التعبير عن رأيه من خلال الحوار المشترك، من خلال استخدام الاستراتيجيات الحديثة ومنها استراتيجيات الأزمات المتداخلة، كما أن هذه الاستراتيجيات قائمة على التعلم ضمن المجموعات المتعاونة من خلال تنظيم العمل على صورة مجموعات تشاركية، لذا فإن أهمية استراتيجيات الأزمات المتداخلة تتبع من: (كطران، ٢٠١٧: ٦٩)

١. أهمية الاستراتيجيات الحديثة ومنها استراتيجيات الأزمات المتداخلة لكونها من الاستراتيجيات المعرفية التي تتناغم وتحاكي العمليات العقلية للأفراد والتي تساعد على تنمية مهارات التفكير لديه ورفع مستواه في العمل المناط به.
٢. أهمية نتائج العمل والتي يكونها تمثل مؤشراً لمدى تحقيق الأهداف المرجوة من العملية المعرفية، فضلاً عن الأهمية من النواحي النفسية والاجتماعية للمتعلم.
٣. أهمية الأزمات المتداخلة لكونها تخرج المتعلم من المنطقية التقليدية في الحصول على المعرفة العملية إلى عالم غير مألوف وينظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة للبحث عن المعرفة العلمية وتطبيقها.
٤. تساعد استراتيجيات الأزمات المتداخلة العامل على تحقيق ذاته وشعور بالزهو من خلال أخذ دوره الإيجابي في المجتمع فشعر بالمسؤولية تجاه هذا الدور ومن ثم تكون فرداً نافعاً ومنتجاً في المجتمع وفي المنظمة.

### ثالثاً: أبعاد استراتيجيات الأزمات المتداخلة:

تركز الإدارة على تحليل الفرص والتهديدات التي تواجه إدارة المنظمة على المدى البعيد وتحاول وضع حلول لها، وتسمى القرارات الاستراتيجية، وتوضح الأدبيات في إدارة الأعمال إن على المديرين أن يسعوا إلى إدارة مؤسساتهم استراتيجياً وذلك بالتخلي عن الأسلوب التقليدي في الإدارة، ومن هنا يمكن تحديد أبعاد استراتيجيات الأزمات المتداخلة وعلى النحو الآتي: (Hadrawi, et al., 2017)

#### ١. القيادة الفاعلة:

تعد القيادة حديثاً وقديماً من الموضوعات المهمة في حياة الأفراد والشعوب ولها الدور المحوري في تطور أي تنظيم وكانت هنالك أساليب ونظريات للقيادة. وفي الوقت الحالي أصبح التنافس على كيفية إيجاد قيادة قادرة على جعل التفكير للأفراد يلائم ويتطابق مع توجهات القادة الاستراتيجي وذلك من أجل تحقيق الريادة والميزة التنافسية. ومن أنواع القيادة هنالك القيادة الفاعلة وتعد فلسفة هذه القيادة في كيفية معالجة الطلب واحترام الذات والخصوصية للأفراد المستهلكين وإنتاج منتجات فاعلة وبعلامة تجارية فاعلة وتلبية احتياجات المستهلكين بصورة فاعلة من أجل الوصول إلى الزبون الفاعل، الذي يفضل الحصول على المنتجات ذات قيمة عليا مما يزيد جاذباً نحو هذه المنظمة، وهذا يقود إلى السلوك المنظمي الفاعل في التعامل مع هكذا زبائن، فإن السلوك الفاعل هو النقيض لما اعتدنا على قبوله كمنطق اقتصادي (Isaac, et al., 2010:22).

## ٢. الملاحظة الاستراتيجية:

القيادة عملية تتأثر فيها مجموعة من الأشخاص لتحقيق الأهداف التنظيمية أو الفردية أو المحيطة أو مجموعة أو تكيفهم الاجتماعي من قبل فرد ويهتم القادة بالتفاعل مع العاملين التابعين لهم أو التنازل عن هوياتهم وتوسيع اهتمامات مرؤوسهم، فهم لا يعتمدون على نقاط قوتهم القانونية لإخضاع العمال للقيام بما طلب منهم، كما تعد وجهات نظر الملاحظة الاستراتيجية أكثر حيوية (Hadrawi, et.al., 2017:3). وينظر إلى قيادة الملاحظة عندما يؤثر القادة على تابعيهم لزيادة مستوياتهم الأخلاقية، وجهة نظرهم، ومعتقداتهم، وتحالفاتهم ودوافعهم مع المنظمات المرجعية. القيادة هي مصدر الهام وإشراك بين القائد والمرؤوسين. وهو ينطوي على إلهام على أنه يمنح المرؤوسين القدرة على اختبار القرائن الحالية بشكل خطير ويشجعهم على التفكير في الأبعاد الأوسع. (Krishnan, 2012:551).

## ٣. القيادة العبقرية:

تعد قيادة الذكاء هي مصدر القوة التي تمتلكها الشخصية والتي تعد الطاقة المنبثقة من الجانب أو الجزء الداخلي من الفرد أو الشخص. كما أن القيادة العبقرية هي قيادة الذكاء الذي يُنظر إليه على أنه قدرة العقل البشري على فهم الأفكار وتطبيقها وحلها لحل المشكلات، والعبقرية هي أداة مهمة جداً للقيادة، إذ يستطيع القادة اكتساب المعرفة واستخدامها عملياً لحل المشكلات داخل المنظمة، كما يسهم هذا النوع من القيادة بتمتع الفرد بالنزاهة، وان يتكلم عن الحقيقة لا أنها حالة من حالات الكرامة الهادئة. وفقاً لما بينه (Haber & Shankman, 2018:214) فإن القيادة العبقرية تمارس أربعة أنواع من الذكاءات للقيادة وهي: الحكمة والشخصية والذكاء الاجتماعي والروحاني وكما هي: أ. الحكمة: أن تسهم قيادة العبقرية بالحكمة المطلوبة في إدارة المنظمة دائماً وأن تتمتع بالقرار والذكاء وفقاً للمعارف التي تمتلكها. ب. الشخصية: أن يتميز الشخصية العبقرية بالخاصية الساحرة والتي تكون قادرة على إدارة الأفراد والعاملين. ت. الذكاء الاجتماعي: أن يكون لديها القدرة على التكامل في التعامل مع المجتمع الخارجي. ث. الذكاء الروحي: لديه القدرة في بث الروحانية في مكان العمل وحث الأفراد على التواجد والإبداع والنزاهة في العمل.

## ٤. إدارة المستقبل:

أشار إلى أن التفكير الإداري انتقل إلى فهم معمق للأعمال بصورة عامة كعملية إحساس التي يتم تحديد مستقبل المنظمة من خلال العلاقات الحسية لموظفيها بدلاً من قرارات بعض الأفراد ذوي النفوذ، ويتم وصف الإدارة المستقبلية على أنها الممارسة الفعلية للأهداف المنظمة وكيفية تحقيق هذه الأهداف في المستقبل وتحليل الانحراف فيها من خلال تحديد إدارة واضحة لتحقيق هذه الأهداف. تتطلب إدارة أي مؤسسة مرونة كبيرة وقدرة على الاستجابة السريعة والإيجابية للتغيير، والاستخدام التشغيلي للأدلة المستنيرة وأنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتوصيل المعلومات الداخلية بين المنظمة والموظفين والموجودة مع شرائح الأسواق / والعلاء المحتملين، من خلال إدارة المستقبل وإدارة المواهب المبتكرة ومفاهيم القيادة الناشئة والاستجابة الإدارية والتقنيات اللازمة لتلبية احتياجات المنظمة المستقبلية.

## ٥. قيادة المعرفة:

عدت المعرفة عنصراً مهماً من عناصر قيادة المعرفة والقائد المعرفي هو مثال للآخرين في التعلم المستمر. بعض نظريات القيادة أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة من بعض النظريات الأخرى ويعتقد البعض أن نظرية الاتجاه لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة. وقد تم الاعتراف بشكل متزايد بقيادة المعرفة كعنصر أساسي للمؤسسات لتعزيز إدارة معرفة الزبون. في حين أن العديد من الدراسات قد روجت لقيادة المعرفة كوسيلة لتعزيز الأداء التنظيمي، فإن تصور قيادة المعرفة في سياق المشروع لا يزال بدائياً. لم تبحث الدراسات السابقة دور قادة المشروع في إدارة المعرفة وتأثيرها على أداء المنظمة والأداء التنظيمي (Yang, et.al., 2014:40).

إن تطوير هذا الدعم سيوضح فوائد قيادة المعرفة وأداء المشروع لمستويات مختلفة من تعقيد البيانات. فإن النظريات السلوكية أكثر ملاءمة، في حين أن النظريات الظرفية أكثر انسجاماً مع أسلوب القيادة المطلوب لإدارة المعرفة تعتمد النظرية الظرفية على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه ويعتقد أن الموقف نفسه ذو أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة (Hadrawi, et.al., 2017:37).

### المبحث الرابع: الجانب العملي للدراسة:

#### وصف وتشخيص القيادة الاحتوائية وأبعادها:

#### أولاً: وصف وتشخيص سلوكيات القيادة الاحتوائية وأبعادها:

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

يتضح من النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول (5) الخاص بأراء أفراد عينة الدراسة المبحوثة حول ممارسة سلوكيات القيادة الاحتوائية كون أن الوسط الفرضي يساوي (3) على مساحة المقياس، إذ تشير النتائج إلى أن سلوكيات القيادة الاحتوائية على المستوى الكلي قد حقق وسطاً حسابياً قدره (3.891) عند مستوى أهمية (0.778)، وهذا يؤشر الى مستوى جيداً في تأكيد ضرورة أن يكون للقيادات الأكاديمية سلوكيات القيادة الاحتوائية، ولذلك نلاحظ أن الانحراف المعياري البالغ (0.618) بدلالة معامل الاختلاف الذي جاء بنسبة (15.8%) أقل من (50%) الذي يدل على أن هناك تشتت بنسبة قليلة في إجابات عينة الدراسة مما يعني امتلاك القيادات الأكاديمية تصوراً واضحاً عن معنى سلوكيات القيادة الاحتوائية المطلوبة، ويدعم هذه النسب المئوية للاتفاق والمحايد وعدم الاتفاق والبالغة (71.70؛ 16.33؛ 11.88) على التوالي، ومن أبرز الأبعاد التي أسهمت في إغناء متغير سلوكيات القيادة الاحتوائية هو بُعد التوافر بنسبة اتفاق مقدارها (74.81) ووسط حسابي قدره (4.063) وانحراف معياري قدره (0.649) عند مستوى أهمية (0.812) بدلالة معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (15.97%) أقل من (50%). وأما فيما يتعلق بأبعاد سلوكيات القيادة الاحتوائية (الانفتاح؛ التوافر؛ إمكانية الوصول) وفي هذا السياق يتضمن وصف الأبعاد بالآتي:

الجدول (5) نتائج وصف وتشخيص سلوكيات القيادة الاحتوائية وأبعادها

اسم المتغير	الترتيب	قياس الاستجابة										المعدل			
		5		4		3		2		1					
		ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت				
الاتجاه	X <sub>1</sub>	35	26.9	54	41.5	34	26.2	6	4.6	1	0.8	3.892	0.882	22.66	0.778
	X <sub>2</sub>	42	32.3	69	53.1	12	9.2	2	1.5	5	3.8	4.084	0.906	22.18	0.816
	X <sub>3</sub>	48	36.9	43	33.1	24	16.5	13	10.0	2	1.5	3.938	1.047	26.59	0.787
	X <sub>4</sub>	53	40.8	39	30.0	24	18.5	5	3.8	9	6.9	3.938	1.173	29.79	0.787
	X <sub>5</sub>	37	28.5	43	33.1	37	28.5	13	10.0	-	-	3.800	0.967	25.45	0.76
	X <sub>6</sub>	51	39.2	60	46.2	11	8.5	3	2.3	5	3.8	4.146	0.949	22.89	0.829
	X <sub>7</sub>	41	31.5	69	53.1	11	8.5	4	3.1	5	3.8	4.053	0.934	23.04	0.810
	X <sub>8</sub>	35	26.9	-	-	15	11.5	4	3.1	76	58.5	2.338	0.741	31.69	0.467
المعدل		342	32.88	377	36.27	168	15.93	50	4.81	103	9.89	3.774	0.637	16.88	0.754
المجموع			69.15		15.92		14.70								
التأثير	X <sub>9</sub>	35	26.9	54	41.5	34	26.2	6	4.6	1	0.8	3.892	0.882	22.66	0.778
	X <sub>10</sub>	43	33.1	69	53.1	12	9.2	13	10.0	1	0.8	4.107	0.891	21.69	0.821
	X <sub>11</sub>	37	28.5	43	33.1	37	28.5	13	10.0	-	-	3.800	0.967	25.45	0.760
	X <sub>12</sub>	55	42.3	45	34.6	21	16.2	6	4.6	3	2.3	4.100	0.987	24.07	0.820
	X <sub>13</sub>	66	50.8	35	26.9	18	13.8	7	5.4	4	3.1	4.169	1.057	25.35	0.833
	X <sub>14</sub>	80	61.5	20	15.4	19	14.6	19	14.6	4	3.1	4.269	1.091	25.56	0.853
	X <sub>15</sub>	56	43.1	44	33.8	22	16.9	3	2.3	5	3.8	4.100	1.018	24.83	0.82
	X <sub>16</sub>	56	43.1	40	30.8	25	19.2	5	3.8	4	3.1	4.069	1.028	25.26	0.813
المعدل		428	41.16	350	33.65	188	18.08	48	4.61	26	2.50	4.063	0.649	15.97	0.812
المجموع			74.81		18.08		7.11								
إكثارية الوصول	X <sub>17</sub>	48	36.9	43	33.1	24	18.5	13	10.0	2	1.5	3.938	1.047	26.59	0.787
	X <sub>18</sub>	35	26.9	-	-	14	10.8	4	3.1	77	59.2	2.323	0.744	32.03	0.464
	X <sub>19</sub>	43	33.1	71	54.6	11	8.5	4	3.1	1	0.8	4.161	0.765	18.39	0.832
	X <sub>20</sub>	37	28.5	74	56.9	15	11.5	4	3.1	-	-	4.107	0.717	17.46	0.821
	X <sub>21</sub>	52	40.0	52	40.0	20	15.4	6	4.6	-	-	4.153	0.848	20.42	0.830
	X <sub>22</sub>	60	46.2	37	28.5	27	20.8	6	4.6	-	-	4.161	0.913	21.94	0.832
	X <sub>23</sub>	35	26.9	56	43.1	26	20.0	13	10.0	-	-	3.869	0.926	23.93	0.773
	X <sub>24</sub>	46	35.4	51	39.2	19	14.6	13	10.0	1	0.8	3.984	0.988	24.80	0.796
المعدل		356	34.23	384	36.92	156	15.01	63	6.06	81	7.79	3.837	0.715	18.63	0.767
المجموع			71.16		15.01		13.85								
المؤشر الكلي			71.70		16.33		11.88							15.88	0.778

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

ثانياً: وصف وتشخيص استراتيجيات الأوامر المتداخلة وأبعادها:

الجدول (6) نتائج وصف وتشخيص استراتيجيات الأوامر المتداخلة وأبعادها

اسم المتغير	الترتيب	قياس الاستجابة										المعدل			
		5		4		3		2		1					
		ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت				
القيادة الفاعلة	X <sub>25</sub>	35	26.9	-	-	15	11.5	4	3.1	4	3.1	3.892	0.882	22.66	0.778
	X <sub>26</sub>	71	54.6	44	33.1	12	9.2	2	1.5	1	0.8	4.400	0.785	17.84	0.880
	X <sub>27</sub>	56	43.1	54	41.5	19	14.6	2	1.5	1	0.8	4.261	0.763	17.91	0.852
	X <sub>28</sub>	70	54.6	68	51.5	21	16.2	2	1.5	1	0.8	4.123	0.726	17.61	0.824
	X <sub>29</sub>	28	21.5	73	56.2	25	19.2	2	1.5	2	1.5	3.946	0.780	19.77	0.789
	X <sub>30</sub>	38	29.2	63	48.5	25	19.2	2	1.5	2	1.5	4.023	0.830	20.63	0.804
	X <sub>31</sub>	19	14.6	73	56.2	34	26.2	4	3.1	-	-	3.823	0.709	18.55	0.764
المعدل		287	31.53	375	31.21	151	26.58	14	1.53	83	9.13	3.845	0.621	16.15	0.769
المجموع			62.74		26.58		10.66								
العلامة الاستراتيجية	X <sub>32</sub>	35	26.9	42	32.3	48	36.9	3	2.3	2	1.5	3.807	0.915	24.03	0.761
	X <sub>33</sub>	35	26.9	51	39.2	34	26.2	9	6.9	1	0.8	3.846	0.927	24.10	0.769
	X <sub>34</sub>	47	36.2	54	41.5	22	16.9	7	5.4	-	-	4.084	0.862	21.11	0.816
	X <sub>35</sub>	55	42.3	45	34.6	23	17.7	6	4.6	1	0.8	4.130	0.918	22.23	0.826
	X <sub>36</sub>	40	30.8	51	39.2	27	20.8	5	3.8	5.4	4.7	3.861	1.069	27.69	0.772
	X <sub>37</sub>	36	27.7	45	34.6	47	36.2	4	3.1	-	-	3.884	0.831	21.40	0.776
	X <sub>38</sub>	36	27.7	45	34.6	40	30.8	9	6.9	-	-	3.830	0.916	23.92	0.766
	المعدل		284	31.22	333	36.57	241	26.5	41	4.48	11	1.21	3.920	0.731	18.65
المجموع			67.79		26.5		5.70								
القيادة المعقولة	X <sub>39</sub>	35	26.9	46	35.4	41	31.5	7	5.4	1	0.8	3.823	0.918	24.01	0.764
	X <sub>40</sub>	52	40.0	30	23.1	42	32.3	5	3.8	1	0.8	3.976	0.976	24.55	0.795
	X <sub>41</sub>	52	40.0	39	30.0	25	19.2	13	10.0	1	0.8	3.984	1.034	25.95	0.796
	X <sub>42</sub>	46	35.4	57	43.8	21	16.2	5	3.8	1	0.8	4.092	0.857	20.94	0.818
	X <sub>43</sub>	34	26.2	42	32.3	47	36.2	5	3.8	2	1.5	3.776	0.933	24.71	0.755
	X <sub>44</sub>	51	39.2	23	17.7	51	39.2	5	3.8	-	-	3.923	0.969	24.70	0.784
المعدل		36	27.7	37	28.5	50	38.5	6	4.6	1	0.8	3.776	0.923	24.71	0.755
المجموع		306	33.63	274	30.11	277	30.44	46	5.028	7	0.78	3.907	0.758	19.40	0.781
المجموع			63.74		30.44		5.81								

الاسم المتغير	القياس	قياس الاستجابة										المتوسط	النسبة	
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق لحد ما		أتفق		أتفق بشدة				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
X <sub>46</sub>	0.798	22.37	0.893	3.992	0.8	1	2.3	3	28.5	37	33.8	44	34.6	45
X <sub>47</sub>	0.776	21.40	0.831	3.884	1.5	2	2.3	3	24.66	32	49.2	64	22.3	29
X <sub>48</sub>	0.741	25.90	0.960	3.707	.08	1	10.8	14	27.7	36	38.5	50	22.3	29
X <sub>49</sub>	0.720	19.11	0.688	3.600	-	-	4.6	6	37.7	49	50.8	66	6.9	9
X <sub>50</sub>	0.755	22.17	0.837	3.776	1.5	2	4.6	6	25.4	33	51.5	67	16.9	22
X <sub>51</sub>	0.793	20.79	0.825	3.969	-	-	6.2	8	16.9	22	50.8	66	26.2	34
X <sub>52</sub>	0.753	23.24	0.876	3.769	-	-	9.2	12	24.6	32	46.2	60	20.0	26
X <sub>53</sub>	0.746	21.05	0.785	3.730	0.8	1	3.8	5	31.5	41	49.2	64	14.6	19
المعدل	0.760	17.25	0.656	3.803	0.67	7	5.47	57	27.21	282	46.25	481	20.47	213
المجموع					6.15				27.12			66.73		
X <sub>54</sub>	0.7606	23.50	0.864	3.676	1.5	2	6.2	8	30.8	740	46.2	60	15.4	20
X <sub>55</sub>	0.7352	24.92	0.901	3.615	1.5	2	5.4	7	41.5	54	33.1	43	18.5	24
X <sub>56</sub>	0.723	19.00	0.697	3.669	-	-	3.8	5	34.6	45	52.3	68	9.2	12
X <sub>57</sub>	0.7338	21.78	0.809	3.715	0.8	1	5.4	7	30.0	39	49.2	64	14.6	19
X <sub>58</sub>	0.743	19.53	0.757	3.876	-	-	3.1	4	26.2	34	50.8	66	20.0	26
X <sub>59</sub>	0.7752	19.09	0.730	3.823	-	-	0.8	1	34.6	45	46.2	60	18.5	24
X <sub>60</sub>	0.7646	19.28	0.728	3.776	-	-	3.1	4	30.8	40	51.5	67	14.6	19
X <sub>61</sub>	0.7552	19.81	0.745	3.761	0.8	1	1.5	2	33.1	43	50.0	65	14.6	19
المعدل	0.747	16.90	0.632	3.739	0.57	6	3.66	38	32.7	340	47.41	493	15.67	163
المجموع					4.23				32.7			63.08		
المؤشر الكلي	0.768	15.40	0.593	3.743	6.51				26.66			66.81		

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

يُوضح من النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول (6) الخاص بمواقف عينة الدراسة المبحوثة حول استراتيجيات الأمواج المتداخلة كون أن الوسط الفرضي يساوي (3) على مساحة المقياس، إذ تشير النتائج إلى أن استراتيجيات الأمواج المتداخلة على المستوى الكلي قد حققت وسطاً حسابياً قدره (3.843) عند مستوى أهمية (0.768)، وهذا يشير إلى مستوى جيداً مما يؤكد ضرورة أن يكون للقيادات الأكاديمية استراتيجيات الأمواج المتداخلة في منظماتهم، ولذلك نلاحظ أن الانحراف المعياري البالغ (0.592) بدلالة معامل الاختلاف الذي جاء بنسبة (15.40%) أقل من (50%) يدل على أن هناك تشتت بنسبة قليلة في إجابات أفراد عينة الدراسة مما يعني القيادات الأكاديمية في الجامعات المبحوثة يمتلكون تصوراً واضحاً عن معنى استراتيجيات الأمواج المتداخلة، وما يدعم هذه النسب المئوية للاتفاق والمحايد وعدم الاتفاق والبالغة بالترتيب (66.81؛ 26.66؛ 6.51)، ومن أبرز الأبعاد التي أسهمت في إغناء متغير استراتيجيات الأمواج المتداخلة هو بُعد الملاحظة الاستراتيجية بنسبة اتفاق مقدارها (67.79%) بوسط حسابي قدره (3.920) وانحراف معياري قدره (0.731) بدلالة معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (18.65%) أقل من (50%). وأما فيما يتعلق بأبعاد استراتيجيات الأمواج المتداخلة (القيادة الفاعلة؛ الملاحظة الاستراتيجية؛ القيادة العبقرية؛ إدارة المستقبل؛ القيادة المعرفية).

#### المبحث الرابع: اختبار الفرضيات:

1. الفرضية الرئيسية الأولى Ha1: توجد علاقة ارتباط معنوية بين سلوكيات القيادة الاحتوائية واستراتيجيات الأمواج المتداخلة في الجامعات المبحوثة.

الجدول (7) نتائج علاقات الارتباط بين سلوكيات القيادة الاحتوائية بدلالة أبعادها واستراتيجية الأمواج المتداخلة

المؤشر الكلي	سلوكيات القيادة الاحتوائية			المتغير التفسيري	
	إمكانية الوصول	التوافر	الانفتاح	المتغير المستجيب	
**0.711	**0.771	**0.537	**0.658	القيادة الفاخرة	القيادة الاستراتيجية
**0.714	*0.606	**0.712	**0.672	الملاحة الاستراتيجية	
**0.526	**0.361	**0.620	**0.496	القيادة العيقرية	
**0.656	**0.571	**0.672	**0.584	إدارة المستقبل	
**0.556	**0.430	**0.638	**0.484	القيادة المعرفية	
**0.724	**0.621	**0.731	**0.663	المؤشر الكلي	

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

يبين الجدول (7) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين سلوكيات القيادة الاحتوائية واستراتيجية الأمواج المتداخلة في الجامعات المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.724) عند مستويات معنوية (0.05)، وهي قيمة جيدة تُشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين لتؤكد ما أبرزته الدراسة في جانبها النظري، ويدل هذا على أنه كلما تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات المبحوثة بممارسة سلوكيات قيادية ذات طابع احتوائي كلما أدى ذلك إلى تعزيز استراتيجيات الأمواج المتداخلة لدى الجامعات، وتعكس هذه النتيجة تطابقاً مع المنطق النظري. إي جاءت النتائج لتؤشر إمكانية إحداث تعاضد بين سلوكيات القيادة الاحتوائية بدلالة أبعادها مع استراتيجيات الأمواج المتداخلة بدلالة أبعاده. وانبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى Ha1-1:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين الانفتاح واستراتيجية الأمواج المتداخلة في الجامعات المبحوثة.

تظهر نتائج الجدول (7) اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين سلوك الانفتاح واستراتيجية الأمواج المتداخلة في الجامعات المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.663) عند مستويات معنوية (0.05)، وهي قيمة جيدة تُشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين لتؤكد ما أبرزته الدراسة في جانبها النظري، ويدل هذا على أنه كلما تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات المبحوثة بممارسة سلوكيات الانفتاح كلما أدى ذلك إلى تعزيز استراتيجيات الأمواج المتداخلة لدى الجامعات، وتعكس هذه النتيجة تطابقاً مع المنطق النظري. إي جاءت النتائج لتؤشر إمكانية إحداث تعاضد بين سلوكيات الانفتاح مع استراتيجيات الأمواج المتداخلة.

**الفرضية الفرعية الثانية Ha1-2:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين التوافر واستراتيجية الأمواج المتداخلة في الجامعات المبحوثة.

تظهر نتائج الجدول (7) اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين سلوك التوافر واستراتيجية الأمواج المتداخلة في الجامعات المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.731) عند مستويات معنوية (0.05)، وهي قيمة جيدة تُشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين لتؤكد ما أبرزته الدراسة في جانبها النظري، ويدل هذا على أنه كلما تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات المبحوثة بممارسة سلوكيات التوافر كلما أدى ذلك إلى تعزيز استراتيجيات الأمواج المتداخلة لدى الجامعات، وتعكس هذه النتيجة تطابقاً مع المنطق النظري. إي جاءت النتائج لتؤشر إمكانية إحداث تعاضد بين سلوكيات التوافر مع استراتيجيات الأمواج المتداخلة.

**الفرضية الفرعية الثالثة Ha1-3:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين إمكانية الوصول واستراتيجية الأمواج المتداخلة في الجامعات المبحوثة.

تظهر نتائج الجدول (7) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين سلوك إمكانية الوصول واستراتيجية الأمواج المتداخلة في الجامعات المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.621) عند مستويات معنوية (0.05)، وهي قيمة جيدة تؤثر إلى قوة العلاقة بين المتغيرين لتؤكد ما أبرزته الدراسة في جانبها النظري، ويدل هذا على أنه كلما تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات المبحوثة بممارسة سلوكيات إمكانية الوصول كلما أدى ذلك إلى تعزيز استراتيجيات الأمواج المتداخلة لدى الجامعات، وتعكس هذه النتيجة تطابقاً مع المنطق النظري. إي جاءت النتائج لتؤشر إمكانية إحداث تعاضد بين سلوكيات إمكانية الوصول لاستراتيجيات الأمواج المتداخلة.

**٢. الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير معنوي للقيادة الاحتوائية في استراتيجيات الأمواج المتداخلة في الجامعات المبحوثة.

استناداً إلى مضمون الفرضية الرئيسية الرابعة التي تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية لأبعاد سلوكيات القيادة الاحتوائية في استراتيجيات الأمواج المتداخلة على المستوى الكلي، وعلى مستوى الأبعاد، وعلى مستوى كل جامعة، نعرض نتائج الاختبار وعلى النحو الآتي:

**الجدول (8) مؤشرات ونتائج علاقة التأثير سلوكيات القيادة الاحتوائية في استراتيجيات الأمواج المتداخلة**

استراتيجية الأمواج المتداخلة					متغير مستجيب
T	F	R <sup>2</sup>	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	متغير تفسيري
المحتسبة	المحتسبة				سلوكيات القيادة الاحتوائية
*10.022	*100.44	0.440	0.616	0.663	الانفتاح
*12.134	*147.22	0.535	0.668	0.731	التوافر
*8.972	*80.503	0.386	0.515	0.621	إمكانية الوصول
*11.859	*140.634	0.524	0.694	0.724	الأبعاد مجتمعة

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

نلاحظ من الجدول (8) إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لسلوكيات القيادة الاحتوائية في استراتيجيات الأمواج المتداخلة في الجامعات المبحوثة، إذ إن مجموع ما تفسره أبعاد سلوكيات القيادة الاحتوائية وفقاً لقيمة (R<sup>2</sup>) قد بلغ نحو (52.4%)، في حين أن (47.6%) من التغير الحاصل في استراتيجيات الأمواج المتداخلة يعزى إلى عوامل أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في نموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B<sub>1</sub>) البالغة (0.694) التي تدل على أنه إذا ازداد متغير سلوكيات القيادة الاحتوائية بمقدار وحدة واحدة فإن متغير استراتيجيات الأمواج المتداخلة سيزداد بمقدار (0.694)، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (140.63) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها (3.94) عند درجتي حرية (1,128) وضمن مستويات معنوية (0.05)، وكذلك وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (11.859) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (1.984) تحت مستويات معنوية (0.05)، وتوضح هذه النتائج أهمية ممارسات سلوكيات القيادة الاحتوائية للوصول إلى استراتيجيات الأمواج المتداخلة. وانبثقت الفرضية الرئيسية الرابعة الفرضيات الفرعية الآتية:



**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير معنوي للانفتاح في استراتيجيات الأمواج المتداخلة في الجامعات المبحوثة.

يبين لنا الجدول (8) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لُبعد الانفتاح في استراتيجيات الأمواج المتداخلة في الجامعات المبحوثة، إذ إنَّ مجموع ما يفسره سلوك الانفتاح وفقاً لقيمة ( $R^2$ ) قد بلغ نحو (44%)، في حين أنَّ (56%) من التغيير الحاصل في استراتيجيات الأمواج المتداخلة يعزى إلى عوامل أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنَّها لم تدخل في أنموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار ( $B_1$ ) البالغة (0.616) التي تدل على أنَّه إذا ازداد بعد الانفتاح لدى القيادات الأكاديمية بمقدار وحدة واحدة فإنَّ متغير استراتيجيات الأمواج المتداخلة سيزداد بمقدار (0.616) وحدة، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (100.44) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والتي بلغت (3.94) عند درجتي حرية (1,128) وضمن مستويات معنوية (0.05)، وكذلك وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (10.022) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (1,984) تحت مستوى معنوية (0.05)، وتوضح هذه النتائج دور بعد سلوك الانفتاح.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير معنوي للجاهزية في استراتيجيات الأمواج المتداخلة في الجامعات المبحوثة.

يبين لنا الجدول (8) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لُبعد التوافر في استراتيجيات الأمواج المتداخلة في الجامعات المبحوثة، إذ إنَّ مجموع ما يفسره لُبعد التوافر وفقاً لقيمة ( $R^2$ ) قد بلغ نحو (53.5%)، في حين أنَّ (46.5%) من التغيير الحاصل في استراتيجيات الأمواج المتداخلة يعزى إلى عوامل عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنَّها لم تدخل في أنموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار ( $B_1$ ) البالغة (0.668) التي تدل على أنَّه إذا ازداد بعد التوافر بمقدار وحدة واحدة فإنَّ متغير استراتيجيات الأمواج المتداخلة سيزداد بمقدار (0.668) وحدة، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (147.22) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها (3.94) عند درجتي حرية (1,128) وضمن مستويات معنوية (0.05)، وكذلك وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (12.134) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (1,984) تحت مستويات معنوية (0.05)، وتوضح هذه النتائج دور لُبعد سلوك التوافر.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير معنوي لإمكانية الوصول في استراتيجيات الأمواج المتداخلة في الجامعات المبحوثة.

يبين لنا الجدول (8) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لُبعد إمكانية الوصول في استراتيجيات الأمواج المتداخلة في الجامعات المبحوثة، إذ إنَّ مجموع ما يفسره بعد إمكانية الوصول وفقاً لقيمة ( $R^2$ ) قد بلغ نحو (38.6%)، في حين أنَّ (61.4%) من التغيير الحاصل في استراتيجيات الأمواج المتداخلة يعزى إلى عوامل أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنَّها لم تدخل في أنموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار ( $B_1$ ) البالغة (0.515) التي تدل على أنه إذا ازداد بعد إمكانية الوصول بمقدار وحدة واحدة فإنَّ متغير استراتيجيات الأمواج المتداخلة سيزداد بمقدار (0.515) وحدة، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (80.503) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.94) عند درجتي حرية (1,128) وضمن مستويات معنوية (0.05)، وكذلك وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (8.972) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (1,984) تحت مستويات معنوية (0.05)، وتوضح هذه النتائج دور لُبعد إمكانية الوصول.

يتضح لنا مما تقدم، أنّ أكثر أبعاد سلوكيات القيادة الاحتوائية تأثيراً في استراتيجية الأمواج المتداخلة هو سلوك التوافر عن بقية الأبعاد التفسيرية الأخرى، ويلبها، الانفتاح ومن ثم بعد إمكانية الوصول أخيراً.

### المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات:

#### أولاً: الاستنتاجات:

١. إن أفراد العينة يرون أن استراتيجية الأمواج المتداخلة في الجامعات العراقية المبحوثة جاءت بمستوى أهمية مرتفعة للمتغير ككل، وكذلك للأبعاد الفرعية المكونة لهذا المتغير، ويفسر الباحث ذلك إلى أن إدارة الجامعات تتصف بدرجة جيدة من الاستراتيجية التي تستند على الاتجاه المعرفي في عملياتها التنظيمية والتركيز على علم العقل كإشارة للتفاعل مع بيئة المتعلم، وفيما يتعلق بالأبعاد الفرعية، تتبنى الدراسة الاستنتاجات الآتية:
٢. إن مستوى أهمية القيادة الفاعلة الذي تمارسه إدارة الجامعة المبحوثة جاء بمستوى أهمية مرتفع، ويفسر الباحث تلك النتيجة إلى أن إدارة الجامعات تشجع على التعلم البناء لإضافة قيمة لربائنها من (الطلبة والمجتمع) وتحقيق متطلباتهم بهدف تعزيز المكانة الذهنية للجامعة وتقديم مخرجات تعليمية فاخرة، إلا أن هذه التركيز الذي يتبنى أساليب فعالة لم يحترم خصوصية المستفيدين من تلك الخدمات التعليمية.
٣. وبنفس الاتجاه، ان الملاحظة الاستراتيجية لدى الجامعات العراقية جاءت بمستوى أهمية مرتفعة، ويفسر الباحث تلك النتيجة أن القيادات في إدارة الجامعات يمنحون حرية التعبير بهدف طرح الأفكار الجديدة لتعزيز عملية التعليم بالجوانب الأخلاقية من أجل توسيع الخيال الواسع للعاملين وتبني استراتيجيات غير تقليدية، إلا أن هذه الدوافع لم تحفز عمليات الدمج بين التفكير المنطقي وعلميات التخطيط الاستراتيجي لرؤية فرص جديدة.
٤. إن القيادة العبقريّة لدى الجامعات العراقية المبحوثة جاء بمستوى أهمية مرتفعاً، ويفسر الباحث هذه النتيجة أن القيادات في إدارة الجامعات لديهم القدرة على بحث أجواء إيجابية في مكان العمل لتحفيز الأفراد على الإبداع وتخصيص مكافآت تشجيعية ومن ثم تطبيق تلك الأفكار لحل مشاكل العمل وذلك بفضل الكاريزمة للقيادات المؤثرة في سلوكيات الأفراد إلا ان هذه الأجواء لا تهتم باكتساب المعرفة لتوظيفها عملياً في البحث العلمي من خلال توثيق العلاقات مع المنظمات والاتحادات العلمية.

#### ثانياً: التوصيات:

١. على الجامعات المبحوثة ان تؤثر على الافراد العاملين تبعاً للمبادئ الاخلاقية الرقمية واشعارهم بالاحترام والتقدير وان يكون هناك توجه ضمن بعد الملاحظة الاستراتيجية نحو البيئة الداخلية لراس المال البشري.
٢. ضرورة الاهتمام من قبل الجامعات المبحوثة على بعد القيادة العبقريّة من خلال التركيز على التعامل مع المجتمع الرقمي لامتلاك شركاء حقيقيين للذكاء الاجتماعي الرقمي وهذا يحقق الريادة والتميز لهذه المنظمات.
٣. من الضروري الاهتمام بقيادة المعرفة من خلال قياد القيادات الجامعية على تشجيع تقاسم المعرفة ونشرها في المنظمة وبما يتعلق بالاستراتيجيات التعليمية.

٤. معالجة القصور الذي يحدث نتيجة ضعف توفير فرص للتدريب والتطوير للكوادر التعليمية في الجامعات المبحوثة والمتعلقة بأنشطتها التعليمية والإدارية، تشجيع الكوادر التعليمية على الانفتاح بخصوص ابتكار أفكار جديد من خلال تشجيع التواصل المفتوح بين الكوادر التدريسية الاكفاء.

### المصادر والمراجع:

#### أولاً: المصادر العربية:

١. الزركاني، محمد كاظم حسن، ٢٠١٦، أثر استراتيجيات الأمواج المتداخلة في تحصيل طلاب الاول المتوسط لمادة الفيزياء وتفكيرهم العلمي، كلية التربية للعلوم الصرفة، ابن الهيثم، جامعة بغداد.
٢. كطران، راند بابيش. (٢٠١٧). أثر استخدام استراتيجيات الأمواج المتداخلة في التحصيل والتطور العلمي عند طلاب الصف الأول المتوسط في مادة الإحياء. لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية. العدد ٢٥، ٦٤ - ٨٦.
٣. 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 الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

#### ثانياً: المصادر الأجنبية:

4. Bhagwan, (2002). Understanding Availability. Future directions in Distributed, Department of Electrical and Computer Engineering, UCSD.
5. Bortini, P. Paci, A. Quinlan, D. Rojnik, I. & Tonna, L. (2017). The Journey to Authentic and Inclusive Leadership, Self Creating Lifewide Learning Journey... develop a concept and training This project has been funded with the support from the European Commission, 28.
6. Bourke, J. Dillon, B. & Insights, D. (2018).The six signature traits of inclusive leadership.Thriving in a diverse new world. Accessed 15 August at: 7-16.
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. Chen & Siegler, (2000). Across the great divide. II. Overlapping Waves Theory. 7- 11.
9. Forestier, S. & Oudeyer, P.Y. (2016). Overlapping waves in tool use development: a curiosity-driven computational model. In Development and Learning and Epigenetic Robotics (ICDL-EpiRob), 2016 Joint IEEE International Conference on (pp. 238-245). IEEE.
10. Haber-Curran, P. & Shankman, M.L. (2018). Emotionally Intelligent Leadership: An Applied Model for Developing Individuals and Advancing Organizations. In Emotionale Intelligenz in Organisationen (pp. 213-225). Springer VS, Wiesbaden.
11. Hadrawi, H., Fadil R. & Karar S. (2017). Overlapping waves strategy and Organizational Brilliance, International Journal of Engineering Technology Research & Management, Vol. 1, Issue 12.
12. Krishnan, V.R. (2012). Transformational leadership and personal outcomes: empowerment as mediator. Leadership & Organization Development Journal, 33(6), 550-563.
13. Qi L, Liu B., Wei X. & Hu Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. PLoS ONE 14(2): e0212091, 2.
14. Randel, A.E.; Galvin, B.M.; Shore, L.M.; Holcombe Ehrhart, K.; 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.
15. 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.

16. Rodriguez, J.L. (2018). Inclusive leadership and employee engagement: The moderating effect of psychological diversity climate. M.Sc. Thesis California State University, San Bernardino.
17. Van der Ven, S.H., Boom, J., Kroesbergen, E.H., & Leseman, P.P. (2012). Microgenetic patterns of children's multiplication learning: Confirming the overlapping waves model by latent growth modeling. *Journal of Experimental Child Psychology*, 113(1), 1-19.
18. Warsson & Staê H.L. (2003). Accessibility, usability and universal Design positioning and definition of concepts describing person-environment relationships, *Disability and Rehabilitation*, Vol. 25, No. 2, 57 ± 66,57.
19. Yang, C. & Yang, F. (2020). Guanxi HRM practices and employee creative performance. *Personnel Review*, 49 (8): 1713-1729.
20. Zainab, A. & Baig, E. (2011). Defining Leadership Readiness. London Research Syndicate, *Journal of Management, Economics and Finance*, Vol. 1, Issue 1, 39.