جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ديـــــالى
كلـــية الإدارة والاقتصـــــاد
قسم الادارة العامـــــة/ الدراسات العليا

تأثير القيادة الاحتوائية في تحقيق التماسك الاستراتيجي

بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية بعقوبة

مقدم الى:

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة ديالى

وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في التخطيط الاستراتيجي الأمني

من الطالب:

حيدر عبد الامير حمودي

بإشراف الأستاذ المساعد الدكتور:

رحمان محمود شحاذه

1447 هـ
2025 م

المستخلص

تُعد قدرة القادة في المنظمات الحكومية على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية عاملاً حاسمًا في ضمان استمرارية هذه المنظمات وفاعليتها في أداء أنشطتها وتحقيق أهدافها، اذ يهدف البحث الى بيان تأثير القيادة الاحتوائية بوصفها متغيرًا تفسيريًا بأبعادها المتمثلة بـ(الانفتاح، والتوافر والجاهزية، وإمكانية الوصول) في تحقيق التماسك الاستراتيجي بوصفه متغيرًا معتمدًا، والذي تُمثّله ثلاثة أبعاد رئيسة هي(الإثارة التنظيمية، السبك التنظيمي، والتظافر التنظيمي) وذلك ضمن بيئة عمل مديرية بلدية بعقوبة، وقد تحددت مشكلة البحث بأثارة التساؤل الرئيس والذي مفادهٌ (ما مدى تأثير القيادة الاحتوائية بأبعادها في تحقيق التماسك الاستراتيجي في مديرية بلدية بعقوبة؟) وللإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقات بين المتغيرات وأبعادها، ووصف الظاهرة قيد البحث وصفًا كميًا وكيفيًا من خلال جمع البيانات وتنظيمها وتحليلها، وعلى اساس ذلك تم استعمال الاستبانة بوصفها الاداة الرئيسية لقياس تطبيق متغيرات البحث، اذ تم اختيار عينة عشوائية للبحث بواقع (261) موظف من حجم المجتمع الكلي البالغ (950) موظفاً في مديرية بلدية بعقوبة، ولمعالجة مشكلة البحث تم اعتماد مجموعة من الاساليب الاحصائية بواسطة (SPSS: V.26) و(AMOS: V.24)، واستناداً الى ذلك تم التوصل الى مجموعة من النتائج المهمة كان من أبرزها وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الاحتوائية بأبعادها (الانفتاح والتوافر والجاهزية وامكانية الوصول) في تحقيق التماسك الاستراتيجي بأبعاده (الاثارة التنظيمية والسبك التنظيمي والتظافر التنظيمي) في مديرية بلدية بعقوبة، وكان من اهم نتائج البحث إن القيادة الاحتوائية تسهم في تعزيز التماسك الاستراتيجي للمنظمة من خلال رفع مستويات الاندماج الوظيفي، وتقوية الروابط التنظيمية، وتحقيق الانسجام بين الأهداف الفردية والأهداف الاستراتيجية، مما يجعلها أحد المرتكزات الفكرية الأساسية لبناء منظمات قادرة على الاستمرار والتكيف مع المتغيرات البيئية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاحتوائية، التماسك الاستراتيجي، مديرية بلدية بعقوبة.

الفصل الاول

بعض الجهود المعرفية السابقة و منهجية البحث

تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفًا منهجيًا شاملاً يستند إليه البحث الحالي ويُعد قاعدة أساسية من قواعد البحث العلمي، إذ يعتمد على مجموعة من المعطيات المستخلصة من إسهامات الباحثين العلمية والمعرفية، ويُعد هذا الوصف ضرورة جوهرية ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند إجراء أي دراسة أو بحث علمي، لذلك يهدف هذا الفصل إلى مراجعة بعض الجهود المعرفية السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث الحالي باعتبارها الأساس المتين الذي يساهم في بناء الإطار العلمي لخدمة أهدافه ومتغيراته بالإضافة إلى تحديد أهم مرتكزاته الفكرية، مع تحديد مجالات الافادة منها والتمييز بين البحث الحالي والدراسات السابقة كما يستعرض الفصل الخريطة البحثية المعتمدة في البحث من خلال متابعة مشكلة البحث وتساؤلاته وأهميته وأهدافه بالإضافة إلى تعريفاته الإجرائية، كما يتناول بناء مخطط البحث وفرضياته مع توضيح المنهج المتبع وحدوده ومحدداته والأدوات المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات يُضاف إلى ذلك وصف خصائص عينة البحث والطرائق المتبعة في استخراج النتائج وتحليلها وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث و على النحو الآتي:

المبحث الأول: بعض الجهود المعرفية السابقة .

المبحث الثاني: الاطار العام للبحث.

المبحث الثالث: الاجراءات الميدانية للبحث.

المبحث الاول

بعض الجهود المعرفية السابقة

توطئة:

يستعرض هذا المبحث بعض الإسهامات المعرفية السابقة ذات الصلة بالمتغيرين التفسيري والمستجيب، إضافة إلى مناقشتها وتوضيح أوجه الاستفادة منها، من أجل إثراء البحث بالمعلومات القيمة وتمكين الباحث من تبني أفضل الأدوات والأساليب المناسبة، كما يسلط الضوء على ما يميز هذا البحث عن الإسهامات المعرفية السابقة، بناءً على ذلك تم تقسيم المبحث الى المحاور الاتية:

أولاً: بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بالقيادة الاحتوائية.

ثانيًا: بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بالتماسك الاستراتيجي.

ثالثًا: مناقشة الجهود المعرفية السابقة.

رابعًا: مجالات الافادة من الجهود المعرفية السابقة.

خامسًا: اهم ما يميز البحث الحالي عن الجهود المعرفية السابقة.

أولاً: بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بالقيادة الاحتوائية

الجدول(1) بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بالقيادة الاحتوائية

الدراسة (1)	(Tran & Choi، 2019)
عنوان الدراسة	Effects of Inclusive Leadership on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Organizational Justice and Learning Culture تأثيرات القيادة الاحتوائية على سلوك المواطنة التنظيمية: الدور الوسيط للعدالة التنظيمية وثقافة لتعلم
بلد الدراسة	فيتنام.
هدف الدراسة	دراسة العلاقة السببية بين القيادة الاحتوائية وسلوك المواطنة التنظيمية لعمال الخدمة في فيتنام ودور الوساطة للعدالة التنظيمية وثقافة التعلم التنظيمي في العلاقة السببية.
مجتمع وعينة الدراسة	المجتمع: شركات خدمات في فيتنام، العينة:268 عاملاً من اربع شركات خدمات في فيتنام.
منهج الدراسة	دراسة تحليلية.
أداة الدراسة	الاستبانة
اهم النتائج	ترتبط القيادة الاحتوائية بشكل ايجابي بسلوك المواطنة التنظيمية علاوة على ذلك، كما إن العدالة التنظيمية وثقافة التعلم التنظيمي دوراً في التوسط الجزئي في علاقة القيادة الاحتوائية وسلوك المواطنة ودراسة نوع من القيادة غير المستكشفة فيما يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية .
أوجه التشابه	المتغير المستقل(القيادة الاحتوائية)، منهج الدراسة، أداة الدراسة، بعض الاساليب الاحصائية .
أوجه الاختلاف	المتغير التابع، العينة المستهدفة، هدف الدراسة، بعض الاساليب الاحصائية .
الدراسة (2)	(Preston ،2019)
عنوان الدراسة	Inclusive Leadership and Public Relations Education القيادة الاحتوائية وتعليم العلاقات العامة.
بلد الدراسة	الولايات المتحدة الامريكية /شيكاغو.
هدف الدراسة	التغلب على تحديات الاتصالات المعقدة في القرن الحادي والعشرين وتطوير القيادة للتصدي لهذا التغير، فضلاً عن تصميم أنموذج لمدخل القيادة الاحتوائية في العلاقات العامة .
مجتمع وعينة الدراسة	المجتمع: بجامعة انطاكيا، العينة: طلاب المرحلة الاولى
منهج الدراسة	دراسة حالة.
أداة الدراسة	المقابلات الشخصية، الملاحظات .
اهم النتائج	انشاء قيادة احتوائية وثقافة التواصل من خلال الاتجاه والمحاذاة والالتزام، فضلاً عن وضع منهج لقيادة العلاقات العامة لمساعدة الطلاب الجامعيين في العلاقات العامة على تطوير مهارات القيادة والاتصال والعلاقات بشكل افضل .
أوجه التشابه	المتغير المستقل(القيادة الاحتوائية)، كلا الدراستين تركز على العلاقات الانسانية والانفتاح والتواصل الفعال كجوهر القيادة الاحتوائية، بعض الاساليب الاحصائية .
أوجه الاختلاف	العينة المستهدفة، المتغير التابع، ميدان تطبيق العينة، منهج الدراسة، بعض الاساليب الاحصائية.

الدراسة (3)	(Javed et al.،2019)
عنوان الدراسة	Inclusive Leadership and Innovative Work Behavior: The Role of Psychological Empowerment. القيادة الاحتوائية وسلوك العمل الابداعي: دور التمكين النفسي
بلد الدراسة	المملكة المتحدة وكندا .
هدف الدراسة	الفهم الفعال للعلاقات بين متغيرات الدراسة .
مجتمع وعينة الدراسة	المجتمع: قطاعات تكنولوجيا المعلومات والشحن، العينة: بعض موظفي هذه الشركات
منهج الدراسة	دراسة مقارنة .
أداة الدراسة	الاستبانة
اهم النتائج	ان القيادة الاحتوائية كانت مرتبطة بشكل ايجابي بسلوك العمل المبتكر بشكل مباشر وغير مباشر من خلال التمكين النفسي ، تم استخدام طريقة التقييم المعرفي .
أوجه التشابه	المتغير المستقل(القيادة الاحتوائية)، كلا الدراستين تنطلق من إن القيادة الاحتوائية لها تأثير ايجابي مباشر على الاداء التنظيمي، أداة الدراسة.
أوجه الاختلاف	المتغير التابع، العينة المستهدفة، منهج الدراسة ، بعض الاساليب الاحصائية.
الدراسة (4)	(مهدي،2020)
عنوان الدراسة	الدبلوماسية التنظيمية وتأثيرها التفاعلي في العلاقة بين القيادة الاحتوائية وسلوك العمل غير المدني.
بلد الدراسة	العراق
هدف الدراسة	تحليل التأثير التفاعلي للدبلوماسية التنظيمية في العلاقة بين القيادة الاحتوائية وسلوك العمل غير المدني.
مجتمع وعينة الدراسة	المجتمع: جامعة الفرات الاوسط التقنية، العينة: 162 موظفاً في الجامعة
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
اداة الدراسة	الاستبانة
اهم النتائج	اظهرت النتائج ان هناك نوعين من علاقات التأثير بين المتغيرات تمثل النوع الاول من العلاقة بوجود تأثير سلبي ومعنوي للقيادة الاحتوائية في سلوك العمل غير المدني مع تأثير سلبي ومعنوي مباشر للدبلوماسية التنظيمية في العلاقة بين القيادة الاحتوائية وسلوك العمل غير المدني.
أوجه التشابه	المتغير المستقل(القيادة الاحتوائية)، كلا الدراستين تركز على الانفتاح والتواصل كجوهر القيادة الاحتوائية، بعض الاساليب الاحصائية.
أوجه الاختلاف	مجتمع الدراسة، العينة المستخدمة، المتغير التابع، بعض الاساليب الاحصائية.
الدراسة (5)	(عطية،2023)
عنوان الدراسة	القيادة الاحتوائية وأثرها على تعزيز الرسوخ التنظيمي لدى معلّمي المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الاسكندرية – نموذج مقترح .
بلد الدراسة	مصر

هدف الدراسة	تحديد اهم الأطر الفكرية للقيادة الاحتوائية ، والرسوخ التنظيمي بالمدارس الثانوية الفنية ، وطبيعة العلاقة بينهما ، وتحديد واقع مُمارسة المديرين لأبعاد القيادة الاحتوائية ، ومستوى الرسوخ التنظيمي لدى المعلمين بالمدراس الثانوية بمحافظة الاسكندرية من وجهة نظر المعلمين ، فضلاً عن تحديد اثر القيادة الاحتوائية في تعزيز الرسوخ التنظيمي في المدارس المبحوثة.
مجتمع وعينة الدراسة	المجتمع: المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الاسكندرية، العينة: معلمي المدراس.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي الارتباطي .
أداة الدراسة	الاستبانة
اهم النتائج	التعرف على واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الاسكندرية لأبعاد الدراسة القيادة الاحتوائية و الرسوخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين .
أوجه التشابه	المتغير المستقل(القيادة الاحتوائية)، كلا الدراستين تركز على الانفتاح والتواصل كجوهر القيادة الاحتوائية، بعض الاساليب الاحصائية.
أوجه الاختلاف	مجتمع الدراسة، العينة المستخدمة، المتغير التابع، بعض الاساليب الاحصائية.
الدراسة(6)	(سعيد و فتاح،2023)
عنوان الدراسة	دور القيادة الاحتوائية في الاحتفاظ بالموظفين الموهبين.
بلد الدراسة	العراق
هدف الدراسة	يتمثل هدف البحث بالوقوف على حقيقة الاسهام الفعلي للقيادة الاحتوائية ومدى مساهمتها في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين.
مجتمع وعينة الدراسة	المجتمع: شركات الاتصالات في العراق، العينة: 429 عاملاً من شركات الاتصالات.
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة	الاستبانة
اهم النتائج	اظهرت النتائج ان هناك تأثير مباشر للمتغير المستقل القيادة الاحتوائية في المتغير التابع الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين.
أوجه التشابه	المتغير المستقل(القيادة الاحتوائية)، كلا الدراستين تركز على الانفتاح والتواصل كجوهر القيادة الاحتوائية، بعض الاساليب الاحصائية.
أوجه الاختلاف	مجتمع الدراسة، العينة المستخدمة، المتغير التابع، بعض الاساليب الاحصائية.
الدراسة (7)	(Orekoye ، 2023)
عنوان الدراسة	Inclusive leadership and team climate : the role of team power distance and trust in leader ship. القيادة الاحتوائية ومناخ الفريق ودور قوة الفريق والمسافة والثقة في القيادة.
بلد الدراسة	المملكة المتحدة (جامعة لانكستر).
هدف الدراسة	تهدف الدراسة دراسة تأثير القيادة الاحتوائية على مناخ الفريق بالاعتماد على نظرية التبادل الاجتماعي .

مجتمع وعينة الدراسة	المجتمع: شركات التصنيع المختلفة، العينة: دراسة استقصائية شملت (247) موظفاً نيجيريا موزعين على (59) فريقا في العديد الشركات
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة	الاستبانة
اهم النتائج	كشفت نتائج البحث ان القيادة الاحتوائية لها تأثير ايجابي ومباشر على مناخ الفريق كما وجدت الدراسة ان الثقة في القيادة تؤثر بشكل ايجابي على العلاقة بين القيادة الاحتوائية ومناخ الفريق .
أوجه التشابه	المتغير المستقل(القيادة الاحتوائية)، كلا الدراستين تنطلق من إن القيادة الاحتوائية لها تأثير ايجابي مباشر على الاداء التنظيمي، أداة الدراسة، منهج الدراسة
أوجه الاختلاف	المتغير التابع، العينة المستهدفة، بعض ابعاد القيادة الاحتوائية، بعض الاساليب الاحصائية.
الدراسة(8)	(Groenewald ،et al 2024)
عنوان الدراسة	The impact of inclusive leadership on employee job performance : A moderated medlation model تأثير القيادة الاحتوائية على الاداء الوظيفي للعاملين: انموذج الوساطة المعتدلة .
بلد الدراسة	باكستان.
هدف الدراسة	التعرف على الدور المحوري للقيادة الاحتوائية من خلال وجهات نظر العاملين فضلاً عن تعزيز البيئة الداعمة ما يؤثر على الاداء الوظيفي للعاملين .
مجتمع وعينة الدراسة	المجتمع: قطاع الفنادق في باكستان، العينة: 210 عاملاً في قطاع الفنادق
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي .
أداة الدراسة	الاستبانة
اهم النتائج	وجود علاقة ايجابية بين القيادة الاحتوائية والتمكين النفسي في القطاع الفندقي علاوة على ذلك وجد ان التوجه الترويجي يخفف من تأثير القيادة الاحتوائية على التمكين النفسي وبالتالي على الاداء الوظيفي، مما يشير ان الموظفين ذوي التوجه الترويجي هم اكثر استجابة لسلوكيات القيادة الاحتوائية
أوجه التشابه	المتغير المستقل(القيادة الاحتوائية)، كلا الدراستين تنطلق من إن القيادة الاحتوائية لها تأثير ايجابي مباشر على الاداء التنظيمي، أداة الدراسة، منهج الدراسة، بعض الاساليب الاحصائية.
أوجه الاختلاف	المتغير التابع، العينة المستهدفة، بعض ابعاد القيادة الاحتوائية، بعض الاساليب الاحصائية.

المصدر : اعداد الباحث استناداً الى المصادر الواردة في متنه .

ثانيا: بعض الجهود المعرفية المتعلقة بالتماسك الاستراتيجي

الجدول(2): بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بالتماسك الاستراتيجي

الدراسة (1)	(Black & Hinrichs ،2007)
عنوان الدراسة	Fractals of Strategic Coherence in a Successful Nonprofit Organization. التماسك الاستراتيجي في المنظمات الناجحة غير ربحية.
بلد الدراسة	الولايات المتحدة الامريكية .
هدف الدراسة	تحقيق التماسك الاستراتيجي في مختلف المستويات التنظيمية للمنظمات .
مجتمع وعينة الدراسة	المجتمع: جامعة ولاية نيومكسيكو، العينة: بعض العاملون والاداريون
منهج الدراسة	دراسة ميدانية مقارنة .
أداة الدراسة	المقابلات الشخصية
اهم النتائج	إن فهم تطور الاتساق الاستراتيجي من خلال تضمين المنطق الاستراتيجي عن طريق سرد القصص يوفر رؤى للمنظمات التي تبحث عن طرق جديدة لعرض الاستراتيجية وإدارة تنفيذ الاستراتيجية .
أوجه التشابه	المتغير التابع(التماسك الاستراتيجي)،كلا الدراستين تسعيان الى تحقيق التماسك ، كلا الدراستين يبحثان في منظمات غير ربحية، بعض الاساليب الاحصائية.
أوجه الاختلاف	مجتمع الدراسة، العينة المستخدمة، المتغير المستقل، اداة الدراسة، بعض الاساليب الاحصائية.
الدراسة (2)	(Kah et al, 2015)
عنوان الدراسة	Strategic coherence of Cohesion Policy. التماسك الاستراتيجي لسياسة التماسك.
بلد الدراسة	عدد من الدول الاوربية .
هدف الدراسة	تقييم تطوير وتنفيذ التماسك الاستراتيجي استراتيجيا بين صناديق الاستثمار .
مجتمع وعينة الدراسة	صناديق الاستثمار في دول أوربا.
منهج الدراسة	دراسة تحليلية مقارنة.
أداة الدراسة	تحليل الوثائق والسياسيات والبرامج
اهم النتائج	أن الاطار التنظيمي للفترة 2014-2020 يعمل على تحسين التماسك الاستراتيجي لسياسة التماسك وتوضح الابحاث المكتبية الميدانية مع الدول الاعضاء أنه كان هناك تحسن ملحوظ في الجودة الاستراتيجية للبرمجة من خلال تقديم برنامج الشراكة كإطار تنظيمي ومواءمة السياسة بشكل أوثق .
أوجه التشابه	المتغير التابع(التماسك الاستراتيجي)،كلا الدراستين تسعيان الى تحقيق التماسك ، بعض الاساليب الاحصائية.
أوجه الاختلاف	مجتمع الدراسة، العينة المستخدمة، المتغير المستقل، اداة الدراسة، بعض الاساليب الاحصائية.
الدراسة (3)	(Lusiani & Langley، 2018)
عنوان الدراسة	The social construction of strategic coherence: Practices of enabling

	البناء الاجتماعي للتماسك الاستراتيجي : ممارسات القيادة التمكينية leadership
بلد الدراسة	ايطاليا.
هدف الدراسة	دراسة كيفية تحقيق التماسك الاستراتيجي للمستويات العليا في المنظمات .
مجتمع وعينة الدراسة	المجتمع: بعض مستشفيات في ايطاليا، العينة:33 عاملاً من الكوادر الطبية.
منهج الدراسة	دراسة تطبيقية .
أداة الدراسة	الاستبانة
اهم النتائج	اثبتت النتائج ان المعاني المختلفة هي نظام لبناء التماسك الاستراتيجي داخل المنظمة، وإن تحقيق التماسك الاستراتيجي بين الادارات العليا والوسطى يتم من خلال عمليات التخطيط الاستراتيجي.
أوجه التشابه	المتغير التابع(التماسك الاستراتيجي)،المتغير التابع(نمط قيادي ايضاً)، اداة الدراسة، بعض الاساليب الاحصائية.
أوجه الاختلاف	مجتمع الدراسة، العينة المستخدمة، المتغير المستقل، بعض الاساليب الاحصائية.
الدراسة (4)	(الفريجي،2020)
عنوان الدراسة	دور القيادة التمكينية في تعزيز التماسك الاستراتيجي من خلال اعادة هندسة العمليات المصرفية كمتغير تفاعلي .
بلد الدراسة	العراق .
هدف الدراسة	التعرف على دور القيادة التمكينية في تعزيز التماسك الاستراتيجي من خلال اعادة هندسة العمليات المصرفية، واقتراح أليات جديدة تهدف الى التغلب على مسارات عدم تماسك استراتيجيات المصارف قيد الدراسة متوجهة الى مسارات لتحقيق تماسك كبير وعلى جميع المستويات.
مجتمع وعينة الدراسة	المجتمع: المصارف التجارية في محافظة البصرة والبالغ عددها (12)مصرفاً، العينة: مجموعة من العاملين في هذا المصارف والبالغ عددهم (202) فرد.
منهج الدراسة	دراسة تحليلية .
أداة الدراسة	الاستبانة
اهم النتائج	قدرة المصارف المبحوثة على تعزيز تماسك استراتيجياتها من خلال ابعاد السلوكيات التمكينيه للقائد والتي تعزز من تماسك العاملين بأنشطة المصرف من خلال تظافر جهودهم بإنجازها، إلا أن ثقتهم بأدائهم لم يثبت له أي تأثير في التماسك الاستراتيجي، بالإضافة الى ان إعاده هندسه العمليات المصرفية دورا بارزا في سلوكيات القيادة التمكينيه والتماسك الاستراتيجي.
أوجه التشابه	المتغير التابع(التماسك الاستراتيجي)،المتغير المستقل(نمط قيادي ايضاً)، اداة الدراسة، بعض الاساليب الاحصائية.
أوجه الاختلاف	مجتمع الدراسة، العينة المستخدمة، المتغير المستقل، بعض الاساليب الاحصائية.
الدراسة (5)	(الدعمي ،2021)
عنوان الدراسة	دور القيادة التمكينية في تعزيز التماسك الاستراتيجي للمؤسسات الصحية (دراسة تحليلية لعينة من الملاكات الطبية في مستشفى الكفيل بمحافظة كربلاء المقدسة).

بلد الدراسة	العراق كربلاء المقدسة.
هدف الدراسة	الهدف من الدراسة هو تقديم دراسة تحليلية من شأنها تقييم العلاقة بين تسهيل القيادة والتماسك الاستراتيجي من حيث خصائصها وكميتها ونوعها في المنظمات .
مجتمع وعينة الدراسة	المجتمع: مستشفى الكفيل في محافظة كربلاء المقدسة، العينة: (90) طبيباً وصيدلياً .
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة	الاستبانة
اهم النتائج	اظهرت النتائج ان هناك نوعين من علاقات التأثير بين المتغيرات تمثل النوع الاول من العلاقة بوجود تأثير سلبي ومعنوي للقيادة الاحتوائية في سلوك العمل غير المدني مع تأثير سلبي ومعنوي مباشر للدبلوماسية التنظيمية في العلاقة بين القيادة الاحتوائية وسلوك العمل غير المدني.
أوجه التشابه	المتغير التابع(التماسك الاستراتيجي)،المتغير المستقل(نمط قيادي ايضاً)، اداة الدراسة، بعض الاساليب الاحصائية.
أوجه الاختلاف	مجتمع الدراسة، العينة المستخدمة، المتغير المستقل، بعض الاساليب الاحصائية.
الدراسة(6)	**(محمد ،2021)**
عنوان الدراسة	القيادة عبر الصومعة ودورها في التألق التنظيمي من خلال التماسك الاستراتيجي .
بلد الدراسة	العراق.
هدف الدراسة	تحديد مستوى تأثير القيادة عبر الصومعة في التألق التنظيمي للقيادات في شركات الاتصالات العراقية ومن ثم التماسك الاستراتيجي كمتغير وسيط لمعرفة مستوى تعاظم التغير في هذا التأثير .
مجتمع وعينة الدراسة	المجتمع: شركات الاتصال العراقية (اسيا سيل وزين عراق وكورك)، العينة:210 عاملاً في شركات الاتصالات العراقية
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة	الاستبانة
اهم النتائج	أن إدراك أفراد عينة الدراسة حول القيادة عبر الصومعة التي تصنعها إدارات شركات الاتصالات المبحوثة بالدراسة جاء بمستوى أهمية كبيرة للمتغير ككل، مما يفسر أن هذه الإدارات لديها تصور كاف الى حد ما عن القيادة عبر الصومعة التي يتم ممارستها وفق الاستراتيجيات المعمول بها، بالرغم من أن هذه الشركات تسعى بشكل جيد في تعدد النشاطات لديها من أجل تحقيق جودة في الخدمات المقدمة، إلا أن هذه المساعي ليس بالمستوى اللازم خاصة ما يتعلق بالعمل عبر الحدود من خلال تطوير قدرة العاملين لديها داخليا وخارجيا ضمن حدود الشركة في المستقبل.
أوجه التشابه	المتغير التابع(التماسك الاستراتيجي)،المتغير المستقل(نمط قيادي ايضاً)، اداة الدراسة، بعض الاساليب الاحصائية.
أوجه الاختلاف	مجتمع الدراسة، العينة المستخدمة، المتغير المستقل، بعض الاساليب الاحصائية.

المصدر : اعداد الباحث استناداً الى المصادر الواردة في متنه .

ثالثاً: مناقشة الاسهامات والجهود المعرفية السابقة

1. بلغ عدد الدراسات السابقة التي تم تناولها في بحثنا الحالي(14) تتعلق (8) منها بمتغير القيادة الاحتوائية و(6) دراسات سابقة تتعلق بمتغير التماسك الاستراتيجي موزعة ما بين دراسة عربية وأجنبية.

2. بعد إجراء مراجعة شاملة للمصادر التي تم استخدامها في هذا البحث والتي امتدت لمدة طويلة في المكتبات العامة والخاصة وكذلك عبر الإنترنت، يُلاحظ قلة الدراسات التي تناولت القيادة الاحتوائية والتماسك الاستراتيجي، مما يشير إلى أن الجدل حول هذه المواضيع لا يزال قائمًا، ومن الملاحظات المهمة للغاية أن أغلب الدراسات التي تناولت القيادة الاحتوائية ظهرت بعد عام 2010، مما يعكس زيادة الاهتمام بهذا المجال، وبالمثل شهد موضوع التماسك الاستراتيجي اهتمامًا متزايدًا في السنوات الأخيرة نتيجة للتطور النوعي والكمي السريع في بيئة الأعمال والتحديات التي تواجه العديد من المنظمات في مختلف القطاعات نتيجة لغياب التماسك الاستراتيجي.

3. تنوعت الدراسات السابقة ما بين رسائل ماجستير واطروحات دكتوراه، فضلاً عن البحوث العلمية المنشورة في المجلات العلمية الرصينة.

4. تباينت الدراسات السابقة في اهدافها الموضوعة من حيث قياس علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات.

5. اعتمدت اغلب الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي وهذا ما تم حذوه في بحثنا الحالي باعتماد المنهج ذاته .

6. تنوع الباحثون في استخدامهم عدة أدوات لجمع البيانات والمعلومات، ويُلاحظ من الجدول المذكور أن الاستبانة كانت الأداة الأكثر استخدامًا في الدراسات السابقة، مما يشير إلى تفضيل الاعتماد على هذه الأداة لجمع البيانات في البحث الحالي كونها الأداة التي اتفقت عليها النسبة الأكبر من الدراسات السابقة وبما يتلاءم مع طبيعة متغيرات البحث

7. أما فيما يخص اختلاف العينات المستهدفة في الدراسات السابقة فقد تنوعت تبعًا للمستوى الإداري، ولكن غالبية العينات ركزت على المستويات التنظيمية والوسطى والعاملين في المنظمة المبحوثة، ويستنتج من ذلك أن العينة المثلى للبحث الحالي تشمل المستويات الوسطى والعاملين نظرًا لارتباطها الوثيق بموضوع البحث، وهو ما تم اعتماده بالفعل.

8. هناك توافق في اتجاه متغيرات بحثنا الحالي مع الاسهامات السابقة، اذ إن الاتجاه العام لمتغير القيادة الاحتوائية باعتماده كمتغير تفسيري في أغلب الدراسات السابقة، واعتماد متغير التماسك الاستراتيجي كمتغير مستجيب مما يعزز من مكانة واتجاه متغيرات البحث.

9. تنوع الاسهامات المعرفية السابقة في ميدان تطبيق دراساتهم سواء كانت في المنظمات العامة أو الخاصة مما يعكس اهتمام الباحثين بمتغيرات (القيادة الاحتوائية والتماسك الاستراتيجي) كما يعد مؤشراً على اهميتها في المنظمات باختلاف انواعها ومحاولة استكشاف دورها وتأثيرها لتعزيز أداء تلك المنظمات، فضلًا عن إن

تطبيق اغلب الدراسات في القطاع العام قد لاقى اهتمام كبير من قبل اغلب الدراسات السابقة وهذا يدعم اختيارنا لميدان بحثنا الحالي.

رابعاً: مجالات الافادة من الجهود المعرفية السابقة

بعد استعراض الجهود المعرفية السابقة ومناقشتها يمكن تحديد أوجه الافادة منها في بحثنا الحالي وكما يأتي:

1. المساهمة في فتح الآفاق امام الباحث عن طريق الاطلاع على الدراسات والبحوث التي كان لها الأثر الكبير في تكوين الاتجاهات والاسس لبناء ودعم الجانب النظري للبحث الحالي .

2. التعرف على المصادر والمراجع التي تناولتها الدراسات السابقة والتي لم يتمكن الباحث من التعرف عليها من قبل والتي تتعلق بمتغيرات البحث.

3. اطلاع الباحث على مقاييس الدراسات السابقة وتحديد الأبعاد التي تتلاءم مع اهداف البحث الحالي ومجتمع البحث .

4. تظهر اهمية التطبيق الميداني لمتغيرات الدراسة والتي تباينت بين الدراسات التطبيقية والتحليلية وكذلك دراسة الحالة والمقارنة، رغبة الباحثين في تقييم وتعزيز وتطوير اداء المنظمات في مختلف المجالات التنظيمية والوظيفية .

5. المساهمة في التعرف على فقرات منهجية البحث الحالي.

6. المساعدة في بناء مقياس البحث وتصميم أداته (الاستبانة) والتعرف على الاساليب الاحصائية التي تم اتباعها لتحليل البيانات من أجل الوصول الى النتائج واعتماد ما يتوافق مع منهجية البحث الحالي، بهدف تحليل البيانات واختيار فرضيات البحث للوصول الى نتائج علمية دقيقة وذات قيمة .

خامساً: أهم ما يميز البحث الحالي عن الجهود المعرفية السابقة

يتميز البحث الحالي عن الجهود المعرفية السابقة من خلال الاتي:

1. يسعى البحث الى الجمع بين متغيرين مهمين وهما (القيادة الاحتوائية والتماسك الاستراتيجي) ضمن اطار فرضي محدد وهو مالم تقوم به اي دراسة اجنبية او عربية على حد علم الباحث .

2. يساهم هذا البحث في أثراء ادبيات السلوك التنظيمي ونصوص الادارة الاستراتيجية، ويساعد على استكشاف تأثير القيادة الاحتوائية في تحقيق التماسك الاستراتيجي في مديرية بلدية بعقوبة .

3. تطبيق البحث في مديرية بلدية بعقوبة والذي يعد من القطاعات الحيوية والمهمة في تقديم الخدمات للمواطنين، وهو ميدان جديد لم يتم فيه أجراء دراسة تخص موضوع البحث حسب علم الباحث .

4. تبنى البحث ابعاد القيادة الاحتوائية (الانفتاح و التوافر والجاهزية وامكانية الوصول) وابعاد التماسك الاستراتيجي (الاثارة التنظيمية والسبك التنظيمي والتظافر التنظيمي) والتي يم تتناولها اية دراسة سابقة معاً بحسب علم الباحث.

المبحث الثاني

الاطار العام للبحث

توطئة:

تمثل منهجية البحث العنصر الأساسي لأي دراسة أو بحث إذ تتضمن سلسلة من الخطوات والأساليب التي يعتمد عليها الباحث لتحقيق متطلبات البحث، لذا سيتناول هذا المبحث المنهجية المعتمدة في البحث الحالي من حيث اطارها العام الذي يعنى بتهيئة الجانب الميداني للبحث، اذا يتضمن الاطار العام للبحث مشكلة البحث وتساؤلاته الفكرية، وبيان أهمية واهداف البحث كما يتناول مخطط البحث الفرضي فضلاً عن فرضياته الرئيسية والفرعية.

اولا: مشكلة البحث

في ظل التطورات الكبيرة والتحديات المستمرة والمتغيرة التي تواجهها المنظمات فأنها تسعى الى تكريس جلُ اهتمامها للتكيف مع بيئتها الخارجية محاولة ايجاد أفضل السبل لتحقيق أهدافها والمحافظة على بقائها واستمرارها بما يحقق النجاح والتفوق في جميع عملياتها وأنشطتها، الا انها في الاساس تغفل عن حقيقة مهمة تتمثل بالسياسات واليات التعامل مع العاملين الذين يشكلون القوة الدافعة والمحرك الاساسي للمنظمات، فتدني مستويات التنسيق والتعاون بين الوحدات التنظيمية وظهور بيئة تتسم بالتفكك والتجزئة والانفصال بين اقسام المنظمة، ما يؤدي الى ضعف الاستفادة من مقدرات المنظمة الجوهرية المتمثلة بمواردها البشرية المتاحة، وهو ما يعيق تحقيق التكامل الداخلي بين اجزاء المنظمة، اذ يؤدي الى تراجع مستويات الدافعية والاثارة التنظيمية لدى العاملين مما يشعرهم بانفصالهم عن الاتجاه العام للمنظمة ويقلل مستوى الانتماء والولاء الوظيفي لها، نتيجة ارتكاب بعض المدراء لممارسات خاطئة تجاههم، متمثلة بالتجاهل والتفرقة في المعاملة والمحاباة وقد يصل في بعض الاحيان الى أنكار الحقوق واستبعاد الكفاءات على حساب العلاقات الشخصية وتبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس، مما يؤدي الى تراجع مستويات الدافعية لدى العاملين ويشعرهم بانفصالهم عن العمل مما يقلل من مستويات الانتماء والولاء للمنظمة، لذا يكون من الضروري ان تتبنى هذه المنظمات استراتيجية متماسكة وكفؤة تركز على تظافر الجهود بين اجزاء المنظمة المختلفة، وتحفيز أفرادها وتخلق الرغبة لديهم للعمل الفعال لإنجاز أهداف المنظمة، وهذا يتطلب قيادة فاعلة قادرة على احتواء العاملين من خلال السلوكيات التي يتحلى بها القائد الاحتوائي والنابعة من حرصه على رفاهية العاملين والاعتراف بجهودهم وتعزيز قيم الترابط فيما بينهم، واشاعة روح التعاون وتهيئة مناخ احتوائي يؤمن بأهمية تكافؤ الفرص والمشاركة العادلة بين العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ووفقاً لما سبق فإن هناك حاجة الى مزيد من البحث والتقصي للوقوف على العلاقات السببية لمتغيرات بحثنا الحالي بالرغم للجهود المعرفية السابقة التي تناولت تلك المتغيرات، الامر الذي يتطلب التكرار

والنظر فيها وإعادة اختبارها وبالأخص ما يتعلق بربطهما معاً، ومن هنا برزت فكرة البحث لتشخيص واقع التماسك الاستراتيجي في مديرية بلدية بعقوبة وبيان مدى تأثير القيادة الاحتوائية بأبعادها في تحقيق التماسك الاستراتيجي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة، وتمهيداً للمعالجة فيما بعد تتحدد مشكلة البحث في أثارة التساؤل الرئيس ومفادهُ: **(ما مستوى تأثير القيادة الاحتوائية بأبعادها في تحقيق التماسك الاستراتيجي لدى العاملين في مديرية بلدية بعقوبة؟).**

وبهدف الوقوف على التساؤل الرئيس بشكل اكثر تفصيلاً تتشكل لدينا مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مستوى ادراك عينة البحث لمتغير القيادة الاحتوائية في مديرية بلدية بعقوبة ؟
- ما مستوى ادراك عينة البحث لمتغير التماسك الاستراتيجي في مديرية بلدية بعقوبة ؟
- ما طبيعة علاقة الارتباط بين متغير القيادة الاحتوائية والتماسك الاستراتيجي في مديرية بلدية بعقوبة ؟
- ما مستوى قوة تأثير القيادة الاحتوائية بأبعادها في تحقيق التماسك الاستراتيجي في مديرية بلدية بعقوبة ؟

ثانيا: اهمية البحث

تكمن أهمية البحث في الآتي:

1. أهمية دراسته لمفهوم القيادة الاحتوائية بوصفه متغيراً مستقلاً وربطه بمفهوم التماسك الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستجيباً، وهي من المواضيع الحديثة التي قل تناولها في البيئة العربية والمحلية خصوصاً، وإن عملية الربط بين متغيرات البحث تتصف بحداثتها.

2. كونه بحث استطلاعي باعتماد استطلاع اراء مجموعة من العاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية، وإن ديوان مديرية بلدية بعقوبة بحاجة إلى مثل تلك الدراسات، إذ توفر لها معلومات حول قدراتها لتوظيفها في خدمة التوجه المستقبلي لنشاطاتها المختلفة، لا سيما في البيئة المحلية التي تناولها البحث.

3. إيضاح الآثار السلبية لعدم وجود للتماسك الاستراتيجي في المنظمة ومحاولة بناء رؤية لدى القيادات فيها، عن دور القيادة الاحتوائية الذي يسهم في رفع مستويات الأداء للأفراد العاملين وصولاً إلى تحقيق الأهداف وتحقيق التماسك الاستراتيجي مما ينعكس هذا الأداء الفعال على تقديم الخدمات للمواطنين بشكل ممتاز.

4. إن دراسة تأثير القيادة الاحتوائية في تحقيق التماسك الاستراتيجي يشكل أضافة جديدة تعمل على معالجة العوز المعرفي في هذا الموضوع ويفسح المجال امام الباحثين والمهتمين بالبحث الحالي ومتغيراته لأجراء المزيد من البحوث والدراسات في المنظمات الانتاجية او الخدمية عن طريق المقترحات التي يقدمها البحث الحالي.

ثالثا: اهداف البحث

يسعى البحث الحالي الى تحقيق مجموعة من الاهداف التي من أهمها الآتي:

1. تقديم أطار نظري مفاهيمي للقيادة الاحتوائية والتماسك الاستراتيجي و أضافة مساهمة علمية جديدة في هذا المجال وتحديد العلاقة بينهما وفق ادبيات الفكر الاداري المعاصر.

2. التعرُّف على مستوى ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الاحتوائية في مديرية بلدية بعقوبة .

3. التعرف على مستوى التماسك الاستراتيجي في مديرية بلدية بعقوبة .

4. تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الاحتوائية والتماسك الاستراتيجي في مديرية بلدية بعقوبة.

5. التعرف على مستوى تأثير القيادة الاحتوائية بأبعادها في تحقيق التماسك الاستراتيجي في مديرية بلدية بعقوبة.

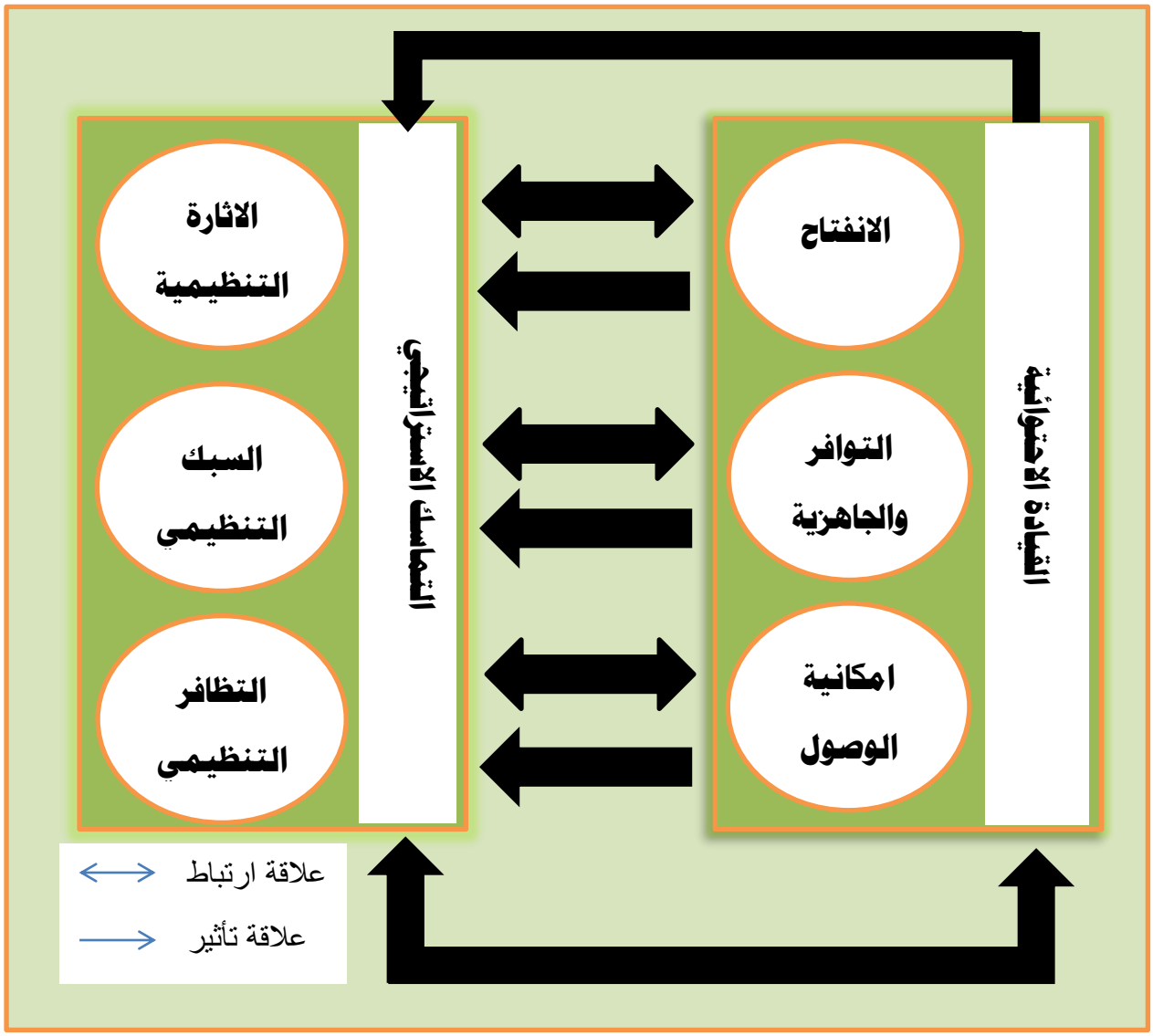
رابعا: المخطط الفرضي للبحث

يقدم المخطط الفرضي صورة معبرة عن مشكلة البحث واتجاهات أهدافه، إذ يوضح طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث .

ومن أجل تحقيق أهداف بحثنا الحالي والاجابة عن تساؤلاته بشكل منهجي وموضوعي، تم صياغة المخطط الموضح في الشكل (1) الذي يوضح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل والتابع والتي يمكن ايضاحها وفق الآتي:

1. المتغير المستقل(القيادة الاحتوائية): وتتضمن أبعادها (الانفتاح، الجاهزية ، امكانية الوصول) والتي تم الاعتماد عليها وفقاً لدراسة (Carmeli *et al.*, 2010).

2. المتغير التابع المستجيب (التماسك الاستراتيجي): وتتضمن أبعاده(الاثارة التنظيمية، السبك التنظيمي، التظافر التنظيمي) والتي تم اختيارها وفقاً لدراسة (Lusiani & Langley,2018) (مهدي، 2020)،(سعيد وفتاح، 2023)، ويوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث:



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث

استناداً الى فلسفة نموذج البحث ووفقاً لأهدافه وللإجابة على تساؤلاته واختيار النموذج الفرضي لتوضيح العلاقة والتأثير بين المتغيرات بما يساهم في تأسيس مرتكزات فكرية وعلمية قوية ومتكاملة بالإضافة الى صياغة حلول تتماشى مع اهداف البحث، يسعى البحث الى أثبات الفرضيات الآتية:

1. **الفرضية الرئيسة الاولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاحتوائية بدلالة أبعادها والتماسك الاستراتيجي في مديرية بلدية بعقوبة، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. **الفرضية الفرعية الاولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد الانفتاح والتماسك الاستراتيجي في مديرية بلدية بعقوبة.

ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد التوافر والجاهزية والتماسك الاستراتيجي في مديرية بلدية بعقوبة.

ت. **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد امكانية الوصول والتماسك الاستراتيجي في مديرية بلدية بعقوبة.

2. **الفرضية الرئيسة الثانية:** يوجد تأثير للقيادة الاحتوائية بدلالة ابعادها في التماسك الاستراتيجي في مديرية بلدية بعقوبة، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:

أ. **الفرضية الفرعية الاولى:** يوجد تأثير معنوي بين بعد الانفتاح والتماسك الاستراتيجي في مديرية بلدية بعقوبة.

ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير معنوي بين بعد الاتاحة والتوافر والجاهزية والتماسك الاستراتيجي في مديرية بلدية بعقوبة.

ت. **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير معنوي بين بعد امكانية الوصول والتماسك الاستراتيجي في مديرية بلدية بعقوبة.

المبحث الثالث

الاجراءات الميدانية للبحث

توطئة:

يتناول هذا المبحث المنهجية المعتمدة في البحث من حيث البعد الثاني لها والمتمثلة بالتعريفات الاجرائية لمتغيرات وابعاد البحث وإجراءات البحث الميدانية والذي يتضمن منهج البحث المعتمد ومجتمع وعينة البحث وادوات البحث ومحدداته، فضلاً عن المعالجات الاحصائية والتي تصف الطرق والاساليب الاحصائية المستخدمة في البحث.

اولاً: التعريفات الاجرائية لمتغيرات وابعاد البحث

1. القيادة الاحتوائية(Inclusive leadership)

هي السلوكيات القيادية التي يمارسها القائد في بيئة العمل بهدف إشراك جميع العاملين دون تمييز، وتعزيز شعورهم بالانتماء والتقدير، من خلال تبني ممارسات تقوم على الانفتاح في التفكير، والجاهزية للتفاعل، وامكانية الوصول الى القائد بسهولة، بما يعكس ثقافة تنظيمية قائمة على الشمول والاحترام والتقدير المتبادل، وتقاس القيادة الاحتوائية في بحثنا الحالي من خلال درجة استجابات افراد العينة على فقرات الاستبانة التي تغطي ابعادها الثلاثة وكما في الآتي:

أ. الانفتاح(Openness):

هو استعداد القائد لتقبل أفكار وآراء العاملين باختلاف خلفياتهم ومواقعهم الوظيفية، واتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات والتعبير عن آرائهم بحرية دون خوف من النقد أو التمييز.

ب. التوافر والجاهزية(Availability):

تعبر عن استعداد القائد للتفاعل الفعال مع العاملين من خلال الاصغاء لهم، والاستجابة لاحتياجاتهم المهنية والعاطفية، وتقديم الدعم اللازم في المواقف الصعبة او عند الحاجة، وتوفير بيئة مناسبة للعاملين تستند إلى التدريب والمعرفة وخلق فرصة دائمة للتعلم، فجاهزية القائد إن يكون مستعداً من خلال تحليل المواقف المتغيرة والمستمرة وتحديث الإجراءات وتطويرها كما يجب عليه أيضاً إظهار الترابط والاعتراف بجهود أعضاء الفريق.

ت. امكانية الوصول(Accessibility):

تعني مدى سهولة وصول العاملين الى قائدهم للتشاور او طلب المساعدة، سواء من حيث التواجد الفعلي او القنوات المفتوحة للتواصل، أذ تعد التقاء بين القدرة الوظيفية للفرد وبين تصميم ومتطلبات البيئة المادية تشير إمكانية الوصول إلى الامتثال للمعايير والقواعد القياسية مما يجعلها ذات طبيعة أساسية بشكل أساسي.

2. التماسك الاستراتيجي(strategic cohesion):

هو درجة الترابط والتكامل والتفاعل الايجابي بين الافراد والوحدات التنظيمية داخل المنظمة، بما يعزز قدرتها على تحقيق اهدافها الاستراتيجية بصورة موحدة ومنسقة، ويظهر ذلك من خلال مستوى الاثارة التنظيمية والانسجام الداخلي والتظافر في الاداء بين مكونات المنظمة، ويقاس التماسك الاستراتيجي في البحث الحالي من خلال استجابات العاملين على فقرات الاستبانة التي تتناول ابعادها الثلاثة وهي كالآتي:

أ. الاثارة التنظيمية(Organizational excitement):

هي الحالة التي يشعر فيها العاملون بالحماس والانتماء والدافعية نحو تحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية نتيجة لأسلوب القيادة وثقافة العمل، فالإثارة هي تحفيز المنظمة لأفرادها وخلق الرغبة لديهم للعمل الفعال لإنجاز اهداف المنظمة.

ب. السبك التنظيمي(Organizational Casting):

يشير الى مدى ترابط مكونات المنظمة الداخلية (الافراد والاقسام والعمليات) وتكاملها في العمل .

ت. التظافر التنظيمي(Organizational Synergy):

هو قدرة المنظمة على تحقيق نتائج تفوق مجموع جهود أجزائها الفردية من خلال التعاون الفعال وتبادل الموارد والخبرات.

ثانياً: منهج البحث

هو الطريق المؤدي لاكتشاف الحقائق من خلال مجموعة من الاجراءات التي يقوم بها الباحث، فهو اسلوب هادف ودقيق يختارهُ الباحث للكشف عن حلول المشاكل في ظاهرة معينة، وبعد الاطلاع على الجهود المعرفية السابقة فأن أنسب منهج يلائم بحثنا الحالي يمكن اتباعهُ هو **المنهج الوصفي التحليلي** فهو اسلوب يؤدي للوصول الى المعرفة التفصيلية والدقيقة لعناصر المشكلة والظاهرة القائمة من أجل الوصول الى فهم أفضل وأدق لتلك المشكلة المدروسة من خلال وضع السياسات والاجراءات المستقبلية لمعالجتها او الحد من حدوثها، اذ يقوم هذا المنهج بدراسة الظاهرة من حيث اشكالها وخصائصها كما هي، ويعمل على توصيف الظاهرة بكافة جوانبها من أجل استنتاج الحلول وتحديد الأسباب والعلاقات التي أدت لحدوث الظاهرة والتنبؤ بمستقبلها(الاكرع،2023 :22).

ثالثاً: مجتمع البحث وعينتهُ ومبررات الاختيار

يعد اختيار مجتمع البحث من الامور المهمة والاساسية للتأكد من ملائمة البيئة لدراسة المشكلة واختيار الفرضيات وتعميم نتائج البحث وفق الافكار والآراء التي يتم تناولها في الجانب النظري فضلا عن تحديد الميدان الذي تم فيه البحث، اذ يعد امرا ضرورياً ومهما لتحقيق الموضوعية والصدق والثبات، وبعد البحث والتقصي تم اختيار مديرية بلدية بعقوبة في محافظة ديالى مجتمعاً للبحث.

تم اختيار بلدية بعقوبة مجتمعاً لبحث (تأثير القيادة الاحتوائية في تحقيق التماسك الاستراتيجي) لعدة مبررات علمية وواقعية، أبرزها أن الباحث أحد موظفي هذه الدائرة مما يتيح له الإلمام الدقيق ببيئتها التنظيمية والإدارية، وطبيعة العلاقات القيادية السائدة فيها، فضلاً عن سهولة الوصول إلى الأفراد والبيانات ذات الصلة بموضوع البحث. كما أن بلدية بعقوبة تُعد من المنظمات الحكومية الخدمية التي تعتمد بدرجة عالية على التفاعل بين القادة والمرؤوسين لتحقيق أهدافها، وهو ما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أبعاد القيادة الاحتوائية (الانفتاح، التوافر والجاهزية، إمكانية الوصول) وأثرها في تحقيق التماسك الاستراتيجي .

إضافةً إلى ذلك فإن نتائج البحث يمكن أن تسهم في تطوير الأداء الإداري وتعزيز روح التماسك بين العاملين في البلدية، من خلال تقديم توصيات علمية تساعد القيادة الإدارية على تبني أساليب أكثر شمولاً واحتواءً للعاملين بما ينعكس إيجاباً على كفاءة العمل البلدي وخدمة المجتمع المحلي .

أ. حجم العينة: تعد مديرية بلدية بعقوبة من اهم الدوائر التي تقدم الخدمات العامة المختلفة للمواطنين إذ يبلغ عدد العاملين فيها (950) موظفاً وفق الاحصائية الموجودة في شعبة الموارد البشرية في المديرية المبحوثة وتم اختيار العينة عشوائياً من المجتمع الكلي من خلال الاستعانة بمعادلة ستيفن ثامبسون كما موضحة ادناه والخاصة بتحديد حجم عينة البحث، إذ ظهر حجم العينة وفق المعادلة (274) فرداً، وبناءً على ذلك تم توزيع (274) استمارة على العاملين عدا الادارة العليا لضمان الحيادية في الإجابة على أسئلة الاستبانة، بهدف تحقيق العدد المطلوب مع مراعاة احتمال انخفاض النسبة المستهدفة نتيجة عدم الاسترجاع أو الفقدان أو وجود استمارات غير صالحة أو ذات قيم شاذة، تم استرجاع (264) استمارة وبعد تفريغ البيانات وتدقيقها، تبين أن هناك (3) استمارات غير صالحة للتحليل، مما جعل عدد الاستمارات الصالحة للتحليل(261) استمارة وبنسبة(95%) وهي نسبة جيدة لإجراء التحليل الإحصائي، ونبين ادناه معادلة ستيفن ثامبسون لاحتساب حجم العينة وكالاتي :

$$n = \frac{\mathrm{N} \times z^2 \times \mathrm{P}(1-\mathrm{P})}{d^2(N-1)+z^2 \times p(1-p)}$$

Source: Thompson, K. Steven. (2012)."Sampling, Third Edition, p: 59-60.

إذ إنَّ:

n = حجم العينة.

N= 950.

P= القيمة الاحتمالية وهي تساوي (0.5).

d= تمثل نسبة الخطأ المقبول في العينة = (0.05).

Z= الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة = 1.96.

$$n = \frac{950 \times (1.96)^2 \times 0.5(1-0.5)}{(0.05)^2(950-1)+(1.96)^2 \times 0.5(1-0.5)}$$

$$n = \frac{950 \times 3.8416 \times 0.25}{0.0025 \times 949 + 3.8416 \times 0.25}$$

$$n = \frac{950 \times 0.9604}{2.3725 \times 0.9604} = \frac{912.38}{3.3329}$$

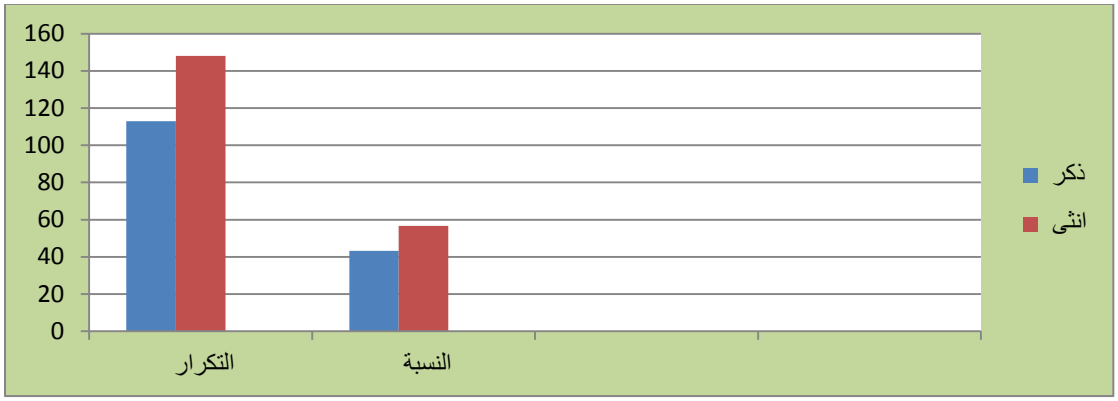
$$n = 273.7 \qquad n \cong 274$$

ب. وصف وتحليل العينة: بلغ عدد مفردات العينة التي اعتمدها الباحث (261) فرداً، اذ اعتمد في وصفها على اربعة متغيرات نوعية وهي (الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة) يتبين من الجدول(3) ان نسبة الاناث بلغت (56.7%) ونسبة الذكور بلغت (43.3%) مما يعكس وجود تنوع في المجتمع من كلا الجنسين، وكما موضح ادناه

الجدول (3) التكرار والنسبة المئوية للجنس الاجتماعي لعينة البحث

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	113	43.3
انثى	148	56.7
المجموع	261	100.0

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS:V.26)



الشكل (2) التكرار والنسبة المئوية للجنس الاجتماعي لعينه البحث

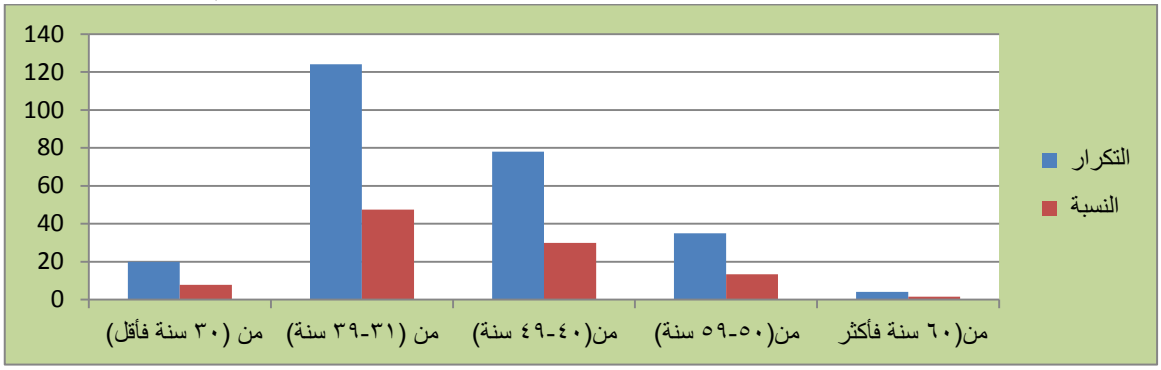
المصدر: من اعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2010)

الجدول (4) التكرار ونسبة الفئات العمرية

الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من (30 سنه فأقل)	20	7.7
من (31-39 سنة)	124	47.5
من(40-49 سنة)	78	29.9
من(50- 59سنة)	35	13.4
(60 سنة فأكثر)	4	1.5
المجموع	261	100.0

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS:V.26)

يتضح من الجدول (4) ان الفئة العمرية للعاملين من (31–39 سنة) هي النسبة الاعلى من الفئات العمرية الاخرى، فقد وصلت الى(124) فرداً وبمعدل(47.5%) وهذه دلالة ان نسبة العاملين في مديرية بلدية بعقوبة من فئة الشباب الذين يمكنهم تشخيص ظاهرة البحث، وكما موضح في الشكل(3)



الشكل (3) التكرار والنسبة المئوية للفئات العمرية

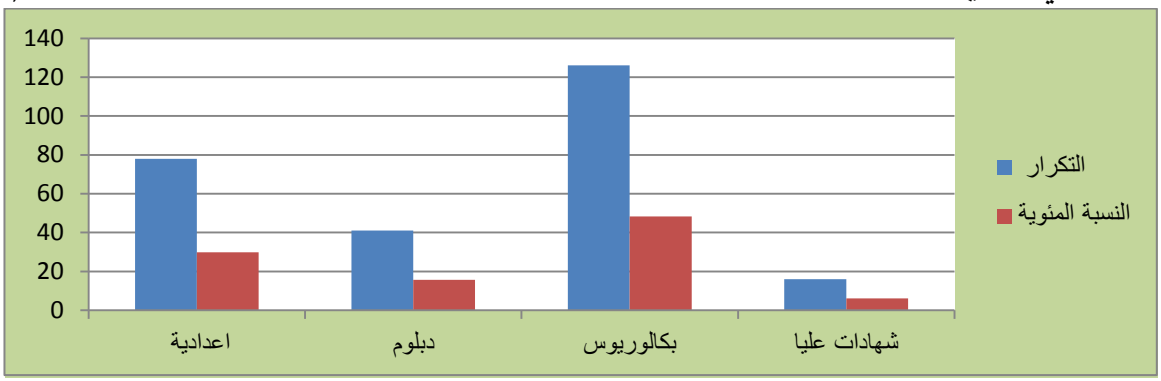
المصدر: من اعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2010)

الجدول (5) يبين التكرار والنسبة المئوية للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
اعدادية	78	29.9
دبلوم	41	15.7
بكالوريوس	126	48.3
شهادات عليا	16	6.1
المجموع	261	100.0

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS:V.26)

يتبين من الجدول (5) ان حملة شهادة البكالوريوس من العاملين هم النسبة الاعلى من غيرها، إذ وصلت الى (126) موظفاً بمعدل(48.3%) وهي نسبة تقترب من النصف مما يدل على وجود المؤهلات العلمية في مديرية بلدية بعقوبة وبنسبة عالية يمكنها تشخيص ظاهرة البحث، وكما موضحة بالشكل(4)



الشكل (4) يبين التكرار والنسبة المئوية للمؤهل العلمي

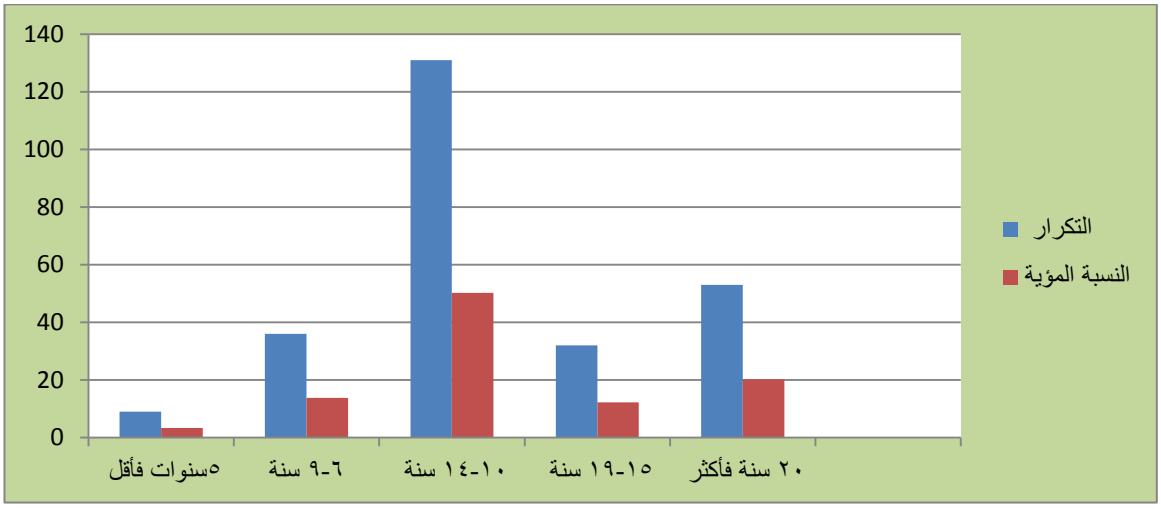
المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2010)

الجدول(6) التكرار والنسبة المئوية لعدد سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	9	3.4
6-9 سنة	36	13.8
10-14 سنة	131	50.2
15-19 سنة	32	12.3
20 سنة فأكثر	53	20.3
المجموع	261	100.0

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS:V.26)

يتبين من الجدول (6) ان عدد سنوات الخدمة للعاملين من(10-14) هي النسبة الاعلى تكراراً من الفئات الاخرى اذ وصلت الى(131)موظفاً وبنسبة(50.2%) اي اكثر من النصف الامر الذي يشير الى استمرارية تعيين الافراد في مديرية بلدية بعقوبة ومحاولة تجديد الدماء فيها، وذلك يعني حاجة هؤلاء الى ضرورة تعلم ممارسات القيادة الاحتوائية، وكما مبين في الشكل(5)



الشكل (5) التكرار والنسبة المئوية لعدد سنوات الخدمة

المصدر: اعداد الباحث، مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2010)

رابعاً: حدود البحث

يقع البحث الحالي ضمن الحدود الآتية:

1. **الحدود المعرفية:** اقتصرت الحدود المعرفية بمتغيرين هما(القيادة الاحتوائية والتماسك الاستراتيجي) وبما تتضمنه من ابعاد فرعية.
2. **الحدود المكانية:** تم تطبيق البحث في مديرية بلدية بعقوبة ضمن الرقعة الجغرافية لقضاء بعقوبة في محافظة ديالى.
3. **الحدود البشرية:** تم اختيار عينة عشوائية من الافراد العاملين في مديرية بلدية بعقوبة والبالغ عددهم (261) عاملاً من المستويات الادارية الوسطى والدنيا الإشرافية في المنظمة المبحوثة.

4. الحدود الزمنية: تمثل المدة الزمنية لأجراء متطلبات البحث بجانبيه النظري والعملي والتي امتدت من (1 / 10 / 2024) ولغاية تاريخ اكمال البحث في (2025 /10/19).

خامساً: طرق وأساليب جمع البيانات والمعلومات

اعتمد الباحث على مجموعة من الوسائل العلمية للحصول على البيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات البحث واختبار فرضياته وتحقيق أهدافه وبناء الاستنتاجات وتقديم التوصيات وذلك من خلال الآتي:

1. **الجانب النظري:** لتغطية الجانب النظري للبحث، اعتمد الباحث على الأدبيات العلمية من المصادر والمراجع العربية والأجنبية، والتي أسهمت في إثراء البحث وبناء إطاره الفكري، وتضمنت الكتب والأطاريح والرسائل والبحوث والدوريات، بالإضافة إلى المقالات العلمية، وشبكة المعلومات العالمية (الإنترنت).

2. **الجانب الميداني:** لجمع البيانات للجانب العملي اعتمد الباحث على مجموعة من الوسائل من اهمها الاستبانة، اذ اعتُمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، فهي وسيلة محورية تستخدم على نطاق واسع للحصول على المعلومات غير المتاحة في سجلات المنظمة أو الإحصاءات الحكومية الرسمية تتعلق هذه البيانات بآراء، مواقف، دوافع، ومعتقدات المستجيبين تجاه متغيرات تنظيمية معينة، تم تصميم وصياغة الاستبانة بدقة ووضوح لضمان توافقها مع غرض البحث وتشخيص متغيراته بشكل يتناسب مع أهدافه استند الباحث في إعداد أبعاد وفقرات الاستبانة إلى ما تم عرضه في الجانب النظري، مع الاعتماد على مقاييس متاحة في الأدبيات العلمية بما ينسجم مع منهج البحث الحالي ومجتمعه ، وكما في الجدول (7)

الجدول (7) متغيرات البحث والمصادر المعتمدة في المقياس

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	عدد فقرات المؤشر	المصادر
البيانات الديموغرافية	الجنس	2	اعداد الباحث
	العمر	5	
	المؤهلات العلمية	4	
	عدد سنوات الخدمة	5	
مجموع الفقرات		16	
القيادة الاحتوائية	الانفتاح	6	بالاعتماد على دراسة (Carmeli et al. 2010)
	التوافر والجاهزية	6	
	امكانية الوصول	6	
مجموع الفقرات		18	
التماسك الاستراتيجي	الاثارة التنظيمية	6	بالاعتماد على دراسة (Lusiani & Langley,2018) (مهدي، 2020)،(سعيد وفتاح، 2023)
	السبك التنظيمي	6	
	التظافر التنظيمي	6	
مجموع الفقرات		18	

الجدول: من اعداد الباحث استناداً الى المصادر الواردة في متنه .

تم تقديم الاستبانة للتحكيم من قبل نخبة من الأساتذة المختصين لتقيمها وإعطاء الملاحظات بشأنها، إذ تم الاخذ بآرائهم وملاحظاتهم لضمان دقة الصياغة واكتمالها، وبناءً على ذلك تم اعتماد الصيغة النهائية للاستبانة من خلال تقسيمها إلى جزئيين:

الجزء الأول: يتناول البيانات الديموغرافية للمستجيبين، وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

الجزء الثاني: يتناول متغيرات البحث ويشمل قياس أبعاد المتغير المستقل "القيادة الاحتوائية" (الانفتاح والتوافر والجاهزية وإمكانية الوصول) اذ تم تخصيص (6) فقرات لكل بعد ليصبح المجموع (18) فقرة، كما تناول قياس أبعاد المتغير التابع "التماسك الاستراتيجي" (الإثارة التنظيمية والسبك التنظيمي والتظافر التنظيمي)، إذ خصص (6) فقرات لكل بعد، ليصبح المجموع أيضاً (18) فقرة، ووفقاً لذلك أعتمد الباحث مقياس "ليكرت" الخماسي لقياس مدى الموافقة على فقرات الاستبانة، ويُعد هذا المقياس من أكثر الأدوات شيوعاً لسهولة استخدامه وتحليل نتائجه ويهدف إلى معرفة اتجاهات وميول وآراء العينة حول ظاهرة محددة يتكون المقياس من خمس درجات، وكما موضحة في الجدول(8).

الجدول (8) مقياس ليكرت الخماسي لدرجة الاستجابة

الدرجة	5	4	3	2	1
درجة الاستجابة	أتفق تماماً	أتفق	أتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً

سادساً: الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق اهداف البحث واثبات فروضه وتفسير نتائجه تم استعمال الاساليب الاحصائية ضمن حزمتين إحصائيتين هما (SPSS.V.26) وبرنامج (Amos.V.24)، لأجراء التحليل لغرض الوصول الى نتائج العلاقة بين المتغيرات وابعاد البحث، فضلاً عن التحقق من صحة الفرضيات، نوضحها في ضوء استخداماتها على النحو الآتي :

1. قياس أهمية ابعاد متغيرات البحث، للتأكد من تمثيل الابعاد للمتغيرات فعلياً.
2. تحديد الاستبانات الصالحة للمعالجة الإحصائية ومعدلها .
3. قياس صدق الاستبانة وشموليتها.
4. قياس ثبات أداة البحث وصلاحيته.
5. قياس جودة المطابقة لأداة البحث(قياس جودة مقياس البحث).
6. تفسير الصفات الشخصية والخصائص المميزة لعينة البحث (تحليل المتغيرات الديمغرافية).
7. التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي (اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات).
8. وصف استجابات عينة البحث وتشخيصها (تحليل استجابات عينة البحث).
9. اختبار فرضيات البحث وتحليلها اختبار صحة الفرضيات من عدمها.

وللتوصل لمؤشرات دقيقة تتلاءم مع توجهات البحث الحالي، استعملت مجموعة من الوسائل الاحصائية والتي تتمثل بالآتي:

1. اختبارات الصدق والثبات: يُعد الصدق احد المرتكزات الضرورية في بناء أي مقياس في الاستبانة ضمن البحث العلمي، في حين مفهوم الثبات يشير إلى مدى الاتساق في نتائج المقياس، وتحتوي على الوسائل الإحصائية الآتية:

أ. **اختبار الأهمية النسبية:** وذلك للأثبات تمثيل الابعاد التي اختيرت لمتغيرات البحث تمثيل حقيقي وبالاعتماد على اراء المحكمين.

ب. **اختبار (T-TEST):** لصدق الاستبانة اي للأثبات بان بنود الاستمارة تمثل المحتوى المراد قياسه وللأثبات أيضا ان ابعاد المتغيرات تمثل المتغيرات أحسن تمثيل ممكن.

ت. **اختبار (Komogorov_Smirnov)** : للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات التي تتساوى بها قيم النزعة المركزية، وللتحقق من خلوها وسلامتها من الارتباطات الوهمية.

ث. **اختبار الصدق البنائي الاستكشافي:** لترتيب المتغيرات الفرعية أو الابعاد ترتيبا تنازليا وبحسب مساهمتها أو أهميتها بتكوين المتغير ومن الأكثر إلى الأقل بالمتغيرات الرئيسة من خلال النسبة المئوية للتباينات التي تفسر كل عامل.

ج. **اختبار الصدق البنائي التوكيدي:** للتحقق من كون المتغيرات الرئيسة متكونة وبشكل فعلي وحقيقي ومؤكد من المتغيرات الفرعية المحددة في كل منها.

ح. **اختبار الفا كرونباخ:** وهي معادلة تستعمل في قياس التناسق الداخلي بفقرات الاستبانة ومدى تعبيرها لمتغيرات موضوع البحث، وانها تعتمد على متوسط معامل الارتباط بين مفردات المقياس، مما يعطي صفة الثبات وقوة أتساق لأداة البحث فكلما كانت أكبر من(70%) كانت العناصر متجانسة بقياسها وتنتج نفس التباين، أي أن قيمتها تقترب من الواحد كونه مؤشر على دقته.

2. اختبارات الوصف الاحصائي: وشملت استعمال الوسائل الإحصائية الآتية:

أ. المدى: لتحديد مستوى عناية أفراد العينة في المتغيرات المعروضة أي تحديد مستوى الإجابات.

ب. النسب المئوية: ويتم إيجاده عن طريق قسمة الجزء على الكل وذلك لمقارنة كميتين أو أكثر من نفس النوع.

ت. الوسط الحسابي: المؤشر فيه يُعد قوي جدًا إذا كان أكبر من(4) وضعيف إذا كان أصغر من(3) وقوي إذا كان أكبر من(3) والوسط يعطي مدلول أولي لطبيعة البيانات، ويساوي (مجموع جمع المشاهدة وزن*وزن المشاهدة/ مجموع الأوزان).

ث. الانحراف المعياري: يُعد من أهم مقاييس التشتت واكثرها استعمالاً وشيوعاً، والذي عن طريقه يمكن ملاحظة مدى تذبذب القيم وتشتتها عن وسطها الحسابي، فكلما كان التشتت قليلا يدل ذلك على أن الظاهرة أو الاجابات تتركز بشكل جيد ويوجد هناك تجانس بعينة البحث.

ج. **معامل الاختلاف:** هو مقياس يستعمل للمقارنة بين درجات التشتت بين مجموعتين أو أكثر من القيم وتظهر بشكل نسب مئوية ناتجة من قسمة نسبة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي.

ح. **الأهمية النسبية:** وتعتمد على قيم معامل الاختلاف فكلما كانت قيمة معامل الاختلاف اقل كانت أفضل.

خ. **مستوى الإجابات:** التعامل سيكون مع المتوسطات الحسابية في إجابات العينة لتحديد مستوى الإجابات وتمثلت بخمس فئات، وتعني قياس أتجاه إجابات أفراد العينة ومستواها نحو المتغيرات المعروضة.

3. اختبارات الارتباط والتأثير: وتضمنت استعمال الوسائل الاحصائية الآتية:

أ. **معاملات الارتباط:** يستعمل لتحديد العلاقة ما بين متغيرين.

ب. **تحليل التباين ANOVA** : لقياس قوة المتغير المستقل على المتغير المعتمد.

ت. **اختبار (T):** لأثبات سلامة محتوى الاستبانة، ولقياس معنوية العلاقة بين المتغيرات .

ث. **اختبار (F):** كلما كانت قيمة المحسوبة الفعلية أكبر من النظرية الجدولية ذلك دل على وجود تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع.

ج. **معاملات الانحدار:** يستخدم في تحديد تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع، اذ سيتم اعتماد انموذج الانحدار الخطي البسيط وبحث مدى وجود تأثير متغيرات البحث المستقلة في التماسك الاستراتيجي.

ح. **قيمة (CR)** : تدل على معنوية التأثير لرفض أو قبول الفرضية (القيمة المعنوية الحرجة).

خ. **قيمة (P):** من حيث المعنوية لتوضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.

Abstract
The ability of leaders in government organizations to adapt to rapid changes in the external environment is a crucial factor in ensuring the continuity and effectiveness of these organizations in carrying out their activities and achieving their goals. This research sheds light on the impact of inclusive leadership as an explanatory variable (openness, availability, readiness, and accessibility) on achieving strategic cohesion as a dependent variable, represented by three main dimensions (organizational arousal, organizational casting, and organizational synergy), within the work environment of the Baqubah Municipality Directorate. The research problem was defined by the following central question: "To what extent does inclusive leadership contribute to achieving strategic cohesion?" To answer the research questions and achieve its objectives, three integrated scientific approaches were adopted. The first was the inductive approach, which selected the main variables for the research and attempted to apply them to the reality of the study sample. The second approach was the descriptive-analytical approach, which analyzed the relationships between the variables and their dimensions, and described the phenomenon under study quantitatively and qualitatively by collecting, organizing, and analyzing data. The second approach was the deductive approach, which aimed to arrive at a deep and comprehensive understanding of the research problem by studying and analyzing field indicators and deducing their implications.
The research community consisted of (950) employees in the Baqubah Municipality Directorate, and a random sample of (261) respondents was selected. The questionnaire was used as the primary tool for data collection, along with the use of official records and direct observation to enhance the credibility of the results.
A set of statistical tests was conducted, including descriptive analysis, constructing scales, and testing hypotheses related to the relationships and influences between the variables. Based on this, the research formulated a set of important findings, the most prominent of which was that leaders in the Baqubah Municipality Directorate recognize the importance of adopting inclusive leadership, given its effective impact in enhancing the work environment, building trust, instilling positive behaviors, and engaging employees and harnessing their energies in a way that enables them to adapt to change and motivates them to carry out tasks efficiently, which directly contributes to achieving strategic cohesion. In light of these findings, the research recommended the need for administrative leaders to continue practicing inclusive leadership, given its essential role in consolidating strategic cohesion and enhancing organizational performance in a dynamic, changing environment.
Keywords: Inclusive leadership, strategic cohesion, Baqubah Municipality Directorate.

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education & Scientific Research
University of Diyala
College of Administration & Economics
Department of Public Administration
Postgraduate Studies

The Impact of Inclusive Leadership on Achieving Strategic Cohesion

A Survey of the Opinions of a Sample of Employees in the Baqubah Municipality Directorate

A Research Project Submitted to:

The Council of the College of Administration and Economics University of Diyala in Partial Fulfillment of the Requirements for The Higher Diploma Equivalent to a Master's Degree in Strategic Security Planning

By the Student

Haider Abdul Amir Hammoudi

Supervised by

Assist. Prof. D. Rahman Mahmoud Shahadha

2025 A.D. **1447 A.H.**