

## The Impact of Inclusive Leadership on Workplace Listening An Analytical Study of a Sample of Employees Working in A-Anbar Governorate Office

Haider Taha Abdullah 

Email: [haider.taha@uoanbar.edu.iq](mailto:haider.taha@uoanbar.edu.iq)

College of Administration and Economics / University of Anbar

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2026.166653.1198>

### ABSTRACT

#### Cite as:

Lucturer, H. T. A. (2026). The Impact of Inclusive Leadership on Workplace Listening An Analytical Study of a Sample of Employees Working in Al-Anbar Governorate Office. AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences, 18(1).



©Authors, 2026, College of Administration and economics, University of Anbar. This is an open-access article under the CC BY 4.0 license

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

Received: 2025 / 10 / 25

Accepted: 2026 / 02 / 08

Published: 2026 / 3 / 30

Print ISSN:1998-8141


Online ISSN:2706-6010

The current research aims to demonstrate the impact of inclusive leadership, with its dimensions (openness, readiness, speed of access), on listening in the workplace, represented by its dimensions (cognitive dimension, emotional dimension, behavioral dimension) in Anbar Governorate. The research adopted the descriptive analytical approach to data through a questionnaire, which was considered the main tool for collecting it, from a sample of 78 individuals working in the Anbar Governorate office. The research hypotheses were tested using a set of statistical methods such as (arithmetic mean, standard deviation, regression coefficient, etc.) with the help of the SPSS statistical program. The research reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of inclusive leadership in the organization under study, as well as the existence of an impact of inclusive leadership on listening in the workplace in the same organization.

**Keywords:** Inclusive leadership, listening in the workplace, Al-Anbar Governorate Office

## تأثير القيادة الاحتوائية في الاستماع في مكان العمل

دراسة تحليلية لعينة من الموظفين العاملين في ديوان محافظة الانبار

م. حيدر طه عبدالله 

الايمل: [haider.taha@uoanbar.edu.iq](mailto:haider.taha@uoanbar.edu.iq)

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الانبار

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2026.166653.1198>

### المستخلص

يهدف البحث الحالي الى بيان تأثير القيادة الاحتوائية بأبعادها (الانفتاح، الجاهزية، سرعة الوصول) في الاستماع في مكان العمل متمثل بأبعاده (البعد المعرفي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في محافظة الانبار، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي للبيانات من خلال استبانة عدت أداة رئيسية لجمعها، من عينة مكونة من 78 فرداً من الموظفين العاملين في ديوان محافظة الانبار، وتم اختبار فرضيات البحث باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية مثل (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الانحدار Regression... الخ) بالاستعانة بالبرنامج الاحصائي spss، حيث توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود قيادة احتوائية في المنظمة المبحوثة كذلك وجود تأثير للقيادة الاحتوائية في الاستماع في مكان العمل في المنظمة ذاتها .

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاحتوائية، الاستماع في مكان العمل، ديوان محافظة الانبار

### المقدمة

في العصر الحديث المتميز بالتطور التكنولوجي والتغير الشديد في البيئية، ادركت المنظمات الأهمية المتزايدة لأساليب القيادة الحديثة، وقد برزت القيادة الاحتوائية كمنهج شامل يتسم بالتعاون والمشاركة والتواصل والتعليم المستمر، كما تعمل على احتواء العاملين، وبناء علاقة إيجابية معهم والتواصل معهم والاستماع الى أصواتهم ووجهات نظرهم ، وتقدر مساهماتهم في العمل، وتمكنهم من المشاركة في صنع القرارات، واشباع احتياجاتهم مما يسهم في توفير بيئة عمل إيجابية .

كما يمثل الاستماع في العمل من المهارات المهمة للتواصل الشخصي التي تعزز من التفاهم المتبادل في العمل، فهو لا يقتصر على الاستماع فقط، لكنه يتطلب الانتباه الى المقابل والتعاطف معهم والاهتمام لأرائهم، اذ يُحقق الاستماع عالي الجودة نتائج إيجابية عديدة للمتحدثين والمستمعين والفرق والمؤسسات. تشمل هذه الفوائد أداءً وظيفياً متفوقاً، وقيادة أفضل، وثقة، وألفة، ورفاهية، وتقليلاً للإرهاق.

يمارس القادة الاحتوائيون اساليب الاستماع هذه ويقللوا من حواجز التواصل مع موظفيهم ، مما يخلقوا جواً يتمكن فيه الموظفون من التعبير عن آرائهم بحرية وبلا خوف يجعلهم يشعروا بالتقدير وبالتالي تزداد الثقة ومستوى التعاون بين

القادة والمرؤوسين. كما انه من خلال تعزيز ثقافة الاستماع المتعاطف، يمكن للمنظمات تحسين عملية الابتكار وجودة القرارات المتخذة.

ومن هنا برزت فكرة البحث لتشخيص مدى توافر القيادة الاحتوائية في ديوان محافظة الانبار وبيان مدى تأثيرها في الاستماع في مكان العمل، فقد تم هيكلة البحث الى اربع محاور خصص المحور الأول لعرض الاطار المنهجي للبحث، وجاء المحور الثاني لعرض الجانب النظري للبحث، اما المحور الثالث فقد عرض الاطار النظري للبحث، وأخيرا جاء المحور الرابع لبيان اهم الاستنتاجات والتوصيات .

## المحور الأول / منهجية البحث

### 1. مشكلة البحث

تواجه المنظمات العامة العراقية تحديات عديدة تتمثل بضعف التواصل والانتماء بين الإدارات والموظفين، والذي انعكس سلباً على البيئة الداخلية وأداء المنظمة، وفي خضم هذه التحديات برزت القيادة الاحتوائية كمنهج حديث قائمة على تحسين التواصل والانفتاح على الاراء وبناء الثقة المتبادلة، الا انه يلاحظ في المنظمات العامة العراقية لاسيما في ديوان محافظة الانبار ان ممارسات هذا النمط من القيادة غير واضح المعالم في الإدارة، كذلك فإن الاستماع ونتائجه المحتملة لم تحظَ باهتمام يُذكر في مجال السلوك التنظيمي، وغيابه في المنظمات العامة العراقية. نتيجة لسيطرة الأساليب التقليدية واعتماد البيروقراطية في نظامها الإداري، وغياب المنهج الحديث في التعامل مع الموظفين، ومحاولة تركيز صلاحية اتخاذ القرار لدى المدير دون الاستماع الى أفكار الموظفين واقتراحاتهم . ومن هنا تبرز مشكلة البحث في التساؤل الاتي (مامدى تأثير القيادة الاحتوائية في الاستماع في مكان العمل في محافظة الانبار )، ويتفرع هذا التساؤل الى عدة أسئلة فرعية هي :

1. مامدى ممارسة القيادة الاحتوائية من قبل المدراء في ديوان محافظة الانبار ؟
2. هل هناك استماع فعال للعاملين في ديوان محافظة الانبار ؟
3. ماهو اثر القيادة الاحتوائية في الاستماع في مكان العمل في ديوان محافظة الانبار ؟

### 2. أهمية البحث

تتمثل اهمية البحث بالجوانب التالية :

- أ. تقديم تأطير نظري لمفاهيم المتغيرين (القيادة الاحتوائية، الاستماع في مكان العمل) وبيان اثر الأول على الثاني، في ضوء احدث الدراسات الاجنبية التي تناولت المتغيرين .
- ب. تزويد الموظفين في المنظمة المبحوثة بمقترحات تسهم في ارشادهم بأهمية استخدام نمط القيادة الاحتوائية لتعزيز الاستماع في مكان العمل .

### 3. اهداف البحث

تبرز من تساؤلات البحث الحالي مجموعة من الأهداف وهي كالآتي :

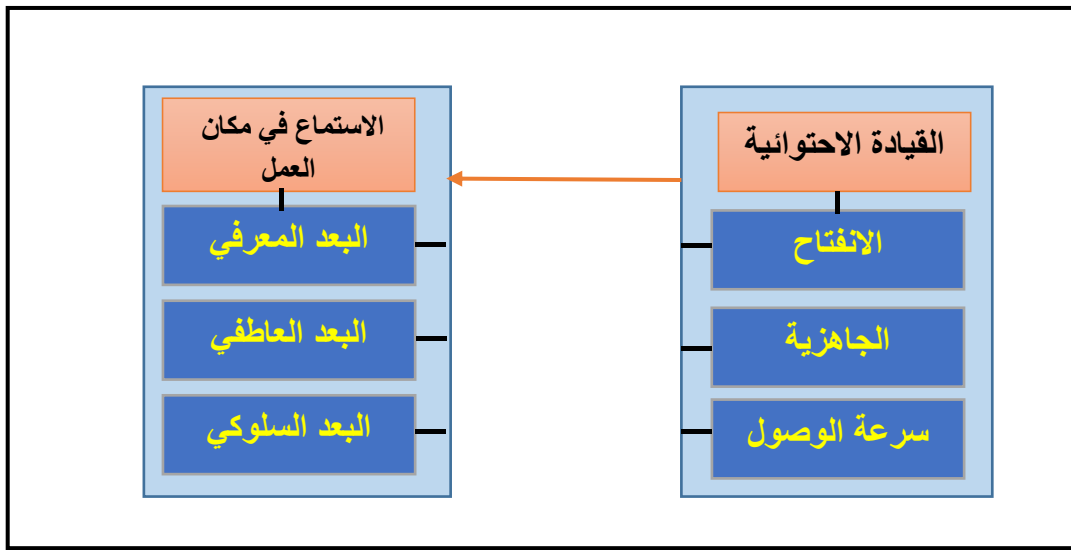
1. تشخيص مستوى ادراك العينة المبحوثة للقيادة الاحتوائية وابعادها .
2. تشخيص مستوى توافر الاستماع الجيد في المنظمة المبحوثة .
3. تحديد تأثير القيادة الاحتوائية في الاستماع في مكان العمل في المنظمة المبحوثة .
4. الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات استنادا الى النتائج الإحصائية للبحث .

#### 4.المخطط الفرضي للبحث

في ضوء مشكلة البحث يبين الشكل رقم (1) المخطط الفرضي الذي يقدم تفسيراً لابعاد البحث ويوضح تأثير المتغير المستقل على التابع وهما كالآتي :

-المتغير المُفسر : يتمثل في القيادة الاحتوائية ويتضمن ثلاث ابعاد كما موضحة في المخطط هي (الانفتاح، الجاهزية، سرعة الوصول)

-المتغير المستجيب : يتمثل في الاستماع في مكان العمل ويتضمن ثلاث ابعاد كما موضحة في المخطط هي (البعد المعرفي، البعد العاطفي، البعد السلوكي)



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

#### 5. فرضيات البحث

نصت الفرضية الرئيسية على ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاحتوائية على الاستماع في مكان العمل وابعاده ) وينبثق منها الفرضيات الآتية :-

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الانفتاح على الاستماع في مكان العمل وابعاده .
2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الجاهزية على الاستماع في مكان العمل وابعاده .
3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد سرعة الوصول على الاستماع في مكان العمل وابعاده .

## 6. مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من الموظفون العاملون في ديوان محافظة الانبار والبالغ عددهم (670) موظف، اختيرت عينة عشوائية بلغ عددها (78) موظفاً. لضمان تمثيل الأقسام المتنوعة لديوان محافظة الانبار وللتقليل من عملية التحيز، كما يعد هذا الحجم مناسباً لحجم المجتمع ويوفر بيانات يمكن التعويل عليها بثقة مقبولة .

## 7. منهج البحث

اعتمد البحث المنهج التحليلي لبيان تأثير القيادة الاحتوائية في الاستماع في مكان العمل في المنظمة المبحوثة، حيث تم جمع البيانات من خلال استخدام أداة الاستبانة وزعت على عينة في المنظمة المبحوثة، اذ تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة .

## 8. حدود البحث

1. **الحدود الزمانية** : تم اعداد البحث خلال مدة زمنية بلغت من 3 /4 /2025 لغاية 2025/10/20
2. **الحدود المكانية** : اتخد البحث ديوان محافظة الانبار كمجتمعاً للبحث، اختيرت عينة عشوائية منه بلغت 78 فرداً .
3. **الحدود المعرفية** : تتحدد الدراسة معرفياً بمتغيرين هما ( القيادة الاحتوائية ، الاستماع في مكان العمل ) وبما تتضمن من ابعاد فرعية

## المحور الثاني : الجانب النظري للبحث

### أولاً : القيادة الاحتوائية (Inclusive Leadership)

بدأ مفهوم القيادة الاحتوائية في الظهور في الأدبيات الأكاديمية في منتصف القرن العشرين. وفي العقد الأول من القرن الحادي والعشرين استندت الأبحاث المبكرة إلى فكرة أن القيادة الاحتوائية قد تعمل كمنسق الذي يساعد في التخفيف من التأثير السلبي المحتمل للتنوع أو عدم المساواة في وضع مجموعات العمل. في حين لم يعتمد الباحثون على نظرية قيادية محددة مسبقاً لنموذج القيادة الاحتوائية. لقد عرفوا القيادة الاحتوائية بأنها "أقوال وأفعال القائد" أو القادة الذين يوجهون دعوة وتقديرًا لمساهمات الآخرين (Mendelsohn, 2021: 13)، ان ما يميز القادة الاحتوائيين عن الآخرين بعض السمات او السلوكيات منها الالتزام الواضح والتواضع والوعي بالتحيز والفضول تجاه الآخرين والذكاء الثقافي والتعاون الفعال (Bourke, 2019: 13)، اذ غالباً ما يحدد القادة طبيعة بيئة العمل؛ ما هو مقبول وما هو غير مقبول. اذ يسعى القادة الاحتوائيين الى تحقيق ذلك. يساهم القادة الاحتوائيين في كفاءة الفريق وتنوع وجهات النظر، المتانة للتغيير والابتكار (Emmanuel, 2020: 6)، تعتمد القيادة على نظرية الهوية الاجتماعية (SIT) التي تم تطويرها بواسطة هنري تاجفيل وجون تيرنر (1979) لشرح كيفية تعريف الناس ليس

كأفراد . بل كأعضاء في مجموعة ويصف مصطلح نظرية الهوية الاجتماعية (SIT) تلك الجوانب من مفهوم الشخص عن ذاته بناءً على عضويتهم في مجموعاتهم الى جانب عواطفهم وتقييمهم ونفسياتهم الأخرى ( Gooty, ) 5 :2023، ومع تزايد عالمية القوى العاملة وتنوعها وتعدد أجيالها وثقافاتهما، تصبح الحاجة إلى قيادة أكثر شمولاً أمراً ضرورياً ( Patterson, 2022: 5 ) ، ان المنظور العلائقي ينقل أبحاث القيادة إلى ما هو أبعد من مفهوم "نظرية الرجل العظيم" من خلال التأكيد على القيادة كعملية تغيير اجتماعي لذا عرفت القيادة الاحتوائية على أنها مظهر محدد للقيادة العلائقية، مما يسلط الضوء على دور القادة في الاستماع إلى احتياجات الأتباع وفهمها، (Çelik, 2024: 15) ، فالقيادة الاحتوائية هي تجسيد للانفتاح والعدالة ( Bourke, 2019: 13) ، وبالتالي تتميز القيادة الاحتوائية بانفتاح القادة وإمكانية الوصول إليهم وتوافرهم داخل البيئة التنظيمية (Güldenbergl, 2021: p6) ، ومن وجهة نظرنا فان القيادة الاحتوائية هي أسلوب اداري يهتم بتعدد وجهات النظر المختلفة من خلال تهيئة أجواء تنظيمية يشعر فيها جميع الموظفين بالتقدير والتمكين . والتي تتطلب من القادة الاحتوائيين السمات الأساسية كالتعاطف والوعي الذاتي والاستماع الفعال والتي بدورها تساعدهم على ضمان تكافؤ الفرص لجميع افراد المنظمة ومواجهة التحيزات الشخصية. وبالتالي تعزز رضا الموظفين وتزيد الأداء وتحسين الإنتاجية.

### اهمية القيادة الاحتوائية

تلعب القيادة الاحتوائية دوراً بارزاً في تحسين فعالية العمل داخل المنظمات. من خلال المساهمة في تطوير بيئة يشعر فيها العاملون بالانتماء والقبول، مما يزيد من مستوى الاندماج الوظيفي. ( Shore et al., 2011: 1265) كما يمكن للقيادة الاحتوائية من إتاحة المجال امام تنوع الآراء والمشاركات مما يؤدي الى زيادة الإبداع والابتكار وبالتالي تعزيز التفكير الخلاق وتحقيق جودة المخرجات. (Carmeli et al., 2010: 445) كما يسهم هذا النمط من القيادة في تعزيز الأداء الفردي والجماعي من خلال ترسيخ الثقة والتعاون بين اعضاء الفريق (Hollander, 2009: 55) تؤكد الأدبيات اهمية القيادة الاحتوائية في تحقيق العدالة التنظيمية والحد من التحيز، بما يعزز المساواة وكفاءة العمل. (Nishii, 2013: 1755). إضافةً إلى ذلك، فإن الاسلوب المتبع من قبل القادة الاحتوائيين يساعد منظماتهم على التكيف بشكل أكبر مع الاحداث والتغيرات البيئية عن طريق تطوير المدخلات واتخاذ قرارات تمتاز بالدقة والمرونة (Randel et al., 2018: 333) وبالتالي تساعد القيادة الاحتوائية في تحسين جودة القرارات وتحقيق الاستدامة التنظيمية عبر خلق مناخ عمل يمتاز بالمشاركة والثقة (Choi et al., 2015: 1111)

### ابعاد القيادة الاحتوائية

تم إنشاء نماذج ابعاد القيادة الاحتوائية بواسطة (Nembhard et al.,2006)(Carmell et al.,2010) وكانت من بين النماذج الأكثر شيوعا تم استخدامها في الأبحاث حول القيادة الاحتوائية في السنوات اللاحقة، (Mendelsohn, 2021: 14) في الوقت الحاضر، يستخدم قياس القيادة الاحتوائية بشكل أساسي طريقتين للمسح الاستبيان والمقابلة اذ كانت هناك ثلاث نماذج استبيان معتمدة حتى الآن. تم تطوير أول مقياس للقيادة الاحتوائية بواسطة ( Amy .Naim Ben Hard C. Edmondson ) بناءً على التحليل النوعي، وتشمل بتقسيم القيادة الاحتوائية إلى ما بعدين: "الدعوة" و"التقدير" (Zhou, 2018: 30) والقيادة الاحتوائية، والتي يعرفونها بأنها عرض القادة لـ "الانفتاح، وإمكانية الوصول. والجاهزية في تفاعلاتهم مع المتابعين" هو جانب أساسي من جوانب العلاقات القيادة بعبارة أخرى، على عكس العديد من وجهات النظر حول القيادة التي تقدم القائد والتابع يتم التبادل بطريقة هرمية من أعلى إلى أسفل، وتعمل القيادة الاحتوائية كنظام ثنائي طريقة العلاقة بين القائد والموظف ومن خلال أبعاد الانفتاح وإمكانية الوصول والجاهزية ، يشجع القادة الاحتوائيون الموظفين على المساهمة بأفكار جديدة واتخاذ المخاطر من خلال توصيل أهمية هذه السلوكيات وضمان أن الموظفين لا توجد عواقب سلبية للقيام بذلك (Fjermedal, 2020: p5)، حيث أنه عندما يكون القادة تظهر السمات الأساسية للقيادة الاحتوائية والتي تعبر عن ابعادها وهي الانفتاح والجاهزية وإمكانية الوصول إليها ومن المرجح أن تسهل تطوير السلامة النفسية بين الموظفين في العمل. يمكن للقادة تشجيع التابعين على طرح أفكار جديدة والمخاطرة من خلال توصيل أهمية مثل هذه السلوكيات والتأكد من المتابعين بأن مثل هذا السلوك لن يؤدي إلى عواقب سلبية. كن منفتحًا ومتاحًا ويسمح التواصل مع القادة بإيصال هذه التوقعات عندما يكون القائد منفتحًا وواسع الأفق حيث تتمثل الابعاد بالآتي: (Carmeli, 2010: 5)

### 1.الانفتاح (openness)

هو سلوك أساسي للقادة الاحتوائيين، يعكس استعدادهم للنظر في وجهات النظر المتنوعة، والاستماع بنشاط إلى أفكار الموظفين، ودمج الملاحظات في عملية صنع القرار. هذا السلوك يعزز الأمان النفسي ويشجع الموظفين على المشاركة الكاملة في عمليات الفريق. (Cleveland, & Sanchez, 2018:180)

يعني أن القائد يستمع بنشاط ومنفتح على سماع الأفكار الجديدة. منتبهاً للفرص الجديدة لتحسين عمليات العمل، ومستعداً لمناقشة الفرص الجديدة طرق لتحقيق أهداف العمل المرجوة ، حيث أن القائد هو حاضر بشكل مستمر في الفريق ومتاح بسهولة للتشاور بشأن المشاكل والأسئلة المهنية والطلبات المتنوعة (Van Buskirk, 2020:16)، فهم القادة الذين يظهرون علاقات إيجابية مع أقرانهم، إلى جانب كونهم منفتحين ويمكن الوصول إليها، مما قد يعزز بدوره مستويات الذكاء الاصطناعي (O'Brien, 2019: 16)

## 2. إمكانية الوصول (Accessibility)

يُشير إلى سهولة الاقتراب من القادة، وانفتاحهم على التواصل، وتجاوبهم مع احتياجات الموظفين واهتماماتهم. كما يُهيئ القادة الذين يسهل الوصول إليهم بيئةً يشعر فيها الموظفون بالأمان للتعبير عن أفكارهم وتحدياتهم، مما يُقلل من العوائق النفسية التي تعيق التواصل. (Choi, Tran, & Park, 2017: 370–371)

فهي الدرجة التي يشجع بها القائد الموظفين على الوصول إليه بشأن القضايا الناشئة ويمكن الوصول إليها بسهولة لمناقشة المشاكل فور ظهورها (Mendelsohn, 2021: 14) ، أن القادة الاحتوائيون منفتحون، ومستعدون للاستماع إلى الموظفين ومناقشة الأمور الجديدة و طرق تحقيق أهداف العمل والانتباه إلى الفرص الجديد، كما يتغلب القادة الاحتوائيون على اختلافات المكانة ويتبنون التنوع في الفكر والرأي وطرق العمل المختلفة ، وهذا لا يعني أن القادة يجب أن يتبنوا وجهات نظر مختلفة من أعضائها، مما يخلق بيئة من الثقة والاطمئنان والعطاء الشامل شعور الموظفين بالتمكين والانتماء (Van Buskirk, 2020: 25) .

## 3. التوافر (Availability)

تعني القادة الذين غالباً ما يظهرون الرؤية والقدرة على التواصل بالإضافة توافر الاتصالات مع اتباعهم. ان مشاركة القائد تعبر عن جهوده في جلب الآخرين في اجتماعات اتخاذ القرارات والمناقشة حيث تكاد وجهة نظرهم مفقودة (Emmanuel, 2020: 36) ، ويوصف بأنه سلوك أساسي في القيادة الاحتوائية والتي تمكن القائد الاحتوائي من مساندة التابعين واحساسهم بشعور الانتماء (Korkmaz, et.al., 2022: 3)

وعندما يُنظر إلى القادة على أنهم قريبون نفسياً من الموظفين، تصبح مواردهم متاحة بسهولة أكبر للموظفين، مما يؤدي إلى سهولة التواصل معهم ودعمهم. وعلى العكس من ذلك، عندما يُنظر إلى القادة على أنهم بعيدون، قد ينظر أتباعهم إلى مواردهم على أنها أقل سهولة في الوصول إليها، مما قد تعيق فعالية الموظفين في التعامل (Marstande, et.al 2024: 5).

### ثانياً: الاستماع في مكان العمل Listening in the workplace

كثيراً ما يتحدث قادة المنظمات المعاصرون عن أهمية أصوات الموظفين. حيث إن الاستماع إلى أصوات الموظفين أمر معقد ويستغرق وقتاً طويلاً، خاصة في المؤسسات الكبيرة. ومع ذلك، فإن التقنيات الجديدة تمنح القادة فرصاً أكثر من أي وقت مضى للتواصل والتفاعل مع الموظفين في جميع أنحاء المنظمة. (Cardon, 2019: 2)، حيث يتم تعريف الاستماع على أنه وظيفة معقدة من العمليات العاطفية والسلوكية (Kluger, et.al, 2023: 3)، والعمليات المعرفية بما في ذلك حضور المحتوى والرسائل وفهمها وتلقيها وتفسيرها (Macnamara, 2018: 7).

فالاستماع هو أسلوب تواصل ينقل الرغبة من المتحدث إلى المستمع، انه مهارة أساسية عندما يناقش الناس المواضيع صعبة، والشعور بالاستماع يزيد من احترام الذات والانفتاح. (Collins, et.al., 2022: 2)، اذ يوصف بأنه ممارسة الاعتراف بحق الآخرين في التحدث، والاعتراف بأراء الآخرين وفهمها، والاهتمام بالآخرين، والتفسير ما يقوله الآخرون بشكل عادل، والرد بشكل مناسب على الآخرين (Itzchakov, et.al., 2021: 3).

كذلك هو عملية تواصل شخصية تتضمن تلقي المستمع رسائل من أحد المتحدثين (YIP & fisher, 2022: 657) بعد تلقي الرسالة، تتم معالجتها من خلال ذاكرة الفرد وإدراكه الحسي. ولأن الاستماع عملية معقدة للغاية تتضمن وظائف سمعية وبصرية ونفسية (Stewart & D and Christa, 2017: 2)، فمن الممكن أن يتم إساءة تفسير الرسائل أو يتغير اعتماداً على كيفية تشفير المستمع للرسائل أو تعيين المعاني الدلالية، حيث يجب على مرسل الرسائل أيضاً أن يدركوا احتمالية ارتكابهم للخطأ لأنهم قد يسيئون تفسير ما يقصده المستمع. بناءً على ما سبق يعرف الباحث الاستماع في مكان العمل بأنه استماع قائد المنظمة لآراء وأفكار ومقترحات العاملين

والتعاطف معهم بغية تحسين العلاقة معهم والاستفادة من أفكارهم وتشجيعهم في الالتزام في القرارات كونها نابعة منهم .

### أهمية الاستماع في مكان العمل

ان القدرة على الاستماع بنشاط وفعالية لها تأثير إيجابي في تحسين العلاقات بين المدير والعاملين (Brown,et.al., 2021: 43)، فالاستماع الجيد يجلب وفرة من النتائج الإيجابية للمتحدثين والمستمعين والمنظمة. وتشمل هذه الفوائد الأداء الوظيفي المتفوق، والقيادة الأفضل، والثقة، والألفة، الرفاهية، وتقليل الإرهاق (Kluger & Itzchakov, 2021: 122) وتعمل على خلق بيئة من الثقة المتبادلة والمشاركة (Canel,et.al., 2022: 2)

كما ان المستمعون الجيدون في المنظمات جيداً يخلقون فوائد متعددة لأنفسهم. حيث اذ يُنظر إليهم على أنهم قادة أفضل، ولديهم بمستوى أعلى من الرضا والالتزام الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية أعلى (Lipetz,et.al., 2018: 1) .

كما يعتبر الاستماع أحد أهم المهارات الشخصية للنجاح في مكان العمل اذ ينظر المديرون إلى قدرات الاستماع باعتبارها جانباً مهماً في قرار تعيينه فضلاً عن ذلك، يعد الاستماع الفعال بين الموظفين والمديرين والإدارات أمراً ضرورياً للنجاح . حيث وجدت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين قدرات الاستماع للموظفين، وأدائهم، والإنتاجية في المنظمات ( Itzchakov, 2020: 1) فالاستماع له آثار علائقية مهمة. حيث يعزز المستمعون اليقظون جواً من الأمان عند التحدث علانية، وتكوين العلاقات ، واستنباط تصورات إيجابية عن المستمع ( Lloyd,et.al., 2014: 1) كما ان الاستماع في المنظمة يعزز العلاقات العامة التنظيمية الإيجابية القائمة على الاستماع والثقة والتواصل ويزيد من الروح المعنوية والولاء والاحتفاظ بالموظفين ( Place, 2019: 5) ، ويرى الباحث ان الاستماع الجيد للمنظمات يمثل عنصراً أساسياً في تعزيز فعالية وكفاءة العمل داخل الهياكل التنظيمية. حيث يسهم في تعزيز فهم الرسائل وتحليل الردود بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تحسين فعالية التواصل داخل المنظمة. كما يساهم في بناء الثقة بين الفرد والإدارة، مما يؤدي إلى

زيادة مستوى الالتزام والمشاركة في الأهداف المشتركة يمكن تحسين بيئة العمل وتعزيز مستويات السعادة والرضا .

### ابعد الاستماع في مكان العمل

الاستماع هو عملية معقدة ، حيث يمكن لجميع أنواع العمليات أن تحدث في محادثة واحدة، و قد يكون الاستماع واضحا. وعلى هذا النحو، تم تطوير مقياس كمي مناسب للاستماع ( Mickelson & Welch 2013: 158 ) ، حيث تتكون ابعاد الاستماع في مكان العامل من الابعاد الاتية (Worthington& Bodie., 2021: 130) (Itzchakov,et.al., 2018: 762)

#### 1. البعد المعرفي (The cognitive dimension)

مثل حضور الرسائل أو فهمها أو تفسيرها. ، وتفسير الردود بشكل عادل ومتقبل ، وفهم وجهات نظر الآخرين، والنظر في طلبات الآخرين، والاستجابة بالطرق المناسبة ( Sahay, 2021: 3) والاهتمام والفهم والنية الإيجابية يعبر خلالها المستمعون الجيدون عن اهتمامهم، وفهمهم لما ينقله المتحدث، ويفعلون ذلك بنية خيرية تجاه المتحدث. حيث ينقل المستمعون هذه الميزات من خلال سلوكيات يمكن ملاحظتها، مثل النظرة وتعابير الوجه ووضع الجسم وأسئلة المتابعة والتأملات. (Itzchakov, 2020: 2)

#### 2. البعد العاطفي (Emotional dimension)

مثل التحفيز والنشاط لرعاية شخص آخر، أي ينخرط القائمون على التواصل في الاستماع ، ان يهتموا بالاستجابة للرسائل بطريقة متعاطفة ( Sahay, 2021: 3) ، كما يجسد هذا البعد اهتمام المستمع على الحضور والتركيز على الشخص الآخر وحتى الاستجابة لاحتياجاته ( Hinz,et.al., 2021: 79) ، اذ ان العاملون يريدوا أن يتم سماع احتياجاتهم وتفضيلاتهم ووجهات نظرهم والاعتراف بها. حيث انهم عندما لايشعروا أن هناك من يستمع إليهم، فإنهم يصبحون منزعجين، غاضبين، دفاعيين، ويفقدوا الشعور بالانتماء الاجتماعي ومن ناحية أخرى، عندما يعتقد الناس أن الآخرين يستمعون إليهم، فمن المرجح أن يشعرون بالفهم والقبول والارتباط مع المحادث ( Reis & Itzchakov, 2023: 2)

#### 3. البعد السلوكي (Behavioral dimension)

مثل الإشارة اللفظية وغير اللفظية التي تقضي إلى أن الرسالة قد تم استلامها وفهمها والحفاظ على التواصل البصري، واستخدام إيماءات اليد، والإيماء بالرأس (Place, 2019: 2) وإعادة الصياغة وعكس المشاعر وطرح أسئلة ذات صلة وطلب التوضيح أو التكرار عند الحاجة. وقد تشمل أيضًا اتباع وصفة التقبل، (Kluger & Itzchakov, 2021: 123) والتزام الصمت لبضع ثوان بعد أن يكمل المتحدث دوره في الكلام (Curhan et al., 2021) حيث ان المستمع هو عنصر نشط في المحادثة يمكنه المساهمة لفظيًا وغير لفظيًا في تشكيل التفاعل مجتمعة، وبالتالي يمكن للمستمع تحسين جودة المحادثة أو الانتعاش منها (Weinstein,et.al., 2021: 2)

### المحور الثالث: الجانب العملي للبحث

#### 1. اختبار ثبات المقياس: ويتضمن:

(a) مقياس تحليل Cronbach's Alpha: وهو اختبار الثبات الداخلي لردود وإجابات العينة بصدد فقرات المقياس، ويتضمن الجدول (2)، قيم نتائج اختبار موثوقية مقياس الدراسة.

جدول (2) اختبار موثوقية مقياس الدراسة

المتغيرات والابعاد	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha	قوة الثبات
القيادة الاحتوائية	الانفتاح	0,886	جيد
	الجاهزية	0.846	جيد
	إمكانية الوصول	0.804	جيد
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>0.923</b>	<b>جيد</b>
الاستماع في مكان العمل	البعد المعرفي	0.752	جيد
	البعد العاطفي	0.872	جيد
	البعد السلوكي	0.818	جيد
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>0.912</b>	<b>جيد</b>

تظهر النتائج من خلال الجدول (2)، جميع النتائج حققت قيمة اعلى من الدرجة المعيارية (0.70)، وهذا يثبت موثوقية المقياس.

**(b) تحليل (Split-Half):** ويتضمن تجزئة المقياس الى نصفين، واطهار قيمة الارتباط بين نصفي المقياس، ويظهر الجدول (3) نتائج اختبار تحليل (Split-Half).

### جدول (3) اختبار الموثوقية من خلال تحليل (Split-Half)

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.923
		N of Items	12 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	.912
		N of Items	12 <sup>b</sup>
Total N of Items			24
Correlation Between Forms			.642
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.782
	Unequal Length		.782
Guttman Split-Half Coefficient			.781

يظهر الجدول (3)، نتائج تحليل الموثوقية لجزئي المقياس والتي بلغت (0.782)، ويفسر ذلك ان مقياس الدراسة حقق نتيجة اعلى من القيمة المعيارية (0.70)، مما يؤكد ثبات وموثوقية المقياس.

## 2. تحليل التكرارات الوصفية:

يشير تحليل التكرارات الوصفية الى اجابة العينة لمقياس الدراسة، وتقيم النتائج من خلال ارتفاع او انخفاض عن الوسط الموزون، ويبلغ معيار قيمة الوسط الموزون (3)، وفيما يلي التكرارات الوصفية للدراسة، وهي:

**(a) القيادة الاحتوائية وابعاده:** تضمن متغير القيادة الاحتوائية (3) ابعاده، ويظهر الجدول (4) نتائج تحليل تكرارات الوصفية للقيادة الاحتوائية.

### جدول (4) التكرارات الوصفية للقيادة الاحتوائية وابعاده

الابعاد والمتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
الانفتاح	2.96	0.76	25.67	الثالث
الجاهزية	3.24	0.64	19.75	الاول
إمكانية الوصول	2.94	0.68	23.13	الثاني
القيادة الاحتوائية	3.05	0.62		

يظهر الجدول (4)، الدلالات الاحصائية لتكرارات الوصفية لمتغير القيادة الاحتوائية وابعاده، بلغ نتيجة الوسط الحسابي للقيادة الاحتوائية (3.05)، وهي نتيجة اعلى من قيمة الوسط الموزون، وبلغ نتيجة الانحراف المعياري (0.62)، وتفسر تجانس راي عينة الدراسة، وبحسب نتائج معامل الاختلاف اظهرت النتائج حصول بعد (الجاهزية) بالمركز الاول من ناحية الاهمية النسبية، ويليه بعد (امكانية الوصول) بالمركز الثاني، واخيراً بعد (الانفتاح) بالمركز الثالث.

#### (b) الاستماع في مكان العمل وابعاده:

تضمن متغير الاستماع في مكان العمل (3) ابعاد، ويظهر الجدول (5) نتائج التحليل التكرارات الوصفية لمتغير الاستماع في مكان العمل.

#### جدول (5) نتائج التكرارات الوصفية للمتغير الاستماع في مكان العمل وابعاده

Variable and dimensions	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
البعد المعرفي	2.86	0.61	21.33	الاول
البعد العاطفي	2.74	0.7	25.55	الثالث
البعد السلوكي	2.94	0.63	21.43	الثاني
الاستماع في مكان العمل	2.84	0.57		

يظهر الجدول (5)، الدلالات تكرارات الوصفية للمتغير الاستماع في مكان العمل وابعاده، وقد بلغ الوسط الحسابي لمتغير الاستماع في مكان العمل (2.84)، وهي نتيجة اقل من قيمة الوسط الموزون، وبلغ الانحراف المعياري (0.57)، وهو يشير لتجانس اجابة عينة الدراسة، واظهرت نتائج الدلالات الاحصائية جميع ابعاد الاستماع في مكان العمل تمارس بمستوى منخفض عن الوسط الفرضي (3)، كما وتظهر نتائج حصول البعد (المعرفي) المرتبة الاول بالتوفر من ناحية الاهمية النسبية، وحيازة البعد (العاطفي) المرتبة الاخيرة.

#### 3. تحليل التأثير بين متغيرات الدراسة:

وهو امكانية تحديد التنبؤ للتأثير بين متغيرات الدراسة، ويتضمن تحليل اختبار وتحليل تأثير المتغير (القيادة الاحتوائية وابعاده) في المتغير (الاستماع في مكان العمل وابعاده)، ويظهر الجدول (6) نتائج تحليل التأثير بين متغيرات الدراسة.

جدول (6) تحليل تأثير القيادة الاحتوائية وابعاده في الاستماع في مكان العمل وابعاده.

المتغير التابع وابعاده	المتغير المستقل وابعاده	$\alpha$	B	R	Ad j (R <sup>2</sup> )	F	T	Sig
الاستماع في مكان العمل	القيادة الاحتوائية	1.39	0.59	0.64	0.40	53.37	7.306	0.00
	الانفتاح	2.04	0.44	0.58	0.33	39.69	6.3	0.00
	الجاهزية	1.89	0.44	0.49	0.40	25.26	5.026	0.00
	إمكانية الوصول	1.71	0.52	0.62	0.38	48.89	6.993	0.00
البعد المعرفي	القيادة الاحتوائية	0.69	0.77	0.78	0.61	123.4	11.11	0.00
	الانفتاح	1.66	0.54	0.67	0.45	64.67	8.042	0.00
	الجاهزية	1.21	0.61	0.64	0.40	54.16	7.360	0.00
	إمكانية الوصول	1.07	0.7	0.77	0.60	117.4	10.84	0.00
البعد العاطفي	القيادة الاحتوائية	1.38	0.57	0.50	0.24	25.79	5.079	0.00
	الانفتاح	1.88	0.45	0.49	0.23	24.69	4.969	0.00

0.00	3.489	12.17 4	0.12 7	0.37 2	0.40 7	1.95 3	الجاهزية	
0.00	4.624	21.38 1	0.20 9	0.46 9	0.48 5	1.77 8	إمكانية الوصول	
0.00	4.168	17.38 2	0.17 5	0.43 1	0.44	2.10 8	القيادة الاحتوائية	البعد السلوكي
0.00	3.707	13.74 3	0.14 2	0.39 1	0.32 3	2.59 6	الانفتاح	
0.00	3.001	9.005	0.09 4	0.32 5	0.32	2.51 7	الجاهزية	
0.00	4.178	17.45 2	0.17 6	0.43 2	0.40 2	2.30 2	إمكانية الوصول	
		قيمة ( T ) الجدولية = 1.664	قيمة ( F ) الجدولية = 3.960			حجم العينة = 78		

تشير النتائج التحليل الاحصائي بالجدول (6) الى قوة تأثير القيادة الاحتوائية وابعاده في الاستماع في مكان العمل وابعاده، اذ حققت نتيجة (F) المحسوبة قيمة اكبر من القيمة الجدولية (3.960)، كما اشارت النتائج الاحصائية ان نتيجة (T) المحسوبة بلغت قيمتها اكبر من القيمة الجدولية (1.664) عند دلالة معيارية احصائية (0.05)، وبلغت نتائج الارتباط والارتباط المصحح نتيجة احصائية جيداً الى حد ما.

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### الاستنتاجات:

1. اظهرت نتائج ان مستوى ممارسة سلوك القيادة الاحتوائية ضمن قيادات المنظمة المبحوثة كان بمستوى اعلى من الوسط الموزون وبمستوى متوسط الى حد ما.
2. كما اشارة الدلائل الاحصائية من خلال نتائج ابعاد القيادة الاحتوائية، ان قيادات المنظمة تتمتع بالجاهزية بمستوى يتجاوز الوسط الموزون، ووجود مؤشر انخفاض لدى قيادات المنظمة المبحوثة في ممارسة الانفتاح وامكانية الوصول.

3. اشارت النتائج الاحصائية وجود انخفاض لدى المنظمة المبحوثة في صدد استماع المديرين للموظفين في مكان العمل.

4. تؤكد الدلائل الاحصائية على انخفاض مستوى ابعاد الاستماع في مكان العمل عن الوسط الفرضي لكل الابعاد والمتمثلة بـ ( البعد المعرفي، البعد العاطفي، البعد السلوكي).

### التوصيات:

1.حث المدراء في ديوان محافظة الانبار على ضرورة الاخذ بسلوكيات القيادة الاحتوائية من خلال ممارسة الانفتاح والجاهزية وإمكانية الوصول.

2.ضرورة تعزيز الاهتمام بالبعد العاطفي والمعرفي والسلوكي بما يحقق جو يسوده الاطمئنان في العمل بما ينعكس على أداء العاملين ورضاهم .

3.تعزيز مهارات الاستماع لدى المدراء والعاملين بما يخلق رابطا قويا بين الإدارة والعاملين والاستماع الى وجهات نظر العاملين وآرائهم ومقترحاتهم.

4.اعداد وتطوير دورات تدريبية لقيادة المنظمة وكوادرها، تعمل على ترسيخ ممارسات القيادة الاحتوائية عبر تنمية الاصغاء والانصاف في التعامل، وتقبل الأفكار المتعددة داخل بيئة العمل .

### References

1. Bodie, G. (2016). Listening. Oxford Research Encyclopedia entry accessed January 12, <https://oxfordre.com/communication/display/10.1093/acrefore/9780190228613.001.0001/acrefore-9780190228613-e-279>
2. Bourke, J., & Espedido, A. (2019). Why inclusive leaders are good for organizations, and how to become one. Harvard Business Review, 29(03), 2019. <https://static1.squarespace.com/static/5b250446f79392073c0d7703/t/67dcaeac460a5f23c1de1038/1742515885614/309811.pdf>
3. Brown, T., Yu, M. L., & Etherington, J. (2021). Listening and interpersonal communication skills as predictors of resilience in occupational therapy students: A cross-sectional study. British Journal of Occupational Therapy, 84(1), 42-53. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0308022620908503>

4. Canel, M. J., Barandiarán, X., & Murphy, A. (2022). What does learning by listening bring to citizen engagement? Lessons from a government program. *Public Relations Review*, 48(1), 102132.  
<https://mariajosecanel.com/wp-content/uploads/2024/12/2021-Canel-et-al-What-does-learning-by-listening-bring-to-citizen-engagement.pdf>
5. Cardon, P. W., Huang, Y., & Power, G. (2019). Leadership communication on internal digital platforms, emotional capital, and corporate performance: The case for leader-centric listening. *International Journal of Business Communication*, 2329488419828808.  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2329488419828808>
6. 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.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10400419.2010.504654>
7. Çelik, Ç., Polat, S., & Esen, E. (2024). The relationship between inclusive leadership and innovative work behavior: The mediating role of inclusive climate and emotional commitment. *Research in Educational Administration and Leadership*, 9(3), 417–482. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/3663604>
8. Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, J. H. (2017). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 365–385.  
<https://doi.org/10.1002/job.2131> <https://inclusionplusinstitute.com/wp-content/uploads/2022/11/288817600.pdf>
9. Choi, S. B., Tran, T. B., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of organizational support and trust. *Journal of Organizational Change Management*, 28(6), 1109–1126.  
<https://inclusionplusinstitute.com/wp-content/uploads/2022/11/Inclusive-Leadership-and-Work-Engagement -Mediating-Roles-of-Affective-Organizational-Commitment-and-Creativity.pdf>
10. Collins, H. K., Dorison, C. A., Gino, F., & Minson, J. A. (2022). Underestimating Counterparts' Learning Goals Impairs Conflictual Conversations. *Psychological Science*, 33(10), 1732-1752.  
<https://static1.squarespace.com/static/66b910e3c6dfe92cb750a34a/t/66c3f20fe07f296b7be9b0f3/1724117520272/Collins%2C+Dorison%2C+Gino+%26+Minson%2C+2022.pdf>
11. Curhan, J. R., Overbeck, J. R., Cho, Y., Zhang, T., & Yang, Y. (2022). Silence is golden: Extended silence, deliberative mindset, and value creation in negotiation. *Journal of applied psychology*, 107(1), 78.  
<https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/144112/SSRN-id3740110.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
12. Emmanuel, M. (2020). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior with mediating role of employee volunteer and moderating role of

trust in leadership. CAPITAL UNIVERSITY.

<https://doi.org/10.62345/jads.2024.13.4.3>

13. Fjermedal, B. N. (2020). Employee participation in the workplace: The effects of inclusive leadership and team psychological safety (Master's thesis).
14. Gooty, J., Ruggs, E. N., Aguinis, H., Bergeron, D. M., Eby, L. T., van Knippenberg, D., ... & Yammarino, F. J. (2023). Stronger together: A call for gender-inclusive leadership in business schools. *Journal of Management*, 49(8), 2531–2540. [https://www.researchgate.net/profile/Herman-Aguinis/publication/372002950\\_Stronger\\_Together\\_A\\_Call\\_for\\_Gender-Inclusive\\_Leadership\\_in\\_Business\\_Schools/links/64abef73b9ed6874a50b5093/Stronger-Together-A-Call-for-Gender-Inclusive-Leadership-in-Business-Schools.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Herman-Aguinis/publication/372002950_Stronger_Together_A_Call_for_Gender-Inclusive_Leadership_in_Business_Schools/links/64abef73b9ed6874a50b5093/Stronger-Together-A-Call-for-Gender-Inclusive-Leadership-in-Business-Schools.pdf)
15. Güldenbergh, S. (2021). The new role of leaders and leadership in 2030. In *Managing work in the digital economy: Challenges, strategies and practices for the next decade* (pp. 139–155). Cham: Springer International Publishing. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-65173-2\\_9](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-65173-2_9)
16. Han, X., Zhou, M., Turner, M. J., & Yeh, T. (2021, May). Designing effective interview chatbots: Automatic chatbot profiling and design suggestion generation for chatbot debugging. In *Proceedings of the 2021 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1-15). <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/3411764.3445569>
17. Hinz, J., Stephens, J. P., & Van Oosten, E. B. (2022). Toward a pedagogy of connection: A critical view of being relational in listening. *Management Learning*, 53(1), 76-97. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/13505076211047506>
18. Hollander, E. P. (2009). *Inclusive leadership: The essential leader–follower relationship*. New York, NY: Routledge. [https://books.google.iq/books?hl=ar&lr=&id=LHiak0kfQTwC&oi=fnd&pg=PR5&dq=info:PbFbUJ2rREkJ:scholar.google.com/&ots=vlut6PBvHI&sig=VIRVuQf3I0pP-ZMVsdCgidmaU1c&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.iq/books?hl=ar&lr=&id=LHiak0kfQTwC&oi=fnd&pg=PR5&dq=info:PbFbUJ2rREkJ:scholar.google.com/&ots=vlut6PBvHI&sig=VIRVuQf3I0pP-ZMVsdCgidmaU1c&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
19. Itzchakov, G. (2020). Can listening training empower service employees? The mediating roles of anxiety and perspective-taking. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 938-952 <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1359432X.2020.1776701>
20. Itzchakov, G., Reis, H. T., & Weinstein, N. (2022). How to foster perceived partner responsiveness: High-quality listening is key. *Social and Personality Psychology Compass*, 16(1), e12648. <https://compass.onlinelibrary.wiley.com/doi/am-pdf/10.1111/spc3.12648>
21. Itzchakov, G., Weinstein, N., & Cheshin, A. (2023). Learning to listen: Downstream effects of listening training on employees' relatedness, burnout, and turnover intentions. *Human Resource Management*, 62(4), 565-580. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002%2Fhrm.22103>

22. Itzchakov, G., Weinstein, N., Legate, N., & Amar, M. (2020). Can high quality listening predict lower speakers' prejudiced attitudes?. *Journal of experimental social psychology*, 91, 104022.  
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7409873/pdf/main.pdf>
23. Itzchakov, G., Weinstein, N., Vinokur, E., & Yomtovian, A. (2022). Communicating for workplace connection: A longitudinal study of the outcomes of listening training on teachers' autonomy, psychological safety, and relational climate. *Psychology in the Schools*, 60(4), 1279-1298.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/pits.22835>
24. Kluger, A. N., & Itzchakov, G. (2022). The power of listening at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 121-146.  
<https://www.annualreviews.org/docserver/fulltext/orgpsych/9/1/annurev-orgpsych-012420091013.pdf?expires=1768075044&id=id&accname=guest&checksum=8BF191864AC8E2784D8165304F2070DC>
25. Kluger, A. N., & Mizrahi, M. (2023). Defining Listening: Can We Get Rid of the Adjectives?. *Current Opinion in Psychology*, 101639.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352250X23000842>
26. Kluger, A. N., Lehmann, M., Aguinis, H., Itzchakov, G., Gordoni, G., Zyberaj, J., & Bakaç, C. (2023). A Meta-analytic Systematic Review and Theory of the Effects of Perceived Listening on Work Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 1-50. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10869-023-09897-5.pdf>
27. Korkmaz, A. V., Van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100894. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S105348222200002X>
28. Lipetz, L., Kluger, A. N., & Bodie, G. D. (2018). Listening is listening is listening: Employees' perception of listening as a holistic phenomenon. *International Journal of Listening*, 34(2), 71-96.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10904018.2018.1497489>
29. Lloyd, K. J., Boer, D., & Voelpel, S. C. (2017). From listening to leading: Toward an understanding of supervisor listening within the framework of leader-member exchange theory. *International Journal of Business Communication*, 54(4), 431-451.  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2329488415572778>
30. Lloyd, K. J., Boer, D., Keller, J. W., & Voelpel, S. (2015). Is my boss really listening to me? The impact of perceived supervisor listening on emotional exhaustion, turnover intention, and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 130, 509-524.  
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2242-4>

31. Macnamara, J. (2018). Toward a theory and practice of organizational listening. *International Journal of Listening*, 32(1), 1-23.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10904018.2017.1375076>
32. Marstand, A. F., Epitropaki, O., & Kapoutsis, I. (2024). Distant but close: Leadership behaviours, psychological distance, employee coping and effectiveness in remote work contexts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(1), 1–28. <https://doi.org/10.1111/joop.12544>  
<https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/joop.12544>
33. Mendelsohn, D. B. (2021). Inclusive leadership: Exploration of individual and situational antecedents. Columbia University.  
<https://www.proquest.com/openview/c622274a27511cc6d13460fee3f5c8ab/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
34. Mickelson, W. T., & Welch, S. A. (2013). Improving the performance of the listening competency scale: Revision and validation. *International Journal of Listening*, 27(3), 157-171.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10904018.2013.821355>
35. Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.  
<https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/b71ad0b4-47cf-48b5-8443-bf0852e364ce/content>
36. O'Brien, S. (2019). The effects of inclusive leadership on employee engagement in a financial services organisation in Dublin (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland). <https://norma.ncirl.ie/3935/1/sineadobrien.pdf>
37. Patterson, A., & Byrd, M. (2022, April). The conceptual development of the interdependent model of inclusivity.
38. Place, K. R. (2019). Listening as the driver of public relations practice and communications strategy within a global public relations agency. *Public Relations Journal*, 12(3), 1-18. [https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/katieplace\\_listening-1.pdf](https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/katieplace_listening-1.pdf)
39. Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). A review of inclusive leadership: The role of leaders in fostering inclusion. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 331–348.  
<https://s100.copyright.com/AppDispatchServlet?publisherName=ELS&contentID=S1053482217300517&orderBeanReset=true>
40. Reis, H. T., & Itzchakov, G. (2023). “Can you hear me?”: Understanding the Interplay of Listening and Perceived Partner Responsiveness. *Current Opinion in Psychology*, 101615. [https://www.researchgate.net/profile/Guy-Itzchakov-2/publication/371348601\\_Can\\_you\\_hear\\_me\\_Understanding\\_the\\_Interplay\\_of\\_Listening\\_and\\_Perceived\\_Partner\\_Responsiveness/links/648005fbb3dfd73b7769ac4f/Can-you-hear-me-Understanding-the-Interplay-of-Listening-and-Perceived-Partner-Responsiveness.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Guy-Itzchakov-2/publication/371348601_Can_you_hear_me_Understanding_the_Interplay_of_Listening_and_Perceived_Partner_Responsiveness/links/648005fbb3dfd73b7769ac4f/Can-you-hear-me-Understanding-the-Interplay-of-Listening-and-Perceived-Partner-Responsiveness.pdf)

41. Sahay, S. (2023). Organizational listening during organizational change: Perspectives of employees and executives. *International Journal of Listening*, 37(1), 12-25.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10904018.2021.1941029>
42. Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206310385943>
43. Stewart, M. C., & Arnold, C. L. (2017). Defining social listening: Recognizing an emerging dimension of listening. *International Journal of Listening*, 32(2), 85-100. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10904018.2017.1330656>
44. Stewart, M. C., Atilano, M., & Arnold, C. L. (2017). Improving customer relations with social listening: A case study of an American academic library. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management (IJCRMM)*, 8(1), 49-63.  
[https://digitalcommons.unf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1054&context=library\\_facpub](https://digitalcommons.unf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1054&context=library_facpub)
45. Van Buskirk, M. (2020). Inclusive leadership, psychological empowerment, and affective organizational commitment: a mediated model (Master's thesis, San Jose State University).  
[https://scholarworks.sjsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=8713&context=etd\\_theses](https://scholarworks.sjsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=8713&context=etd_theses)
46. Weinstein, N., Itzhakov, G., & Legate, N. (2021). The motivational value of listening during intimate and difficult conversations. *Social and Personality Psychology Compass*, 16(2), e12651.  
<https://compass.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/spc3.12651>
47. Welch, S. A., & Mickelson, W. T. (2013). A listening competence comparison of working professionals. *International Journal of Listening*, 27(2), 85-99.  
[https://www.researchgate.net/profile/Sa-Welch/publication/271401193\\_A\\_Listening\\_Competence\\_Comparison\\_of\\_Working\\_Professionals/links/612f9be12b40ec7d8bdc4947/A-Listening-Competence-Comparison-of-Working-Professionals.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Sa-Welch/publication/271401193_A_Listening_Competence_Comparison_of_Working_Professionals/links/612f9be12b40ec7d8bdc4947/A-Listening-Competence-Comparison-of-Working-Professionals.pdf)
48. Welch, W. T., & Mickelson S. A. (2013). Improving the performance of the listening competency scale: Revision and validation. *International Journal of Listening*, 27(3), 157-171. [https://www.researchgate.net/profile/Sa-Welch/publication/271929188\\_Improving\\_the\\_Performance\\_of\\_the\\_Listening\\_Competency\\_Scale\\_Revision\\_and\\_Validation/links/6127c8662b40ec7d8bc83ce2/Improving-the-Performance-of-the-Listening-Competency-Scale-Revision-and-Validation.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Sa-Welch/publication/271929188_Improving_the_Performance_of_the_Listening_Competency_Scale_Revision_and_Validation/links/6127c8662b40ec7d8bc83ce2/Improving-the-Performance-of-the-Listening-Competency-Scale-Revision-and-Validation.pdf)
49. Worthington, D. L., & Bodie, G. D. (2017). Defining listening: A historical, theoretical, and pragmatic assessment. *The sourcebook of listening research: Methodology and measures*, 3-17. <https://www.researchgate.net/profile/Debra->

[Worthington/publication/319443929 Defining Listening/links/60c7884a299bf108abd93db7/Defining-Listening.pdf](https://www.worthington.com/publication/319443929/Defining-Listening/links/60c7884a299bf108abd93db7/Defining-Listening.pdf)

50. Yang, J., Lee, H. W., Zheng, X., & Johnson, R. E. (2021). What does it take for voice opportunity to lead to creative performance? Supervisor listening as a boundary condition. *Journal of Business and Psychology*, 36, 1137-1150.  
[https://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/J\\_Yang\\_What\\_2021.pdf](https://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/J_Yang_What_2021.pdf)
51. Yip, J., & Fisher, C. M. (2022). Listening in organizations: A synthesis and future agenda. *Academy of Management Annals*, 16(2), 657-679.  
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/annals.2020.0367>
52. Zhou, Y. (2018). The impact of inclusive leadership on employee engagement: the mediator of psychological capital and the moderator of job embeddedness. <https://repository.nida.ac.th/items/21721dd2-da3e-413c-9ca6-3c9b7fe1b6c6>