



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

سلوك القائد التفاضلي وتأثيره على الانعزال الوظيفي: الدور التفاعلي للأصالة

التنظيمية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي جامعة الكوفة

أطروحة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة

الدكتوراه فلسفة في علوم إدارة الاعمال

كتبت بواسطة

آمال كاظم مهدي حميد التميمي

بإشراف

الأستاذ الدكتور
صالح مهدي محمد الحسناوي

الأستاذ الدكتور
ميثاق هاتف عبد السادة الفتلاوي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
(وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا
سُخْرِيًّا ۗ وَرَحِمْتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ)

صدق الله العلي العظيم
(سورة الزخرف: 32)

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على إقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على أطروحة الدكتوراه / قسم إدارة الاعمال / للطالبة (أمال كاظم مهدي التميمي) الموسومة بـ (سلوك القائد التفاضلي وتأثيره على الانعزال الوظيفي: الدور التفاعلي للأصالة التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي جامعة الكوفة أشرح هذه الاطروحة للمناقشة.



أ.م. د حيدر عباس الجنابي

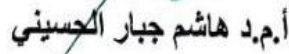
رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2025 / /

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء على قرار لجنة المناقشة.



عميد الكلية

2025 / /

إقرار المقوم اللغوي

أشهد ان اعداد هذه الاطروحة الموسومة بـ (بـ) سلوك القائد التفاضلي وتأثيره على الانعزال الوظيفي: الدور التفاعلي للأصالة التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي جامعة الكوفة) لطالبة الدكتوراه (آمال كاظم مهدي)، قد تمت مراجعتها وتصحيحها من الناحية اللغوية وأصبحت خالية من الأخطاء وسليمة من ناحية التعبيرات اللغوية ولأجله وقعت.



الخبير اللغوي

الأستاذ المساعد الدكتور

هدى محمد صالح

2025 / /

إقرار المشرف

نشهد بأن اعداد هذه الاطروحة الموسومة بـ (سلوك القائد التفاضلي وتأثيره على الانعزال الوظيفي: الدور التفاعلي للأصالة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي جامعة الكوفة) والتي تقدمت بها الطالبة (آمال كاظم مهدي) قد جرت تحت اشرافنا في قسم إدارة الاعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في علوم إدارة الاعمال.


الأستاذ الدكتور

صالح مهدي الحسناوي

2025 / /

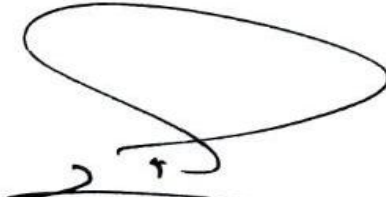

الأستاذ الدكتور

ميثاق هاتف الفتلاوي

2025 / /

توصية رئيس القسم

بناء على توصية السيدين المشرفين، أرشح هذه الاطروحة للمناقشة.


الأستاذ الدكتور

فيصل علوان الطائي

رئيس قسم إدارة الاعمال

2025 / 8 / 20

إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة اننا قد اطلعنا على الاطروحة الموسومة بـ (سلوك القائد التفاضلي وتأثيره على الانعزال الوظيفي: الدور التفاعلي للأصالة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي جامعة الكوفة)، التي تقدمت بها الطالبة (آمال كاظم مهدي)، والتي ناقشنا الطالبة في محتوياتها وفيما له علاقة بها ونعتقد انها جديرة بالقبول للحصول على شهادة الدكتوراه فلسفة علوم إدارة الاعمال بتقدير (جيد جداً).

			
الأستاذ الدكتور حاكم احسوني مكرود عضو اللجنة	الأستاذ الدكتور علي عبد الحسن عباس عضو اللجنة	الأستاذ الدكتور احمد كاظم بريس عضو اللجنة	الأستاذ الدكتور سعد علي حمود الحزري رئيس اللجنة

		
الأستاذ الدكتور صالح مهدي محمد عضواً ومشرفاً	الأستاذ الدكتور ميثاق هاتف الفتلاوي عضواً ومشرفاً	الأستاذ الدكتور يزن سالم محمد عضو اللجنة

الاهداء

إلى وطني العراق، الذي منه بدأت، وإليه أنتمي، ولأجله أسعى

إلى أوتاد النجاح وحُراس التقدم

إلى من آمن بأن العلم نورٌ يبدد ظلام الجهل، وسعى في دروبه على الرغم من

التحديات

إليكم جميعاً، أهدي هذا الجهد المتواضع، تقديراً ووفاءً و عرفاناً

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه تتحقق الغايات أحمده سبحانه وتعالى حمداً يليق بجلاله وعظيم سلطانه، وأشكره على ما أنعم به عليّ من نعمة العلم والتعلم، وما يسرّه لي من السبل لإتمام هذه الأطروحة وأسأله جلّ وعلا أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، نافعاً للعلم وأهله، وسبيلاً لخدمة المجتمع.

أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى مشرفي الكريم، الأستاذ ميثاق هاتف الفتلاوي، لما قدمه لي من دعم علمي وتوجيه أكاديمي دقيق، وما تحلى به من سعة المعرفة، والحرص على البحث الرصين، فضلاً عن سمو أخلاقه العلمية التي كانت مصدر إلهام لي طوال مسيرتي البحثية لقد كان لجهوده وإرشاداته أثر بالغ في توجيهي نحو منهجية الدراسة الرصينة، مما أسهم في إثراء هذه الأطروحة.

ويسرني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المشرف الثاني الأستاذ المساعد الدكتور صالح مهدي محمد، الذي لم يدخر جهداً في تقديم النصح والإرشاد، أثناء مسيرتي البحثية فقد كان مثالا للعباء الأكاديمي، وكانت نصائحه وتوجيهاته العلمية محل تقدير وامتنان دائمين.

أتوجه أيضاً بجزيل الشكر والعرفان إلى أساتذتي الأجلاء في كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء، وفي مقدمتهم الأستاذ المساعد الدكتور هاشم جبار الحسيني، عميد الكلية الموقر، والسيدان المعاونان المحترمان، وكافة الأساتذة الأفاضل، وعلى وجه الخصوص الأستاذ الدكتور محمود فهد عبد علي، رئيس قسم إدارة الأعمال، الذي كان له دور بارز في دعم الباحثين، وتوفير بيئة علمية تحفز على التميز والإبداع.

وأخص بالشكر والتقدير رئيس لجنة المناقشة أعضائها المحترمين، الذين تكرموا بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وتحملوا عناء قراءتها، ولم يبخلوا بتقديم ملاحظاتهم القيمة، التي أسهمت في إثراء البحث علمياً ومنهجياً ولا يفوتني أن أشكر الأساتذة المشرفين على التقويم العلمي واللغوي، الذين بذلوا جهوداً مقدرة في مراجعة الأطروحة وضبطها، مما أضفى عليها الدقة والاتساق المطلوبين وأتقدم بخالص الامتنان للأساتذة والخبراء الذين أسهموا في تحكيم النموذج المقترح للاستبانة، وقدموا ملاحظاتهم العلمية وتوجيهاتهم السديدة، التي كان لها أثر ملموس في تحسين جودة الدراسة.

وهناك من كان لدعمهم الأثر العميق في هذه الرحلة، فلهم مني خالص الشكر والامتنان، لولا تفهمهم وتشجيعهم، وثقتهم، لكان الوصول إلى هذه المرحلة أكثر صعوبة ومن التعامل معهم، أدركت مدى أهمية التعاون والدعم المتبادل في تحقيق الطموحات الأكاديمية.

وأخيراً، هناك قائمة طويلة من الأشخاص الذين كان لهم دور فاعل في مسيرتي العلمية، فلكم جميعاً كل الشكر والتقدير.

الباحثة

المستخلص

هدفت الدراسة وبشكل أساس الى معرفة تأثير سلوكيات القائد التفاضلية على الانعزال في مكان العمل عن طريق الدور التفاعلي للأصالة التنظيمية على مستوى رئاسة جامعة الكوفة ، بالاستناد الى مشكلة رئيسة نابعة من دافع فكري يتعلق بالجدل المفاهيمي للمتغيرات ودافع ميداني اذ يتميز الهيكل التنظيمي لرئاسة الجامعة بوجود مستويات متعددة من الموظفين، بدءًا من الإداريين وصولاً الى الأكاديميين، مما يسمح بملاحظة تأثير سلوكيات القادة على فئات مختلفة و تُرجمت هذه المشكلة الى تساؤلات متعددة ضمت في محتواها مجموع العلاقات التأثيرية والتفاعلية بين المتغيرات ميدانياً ومن أبرز التساؤلات التي سعت الدراسة للإجابة عنها: هل تُسهم الأصالة التنظيمية بدور تفاعلي في العلاقة بين سلوكيات القائد التفاضلية والانعزال في مكان العمل؟ ولدعم هذه العلاقات فكرياً اعتمدت الدراسة أنموذج (Chao, 2020) في قياس سلوكيات القائد التفاضلية بأبعادها الرعاية والتواصل، والترقيات والمكافآت، والتسامح مع الاخطاء وانموذج (Orhan et al.,2016) لقياس الانعزال في مكان العمل ببعديه الانعزال الاجتماعي، والانعزال التنظيمي في حين تم الاعتماد على انموذج (Maunz&Glaser.,2022) بأبعاده الاغتراب الذاتي، والحياة الاصلية، وقبول التأثير الخارجي لقياس الاصالة التنظيمية وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في عرض معلومات الدراسة وتفسيرها، واستعملت الاستبانة لأنها الاداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بعينة الدراسة وهي عينة عشوائية تتمثل بموظفي رئاسة جامعة الكوفة التي بلغ حجمها (217) موظف.

ولأجل التحليل والمعالجة الاحصائية تم الاعتماد على مجموعة من الاختبارات الاحصائية لغرض التحقق من صدق المقاييس المعتمدة ، منها التحليل العاملي التوكيدي ومعامل الثبات (كرونباخ الفا) فضلاً عن ارتباط بيرسون و نمذجة المعادلة الهيكلية ، وتم التوصل الى مجموعة من النتائج كان اهمها إن الأصالة التنظيمية تمثل عاملاً تنظيمياً ذا تأثير مزدوج، فهي من جهة تسهم في ترسيخ بيئة عمل تنسم بالشفافية والعدالة، مما قد يحدّ من الآثار السلبية لسلوك القيادة التفاضلية، إلا أنها من جهة أخرى قد تؤدي إلى زيادة وعي الموظفين بحالات التمييز، مما يفاقم مشاعر الانعزال لدى بعضهم ويعكس هذا التباين أهمية السياق التنظيمي والثقافي في تحديد طبيعة الدور الذي تؤديه الأصالة التنظيمية.

الكلمات الدالة: سلوكيات القائد التفاضلية، الانعزال في مكان العمل، الاصالة التنظيمية

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
أ	العنوان
ب	الآية
ج	إقرار المشرف
د	إقرار المقوم اللغوي
هـ	قرار لجنة المناقشة
و	الإهداء
ز	الشكر والتقدير
ح	المستخلص
ط-ك	قائمة المحتويات
ل-ن	قائمة الأشكال
س-ف	قائمة الجداول
ف	قائمة المخططات
ف	قائمة الملاحق
3-1	المقدمة
13-4	الفصل الأول: أسس الدراسة – منهجية الدراسة والفجوة المعرفية وتطوير مخطط الدراسة وفرضياته
13-4	المبحث الأول: منهجية الدراسة
4	هيكل الفصل الأول – المبحث الأول
5	أولاً: مشكلة الدراسة
6	ثانياً: أهمية الدراسة
7	ثالثاً: أهداف الدراسة
8	رابعاً: منهج الدراسة
12-8	خامساً: مجتمع الدراسة وعينتها
12	سادساً: أساليب جمع البيانات والمعلومات
13	سابعاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
42-14	المبحث الثاني: الفجوة المعرفية وتطوير مخطط الدراسة وفرضياته
14	هيكل الفصل الأول – المبحث الثاني
35-14	أولاً: استعراض بعض الجهود الفكرية والتطبيقية السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية

36-35	ثانيا :الفجوة المعرفية واوجه التميز في الدراسة الحالية
40-36	ثالثا : العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية
41	رابعا : تطوير فرضيات الدراسة
108-43	الفصل الثاني : الأطر المفاهيمية والفلسفية لمتغيرات الدراسة
62-43	المبحث الأول : الاطار المفاهيمي والفلسفي لسلوكيات القائد التفاضلية
44	هيكل الفصل الثاني : المبحث الأول
49-44	أولا :مفهوم سلوكيات القائد التفاضلية
54-49	ثانيا :النتائج الرئيسة لسلوكيات القائد التفاضلية
59-54	ثالثا : السمات الشخصية للمرؤوسين ودورها في الاستجابة لسلوكيات القائد التفاضلية
62-59	رابعا : الابعاد الهيكلية لسلوكيات القائد التفاضلية
89-63	المبحث الثاني : الاطار المفاهيمي والفلسفي للانعزال في مكان العمل
63	هيكل الفصل الثاني : المبحث الثاني
65-63	أولا :الارتقائية المعرفية للانعزال في مكان العمل
69-65	ثانيا :أسس ووجهات نظر حول الانعزال في مكان العمل
73-69	ثالثا : التمييز بين الانعزال والتركيبات النفسية المشابهة
78-73	رابعا : مفهوم الانعزال في مكان العمل
80-78	خامسا : كيف يؤثر الانعزال على مكان العمل
86-81	سادسا : العوامل النفسية والاجتماعية المؤدية لانعزال في مكان العمل
89-86	سابعا :الأبعاد الهيكلية للانعزال في مكان العمل
108-90	المبحث الثاني : الاطار المفاهيمي والفلسفي للأصالة التنظيمية
90	هيكل الفصل الثاني: المبحث الثالث
91-90	أولا :الارتقائية المعرفية للأصالة التنظيمية
94-91	ثانيا :النظرية المفسرة للأصالة التنظيمية
99 -94	ثالثا : مفهوم الأصالة التنظيمية
100-99	رابعا : الأصالة التنظيمية وملاءمة الشخص للبيئة

102-101	خامسا : المخاوف التي تحد من الأصالة التنظيمية
106-103	سادسا : فوائد تحقق الأصالة التنظيمية
108-106	سابعاً : الأبعاد الهيكلية للأصالة التنظيمية
166-109	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للدراسة
124-110	المبحث الأول : إجراءات التحقق من مقاييس الدراسة
110	أولاً : ترميز متغيرات نموذج الدراسة وأبعاده
111	ثانياً : التأكد من البيانات التي نزلت في البرنامج الاحصائي
113-111	ثالثاً : استكشاف عن وجود قيم خارج حدود المدرج المعتمد
116-113	رابعاً : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
124-113	خامساً : تحقق الصدق الظاهري والمحتوى لأداة القياس
142-125	المبحث الثاني : الوصف الاحصائي لمقاييس الدراسة وتفسير نتائجها
131-125	أولاً : وصف متغير سلوكيات القائد التفاضلية وتشخيصه
136-132	ثانياً : وصف متغير الانعزال في مكان العمل وتشخيصه
142-136	ثالثاً : وصف متغير الأصالة التنظيمية وتشخيصه
166-143	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
148-143	أولاً : اختبار فرضيات الارتباط
166-148	ثانياً : اختبار فرضيات التأثير
173-167	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات للدراسات المستقبلية
169-198	المبحث الأول الاستنتاجات
173-170	المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات للدراسات المستقبلية
190-174	المصادر
202-191	الملاحق
B	Abstract

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
36	الفجوة المعرفية للدراسة الحالية	1
39	نموذج الأصالة التنظيمية	2
40	مخطط الدراسة الفرضي	3
45	رسم تخطيطي لعملية التفاعل الثلاثي بين النمط التفاضلي والمرؤوسين	4
47	سلوك القائد التفاضلي والفساد التنظيمي	5
52	آلية تأثير سلوك القائد التفاضلي على سلوك الابتكار	6
56	العلاقة بين سلوك القائد التفاضلي والإرهاق العاطفي والسلوك المنحرف	7
57	دور الملاءمة والدعم التنظيمي بين سلوك القائد التفاضلي والأداء	8
58	التبادل بين الموظف والمنظمة	9
67	النظرية المعرفية الاجتماعية	10
72	المسارات المقترحة من العزل الاجتماعي إلى الصحة والرفاهية عن طريق الدعم الاجتماعي	11
75	المكونات الحيوية للتواصل الاجتماعي	12
76	دور ترابط المهام والسلوكيات الداعمة في زيادة التفاعل بين الزملاء	13
78	دورة عملية الانعزال	14
81	نموذج للانعزال في مكان العمل	15
88	تأثير الانعزال الاجتماعي	16
95	الأصالة التنظيمية ودورها في تحقيق الذات المهنية	17
100	نموذج للارتباطات بين ملاءمة الشخص للبيئة والأصالة التنظيمية ونتائج الرفاهية	18
102	الارتباطات بين الأصالة في العمل، وملاءمة الشخص للبيئة، والخداع الذاتي، ونتائج مكان العمل	19
104	فوائد الأصالة التنظيمية	20

107	ابعاد الأصالة التنظيمية	21
112	اختبار القيم الشاذة لمتغير سلوكيات القائد التفاضلية	22
113	اختبار القيم الشاذة لمتغير الانعزال في مكان العمل	23
113	اختبار القيم الشاذة لمتغير الأصالة التنظيمية	24
-115	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	25-26-
116		27
118	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوكيات القائد التفاضلية	28
119	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوكيات القائد التفاضلية	29
121	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الانعزال في مكان العمل	30
122	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الأصالة التنظيمية	31
127	مستوى بعد الرعاية والتواصل حسب المتوسط الحسابي	32
128	مستوى بعد الترقيات والمكافأة حسب المتوسط الحسابي	33
130	مستوى بعد التسامح مع الأخطاء حسب المتوسط الحسابي	34
131	مستوى أبعاد متغير سلوكيات القائد التفاضلية	35
133	مستوى بعد الانعزال الاجتماعي حسب المتوسط الحسابي	36
134	مستوى بعد الانعزال الاجتماعي حسب المتوسط الحسابي	37
136	مستوى أبعاد متغير الانعزال في مكان العمل	38
138	مستوى بعد الاغتراب الذاتي حسب المتوسط الحسابي	39
139	مستوى بعد الحياة الأصيلة حسب المتوسط الحسابي	40
141	مستوى بعد قبول التأثير الخارجي حسب المتوسط الحسابي	41
142	مستوى أبعاد متغير الأصالة التنظيمية حسب المتوسط الحسابي	42
149	النموذج الهيكلي لاختبار تأثير سلوكيات القائد التفاضلية في الانعزال في مكان العمل	43
151	النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد الرعاية والاهتمام في الانعزال في مكان العمل	44

152	النموذج الهيكلي لاختبار بعد الترقيات والمكافآت في الانعزال في مكان العمل	45
154	النموذج الهيكلي لاختبار بعد التسامح مع الأخطاء في الانعزال في مكان العمل	46
155	النموذج الهيكلي لاختبار تأثير الأصالة التنظيمية في الانعزال في مكان العمل	47
157	النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد الاغتراب الذاتي في الانعزال في مكان العمل	48
158	النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد الحياة الأصيلة في الانعزال في مكان العمل	49
160	النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد قبول التأثير الخارجي في الانعزال في مكان العمل	50
161	الانموذج التفاعلي والعلاقة التفاعلية بين المتغيرات	51
163	المسار الانحداري الخاص بفرضية التفاعل (المتغير المستقل والمتغير التفاعلي والمتغير المعتمد على وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	52
164	المسار الانحداري الخاصة بفرضية التفاعل (المتغير المستقل والمتغير المعتمد ومتغير التفاعل على وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	53
166	الدور التفاعلي للأصالة التنظيمية في تعزيز تأثير سلوكيات القائد التفاضلية في الانعزال في مكان العمل	54

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
10	الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي	1
11	وصف عينة الدراسة	2

14	ملخص مقاييس الدراسة	3
16	ملخص مقاييس الدراسة	4
18	ملخص مقاييس الدراسة	5
20	ملخص مقاييس الدراسة	6
21	ملخص مقاييس الدراسة	7
23	ملخص مقاييس الدراسة	8
24	ملخص مقاييس الدراسة	9
26	ملخص مقاييس الدراسة	10
27	ملخص مقاييس الدراسة	11
28	ملخص مقاييس الدراسة	12
29	ملخص مقاييس الدراسة	13
30	ملخص مقاييس الدراسة	14
32	ملخص مقاييس الدراسة	15
33	ملخص مقاييس الدراسة	16
34	ملخص مقاييس الدراسة	17
35	الفجوة المعرفية للدراسة الحالية	18
47	بعض تعريفات سلوكيات القائد التفاضلية على وفق آراء بعض الباحثين	19
77	بعض تعريفات الانعزال في مكان العمل على وفق آراء بعض الباحثين	20
97	بعض تعريفات الأصالة التنظيمية على وفق آراء بعض الباحثين	21
101	ما الذي يساعد وما الذي يعيق التعبير والسلوك الأصيل	22
110	تفاصيل مقياس الدراسة	23
111	التحقق من اكتمال تنزيل البيانات	24
114	التحقق من توزع بيانات متغيرات الدراسة	25
117	معايير جودة المطابقة	26
120	قيم نموذج متغير سلوكيات القائد التفاضلية	27
121	قيم نموذج متغير الانعزال في مكان العمل	28

123	قيم نموذج متغير الأصالة التنظيمية	29
124	نتائج التناسق بين مكونات المقياس	30
125	تصنيف طول فئات مدرج ليكرت وفقاً للوسط الحسابي	31
126	الخصائص الوصفية لبعد الرعاية والتواصل	32
128	الخصائص الوصفية لبعد الترقيات والمكافأة	33
129	الخصائص الوصفية لبعد التسامح مع الأخطاء	34
131	الخصائص الوصفية للأبعاد الرئيسة لمتغير سلوكيات القائد التفاضلية	35
132	الخصائص الوصفية لبعد الانعزال الاجتماعي	36
134	الخصائص الوصفية لبعد الانعزال التنظيمي	37
135	الخصائص الوصفية للأبعاد الرئيسة لمتغير الانعزال في مكان العمل	38
137	الخصائص الوصفية لبعد الاغتراب الذاتي	39
139	الخصائص الوصفية لبعد الحياة الأصلية	40
141	الخصائص الوصفية لبعد الحياة الأصلية	41
142	الخصائص الوصفية للأبعاد الرئيسة لمتغير سلوكيات القائد التفاضلية	42
144	مصفوفة معاملات الارتباط بين سلوكيات القائد التفاضلية بإبعادها والانعزال في مكان العمل	43
146	مصفوفة معاملات الارتباط بين الأصالة التنظيمية بأبعادها والانعزال في مكان العمل	44
150	تقديرات نموذج التأثير بين متغير سلوكيات القائد التفاضلية و متغير الانعزال في مكان العمل	45
151	تقديرات نموذج التأثير بين بعد الرعاية والتواصل و متغير الانعزال في مكان العمل	46
153	تقديرات نموذج التأثير بين بعد الترقيات والمكافآت و متغير الانعزال في مكان العمل	47
154	تقديرات نموذج التأثير بين بعد الترقيات والمكافآت و متغير الانعزال في مكان العمل	48

156	تقديرات نموذج التأثير بين الأصالة التنظيمية ومتغير الانعزال في مكان العمل	49
157	تقديرات نموذج التأثير بين بعد الاغتراب الذاتي ومتغير الانعزال في مكان العمل	50
159	تقديرات نموذج التأثير بين بعد الحياة الأصيلة ومتغير الانعزال في مكان العمل	51
160	تقديرات نموذج التأثير بين بعد قبول التأثير الخارجي ومتغير الانعزال في مكان العمل	52
163	تقديرات نموذج التأثير بين متغير سلوكيات القائد التفاضلية ومتغير الأصالة التنظيمية ومتغير الانعزال في مكان العمل	53
165	تقديرات نموذج التأثير بين متغير سلوكيات القائد التفاضلية ومتغير الأصالة التنظيمية ومتغير التفاعل ومتغير الانعزال في مكان العمل	54

قائمة المخططات

رقم الصفحة	العنوان	رقم المخطط
93	استمرارية نظرية تقرير المصير	1

قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
أسماء السادة المحكمين	1
استبيان آراء السادة المحكمين	2
استمارة استبيان	3

المقدمة:

يُعد الاتصال الاجتماعي أحد الركائز الأساسية في تعزيز الصحة النفسية والرفاه المجتمعي، لما له من دور فاعل في تشكيل الخبرات الإنسانية داخل بيئة العمل وتشير نتائج دراسة هوثورن إلى أن الإنسان يتمتع بطبيعة اجتماعية تدفعه إلى التفاعل مع الآخرين، مما يؤكد ضرورة تعزيز العلاقات الاجتماعية القوية والتواصل الفعّال في بيئة العمل ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى الانعزال في مكان العمل بوصفه ظاهرة نفسية تتجسد في شعور الفرد بعدم القدرة على الانخراط في التفاعلات الاجتماعية، بما يتنافى مع رغباته أو توقعاته، الأمر الذي قد ينعكس سلبًا على صحته النفسية ورفاهيته العامة.

وقد تناولت الأدبيات العلمية هذه الظاهرة عن طريق ثلاثة افتراضات نظرية رئيسة يشير الافتراض الأول إلى أن الانعزال يُعد نتاجًا لطبيعة نمط الحياة الاجتماعية للفرد، ويُفسر بوصفه عجزًا إدراكيًا أما الافتراض الثاني، فينظر إلى الانعزال على أنه تجربة ذاتية تتشكل تفاعلات الفرد وخبراته الشخصية في حين يؤكد الافتراض الثالث أن الانعزال يمثل حالة سلبية مؤلمة تنعكس سلبًا على رفاهية الفرد وتشكل هذه الافتراضات إطارًا مرجعيًا مهمًا تعتمد عليه الدراسات العلمية في تحليل ظاهرة الانعزال في مكان العمل، مما يسهم في تعميق الفهم لأبعادها النفسية والاجتماعية وآثارها المحتملة على الأفراد والمنظمات.

تؤدي السلوكيات القيادية، ولاسيما التفاضلية منها، دورًا حاسمًا في تشكيل بيئة العمل، إذ تؤثر على أداء الموظفين وتحفيزهم ودرجة اندماجهم، فقد أثبتت الدراسات أن أنماط القيادة يمكن أن تحسن الإنتاجية، لكنها قد تؤدي أيضًا إلى اضطرابات داخل الفريق، مما يسهم في تفشي سلوكيات مثل الانعزال في العمل وعلى الرغم من محاولات المنظمات للسيطرة على هذه السلوكيات عبر سياسات تنظيمية، إلا أن تعقيدها يجعل التحكم بها أمرًا صعبًا، مما يستدعي إخضاعها للبحث العلمي لفهم تأثيرها وتصنيفها بشكل أكثر دقة .

ينشأ الانعزال في مكان العمل عندما يشعر الموظف بالإقصاء أو يواجه صعوبات في التفاعل مع زملائه، سواء بسبب الحواجز النفسية والاجتماعية التي بناها بنفسه أو التي فرضتها بيئة العمل، وتوضح نظرية العزلة الاجتماعية (Weiss, 1973) أن الانعزال لا ينتج فقط عن غياب التفاعل الاجتماعي، بل أيضًا عن عدم تطابق جودة العلاقات مع توقعات الأفراد كما تدعم نظرية الدعم

الاجتماعي هذه الفكرة (House, 1981)، إذ تؤكد أن نقص الدعم الاجتماعي في بيئة العمل يمكن أن يؤدي إلى الشعور بالانعزال والقلق، مما يؤثر سلباً على الصحة النفسية والأداء الوظيفي .

ويبرز هنا دور سلوكيات القائد التفاضلية وتأثيرها على الانعزال في مكان العمل، حيث يكون هذا التأثير مرتبطاً بالدور التفاعلي للأصالة التنظيمية، وتعكس الأصالة التنظيمية وضوح القيم وشفافية التعامل داخل المنظمة، مما يسهم في تخفيف التأثير السلبي للسلوكيات التفاضلية للقائد، فعندما يُنظر إلى المنظمة على أنها عادلة وذات معايير مهنية واضحة، يصبح التفاوت في المعاملة مقبولاً لكونه مبنياً على أسس مهنية وليست تمييزية أما في غياب الأصالة التنظيمية، فقد يفسر الموظفون هذه السلوكيات على أنها انحياز أو تفرقة، مما يؤدي إلى تفاقم مشاعر الانعزال داخل مكان العمل.

وفي هذا الإطار يعزى الاهتمام الحالي ضمن نموذج الدراسة الذي حظي بكثيرٍ من البحث والعناية من قبل العلماء والباحثين في ميدان المنظمة والسلوك التنظيمي وحتى حقل إدارة الموارد البشرية ، حيث تؤثر هذه الظاهرة على مستويات الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والاستقرار الوظيفي فمن منظور السلوك التنظيمي، يسهم الانعزال في ضعف التفاعل بين الموظفين، مما يقلل من التعاون والإبداع، ويؤثر على ديناميكيات فرق العمل أما من منظور إدارة الموارد البشرية، فإن عدم معالجة مشاعر الانعزال يؤدي إلى زيادة معدلات الاحتراق الوظيفي ودوران الموظفين، مما يفرض تكاليف إضافية على المؤسسات في استقطاب المواهب الجديدة وتدريبها .

يعود انتشار هذه الظواهر في الآونة الأخيرة ، ولا سيما في المنظمات العراقية، إلى مجموعة من العوامل التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على تفاعل الموظفين ومستوى اندماجهم في بيئة العمل، حيث يعاني عدد من المؤسسات من ضعف في آليات التواصل وغياب سياسات فعالة للدعم النفسي، مما يزيد من الشعور بالانعزال بين الموظفين، وأن الضغوط الاقتصادية تدفع المنظمات إلى التركيز على الإنتاجية وتحقيق الأهداف التشغيلية على حساب الاهتمام بالجوانب الاجتماعية، مما يقلل من فرص التفاعل وبناء العلاقات المهنية، وتؤدي القيادة غير الفعالة والثقافة التنظيمية البيروقراطية إلى تقييد مساحات الحوار والتعاون، مما يحد من اندماج الأفراد داخل فرق العمل، إلى جانب ذلك، إن عدم استقرار سوق العمل والتغيرات السياسية والاقتصادية المتلاحقة يسهمان في زيادة القلق الوظيفي، مما يدفع الموظفين إلى الانغلاق على أنفسهم بدلاً من المشاركة الفعالة في بيئة العمل، وإن غياب برامج تعزيز العلاقات المهنية والدعم الاجتماعي يجعل بيئة العمل أكثر جموداً، ولا سيما في ظل التأثيرات الثقافية والاجتماعية التي قد تحد من التفاعل بين الموظفين، واستمرار هذه العوامل من دون تدخل

تنظيمي يعزز من ضعف الالتزام الوظيفي ويؤثر سلباً على الإنتاجية، مما يستدعي المنظمات الى تبني استراتيجيات فعالة تهدف إلى تعزيز ثقافة التواصل، وخلق بيئة عمل أكثر تفاعلية، وتوفير الدعم النفسي والاجتماعي للحد من الانعزال وتحسين الأداء المؤسسي.

ومن هذا المنطلق وبالاعتماد على وجهات نظرية بحثية متنوعة يأتي التوجه نحو الدراسة الحالية التي ركزت على سلوكيات القائد التفاضلية وتأثيرها على الانعزال في مكان العمل : الدور التفاعلي للأصالة التنظيمية إذ ان المواقف التي تواجه المنظمات العراقية بشكل عام وعلى وجه الخصوص الجامعات العراقية منها يشجع الباحثين على التركيز على الجوانب الإيجابية والسلبية في هذه المنظمات ودعم وتحفيز ما هو جيد منها وتحفيزه ومحاولة التخلص مما هو سيء منها والتقليل منه، وإن السعي لتحقيق اهداف هذه الدراسة ووضع الحلول المناسبة للمشكلة التي تم طرحها تم بتصميم المخطط الفرضي الذي يحدد طبيعة العلاقة من حيث التأثير والارتباط بين متغيرات هذه الدراسة والتحقق منها.

وبهدف الإحاطة الشاملة بجميع المضامين العلمية وبناء الأسس الفكرية والمفاهيمية المرتبطة بموضوعات الدراسة تم الاستدلال بالقاعدة المنهجية للبحوث العلمية والمتبناة من قبل الباحثين، إذ تم تجزئة هذه الدراسة الى فصول أربعة وكل فصل يحتوي على عدد من المباحث، إذ قسم الفصل الأول على ثلاثة مباحث تضمن المبحث الأول منه المنهجية العلمية للدراسة ، في حين خصص المبحث الثاني في عرض لبعض الدراسات السابقة التي تم تناولها حسب متغيرات الدراسة وتطوير مخطط الدراسة وفرضياته ، في حين اشتمل الفصل الثاني على ثلاثة مباحث يرتبط كل مبحث منها بتوضيح الاطار النظري لاحد متغيرات الدراسة، وتضمن الفصل الثالث ثلاثة مباحث تتعلق بالجانب التطبيقي، وخصص الفصل الرابع في عرض الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الأول

أسس الدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: الفجوة المعرفية وتطوير مخطط

الدراسة وفرضياته

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة:

يُظهر الاستقراء المنهجي للفكر الإداري المعاصر وجود تساؤلات جوهرية تتعلق بظاهرة الانعزال في مكان العمل، حيث تُثار إشكالية ما إذا كان هذا السلوك يُعدّ مشكلة فردية نابعة من تباين الشخصيات، أم أنه ظاهرة تنظيمية ناتجة عن عوامل مثل سلوكيات القائد التفاضلية، أو ربما يُعزى إلى فجوة بين توقعات العاملين بشأن بيئة العمل والواقع الفعلي لها وتُعد هذه التساؤلات منطلقاً علمياً لبناء نماذج بحثية تهدف إلى استقصاء هذه الظاهرة وتحليل أبعادها.

لقد شكّل تباين وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الانعزال في بيئة العمل دافعاً جوهرياً لدى الباحث لمعالجة التساؤل الآتي: ما مضمون الانعزال في مكان العمل؟ وهل يمكن أن تؤدي الأصالة التنظيمية دوراً معدلاً ذا تأثير إيجابي في هذه العلاقة؟ حيث تشير بعض الدراسات، ومنها دراسة (Pang & Ma, 2019)، إلى أن الأصالة التنظيمية تسهم في بناء بيئة عمل شفافة من شأنها الحد من التأثيرات السلبية لسلوك القائد التفاضلي وفي المقابل، يرى باحثون آخرون أن الأصالة قد تزيد من وعي الموظفين بحالات التمييز، مما يعزز شعورهم بالانعزال وتبقى الإشكالية قائمة حول ما إذا كان تأثير الأصالة التنظيمية في هذا السياق دائماً إيجابياً، أم أنه يتغير تبعاً للثقافة التنظيمية والسياق البيئي للمنظمة.

وتؤكد دراسات سابقة، من بينها دراسة (Menard & Brunet, 2011)، على الأثر الإيجابي للأصالة التنظيمية، حيث تعكس هذه الأخيرة بيئة تتسم بالشفافية والنزاهة والتواصل الصادق، ما من شأنه التخفيف من الآثار السلبية لسلوكيات القائد التفاضلية.

وفي هذا الإطار، ينبثق الدافع الأساسي للدراسة الحالية من هذا الجدل العلمي الدائر حول المتغيرات محل البحث، الذي يعكس الحاجة إلى الوقوف على حيثيات هذه الظواهر بعمق منهجي فضلاً عن ذلك، هناك دوافع بحثية أخرى، منها قصور الأدبيات السابقة في تناول تأثير سلوكيات القائد التفاضلية على متغيرات تنظيمية مهمة كالشعور بالعدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، إذ انصرفت غالبية الدراسات نحو استكشاف المتغيرات الإيجابية من دون النظر الكافي إلى التأثيرات السلبية، على الرغم من أن هذه الأخيرة مثل الانعزال في العمل قد تكون أشد وقعاً على الأفراد والمنظمات وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى تقليص الفجوة المعرفية المتعلقة بمتغيرات سلوكيات القائد التفاضلية، والانعزال في مكان العمل، ودور الأصالة التنظيمية كمتغير معدل.

اما المشكلة الميدانية فأنها ارتبطت بتصورات الباحث بعد اطلاعه على الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وادراكها لصلاحية نموذج الدراسة واختباره على موظفي رئاسة جامعة الكوفة نظرا للدور المحوري الذي تؤديه قيادة الجامعة في توجيه والسياسات الاكاديمية والإدارية وتنفيذها، حيث يتمتع القادة في هذا المستوى بمسؤوليات تتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية وتفاضلية تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين وكفاءة العمل التنظيمي، مما يجعلها مجالا مناسباً لتحليل سلوكيات القائد التفاضلية ومدى تأثيرها على أداء الافراد وتحقيق الأهداف التنظيمية، وعلى هذا الأساس تم بناء نموذج الدراسة، وفي ضوء ما تقدم يمكننا تأطير مشكلة الدراسة بصورة تساؤلات تتمثل بما يأتي :

أ- كلما زاد تعرض الافراد لسلوكيات القائد التفاضلية أدى ذلك الى زيادة مشاعر الانعزال في مكان العمل ومن ذلك تطرح التساؤلات الآتية:

- 1- هل يمتلك موظفو رئاسة الجامعة معرفة واضحة عن سلوكيات القائد التفاضلية؟
 - 2- هل يمتلك موظفو رئاسة الجامعة معرفة واضحة عن الانعزال في مكان العمل؟
 - 3- ما مدى الارتباط بين سلوكيات القائد التفاضلية والانعزال في مكان العمل؟ وما طبيعته؟
 - 4- ما مستوى حجم تأثير سلوكيات القائد التفاضلية في الانعزال في مكان العمل؟
- ب- كلما كان هنالك مستويات عالية من الاصاله التنظيمية في رئاسة جامعة الكوفة أدى ذلك الى تقليل تأثير سلوكيات القائد التفاضلية في الانعزال في مكان العمل، ومن ذلك تتبع التساؤلات الآتية:

- 1- هل يمتلك موظفو رئاسة الجامعة تصورا كاملا عن الاصاله التنظيمية؟
- 2- الى أي مدى يمكن ان يرتبط توفر الاصاله التنظيمية بتقليل مستوى الانعزال في مكان العمل؟
- 3- هل للأصاله التنظيمية دورٌ تفاعليٌ في العلاقة بين سلوكيات القائد التفاضلية والانعزال في مكان العمل؟

ثانيا: أهمية الدراسة:

يمكن تجسيد أهمية الدراسة بما يأتي: -

- 1-تتبع أهمية الدراسة الحالية من استنادها إلى أسس معرفية راسخة تشكلت عبر تراكمات بحثية سابقة في مجالات متعددة، حيث تسعى إلى سد فجوة قائمة في الأدبيات العلمية بتوظيف مفاهيم ونظريات تم التحقق من صحتها في سياقات مماثلة، بما يُعزز من موثوقية النتائج ويسهم في تطوير الفهم النظري والتطبيقي للمجال المعني.

2- تكتسب الدراسة أهميتها من السياق التنظيمي الذي تُجرى فيه، إذ تمثل رئاسة جامعة الكوفة إحدى المؤسسات التعليمية المركزية في العراق، التي تضطلع بدور محوري في تطوير المعرفة، وتمكين الموارد البشرية، ورفد المجتمع بكفاءات علمية قادرة على مواكبة متطلبات التنمية الشاملة ونظرًا لأن منظمات القطاع العام ومن بينها مؤسسات التعليم العالي تؤدي أدوارًا استراتيجية في تقديم الخدمات الأساسية وتعزيز البنية المجتمعية، فإن تعزيز كفاءتها التنظيمية يُعد ضرورة لتحقيق رفاهية المجتمع واستقراره

3- على الرغم من وجود دراسات سابقة مثل دراسة (Lu el at,2022)، (Knoll & Van Dick,2013)، (Siddique el at,2014)، وضحت العلاقة والترابط بين متغيرات الدراسة ومتغيرات أخرى إلا أن الدراسة الحالية هي اول دراسة تناولت العلاقة بين متغير سلبي وهو سلوكيات القائد التفاضلية وتأثيره على الانعزال في مكان العمل وهو متغير سلبي بالدور التفاعلي للإصالة التنظيمية وبهذا برزت أهميتها وذلك بسعيها الى سد الثغرة المعرفية المرتبطة بالعلاقات بين متغيرات الدراسة الثلاثة.

ثالثًا: اهداف الدراسة:

يمكن بيان مجموعة من الأهداف الأساسية التي تشتمل على اهداف تتعلق بالتأسيس الفكري لنموذج البحث واهداف تتعلق بالحدود التطبيقية التي سيلزمها اختبار النموذج في حيز التطبيق وكما يأتي:

- 1- تكوين إطار فلسفي ومعرفي لموضوعات الدراسة والمتمثلة بـ (سلوكيات القائد التفاضلية، والانعزال في مكان العمل، والأصالة التنظيمية) بالعودة الى الأصول النظرية لتلك المفاهيم وتضمنين اعتقادات الباحثين وأفكارهم وأرائهم المتعلقة بتلك المتغيرات.
- 2- تحديد المقاييس العلمية التي تنسجم وبيئة الدراسة بعد استعراض النماذج المقدمة من قبل الباحثين وتفسيرها ومحاولة التركيز على دراسات التحليل ما بعد النتائج الخاصة بالمتغيرات الثلاثة.
- 3- التعرف على مجموعة النظريات التي فسرت وأسهمت في تفسير متغيرات الدراسة الحالية التي كان أهمها النظريتين اللتين تم بهما تفسير العلاقة والترابط المنطقي بين المتغيرات بمجموعها وهما نظرية التبادل (القائد-العضو) ونظرية تقرير المصير.
- 4- تحديد مستوى تأثير سلوكيات القائد التفاضلية بأبعاده في الانعزال في مكان العمل.

- 5- التعرف على مستوى الأصالة التنظيمية لدى موظفي رئاسة الجامعة.
- 6- التعرف على مستوى سلوكيات القائد التفاضلية في إدارة الجامعة عينة الدراسة.
- 7- التعرف على مستوى تأثير الأصالة التنظيمية بأبعادها على الانعزال في مكان العمل.
- 8- معرفة مستوى الانعزال في مكان العمل لدى الافراد عينة المنظمة المبحوثة.
- 9- تحديد الدور الذي تؤديه (الأصالة التنظيمية) بوصفها متغيرا تفاعليا في العلاقة بين سلوكيات القائد التفاضلية والانعزال في مكان العمل.

رابعاً: منهج الدراسة:

يشكل منهج الدراسة مجموعة من القواعد والاسس التي توضح المسار الصحيح للباحث من اجل انجاز الأهداف المنهجية التي يصبو اليها، الذي يمثل مجموعة السبل والتدابير التي يقوم بها الباحث وتنتقله من مرحلة الى أخرى اثناء مراحل دراسته وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي (Analytical Descriptive Approach) في هذه الدراسة وهو يمثل أسلوباً مرتباً منهجياً وان هذا المنهج يشكل مظلة متسعة ومرنة لمناهج وأساليب فرعية متعددة مثل دراسات الحالة والدراسات الميدانية وغيرها وان هذا المنهج يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها كميًا وتحديد طبيعة العلاقة بين متغيراتها واسبابها وباستعمال أدوات تحليل إحصائية تناسب مع طبيعة بيانات الدراسة وما الى ذلك فالمنهج الوصفي يعتمد على تفسير الوضع القائم وتحديد العلاقات الموجودة بين المتغيرات.

خامساً: مجتمع الدراسة وعينتها:

يتضمن هذا المحور مجموعة من الفقرات التي تتعلق بوصف مجتمع الدراسة وعينتها والفقرات هي:

1- نبذة تعريفية عن رئاسة جامعة الكوفة

هي احدى الجامعات العراقية المرموقة، التي تم تأسيسها بقرار من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عام 1987 تقع في مدينة الكوفة في محافظة النجف الأشرف، وتسعى للنهوض بالعراق والارتقاء به بتطوير القدرات التعليمية والبحثية وتحقيق الابتكار والريادة على وفق منظور التنمية المستدامة.

تتميز الجامعة ببيئة تعليمية محفزة، حيث توفر للطلاب فرصًا للتعلم والبحث العلمي، فضلاً عن النشاطات الثقافية والاجتماعية وتسعى الجامعة إلى تعزيز التعاون مع المؤسسات التعليمية والبحثية المحلية والدولية، مما يساهم في تطوير العملية التعليمية والبحثية وتسعى إلى تنمية إمكانيات جميع الأفراد في الجامعة وقدراتهم عن طريق استقطاب أعضاء هيئة التدريس وتطويرهم وكذلك الموظفون العاملون عن طريق المشاركة بدورات ومؤتمرات وورش عمل علمية وبناء شراكات مع المجتمعات الأكاديمية الدولية فضلاً عن سعي رئاسة الجامعة وعمدائها إلى تطوير البنى التحتية فيها وتعزيز دورها في خدمة المجتمع .

كذلك تولي رئاسة الجامعة اهتمامًا خاصًا بتطوير المناهج الدراسية وتحديثها لتلبية احتياجات السوق ومتطلبات التنمية المستدامة وتعمل على دعم الطلاب بتوفير المنح الدراسية والبرامج التدريبية التي تعزز من مهاراتهم وقدراتهم.

2- مبررات اختيار مجتمع الدراسة وعينها:

إن اختيار موظفي رئاسة جامعة الكوفة كمجتمع الدراسة يستند إلى مجموعة من المبررات العملية والعلمية إذ توفر هذه البيئة خصائص مناسبة لدراسة التأثيرات القيادية في بيئة أكاديمية وإدارية.

إن طبيعة العمل في جامعة الكوفة تتطلب التفاعل المستمر بين القادة والمرووسين في المستويات الإدارية المختلفة مما يجعلها بيئة ملائمة لدراسة تأثير السلوكيات القيادية على الموظفين فالجامعة ليست فقط مؤسسة تعليمية، بل منظمة إدارية تتعامل مع متطلبات إدارية وتنظيمية معقدة مما يتيح تحليل العلاقة بين القائد وموظفيه بشكل أعمق.

إذ يتميز الهيكل التنظيمي لرئاسة الجامعة بوجود مستويات متعددة من الموظفين، بدءًا من الإداريين وصولاً إلى الأكاديميين، مما يسمح بملاحظة تأثير سلوكيات القادة على فئات مختلفة من الموظفين هذه البيئة تساعد على التحقق من تفاضلية السلوك القيادي، أي كيف يمكن أن يؤثر القائد بشكل مختلف على مجموعات وظيفية مختلفة بناءً على أسلوبه الإداري وطريقة تعامله مع الموظفين.

وتعد ظاهرة الانعزال في مكان العمل من القضايا التي قد تواجه المؤسسات الأكاديمية، إذ يمكن لبعض الموظفين أن يشعروا بالانفصال عن بقية الفريق في بيئة العمل وأن دراسة هذا الجانب في رئاسة جامعة الكوفة يمكن أن توضح كيف تؤثر سلوكيات القائد على تعزيز أو تقليل هذا الشعور

بالانعزال بين الموظفين، خاصة في بيئة تحتاج الى التعاون والتفاعل المستمر بين افرادها لتحقيق أهدافها.

ومن ثم تؤدي الأصالة التنظيمية دورا مهما في تعزيز بيئة عمل إيجابية داخل الجامعة فالقيم التنظيمية التي تدعم الشفافية والمصداقية يمكن ان تحد من التأثير السلبي لسلوكيات القادة غير العادلة، ومن ثم تقلل مستويات الانعزال بين الموظفين في جامعة الكوفة كبيئة اكااديمية تسعى للحفاظ على هذه القيم.

وأخيرا إمكانية الوصول الى المشاركين وسهولة جمع البيانات من موظفي رئاسة الجامعة تسهلان اجراء البحث بشكل فعال.

3- عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة بموظفي رئاسة جامعة الكوفة البالغ عددهم (510) موظفين وتم تحديد حجم العينة من المجتمع الأصلي بالاعتماد على الجدول الاحصائي الخاص بتحديد العينة على وفق حجم المجتمع (Krejcie&Morgan,1970:606-607)، اذ تم توزيع (234) استبانة على موظفي رئاسة جامعة الكوفة وتم استرجاع (227) استبانة وبعد تدقيق الاستبانات المسترجعة لوحظ ان (10) استبانات غير صالحة للتحليل الاحصائي حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (217) استبانة كما في الجدول (1).

الجدول (1) الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي

النسبة	العدد	الاستبانات	مجتمع الدراسة
100%	234	الموزعة	موظفو رئاسة جامعة الكوفة
97%	227	المسترجعة	
92%	217	الصالحة	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة

4- وصف عينة الدراسة:

تتضمن هذه الفقرة توضيح عن العينة المتمثلة لأغراض تحليل اجاباتهم عن متغيرات البحث وتفسيرها والجدول رقم (2) يوضح ذلك وكما يأتي: -

الجدول (2) وصف عينة الدراسة

النسبة	التكرار	الفئة	الصفة	ت
%78	171	ذكر	الجنس	أ
%21	46	انثى		
%100	217	المجموع		
%0	0	25 فاقل	العمر	ب
%67	146	35-26		
%16	36	45-36		
%13	30	55-46		
%2	5	56 سنة فاكثر		
%100	217	المجموع		
%8	18	دبلوم		
%44	96	بكالوريوس		
%16	36	ماجستير		
%30	67	دكتوراه		
%100	217	المجموع		
%24	54	5- 10 سنة	سنوات الخدمة	ج
%31	68	10-15 سنة		
%21	46	16-20 سنة		
%13	29	21-25 سنة		
%9	20	اكثر من 25 سنة		
%100	217	المجموع		

يلاحظ من الجدول (2):

أ- **الجنس:** أظهرت نتائج الجدول أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من عينة الدراسة بنسبة (78%)، في حين بلغت نسبة الإناث (21%) ويُفسر هذا التفاوت في التمثيل بين الجنسين.

ب- **العمر:** تشير المعطيات إلى أن الفئة العمرية (26-35) سنة سجلت النسبة الأعلى بين المشاركين، حيث بلغت (67%) ويُعزى ذلك إلى ما تتميز به هذه المرحلة من طاقة وحيوية، إلى جانب رغبة الأفراد في الاستكشاف والانخراط الفعّال وأن هذا العمر يتسم بالحرص والمسؤولية، ما ينعكس على طبيعة إجاباتهم الدقيقة والمتزنة.

ت- **التحصيل الدراسي:** يتبين من الجدول أن المستوى التعليمي الأول كان الأكثر تمثيلاً بنسبة وصلت إلى (44%)، وهو ما يعكس وجود درجة عالية من الاستقرار النفسي لدى أفراد العينة، هذا الاستقرار قد يكون عاملاً مهماً في تعزيز تفاعلهم الإيجابي مع الدراسة.

ج- **سنوات الخدمة:** تُظهر البيانات أن المشاركين الذين تتراوح خبرتهم الوظيفية بين (10-15) سنة كانوا الأكثر تمثيلاً بنسبة (31%)، وتدل هذه النتيجة على امتلاك هذه الفئة مهارات وخبرات عملية تؤهلهم لفهم سلوكيات الآخرين وتحليلها بدقة، ويمتلكون القدرة على التمييز بين السلوكيات الإيجابية والسلبية، وفهم الأهداف الكامنة خلفها.

سادساً: أساليب جمع البيانات والمعلومات:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتغطية الموضوعات النظرية والميدانية المتعلقة بها استعمل الباحث مجموعة من الأساليب والطرائق الضرورية لجمع البيانات والمعلومات لأجل إثراء الدراسة بجانبها النظري والعملي، وفيما يأتي شرح موجز لهذه الطرائق والأساليب والأدوات التي تم استعمالها من قبل الباحث لإغناء هذا الجانب وتم الاعتماد على:

- 1- **الجانب النظري:** تم الاعتماد في إغناء هذا الجانب على مجموعة المصادر المتضمنة دوريات ومجلات فضلاً عن الرسائل والاطاريح والبحوث والدراسات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة.
- 2- **الجانب الميداني:** لتحقيق أهداف الأطروحة واختبار فرضياتها ومن أجل الحصول على المعلومات والبيانات تم الاعتماد على الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة التي تمثل موظفي رئاسة جامعة الكوفة وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرائق شيوعاً وتم وصفها بأنها من أنسب الطرائق لجمع البيانات

وان الهدف منها هو الحصول على اجابات موثوقة من العينة بهدف معرفة ما تفعله وتفكر فيه أو تشعر به هذه العينة وتتكون الاستبانة من قائمة بالأسئلة المنظمة بعناية وقد تم اختيارها استناداً الى مصادر علمية رصينة تناولت متغيرات الدراسة وأبعادها ومقاييسها ، وتم تقديم هذه الاستبانة الى مجموعة من الأساتذة المختصين ومن جامعات مختلفة والمرفقة أسماؤهم وألقابهم العلمية وتخصصاتهم العامة والدقيقة بالملحق (1) بهدف تحكيمها و تصويبها وتضمينها بالشكل الذي يمكن أن تصبح به أداة فعالة في جمع بيانات الدراسة بطريقة علمية وموضوعية ، وتحتوي الاستبانة المقدمة عنوان الاطروحة ومجتمع الدراسة وعينته والإرشادات وكذلك احتوت الاستبانة على أربع فقرات الفقرة الأولى خاصة بالمعلومات التعريفية التي تتعلق بالمستجوب من عينة الدراسة، أما الفقرات الثلاثة المتبقية فقد تخصصت في متغيرات الدراسة الثلاثة وأبعادها (سلوكيات القائد التفاضلية - الانعزال في مكان العمل- الأصالة التنظيمية) ولقد تضمنت الاستبانة (34) سؤالاً خاصاً بالمتغيرات، واستعمل الباحث مدرج (5- Point Likert) لتعيين وزن الاجابات الخاص بأسئلة الاستبانة والتي كانت على شكل (لا أتفق تماماً - لا أتفق - أتفق الى حدما - أتفق - أتفق تماماً) وتتراوح درجة الإجابة من (1-5) درجات .

سابعاً: التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة

- 1- **سلوكيات القائد التفاضلية:** تعتمد سلوكيات القائد التفاضلية على تصنيف أعضاء الفريق إلى أعضاء مقربين وأعضاء غير مقربين بناءً على معايير الألفة والولاء والموهبة وأن هذا التصنيف ليس ثابتاً ويتم تعديله ديناميكياً مع أداء أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المستدامة.
- 2- **الانعزال في مكان العمل:** يشير الى حالة عدم المشاركة او الانخراط الاجتماعي في بيئة العمل ويمكن ان يحدث الانعزال نتيجة القلق الاجتماعي او عدم الثقة في الاخرين وقد يشعر الأشخاص المنعزلون بعدم الانتماء الى فريق العمل مما يؤثر سلباً على أدائهم ورضاهم في العمل.
- 3- **الاصالة التنظيمية:** تشير الى مدى توافق سلوك المنظمة وقيمها مع الهوية والثقافة التنظيمية للفرد، وتعد الاصالة التنظيمية مهمة في دراسات إدارة الموارد البشرية لأنها تعزز الانتماء والولاء للمنظمة وتزيد من مستوى الرضا الوظيفي والانخراط في العمل.

المبحث الثاني: الفجوة المعرفية وتطوير مخطط الدراسة وفرضياته

أولاً: دراسات سابقة:

الهدف الرئيس من تقديم مجموعة من الدراسات السابقة هو توضيح ما تم الوصول إليه من نتائج في مجال الظواهر المراد دراستها والاشارات العلمية التي تشير الى ضرورة دراستها، ومن ثم تعد هذه الدراسات جزءاً أساسياً من البحث العلمي وأساساً لبناء المخططات الفرضية للدراسات وتحديد نطاق تطبيقها وفيما يأتي إيضاح لتلك الدراسات:

أولاً: بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير سلوكيات القائد التفاضلية:

1- How Does Differential Leadership Influence Extra-Role Behavior? An Employee Identity Perspective

كيف تؤثر القيادة التفاضلية على السلوك خارج الدور؟ منظور هوية الموظف

Chao (2020)

تناولت هذه الدراسة تأثير القيادة التفاضلية على السلوك خارج الدور، اذ ركز الباحثون على تحليل العلاقة بين أربعة متغيرات رئيسية: المتغير المستقل القيادة التفاضلية (Differential Leadership)، والمتغير التابع السلوك خارج الدور (Extra-role Behavior)، والمتغير الوسيط التمكين النفسي (Psychological Empowerment)، والمتغير المعدل الذكاء العاطفي للقائد (Leader Emotional Intelligence) والمناخ الأخلاقي التنظيمي (Ethical Climate) و تم جمع البيانات من (403) موظف باستعمال الاستبانة، اذ استعملت منهجية التحليل الإحصائي تحليل الانحدار الهرمي لاختبار الفرضيات واستعمل مقياس (5- Point Likert) في الاستبانة التي تكونت من المقياس الموضح في الجدول (3):

الجدول (3) ملخص مقياس الدراسة

مصدر المقياس	عدد الفقرات	المقياس
Jiang & Zhang (2010)	4	الرعاية والتواصل
	4	الترقية والمكافآت
Jiang & Zhang (2014)	4	التسامح والثقة

ومن أبرز نتائج الدراسة أن القيادة التفاضلية تمتلك تأثيرًا مزدوجًا، إذ تؤثر إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية، في حين أن لها تأثيراً سلبياً على السلوكيات المضادة للإنتاجية وأوصت الدراسة على أهمية تعزيز التمكين النفسي للموظفين وزيادة شعورهم بالانتماء كأعضاء فاعلين داخل المنظمة، مما يساهم في الحد من السلوكيات السلبية وتعزيز الأداء التنظيمي علاوة على ذلك، فإن تطوير الذكاء العاطفي لدى القادة وتعزيز المناخ الأخلاقي داخل المنظمات يمكن أن يساعد على إدارة تأثير القيادة التفاضلية بشكل أكثر فاعلية.

وكشفت الدراسة عن فجوة معرفية، حيث تركزت معظم الدراسات السابقة على القيادة في السياقات الغربية، ولم يتم دراسة تأثير القيادة التفاضلية بشكل كافي في البيئات الثقافية المختلفة.

وفيما يتعلق بالمقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة، فإن الدراسة السابقة تناولت القيادة التفاضلية بوصفها نمطاً قيادياً عاماً يؤثر في سلوك الموظفين، وبيّنت أن لهذا النمط آثاراً قد تكون سلبية أو إيجابية بحسب بعض العوامل المعدّلة مثل الذكاء العاطفي للقائد والمناخ الأخلاقي التنظيمي أما الدراسة الحالية، فقد انطلقت من هذا المفهوم العام لتعالجه على نحو أكثر تفصيلاً، بالتركيز على سلوكيات القائد التفاضلية بوصفها الممارسات الفعلية التي تصدر عن القائد وتُدرَك مباشرة من قبل الموظفين، وما تتركه من تأثيرات نفسية واجتماعية، ولا سيما فيما يتعلق بشعور الموظفين بالانعزال في مكان العمل.

وتتميز الدراسة الحالية بإدخال متغير تفاعلي جديد يتمثل في الأصالة التنظيمية، الذي من شأنه أن يوضح كيف يمكن للبيئة التنظيمية أن تخفف أو تعزز من أثر هذه السلوكيات وبهذا تساهم هذه الدراسة في تعميق الفهم النظري والتطبيقي لسلوكيات القائد التفاضلي بتحليل بُعدها السلوكي، وتقديم رؤى عملية لتحسين ممارسات القيادة ضمن سياقات ثقافية آسيوية.

2- The Influence of Differential Leadership on Employees' Deviant

Innovation Behavior: An Outsider Subordinate Perspective

تأثير القيادة التفاضلية على الانحراف في السلوك الإبداعي للموظفين: منظور التابع

الخارجي

Lu et al (2022)

تناولت هذه الدراسة تأثير القيادة التفاضلية على الانحراف في السلوك الإبداعي للموظفين اذ ركز الباحثون على تحليل العلاقة بين أربعة متغيرات رئيسية، المتغير المستقل القيادة التفاضلية (Differential Leadership) ، والمتغير التابع الانحراف في السلوك الإبداعي للموظفين (Deviant Innovation Behavior) ، والمتغير الوسيط الحرمان النسبي (Relative Deprivation) ، إذ تم اختيار موظفين في مقاطعة هاينان بالصين، حيث تم جمع (300) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (243) استبانة بنسبة استجابة فعالة 81% واستعمل مقياس (5- Point Likert) في الاستبانة التي تكونت من المقياس الموضح في الجدول (4) :

الجدول (4) ملخص مقاييس الدراسة

مصدر المقياس	عدد الفقرات	المقياس
Jiang & Zhang (2010)	5	الرعاية والتواصل
	5	الترقية والمكافآت
	4	التسامح والثقة

ومن النتائج المهمة التي توصلت اليها الدراسة، هي أن القيادة التفاضلية لها تأثير إيجابي على السلوك الابتكاري للموظفين من فئة الخارجين في المنظمة وقد أوصت الدراسة القادة بتبني استراتيجيات توازن بين التفاضلية في المعاملة والعدالة التنظيمية، مما يسهم في تقليل آثار الحرمان النسبي وتعزيز الابتكار بطريقة تتماشى مع القواعد التنظيمية وأكدت الدراسة على ضرورة دعم الموظفين الذين يعانون من الحرمان النسبي، بتوجيههم نحو ابتكار بناء يسهم في تطوير المنظمة، بدلاً من اللجوء إلى أساليب منحرفة في الابتكار.

كذلك، كشفت الدراسة عن فجوة معرفية، اذ انصبّ التركيز على الآثار السلبية للقيادة التفاضلية، مثل الشعور بعدم العدالة التنظيمية أو انخفاض الرضا الوظيفي ومع ذلك، تقدم هذه الدراسة منظوراً جديداً، مفاده أن القيادة التفاضلية لا تؤدي فقط إلى نتائج سلبية، بل قد تكون حافزاً للابتكار المنحرف، وهو جانب لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الأدبيات السابقة.

عند مقارنة هذه الدراسة بالدراسة السابقة، يتضح وجود اختلاف جوهري في التركيز البحثي، على الرغم من أن كلا الدراستين تنطلقان من مفهوم القيادة التفاضلية، الذي يُشير إلى ميل القائد إلى تصنيف الموظفين إلى فئتين: داخليين (مقربين) وخارجيين (غير مقربين) استناداً إلى معايير كالولاء، والأداء،

أو العلاقات الشخصية إلا أن الدراسة السابقة تناولت القيادة التفاضلية كمفهوم عام وركزت على أثرها في تعزيز مشاعر عدم الأمان الوظيفي، خاصة لدى الموظفين المُصنَّفين ضمن الفئة الخارجية، وفي المقابل جاءت الدراسة الحالية لتعمِّق هذا الطرح عن طريق التركيز على سلوكيات القائد التفاضلية بوصفها تجسيدًا عمليًا لهذا النمط القيادي، وتحليل تأثيرها في تعزيز مشاعر الانعزال لدى الموظفين.

وعلى الرغم من الاختلاف في الزاوية البحثية، إلا أن الدراستين تتفقان في تأكيدهما على أن القيادة التفاضلية لا تُفضي بالضرورة إلى نتائج سلبية، بل يمكن إدارتها بأساليب تقلل من تبعاتها وتُعظِّم من أثارها الإيجابية وبهذا يمكن عدُّ الدراستين مكملتين لبعضهما، ففي حين ركزت الدراسة السابقة على الابتكار المنحرف كسلوك استجابي للموظفين تجاه القيادة التفاضلية، تستكشف الدراسة الحالية الأثر النفسي والاجتماعي المتمثل في الانعزال في مكان العمل، مع إدخال متغير تفاعلي جديد يتمثل في الأصالة التنظيمية، التي يمكن أن تسهم في تخفيف حدة هذا الأثر.

وعليه، تسهم الدراستان معًا في بناء تصور أكثر شمولًا حول التأثيرات النفسية والسلوكية للقيادة التفاضلية، وتفتحان المجال أمام ممارسات قيادية أكثر وعيًا بسلوك القائد وتأثيره على مناخ العمل.

3- Does small and medium enterprise differential leadership increase subordinate knowledge hide? Evidences from job insecurity, territorial consciousness and leadership performance expectation

هل تزيد القيادة التفاضلية في الشركات الصغيرة والمتوسطة من إخفاء المعرفة لدى المرؤوسين؟ أدلة من عدم الأمان الوظيفي، الوعي الإقليمي، وتوقعات أداء القيادة

Xu et al (2022)

تساءلت هذه الدراسة هل تزيد القيادة التفاضلية في الشركات الصغيرة والمتوسطة من إخفاء المعرفة لدى المرؤوسين؟ اذ ركز الباحثون على تحليل العلاقة بين أربعة متغيرات رئيسية، المتغير المستقل القيادة التفاضلية (Differential Leadership)، والمتغير التابع إخفاء المعرفة من قبل المرؤوسين (Subordinate Knowledge Hiding)، والمتغيرات الوسيطة عدم الأمان الوظيفي (Job Insecurity) والوعي الإقليمي (Territorial Consciousness) والمتغير المعدل توقعات أداء القيادة (Leadership Performance Expectation)، إذ تم اختيار الموظفين العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الصين وكان حجم العينة (704) موظف و(140) قائدًا في (70)

شركة صغيرة ومتوسطة في مناطق مختلفة من الصين واستعمل مقياس (5- Point Likert) في الاستبانة التي تكونت من المقياس الموضح في الجدول (5):

الجدول (5) ملخص مقياس الدراسة

مصدر المقياس	عدد الفقرات	المقياس
Wu et al (2021)	5	الرعاية والتواصل
	5	الترقية والمكافآت
	4	التسامح والثقة

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التفاضلية تؤدي دورًا جوهريًا في تعزيز سلوك إخفاء المعرفة لدى الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة قادة هذه الشركات بضرورة توخي الحذر عند تبني القيادة التفاضلية، نظرًا لما قد يترتب عليها من آثار سلبية، من بينها إخفاء المعرفة وأكدت على أهمية تعزيز قنوات التواصل بين القادة والموظفين، وتقديم الحوافز المناسبة لمشاركة المعرفة، إذ يسهم ذلك في الحد من التأثيرات السلبية لهذا النمط القيادي.

كشفت الدراسة أيضًا عن فجوة معرفية، إذ ركزت غالبية الدراسات على تأثير القيادة على السلوكيات الإيجابية، مثل التعاون والمشاركة، في حين لم تحظ العلاقة بين القيادة التفاضلية وسلوكيات إخفاء المعرفة بعناية كافية زيادة على ذلك، لم يتم التطرق بصورة كافية إلى دور عدم الأمان الوظيفي والوعي الإقليمي كعوامل وسيطة في تفسير العلاقة بين القيادة التفاضلية وإخفاء المعرفة وأن تأثير توقعات أداء القيادة على هذه العلاقة لم يكن مدروسًا بشكل وافٍ، ولا سيما في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة.

عند المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة، يظهر اختلاف جوهري في الزاوية البحثية على الرغم من انطلاقهما من المفهوم نفسه، وهو القيادة التفاضلية، فقد ركزت الدراسة السابقة على القيادة التفاضلية بوصفها نمطًا إداريًا عامًا، وتناولت أثره في تعزيز مشاعر عدم الأمان الوظيفي، مما أدى بدوره إلى ظهور سلوكيات مثل إخفاء المعرفة، خاصة عندما تكون توقعات أداء القائد مرتفعة.

أما الدراسة الحالية، فقد تناولت المفهوم ذاته لكن من زاوية أكثر تحديدًا، عن طريق التركيز على سلوكيات القائد التفاضلية، أي الممارسات الفعلية والملموسة التي يُجسد بها القائد التمييز بين الموظفين

وقد بيّنت الدراسة أن هذه السلوكيات تسهم في زيادة الانعزال في مكان العمل، وهو تأثير نفسي واجتماعي يظهر لدى الموظفين الخارجيين نتيجة التمييز المستمر وأشارت إلى أن هذا التأثير يمكن التخفيف منه بتعزيز الأصالة التنظيمية، التي تُمكن الموظفين من الشعور بالعدالة والشفافية داخل المنظمة، مما يخفف من حدة مشاعر الانعزال.

وفي حين قدّمت الدراسة السابقة فهمًا عامًا لتأثير القيادة التفاضلية في سلوكيات وظيفية دفاعية، تأتي الدراسة الحالية لتسلط الضوء على البعد النفسي والاجتماعي لتلك السلوكيات عن طريق تحليل السلوك القيادي التفاضلي في سياقه العملي، وتُقدّم مداخل تنظيمية جديدة لإدارة هذا النمط القيادي بشكل أكثر إنصافًا وفاعلية.

4-“Loyalty to Organizations” or “Loyalty to Supervisors”? Research on Differential Leadership and Employee Loyalty Behavior: A Perspective of Insiders and Outsiders

الولاء للمنظمات أم الولاء للمشرفين؟ دراسة حول القيادة التفاضلية وسلوك ولاء الموظفين: منظور الموظفين المقربين وغير مقربين

Zhang et al (2022)

تناقش هذه الدراسة العلاقة بين القيادة التفاضلية والولاء، اذ ركز الباحثون على تحليل العلاقة بين أربعة متغيرات رئيسية، المتغير المستقل القيادة التفاضلية (Differential Leadership)، والمتغير التابع الولاء التنظيمي (Loyalty to Organizations)، والولاء للمشرفين (Loyalty to Supervisors)، والمتغير الوسيط التغذية الراجعة التطويرية من المشرف (Supervisor Developmental Feedback)، والمتغير المعدل المسافة السلطوية المدركة (Power Distance)، تم جمع البيانات من (840) موظفًا باستعمال الاستبانة حيث بلغت نسبة الذكور 70.1% والإناث 29.9% واستعمل مقياس (7- Point Likert) في الاستبانة التي تكونت من المقياس الموضح في الجدول (6): الجدول (6) ملخص مقاييس الدراسة

المقياس	عدد الفقرات	مصدر المقياس
الرعاية والتواصل	5	Jiang & Chang (2010)
الترقية والمكافآت	5	
التسامح والثقة	4	

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن القيادة التفاضلية تؤثر إيجابياً على كل من الولاء التنظيمي والولاء للمشرفين، إلا أن تأثيرها على الولاء للمشرفين كان أكثر وضوحاً وكشفت النتائج أن الموظفين المقربين يظهرهم مستويات أعلى من الولاء للمشرف مقارنةً بالموظفين غير المقربين، في حين لم تكن الفروقات في الولاء التنظيمي بين المجموعتين كبيرة.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة أن يحقق القادة توازناً في ممارسات القيادة التفاضلية لتجنب تهميش بعض الموظفين، وأكدت على أهمية مراعاة المسافة السلطوية عند تصميم استراتيجيات القيادة، إذ أظهرت النتائج أن الموظفين ذوي المسافة السلطوية العالية يتأثرون بشكل أكبر بالقيادة التفاضلية.

وكشفت الدراسة عن فجوة معرفية، إذ لم يتم بحث كيفية تأثير القيادة التفاضلية على الولاء التنظيمي مقارنةً بالولاء للمشرفين من منظور الموظفين المقربين وغير المقربين، مما يشير إلى الحاجة إلى دراسات مستقبلية تعالج هذا الجانب بشكل أكثر تفصيلاً.

عند مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة، يتضح أن كليهما انطلق من مفهوم القيادة التفاضلية بوصفها متغيراً مستقلاً يؤثر في سلوك الموظفين داخل المنظمة وقد أجمعت الدراسات على أن القيادة التفاضلية قد تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها، اعتماداً على طبيعة المتغيرات التابعة والظروف التفاعلية المحيطة بها ومع ذلك، يكمن الفرق الجوهرى بين الدراسة الحالية والسابقة في زاوية المعالجة، حيث تناولت الدراسة السابقة القيادة التفاضلية كنمط قيادي عام، وركّزت على علاقتها بالولاء التنظيمي، في ظل وجود التغذية الراجعة السلطوية كمتغير تفاعلي أما الدراسة الحالية، فقد اتجهت إلى مستوى أكثر تحديداً بتحليل سلوكيات القائد التفاضلية، أي الأفعال الملموسة التي تُظهر التمييز في التعامل بين الموظفين، ودرست أثرها في الانعزال في مكان العمل، مع اختبار الأصالة التنظيمية كمتغير تفاعلي يمكن أن يخفف من هذا الأثر السلبي.

وبهذا، تسهم الدراسة الحالية في تعزيز فهم أعمق للأبعاد النفسية والاجتماعية لسلوكيات القائد التفاضلي، وتدعو إلى ترسيخ ثقافة الشفافية والمساءلة داخل المنظمة، بما يسهم في معالجة الفجوة المعرفية التي أشارت إليها الدراسات السابقة وتوفر نتائجها رؤى عملية تساعد القادة على تحسين تفاعلهم مع الموظفين، بتجنب إظهار التحيز الصريح، سواء عبر تقديم الدعم العاطفي أو تخصيص

الموارد لفئة محددة من العاملين، وتعزيز ممارسات القيادة العادلة التي تراعي مشاعر جميع الأفراد داخل بيئة العمل.

وبذلك، تقدم هذه الدراسة إطارًا تطبيقيًا يُمكن المنظمات من تقليص آثار القيادة التفاضلية على الانعزال في مكان العمل، وفي الوقت نفسه دعم الولاء التنظيمي عن طريق تحسين جودة العلاقات بين القائد والمرؤوسين.

5- The Double-Edged Sword Effects of Differential Leadership on Deviant Behavior

التأثيرات ذات الحدين للقيادة التفاضلية على السلوك المنحرف
Liu et al (2023)

تناولت هذه الدراسة اختبار التأثيرات المزدوجة للقيادة التفاضلية في بيئة العمل، اذ ركز الباحثون على تحليل العلاقة بين أربعة متغيرات رئيسية، وهي القيادة التفاضلية (Differential Leadership) بوصفها المتغير المستقل، والارهاق العاطفي (Emotional Exhaustion) كمتغير وسيط، والسلوك المنحرف في العمل (Deviant Behavior) كمخرج رئيس، في حين تم تضمين موقع الضبط (Locus of Control) كمتغير معدل، إذ تم اختيار موظفين يعملون في مدن تيانجين، بكين، وشانغهاي في الصين، حيث تم جمع (357) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (301) استبانة واستعمل مقياس (5- Point Likert) في الاستبانة التي تكونت من المقياس الموضح في الجدول(7):

الجدول (7) ملخص مقاييس الدراسة

المقياس	عدد الفقرات	مصدر المقياس
الرعاية والتواصل	5	Jiang & Zhang (2010)
الترقية والمكافآت	5	
التسامح والثقة	4	

ومن النتائج المهمة التي توصلت اليها الدراسة، هي أن الموظفين ذوي الضبط الداخلي كانوا أكثر قدرة على التحكم في مشاعرهم وتقليل السلوكيات المنحرفة مقارنة بالموظفين ذوي الضبط الخارجي وانطلاقاً من هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة إيجاد توازن في معاملة الموظفين داخل المنظمات، اذ يتم تحفيز الموظفين غير المقربين من القادة من دون التمييز بينهم، مما يضمن بيئة عمل أكثر عدالة

وتوازناً، وأظهرت الدراسة فجوة معرفية تمثلت في عدم تناول التأثيرات الثقافية والاجتماعية بعمق، فضلاً عن تركيزها على العلاقات المباشرة بين المتغيرات دون النظر في العوامل التفاعلية الأخرى التي قد تؤثر على طبيعة هذه العلاقات.

عند مقارنة الدراسة الحالية بالدراسة السابقة، يتضح وجود اختلاف واضح في التركيز البحثي، على الرغم من انطلاق الدراستين من القيادة التفاضلية كنمط قيادي محوري فقد ركزت الدراسة السابقة على السلوك المنحرف بوصفه استجابة محتملة للقيادة التفاضلية، مدفوعة بمشاعر الظلم أو الإقصاء، ولا سيما لدى الموظفين الخارجيين، وذلك بدراسة دور موقع الضبط الداخلي والخارجي كمتغير تفاعلي يُفسر الفروق الفردية في كيفية الاستجابة لهذا النوع من القيادة.

وفي المقابل، اعتنت الدراسة الحالية بالانعزال في مكان العمل بوصفه أحد المخرجات النفسية السلبية الأكثر انسحابية، التي قد تنجم عن إدراك الموظف لسلوكيات القائد التفاضلية ويعكس هذا الاختلاف في التوجه منظورين مختلفين: الأول يرى أن القيادة التفاضلية قد تؤدي إلى ردود فعل نشطة وعدوانية، كالسلوك المنحرف، في حين يشير الثاني إلى أن التأثير قد يكون أكثر انسحابية وصمماً، متمثلاً في شعور الموظف بالانعزال وفقدان الانتماء التنظيمي.

وعليه، فقد أدرجت الدراسة الحالية الأصالة التنظيمية كمتغير تفاعلي يُمكن أن يُخفف من تأثير القيادة التفاضلية على الانعزال، انطلاقاً من فرضية مفادها أن وجود بيئة تنظيمية تتسم بالشفافية والعدالة يمكن أن يخفف من وقع التحيزات القيادية وفي المقابل لم تتطرق الدراسة السابقة إلى العوامل التنظيمية العامة، وإنما ركزت على السمات الفردية للموظف بوصفها محددًا رئيساً لطبيعة الاستجابة السلوكية.

ثانياً: بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الانعزال في مكان العمل:

1- Workplace Isolation and Job Performance: A Study on Carpet Weaving Women

الانعزال في مكان العمل وأداء الوظيفة: دراسة على النساء العاملات في صناعة السجاد

Kamasak (2010)

اختبرت الدراسة العلاقة بين الانعزال في مكان العمل والأداء الوظيفي، اذ ركز الباحث على الانعزال في مكان العمل (Workplace Isolation) كمتغير مستقل، وأداء الوظيفة (Job Performance) كمتغير تابع، وتم جمع البيانات من (238) امرأة تعمل في صناعة السجاد اليدوي في تركيا تم استعمال اختبار "t-test" المقترن (Paired Sample t-test) لمقارنة الأداء قبل تغيير بيئة العمل وبعده وتكون المقياس كما موضح في الجدول (8):

الجدول (8) ملخص مقاييس الدراسة

المقياس	عدد الفقرات	مصدر المقياس
الانعزال الجسدي	3	Marshall, Michaels & Mulki (2007)
الانعزال المعلوماتي	3	

توصلت الدراسة إلى أن كمية الإنتاج لكل موظفة انخفضت بنسبة 9.4% نتيجة ضعف التحفيز، وقلة التفاعل الاجتماعي، وزيادة الشعور بالانعزال وبينت أن الافتقار إلى الدعم الاجتماعي والتفاعل المهني أدى إلى تدهور الصحة النفسية للعاملات وزيادة الإحساس بالانعزال، مما أثر سلباً على أدائهن الوظيفي.

بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في سياسات العمل بتطوير استراتيجيات لدعم الموظفين نفسياً واجتماعياً، وأكدت على أهمية تعزيز بيئة العمل الجماعية حتى في البيئات غير الافتراضية، وذلك عبر توفير منصات تواصل داخلية أو أنظمة دعم مشترك تسهم في تحسين التفاعل بين الموظفين.

كشفت الدراسة عن فجوة معرفية، حيث ركزت الأبحاث السابقة بشكل رئيس على الانعزال في بيئات المكاتب الافتراضية (Virtual Offices) ، في حين تسلط هذه الدراسة الضوء على تأثير الانعزال في بيئات التصنيع التقليدية، مما يعكس أهمية النظر إلى الانعزال في سياقات مهنية مختلفة. بالرغم من أن الدراسة السابقة تناولت تأثير الانعزال في مكان العمل على الأداء الوظيفي، إلا أنها لم تتطرق بشكل كافٍ إلى العوامل التنظيمية والقيادية التي قد تسهم في نشوء هذا الشعور وبناءً على ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على أهمية القيم التنظيمية الأصيلة، وفاعلية قنوات التواصل، وعدالة المعاملة في الحد من مشاعر الانعزال، حتى في البيئات المهنية التقليدية وأن تضمين الأبعاد القيادية ضمن إطار الدراسة يسهم في فتح آفاق بحثية مستقبلية لفهم سبل إدارة الانعزال الوظيفي بفعالية في سياقات مهنية متنوعة.

2- The Relationship between Teachers' Job Satisfaction and Isolation at the Workplace

العلاقة بين رضا المعلمين عن العمل والشعور بالانعزال في مكان العمل

Tabancali (2016)

اختبرت الدراسة العلاقة بين رضا المعلمين عن العمل والشعور بالانعزال، اذ ركز الباحثون على تحليل العلاقة بين متغيرين رئيسيين: المتغير المستقل الشعور بالانعزال في مكان العمل (Isolation at the Workplace)، والمتغير التابع الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) ، وتم جمع البيانات من (369) معلمًا واستعمل مقياس (5- Point Likert) في الاستبانة التي تكونت من المقياس الموضح في الجدول (9):

الجدول (9) ملخص مقاييس الدراسة

مصدر المقياس	عدد الفقرات	المقياس
Wright, Burt & Strongman (2006)	8	الحرمان العاطفي
	8	الرفقة الاجتماعية

أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالانعزال في مكان العمل والرضا الوظيفي، إذ كلما زاد الشعور بالانعزال، انخفض مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين وتبين أن الرفقة الاجتماعية تعد المتغير الأكثر تأثيرًا على كل من الرضا الداخلي والرضا الخارجي

وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز بيئة عمل داعمة اجتماعياً للحد من الشعور بالانعزال وتحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

وكشفت الدراسة عن فجوة معرفية، حيث لم يتم التطرق إلى تأثير العوامل الشخصية والثقافية على العلاقة بين الانعزال في مكان العمل والرضا الوظيفي، مما يشير إلى الحاجة لإجراء مزيد من الأبحاث التي تراعي هذه العوامل.

وعلى الرغم من اختلاف التوجه البحثي بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، فإن تلك الدراسات لم تُعالج بشكل كافٍ دور العوامل التنظيمية والثقافية في تفسير العلاقة بين الانعزال في مكان العمل والرضا الوظيفي وأغفلت بحث تأثير البيئة التنظيمية، ودعم الزملاء، وأنماط القيادة في تشكيل هذه العلاقة وانطلاقاً من ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم رؤى عملية واستراتيجيات فعّالة لتحسين البيئة التنظيمية داخل المؤسسات، بتعزيز الشفافية والعدالة في توزيع الموارد والفرص بين الموظفين، الأمر الذي قد يسهم في الحد من مشاعر الانعزال في مكان العمل.

3- Workplace Isolation: A Systematic Review and Synthesis

الانعزال في مكان العمل: مراجعة منهجية وتركيبية

Sahai et al (2020)

تناولت الدراسة مراجعة منهجية للانعزال في مكان العمل، اذ ركزت على الانعزال في مكان العمل (Workplace Isolation)، والعوامل المؤثرة في الانعزال كمتغيرات مستقلة اما المتغيرات التابعة فتضمنت الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment)، والأداء الوظيفي (Job Performance)، والإرهاق العاطفي (Emotional Burnout) والتفاعل الاجتماعي مع الزملاء (Social Interaction with Coworkers)، وتم تحليل بيانات (33) دراسة سابقة حول الانعزال في مكان العمل وشملت عينات الأبحاث التي تمت مراجعتها موظفين من دول مختلفة مثل الولايات المتحدة، وكندا، وتركيا، وإيرلندا، ونيوزيلندا، والسويد وكانت % 60 من الدراسات ركزت على العاملين عن بعد (Telecommuters)، في حين %40 تناولت الموظفين في بيئات العمل التقليدي واستعمل مقياس (5- Point Likert) في الاستبانة التي تكونت من المقياس الموضح في الجدول:

(10):

الجدول (10) ملخص مقاييس الدراسة

مصدر المقياس	عدد الفقرات	المقياس
Golden et al. (2008)	5	الانعزال الاجتماعي
	5	الانعزال التنظيمي

توصلت الدراسة إلى أن الانعزال في مكان العمل يؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي، والتفاعل الاجتماعي بين الموظفين وأظهرت النتائج أن دعم المشرفين وزملاء العمل يؤدي دوراً مهماً في التخفيف من آثار الانعزال، إذ يمكن أن يساهم في تعزيز بيئة عمل أكثر تفاعلاً وإيجابية. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الدعم الاجتماعي داخل المنظمات عن طريق بناء علاقات قوية بين الزملاء والإدارة، إلى جانب تطوير سياسات فعالة للحد من الانعزال في مكان العمل وشددت على أهمية تنفيذ برامج تدريبية للمشرفين لمساعدتهم على دعم الموظفين وتقليل مستويات الانعزال التنظيمي.

فضلاً عن ذلك، كشفت الدراسة عن فجوة معرفية، إذ لم تركز الأبحاث السابقة بشكل كافٍ على دور العوامل الفردية مثل الشخصية والذكاء العاطفي في التأثير على الانعزال في مكان العمل.

وعلى الرغم من أن الدراسة قدمت تحليلاً متعمقاً حول تأثير الانعزال على الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي، إلا أنها لم تراعي تأثير أساليب القيادة أو الأصالة التنظيمية على مستويات الانعزال في مكان العمل ومن ثم، تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار الدور التفاعلي للأصالة التنظيمية، وتحليل كيف يمكن لثقافة المنظمة العادلة أن تحد من تأثير الانعزال في مكان العمل.

4- Isolation in the Workplace: Feelings and Expressivity of Hotel Employees

الانعزال في مكان العمل: المشاعر والتعبير العاطفي لدى موظفي الفنادق

Dedeoğlu et al (2022)

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين الشعور بالانعزال في مكان العمل (Workplace Isolation)، كمتغير مستقل، والرضا عن الحياة (Life Satisfaction)، والعاطفة (Affect)، والأمل (Hope)،

والقدرة على التعبير لدى موظفي الفنادق كمتغيرات تابعة، إذ تم توزيع (850) استبانة، وتم جمع (457) استبانة صالحة للتحليل بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة واستعمل مقياس (5- Point Likert) في الاستبانة التي تكونت من المقياس الموضح في الجدول (11):

الجدول (11) ملخص مقاييس الدراسة

مصدر المقياس	عدد الفقرات	المقياس
Wright et al. (2006)	9	الحرمان العاطفي
	7	الرفقة الاجتماعية

توصلت الدراسة إلى أن الانعزال في مكان العمل يؤثر بشكل مباشر على مستوى الرضا عن الحياة، حيث تبين أن الحرمان العاطفي يقلل من الرضا عن الحياة بشكل كبير، في حين أن الرفقة الاجتماعية تسهم في تعزيزه، بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة قيام المديرين بتطوير استراتيجيات لدعم الصحة النفسية للموظفين، بتقليل معدلات الانعزال وتعزيز العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل.

وكشفت الدراسة عن فجوة معرفية، حيث ركزت الأبحاث السابقة على تأثير الانعزال في مكان العمل على الأداء الوظيفي فقط، في حين زادت هذه الدراسة بعداً نفسياً وعاطفياً جديداً عبر تحليل العلاقة بين الانعزال، والمشاعر، والأمل، والتعبير العاطفي.

وعلى الرغم من التشابه بين الدراستين من حيث تركيزهما على الأبعاد النفسية والاجتماعية في بيئة العمل، إلا أن اختلافاً جوهرياً يبرز في طبيعة العوامل المدروسة، إذ إن الدراسة السابقة لم تحدد بدقة أسباب الانعزال في العمل، حيث اقتصر تركيزها على نتائجها من دون النظر إلى العوامل التنظيمية التي قد تسهم في حدوثه وبناءً على ذلك، تُسهم الدراسة الحالية في توسيع نطاق التحليل بإدراج سلوكيات القائد التفاضلية كأحد العوامل المسببة للانعزال في مكان العمل، مما يعزز البعد القيادي والإداري في فهم هذه الظاهرة.

زيادة على ذلك، أغفلت الدراسة السابقة تناول دور سلوكيات القيادة في التأثير على المشاعر والعلاقات الاجتماعية ضمن بيئة العمل، وهو ما يُبرز أهمية دمج متغير سلوكيات القائد التفاضلي في الدراسة الحالية كعامل مؤثر في الشعور بالانعزال ومن هذا المنطلق، يمكن للإدارة الاستفادة من هذه النتائج للحد من آثار الانعزال عبر تعزيز العدالة التنظيمية، وتهيئة بيئة عمل تتسم بالتوازن والإنصاف.

5- Relationship Between Workplace Isolation, Age, and Turnover Intention amongst Malaysian Seafarers

العلاقة بين الانعزال في مكان العمل والعمر ونية ترك العمل بين البحارة الماليزيين

Amathalai (2024)

اختبرت الدراسة العلاقة بين الانعزال في مكان العمل ونية ترك العمل، اذ ركز الباحث على الانعزال في مكان العمل (Workplace Isolation) كمتغير مستقل، ونية ترك العمل (Turnover Intention) كمتغير تابع، والعمر (Age) كمتغير معدل، وتم جمع البيانات من (410) بحارًا بعد استبعاد 13 استبانة غير مكتملة، واستعمل مقياس (5- Point Likert) في الاستبانة التي تكونت من المقياس الموضح في الجدول (12):

الجدول (12) ملخص مقاييس الدراسة

المقياس	عدد الفقرات	مصدر المقياس
الانعزال الاجتماعي	3	(Russell, 1996)
الانعزال المعلوماتي	4	
الانعزال الجسدي	6	

توصلت الدراسة إلى أن الانعزال في مكان العمل يؤثر بشكل كبير على نية ترك العمل، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إحصائية قوية بين جميع أبعاد الانعزال (الاجتماعية، والجسدية، والمعلوماتية) ونية ترك العمل وتبين أن الانعزال الجسدي له التأثير الأكبر على نية ترك العمل، يليه الانعزال المعلوماتي، ثم الانعزال الاجتماعي.

بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بتطوير استراتيجيات لدعم الموظفين نفسيًا واجتماعيًا عن طريق تحسين وسائل الاتصال وتقليل ساعات الانعزال، مما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر تفاعلية وداعمة.

وفي حين ركزت معظم الأدبيات السابقة على انعزال الأفراد في سياقات العمل الافتراضي، توجهت هذه الدراسة إلى سدّ الفجوة عن طريق استكشاف مظاهر الانعزال ضمن بيئات العمل المكتبية التي تتميز بطبيعة تفاعلية ومحددات مختلفة.

وعلى الرغم من أن الدراسات السابقة تناولت تأثير الانعزال الاجتماعي، والجسدي، والمعلوماتي على نية ترك العمل، إلا أنها لم تبحث تأثير أسلوب القيادة وثقافة المنظمة في تحديد مدى تأثير الانعزال

على الموظفين، مما يفتح المجال أمام مزيد من الأبحاث حول كيفية إدارة الانعزال في بيئات العمل المختلفة.

ثالثاً: بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الاصاله التنظيمية:

1- Organizational Authenticity – A Job-Demands Resources Perspective
الأصاله التنظيمية – منظور متطلبات الموارد الوظيفية
Metin et al (2016)

تسعى الدراسة الى اختبار العلاقة بين الاصاله التنظيمية وخصائص العمل (مثل متطلبات وموارد العمل) ونتائجه ، اذ ركز الباحثون على العلاقة بين ثلاثة متغيرات رئيسية، المتغير المستقل متطلبات الوظيفة (Job Demands) وموارد الوظيفة (Job Resources) ، والمتغير التابع النتائج المهنية (Occupational Outcomes)، والمتغير الوسيط الاصاله التنظيمية (Organizational Authenticity)، وتم توزيع استبانة على (2023) موظفًا في البنوك الهولندية، وتم الحصول على (680) استجابة صالحة للتحليل بمعدل استجابة 33.7% واستعمل مقياس (5- Point Likert) في الاستبانة التي تكونت من المقياس الموضح في الجدول (13):

الجدول (13) ملخص مقاييس الدراسة

مصدر المقياس	عدد الفقرات	المقياس
Wood et al. (2008)	4	الاغتراب الذاتي
	4	الحياة الاصيله
	4	قبول التأثير الخارجي

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين موارد الوظيفة ومستويات الاصاله التنظيمية، مما يشير إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بدعم مهني واستقلالية وظيفية يشعرون بدرجة أكبر من الاصاله أثناء أداء مهامهم وبينت الدراسة أن الاصاله التنظيمية تؤدي دورًا وسيطًا جزئيًا بين موارد الوظيفة والنتائج المهنية، مما يعني أن توفير بيئة عمل تعزز الاصاله يمكن أن يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرضا المهني.

واستنادًا إلى هذه النتائج، أوصت الدراسة بأهمية تعزيز بيئة عمل داعمة للأصاله التنظيمية بتوفير موارد وظيفية مثل دعم المشرفين، وتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات بشكل مستقل، فضلاً عن

توفير فرص مستمرة للتعلم والتطوير ومن شأن هذه العوامل أن تسهم في تعزيز رفاهية الموظفين وزيادة إنتاجيتهم في العمل.

وكشفت الدراسة عن فجوة معرفية ، حيث انصبّ التركيز على تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي والرفاهية المهنية من دون دراسة الدور الوسيط الذي تؤديه الأصالة ، وفي هذا السياق، تسعى الدراسة الحالية إلى تعزيز التوافق بين الموظف والبيئة التنظيمية، إذ إن تمكين الموظفين من التعبير عن ذاتهم الحقيقية في بيئة العمل يسهم في الحد من الشعور بالانعزال وتعزيز الشعور بالانتماء التنظيمي وعليه، فإن تعزيز بيئة داعمة وشاملة يسهم في ترسيخ الأصالة التنظيمية، التي تعني دعم المنظمة للموظفين ليكونوا صادقين في تصرفاتهم ومعتقداتهم، مما يقلل من آثار التمييز التنظيمي ويعزز مناخًا إيجابيًا يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.

2- Organizational Authenticity: Its Relations with Worker Motivation and Well-being

الأصالة التنظيمية: علاقتها بدافعية الموظفين والرفاهية المهنية

Van Den Bosch & Tarsi (2018)

تهدف الدراسة إلى استكشاف الأصالة التنظيمية وعلاقتها بدافعية الموظفين، إذ ركز الباحثون على العلاقة بين ثلاثة متغيرات رئيسية، المتغير المستقل الأصالة التنظيمية (Organizational Authenticity)، والمتغير الوسيط الدافعية الذاتية (Self-Determined Motivation)، والمتغير التابع الرفاهية المهنية (Work Well-being)، إذ شملت الدراسة (546) موظفًا من (22) منظمة تعمل في مجال الخدمات المالية في هولندا واستعمل مقياس (5- Point Likert) في الاستبانة التي تكونت من المقياس الموضح في الجدول (14):

الجدول (14) ملخص مقاييس الدراسة

مصدر المقياس	عدد الفقرات	المقياس
Van den Bosch,2014	4	الاغتراب الذاتي
	4	الحياة الاصيلية
	4	قبول التأثير الخارجي

ومن النتائج المهمة التي توصلت إليها الدراسة، أن الأصالة التنظيمية ترتبط إيجابياً بالدافعية الذاتية، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الانخراط الوظيفي وتقليل الاحتراق الوظيفي وأنه كلما زاد شعور الموظف بالأصالة التنظيمية، ارتفعت دافعيته الذاتية وزاد انخراطه الوظيفي، في حين انخفض مستوى الإرهاق العاطفي.

بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الأصالة داخل بيئات العمل، وذلك بتشجيع الموظفين على التصرف وفقاً لقيمهم الحقيقية، فضلاً عن تصميم سياسات تنظيمية مرنة تضمن تحقيق الانسجام بين الهوية المهنية والشخصية للموظفين.

وكشفت الدراسة عن فجوة معرفية، حيث لم تتناول الأبحاث السابقة بشكل كافٍ تأثير بيئة العمل على إحساس الموظفين بالأصالة، ولم يتم استكشاف دور القيادة التنظيمية وثقافة العمل في تعزيز أو تقليل الأصالة في بيئات العمل المختلفة.

وعلى الرغم من أن هذه الدراسة أكدت التأثير الإيجابي المباشر للأصالة التنظيمية على الدافعية الذاتية، والانخراط الوظيفي، وتقليل الاحتراق الوظيفي، إلا أن الدراسة الحالية وظفت الأصالة التنظيمية كمتغير تفاعلي يمكن أن يوفر رؤى إضافية، حيث يمكن اختبار ما إذا كان الموظفون في بيئات عمل ذات ثقافة تنظيمية أصيلة أقل عرضة لتأثيرات الانعزال في مكان العمل، مما يعزز من فهم العلاقة بين القيادة التنظيمية، والأصالة التنظيمية، والشعور بالانعزال في مكان العمل.

3- Organizational Authenticity: a matter of fit?

الأصالة التنظيمية: هل هي مسألة توافق؟

Van Den Bosch & Tarsi (2019)

تسعى الدراسة إلى إمكانية التمييز بين الأصالة التنظيمية والتوافق بين الشخص والبيئة، وكيفية ارتباط الأصالة التنظيمية والتوافق بين الشخص والبيئة برفاهية الموظف، اذ ركز الباحثون على العلاقة بين ثلاثة متغيرات رئيسية، المتغير المستقل مدى التوافق بين الفرد والبيئة المهنية (Person-Environment Fit)، والمتغير التابع الصحة النفسية للموظفين (الرضا الوظيفي، والاحتراق الوظيفي، والملل، والاندماج في العمل)، والمتغير الوسيط الأصالة التنظيمية (Organizational Authenticity)، وشملت الدراسة (1262) مشاركاً، وبعد استبعاد بعض الحالات غير المناسبة،

كانت العينة النهائية (867) موظفًا، معظمهم أعضاء في منظمة MENSAs ، وهي مجموعة دولية للأفراد ذوي الذكاء المرتفع واستعمل مقياس (5- Point Likert) في الاستبانة التي تكونت من المقياس الموضح في الجدول (15):

الجدول (15) ملخص مقاييس الدراسة

مصدر المقياس	عدد الفقرات	المقياس
Wood et al. (2008)	4	الاغتراب الذاتي
	4	الحياة الاصيلية
	4	قبول التأثير الخارجي

أظهرت نتائج الدراسة أن التوافق بين الفرد وبيئة العمل (P-E Fit) يؤدي دورًا محوريًا في تعزيز الشعور بالأصالة التنظيمية، مما يعكس إيجاباً على الصحة النفسية للموظفين وقد تبين أن هذا التوافق يسهم في الحد من الاحتراق الوظيفي والملل، ويعزز مستويات الرضا الوظيفي والاندماج في العمل.

استنادًا إلى هذه النتائج، توصي الدراسة المؤسسات بتوفير بيئة عمل داعمة تتيح للموظفين فرصة التعبير عن ذاتهم الحقيقية، مما يسهم في تحسين مستويات الرضا الوظيفي والتقليل من التأثيرات السلبية مثل الاحتراق الوظيفي.

وكشفت عن فجوة معرفية، إذ ركزت الأبحاث بشكل رئيس على التوافق بين الموظف وبيئة العمل، في حين تميزت الدراسة الحالية بتناول الأصالة التنظيمية كعامل تفاعلي في العلاقة بين سلوكيات القيادة والانعزال في مكان العمل، مما يضيف بُعدًا جديدًا للنقاش حول تحسين تجربة العمل.

4- Does Being Authentic Promote Self-actualization at Work? Examining the Links Between Work-Related Resources, Organizational Authenticity, and Occupational Self- actualization

هل تعزز الأصالة تحقيق الذات في العمل؟ دراسة الروابط بين الموارد المرتبطة بالعمل، الأصالة التنظيمية، وتحقيق الذات المهني

Maunz&Glaser(2023)

تساءلت الدراسة هل الاصاله التنظيمية تعزز تحقيق الذات بدراسة الروابط بين الموارد المرتبطة بالعمل والأصاله، إذ ركز الباحثون على العلاقة بين ثلاثة متغيرات رئيسية ، المتغير المستقل الأصاله التنظيمية (Organizational Authenticity) ، والمتغير الوسيط دعم الزملاء في العمل (Social Support at Work) ، والمتغير التابع تحقيق الذات المهنية (Occupational Self-actualization - OSA) ، اذ شملت الدراسة (209) موظفين في ألمانيا ، يمثلون قطاعات متنوعة مثل الإدارة العامة، والخدمات الاجتماعية، والخدمات التجارية واستعمل مقياس (5- Point Likert) في الاستبانة التي تكونت من المقياس الموضح في الجدول (16):

الجدول (16) ملخص مقاييس الدراسة

المقياس	عدد الفقرات	مصدر المقياس
الاغتراب الذاتي	4	Van den Bosch,2014
الحياة الاصيله	4	
قبول التأثير الخارجي	4	

أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأصاله التنظيمية وتحقيق الذات المهنية، حيث يؤدي كل من الدعم الاجتماعي والاستقلالية الوظيفية دورًا حاسمًا في تعزيز الأصاله في بيئة العمل، مما يساهم في تحسين مستويات تحقيق الذات لدى الموظفين.

وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الأصاله التنظيمية بدعم الموظفين، وتعزيز ثقافة الشفافية والاستقلالية، فضلاً عن تطوير برامج تدريبية للقادة بهدف تحسين بيئة العمل وتشجيع الموظفين على التصرف بما يتماشى مع قيمهم الحقيقية.

وكشفت الدراسة عن فجوة معرفية تتعلق بوجود نقص في الأبحاث التي تتناول العلاقة بين الأصاله التنظيمية والانعزال في مكان العمل، مما يستدعي مزيداً من الدراسات لاستكشاف هذا الجانب.

وعلى الرغم من أن الدراسة السابقة أكدت أن الأصاله التنظيمية ترتبط إيجابياً بتحقيق الذات المهنية، إذ تساهم الاستقلالية الوظيفية ودعم الزملاء في تعزيز هذه العلاقة، إلا أن الدراسة الحالية تقدم إطاراً أكثر شمولية بتوفير آليات رسمية وغير رسمية لتعزيز التواصل بين الموظفين، مما يعزز الشعور بالانتماء والمساواة داخل بيئة العمل، بصرف النظر عن تفضيلات القائد، وتساهم هذه الآليات في الحد من تأثير الممارسات التمييزية التي قد تؤدي إلى الانعزال في مكان العمل.

5- Correlation Between Personnel' Organizational, Authenticity Burnout, and Well-Being

العلاقة بين الاصاله التنظيمية، الإرهاق الوظيفي، والرفاهية

Vira et al (2024)

تهدف الدراسة إلى استكشاف الاصاله التنظيمية وعلاقتها بالإرهاق الوظيفي والرفاهية، إذ ركز الباحثون على العلاقة بين ثلاثة متغيرات رئيسة، المتغير المستقل الاصاله التنظيمية (Organizational Authenticity)، والمتغير التابع الإرهاق الوظيفي (Burnout)، والرفاهية في العمل (Well-being at Work)، إذ تكونت العينة من (259) موظفًا في لاتفيا، حيث كانت نسبة (88%) من المشاركين من النساء و12% من الرجال واستعمل مقياس (5- Point Likert) في الاستبانة التي تكونت من المقياس الموضح في الجدول (17):

الجدول (17) ملخص مقاييس الدراسة

المقياس	عدد الفقرات	مصدر المقياس
الأصاله العلائقية	7	Lopez & Rice, 2006

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الاصاله التنظيمية ومستويات الرفاهية المهنية، في حين تبين أن هناك علاقة سلبية بين الاصاله التنظيمية والإرهاق الوظيفي وكلما زادت الاصاله التنظيمية ازدادت مشاعر الكفاءة المهنية وتحسنت الرفاهية النفسية للموظفين، في حين انخفض كل من الإرهاق العائلي والتشاؤم المرتبط بالعمل.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاصاله التنظيمية كوسيلة لتحسين رفاهية الموظفين وتقليل مستويات الإرهاق الوظيفي وأوصت بضرورة تنظيم لقاءات غير رسمية بانتظام لتعزيز التواصل المفتوح، وبناء الثقة بين الموظفين والإدارة، وتعزيز بيئة تنظيمية داعمة تعكس قيم الاصاله المهنية.

وكشفت الدراسة عن فجوة معرفية، إذ لم تتم دراسة التأثيرات الثقافية والتنظيمية بعمق، وركزت الدراسة على العلاقة بين الأصالة التنظيمية، والإرهاق الوظيفي، والرفاهية، لكنها لم تكشف كيف يمكن للعوامل الثقافية والسياسات التنظيمية أن تؤثر على هذه العلاقات.

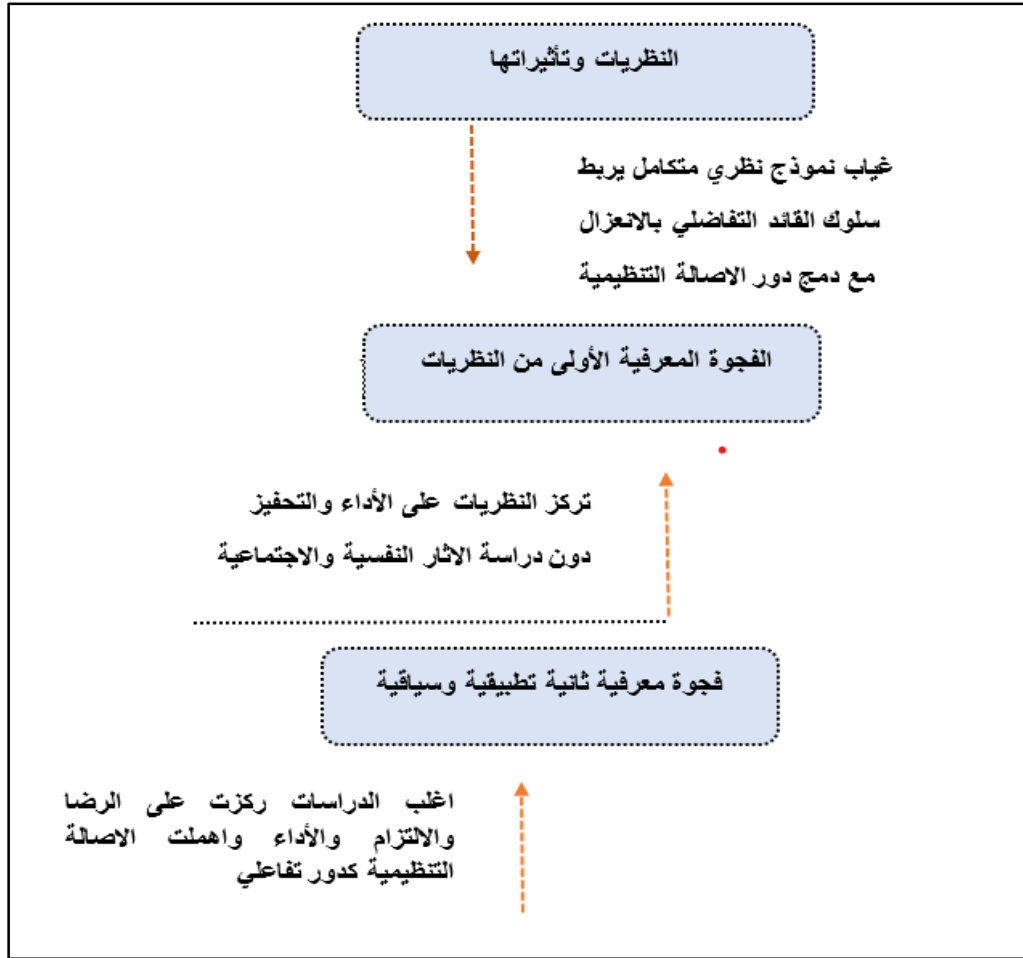
وبناءً على الفجوات المعرفية المحددة في الدراسة السابقة، التي شملت عدم دراسة العوامل التفاعلية، وغياب التحليل الثقافي والتنظيمي، وعدم التطرق إلى التأثيرات التنظيمية الأوسع، فإن الدراسة الحالية ستعمل على توضيح كيف يمكن للثقافة التنظيمية (الأصالة التنظيمية) أن تؤثر على مستوى انعزال الموظفين ومدى تفاعلهم داخل بيئة العمل ومن ذلك، ستساعد هذه الدراسة على تحديد ما إذا كانت المنظمات التي تتبنى ثقافة تنظيمية أصيلة قادرة على تقليل التأثير السلبي لسلوكيات القائد التفاضلية على الانعزال والإرهاق الوظيفي، مما يساهم في بناء بيئة عمل أكثر شمولية وداعمة.

ثانياً: الفجوة المعرفية وأوجه التميز في الدراسة الحالية:

بالاستناد الى ما أظهرته نتائج الدراسات السابقة المذكورة انفاً، يوضح الجدول (18) والشكل (1) الفجوة المعرفية بين متغيرات الدراسة وكما يأتي:

الجدول (18) الفجوة المعرفية للدراسة الحالية

الاتجاه	الفجوة المعرفية	التوضيح
النظريات وتأثيرها	نقص نموذج نظري متكامل يربط بين سلوكيات القائد التفاضلية والانعزال في مكان العمل مع دور الأصالة التنظيمية كعامل تعديل	- النظريات الحالية مثل LMX ونظرية العدالة لم تركز على تأثير التمييز القيادي على الانعزال في مكان العمل. - غياب دمج الأصالة التنظيمية ضمن نموذج شامل يوضح كيفية تأثيرها التفاعلي. - التركيز الأساسي على الأداء والتحفيز من دون دراسة الآثار النفسية والاجتماعية.
إسهامات الباحثين	إهمال الآثار النفسية غير المباشرة (كالانعزال) ودراسة الدور التفاعلي للأصالة التنظيمية في السياقات العربية	- معظم الدراسات ركزت على رضا الموظفين والالتزام والأداء فقط. - قلة الدراسات التي تتناول الانعزال في بيئات العمل العربية. - عدم الاهتمام الكافي بدراسة الأصالة التنظيمية كعامل تفاعلي مخفف لتأثير سلوكيات القائد التفاضلية.



الشكل (1) الفجوة المعرفية للدراسة الحالية

ثالثاً: العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية:

1- العلاقة بين سلوكيات القائد التفاضلية والانعزال في مكان العمل:

تعد سلوكيات القائد التفاضلية واحدة من أبرز الأنماط القيادية التي تركز على التحيز، مما ينعكس على أحكامه ومعالجته للبيئة المحيطة ويمكن أن ينتج عن هذا المبدأ علاقات تفاضلية تؤثر على السلوك الجماعي والتعاون داخل المنظمات فتتسبب العلاقات التفاضلية في الإدارة التنظيمية، في حين ان الهدف الرئيس من هذه السلوكيات هو تعزيز التفاعل الفردي وتحقيق اقصى قدر من الاستفادة من إمكانيات كل موظف، الا انها قد تؤدي في بعض الحالات الى شعور بالانعزال لدى بعض أعضاء الفريق (Pratoom,2018:4).

يشير الانعزال في مكان العمل الى شعور الموظف بالضيق العاطفي الذي ينشأ عندما يشعر الشخص بالغربة او سوء الفهم او الرفض من الاخرين أو يفقد إلى رفقة مناسبة تتيح له الانخراط في الأنشطة الاجتماعية المرغوبة وخاصة الأنشطة التي توفر شعوراً بالتكامل الاجتماعي وفرصاً للصدقة العاطفية، وهو حالة نفسية واجتماعية يمكن أن تؤثر سلباً على الروابط بين الموظفين Sutton el (at.2023:3) وقد تمتد تأثيراته لتشمل ضعف الانتماء المؤسسي، وانخفاض الإنتاجية، وحتى ارتفاع معدلات دوران العمل.

هذه العلاقة بين سلوكيات القائد التفاضلية والانعزال في مكان العمل ليست حتمية بل تعتمد على عوامل وسيطة عدة إذ أُدبرت هذه السلوكيات بعناية وشفافية، بحيث يوضح القائد أسباب تفضله بناء على معايير واضحة ومهنية مثل (الأداء او الاحتياجات الخاصة) ويمكن تقليل فرص سوء الفهم بين الموظفين ومع ذلك عندما تفتقر هذه السلوكيات الى الشفافية أو تتسم بعدم التوازن قد يتفاقم الشعور بالانعزال والتوتر داخل الفريق (Lu el at,2022:2).

2- العلاقة بين الاصاله التنظيمية والانعزال في مكان العمل:

تعد الأصاله التنظيمية عاملاً رئيساً في تشكيل بيئة العمل وتعزيز الروابط الاجتماعية بين الموظفين، إذ تعكس مدى التزام المنظمة بقيمها الحقيقية، مثل الصدق، والشفافية، والعدالة في التعامل عندما تكون المنظمة أصيلة في سلوكياتها وقراراتها، فإنها تُعزز شعور الموظفين بالثقة والانتماء، مما يُقلل من احتمالية شعورهم بالانعزال في مكان العمل (Marshall et al., 2007:199) وخلاف ذلك ، عندما تغيب الأصاله التنظيمية أو تتبنى المنظمة سياسات غير متسقة مع قيمها المعلنة، يمكن أن يؤدي ذلك إلى خلق فجوة بين توقعات الموظفين والواقع الفعلي، مما يُضعف مستوى الثقة ويؤدي إلى شعور الموظفين بالانعزال، هذا الشعور بالانعزال قد ينجم عن عدم وضوح القيم التنظيمية، أو سيادة مناخ من عدم الشفافية، مما يؤثر سلباً على التفاعل الاجتماعي وأداء الموظفين داخل المنظمة (Purnomo & Ausat, 2024:164)

وعليه، يمكن القول إن العلاقة بين الأصاله التنظيمية والانعزال في مكان العمل هي علاقة عكسية، فكلما زادت الأصاله التنظيمية، انخفضت مستويات الانعزال في مكان العمل، والعكس صحيح ولذلك، فإن تبني المنظمة لثقافة أصيلة قائمة على الصدق والعدالة يُعد استراتيجية فعالة في الحد من عزلة الموظفين وتعزيز بيئة عمل داعمة ومرتبطة.

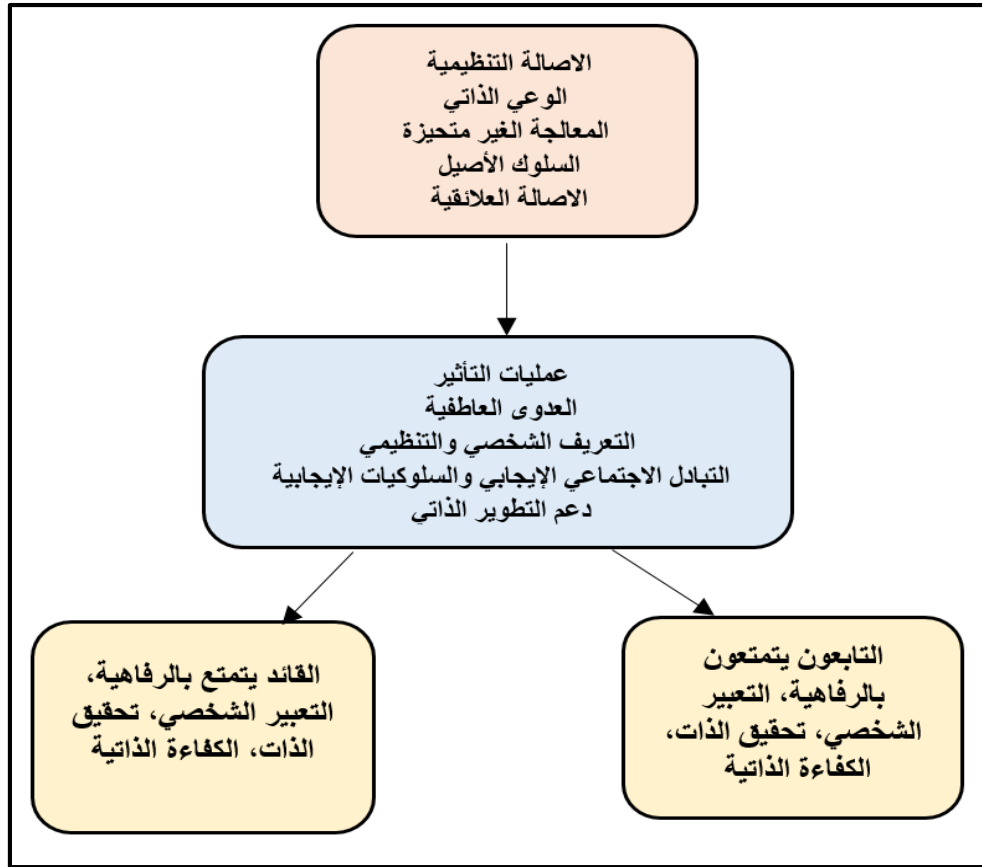
3- الأصالة التنظيمية كمتغير تفاعلي:

تؤدي الأصالة التنظيمية دورًا حاسمًا كمتغير تفاعلي يُعزز من التأثير الإيجابي أو يُخفف من التأثير السلبي بين سلوكيات القائد التفاضلية والانعزال في مكان العمل عن طريق إظهار دورها الديناميكي في بناء منظمات تتمتع بالشفافية والصدق، ليس فقط لتحسين العلاقات الفردية، بل أيضًا لتحقيق أهداف استراتيجية أوسع تعزز من الانتماء والفعالية داخل المنظمة (Gelaidan et al,2024:25).

وفي السياق التنظيمي، يمكن أن تعمل في تعزيز العلاقة الإيجابية، وإذا كانت الأصالة التنظيمية متجذرة في بيئة العمل، فمن المرجح أن ينظر الموظفون إلى سلوكيات القائد التفاضلية على أنها جزء من محاولات عادلة لتلبية الاحتياجات الفردية وتحقيق المصلحة العامة، وفي هذه الحالة تُسهم الأصالة التنظيمية في تقليل احتمالية سوء الفهم أو الشعور بالتمييز، مما يُخفف من تأثير السلوكيات التفاضلية على شعور الانعزال.

فضلاً عن ذلك تخلق التوازن بين العدالة والإدراك لأن القيم التنظيمية عندما تكون واضحة ومطبقة بصدق، يصبح من السهل تقبل القرارات الإدارية أو التفاوت في الاهتمام الذي يوليه القائد للموظفين .

ويمكن توضيح الدور التفاعلي للأصالة التنظيمية بوساطة النموذج الذي طوره (Ilies et al. (2005) والموضح في الشكل (2)، إذ تشمل المكونات الرئيسة للأصالة التنظيمية ، الوعي الذاتي ، والمعالجة غير المتحيزة ، والسلوك/الأفعال الأصيلة ، والأصالة العلائقية ، فالنموذج يحدد كيف تؤثر الأصالة التنظيمية على الرفاهية للقادة والمرؤوسين وعندما يظهر القادة أصالتهم، فإن سلوكهم الإيجابي ونزاهتهم تلهم المرؤوسين لإظهار مستويات أعلى من الدافع والإبداع في مكان العمل فضلاً عن ذلك تعمل أصالة القائد كنموذج، مما يحفز المرؤوسين على السعي لتحقيق الذات والنمو الشخصي :



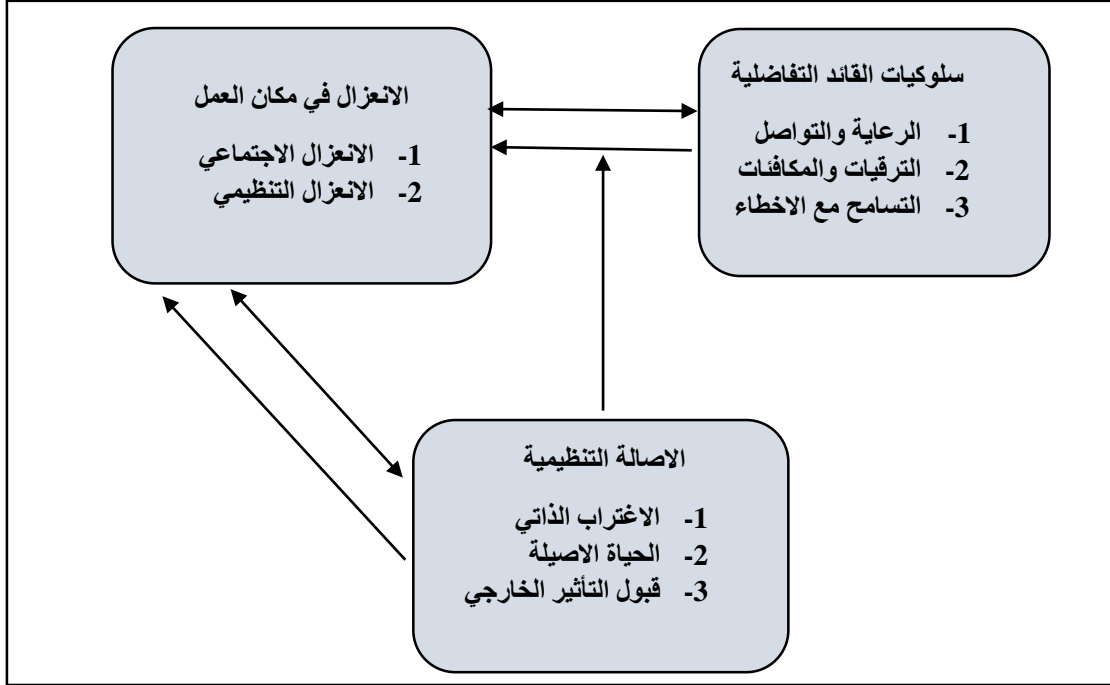
الشكل (2) نموذج الاصاله التنظيمية

Source : Gelaidan, H. M., Al-Swidi, A. K., & Al-Hakimi, M. A. (2024). Servant and authentic leadership as drivers of innovative work behaviour: the moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Innovation Management*, 27(6), 1938-1966 ,p 25.

تظهر العناصر الأساسية الأربعة علاقات متبادلة إيجابية وتعزز بعضها بعضاً أولاً، ويمكن الوعي الذاتي والنهج غير المتحيز للأفراد من تعزيز قبول الذات واكتساب فهم أفضل لبيئتهم، ومن ثمّ تسهيل النمو الشخصي وتحديد الغرض وتحسين الذات، ويمكن للقادة عن طريق الوعي الذاتي التعرف على نقاط قوتهم وضعفهم والتعامل مع التحديات بحيادية ومن ثمّ تعزيز مهارات حل المشكلات والوعي الذاتي ثانياً، وتعزز الأصالة العلائقية الروابط الإيجابية بين الأفراد وينمي القادة الأصليون علاقات حقيقية وجديرة بالثقة ويشاركون أفكارهم وعواطفهم وخبراتهم عن طيب خاطر مع مرؤوسيه بدلاً من إخفاء ذواتهم الحقيقية وتغذي هذه الأصالة العلائقية بيئة إيجابية من التفاعل والتعاون وتعزز الثقة بين أعضاء الفريق وفي نهاية المطاف تعزز أداء الفريق ثالثاً، وينبع السلوك والأفعال الأصيلة من

الوعي الذاتي إذ لا يعطي القادة الأصليون الأولوية للتنمية الشخصية وبناء العلاقات فحسب، بل إنهم يجسدون أيضاً القيم الأصيلة وأساليب القيادة بإظهار السلوك الأصيل، (Reynoso,2024:17).

استناداً إلى ما قدّمه عدد من الأدبيات والدراسات السابقة التي تتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية يمكن بناء مخططٍ فرضيٍّ يظهر طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وكما موضح في الشكل (3).



الشكل (3) مخطط الدراسة الفرضي

يظهر من الشكل (3) في أعلاه، أن متغير سلوكيات القائد التفاضلية سيتم قياسه عن طريق ثلاثة أبعاد هي (الرعاية والتواصل، والترقيات والمكافآت، والتسامح مع الأخطاء) وهي تمثل متغيراً مستقلاً، والأصالاة التنظيمية بوصفها متغيراً تفاعلياً، سيتم قياسها بوساطة ثلاثة أبعاد أيضاً وهي (الاغتراب الذاتي، والحياة الأصيلة، وقبول التأثير الخارجي)، أما كلٌّ من (الانعزال الاجتماعي، والانعزال التنظيمي) فقد تم اعتمادهما في قياس متغير الانعزال في مكان العمل بوصفه متغيراً تابعاً.

رابعاً: تطوير فرضيات الدراسة:

استناداً إلى ما جاء في الدراسات السابقة المتعلقة بدراسة متغيرات سلوكيات القائد التفاضلية والانعزال في مكان العمل والأصالة التنظيمية، التي أثبتت وجود علاقة بين هذه المتغيرات ومن أجل وضع إجابات موضوعية لتساؤلات الدراسة الحالية وتحقيقاً لأهدافها، تم تطوير الفرضيات الآتية:

أ. فرضيات علاقات الارتباط

تشتمل الدراسة على فرضيتين رئيسيتين هما:

❖ الفرضية الرئيسية الأولى

((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القائد التفاضلية ومتغير الانعزال في مكان العمل))

❖ الفرضيات التابعة لهذه الفرضية

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الرعاية والتواصل ومتغير الانعزال في مكان العمل.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الترقيات والمكافآت ومتغير الانعزال في مكان العمل.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد التسامح مع الأخطاء ومتغير الانعزال في مكان العمل.

❖ الفرضية الرئيسية الثانية

((توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين الأصالة التنظيمية والانعزال في مكان العمل)).

❖ الفرضيات التابعة لهذه الفرضية

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الذاتي والانعزال في مكان العمل.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الحياة الأصيلة ومتغير الانعزال في مكان العمل.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين قبول التأثير الخارجي والانعزال في مكان العمل.

ب. فرضيات علاقات التأثير

تشتمل الدراسة على فرضيتين رئيسيتين هما:

❖ الفرضية الرئيسية الأولى:

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغير سلوكيات القائد التفاضلية ومتغير الانعزال في مكان العمل)

❖ الفرضيات التابعة لهذه الفرضية

- يؤثر بُعد الرعاية والاهتمام تأثيرًا ذا دلالة إحصائية على الانعزال في مكان العمل.
- يؤثر بُعد الترقيات والمكافآت تأثيرًا ذا دلالة إحصائية على الانعزال في مكان العمل.
- يؤثر بُعد التسامح مع الأخطاء تأثيرًا ذا دلالة إحصائية على الانعزال في مكان العمل.

❖ الفرضية الرئيسية الثانية

- (تؤثر الأصالة التنظيمية تأثيراً سلبياً ذا دلالة إحصائية على مستوى الانعزال في مكان العمل)
- يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية بين بعد الاغتراب الذاتي ومتغير الانعزال في مكان العمل.
 - يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية بين بعد الحياة الأصيلة ومتغير الانعزال في مكان العمل.
 - يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية بين بعد قبول التأثير الخارجي ومتغير الانعزال في مكان العمل.

ج. فرضية التأثير التفاعلي

إن فرضية التأثير التفاعلي تنص على:

توجد علاقة تأثير تفاعلية ذات دلالة إحصائية لمتغير الأصالة التنظيمية في العلاقة بين سلوكيات القائد التفاضلية والانعزال في مكان العمل بأبعاده.

الفصل الثاني

الأطر المفاهيمية والفلسفية لمتغيرات الدراسة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والفلسفي

لسلوكيات القائد التفاضلية

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي والفلسفي

للانعزال في مكان العمل

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي والفلسفي

للأصالة التنظيمية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والفلسفي لسلوكيات القائد التفاضلية

تمهيد:

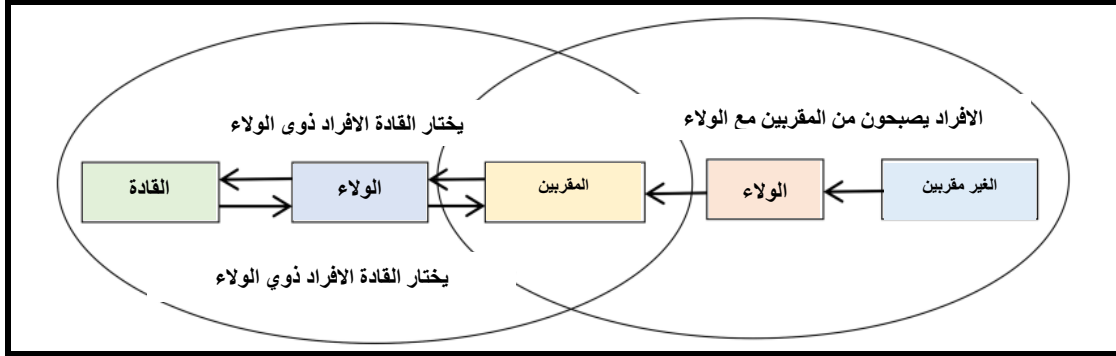
يُعد السلوك القيادي من الموضوعات المحورية التي حظيت باهتمام واسع في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، نظرًا لتأثيره العميق في تشكيل بيئة العمل وتوجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة فالطريقة التي يتصرف بها القائد، والقيم التي يتبناها، تنعكس بشكل مباشر على ثقافة المنظمة، وعلى طبيعة العلاقات المهنية بين العاملين ويمكن أن يكون السلوك القيادي عامل تمكين وتحفيز يسهم في تحقيق مستويات عالية من الأداء والرضا الوظيفي، وقد يكون في حال غيابه أو انحرافه مصدرًا للتوتر والصراع والانعزال بين الموظفين، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل سلبية تُعيق تحقيق الأهداف التنظيمية وعليه، يُصبح من الضروري فهم طبيعة السلوك القيادي وأبعاده وتأثيراته المختلفة، ولا سيما في السياقات التي تتسم بتعقيد التفاعلات وارتفاع متطلبات العمل.

اولاً: مفهوم سلوكيات القائد التفاضلية

يمكن تتبع جذور النظرية التفاضلية الى سبعينات وثمانينات القرن الماضي اذ تطورت بنظريات القيادة مثل نظرية تبادل القائد – العضو (LMX)، التي تسلط الضوء على التمايز الذي يخلقه القائد داخل فريق العمل وهو ما يؤدي الى تقسيم غير رسمي بين الأشخاص المقربين وغير المقربين للقائد. اذ أشار اليها العالم (Fie) في عام 1948 بتفسيره طبيعة التواصل داخل المنظمات اعتمادا على الابعاد الشخصية إذ يصنف الافراد الى مجموعات تتفاوت علاقتهم بالقائد وبمستويين مقربين وغير مقربين وعلى وفق هذا التصنيف يظهر القائد انحيازاً للأفراد الذين تربطه بهم علاقة مقربة مما يجعله يفضلهم عبر منحهم فرصاً أكبر للمشاركة في اتخاذ القرارات (Riaz et al, 2018:2).

فسلوكيات القائد التفاضلي سيف ذو حدين (Qiang&Yingji,2021:2) لأنها تقسم المرؤوسين على نوعين ، النوع الاول(هم الافراد الذين لديهم علاقات مقربة مع القائد تتعدى حدود العمل) والنوع الثاني(هم الافراد الذين لا علاقات مقربة لديهم ولا تتعدى العلاقة التعاقدية مع المشرفين وتكون جودة التفاعل والتواصل بينهم منخفضة) لذلك من الممكن ان يتمتع المرؤوسون المقربون من القائد بالرعاية والتحفيز فيما يتعلق بالراتب والترقية الوظيفية اما المرؤوسون غير المقربين فيميلون الى الشعور النسبي بعدم الانسجام في بيئة العمل ، ومع ذلك لا يصح ان ننظر الى كل من المرؤوسين المقربين

وغير المقربين على انهما شيئان منفصلان عن بعضهما فالمرؤوس الغير مقرب بالإمكان ان يحصل على امتيازات القائد اذ توفرت فيه شروط عدة كالولاء مثلا وكما موضح في الشكل (4) بوصفه شرطاً أساسياً في تمييز المرؤوسين في سياق النمط التفاضلي (Lu et al, 2022:3).



الشكل (4) رسم تخطيطي لعملية التفاعل الثلاثي بين النمط التفاضلي والمرؤوسين

Source: Zhang, H., & Du, L. (2022). "Loyalty to organizations" or "loyalty to supervisors"? Research on differential leadership and employee loyalty behavior: A perspective of insiders and outsiders, p 4.

إن إظهار الولاء للقائد من قبل المرؤوس غير المقرب، وتعزيز قنوات التواصل الفعالة معه، فضلاً عن تلبية توقعاته عن طريق الأداء الوظيفي المتميز وتحقيق نتائج إيجابية (Wu et al., 2022:3) ، قد يسهم تدريجياً في انتقال المرؤوس غير المقرب إلى دائرة المرؤوسين المقربين.

اذ يسعى الأفراد بطبيعتهم للحفاظ على أمنهم الوظيفي، ويطمحون لأن يُنظر إليهم كأفراد ذوي قيمة، ومحل تقدير واعتراف من قبل منظماتهم، وذلك بما يتوافق مع مبادئ نظرية العقد النفسي (Liu & Zhang, 2023:3) لذلك فإن تفضيل القائد للمرؤوس المقرب منه يمثل أسلوباً تحفيزياً إيجابياً يشجعه على العمل بجهد وابداع اكبر لتقديم الامتنان لمحابة قائده وبما يعزز التزامه العاطفي نتيجة تميزه من حيث التواصل والرعاية ، والتسامح والثقة ، والترقية والثواب، وهذا ينتج عنه تلبية احتياجه النفسي من الاحترام والتقدير والانتماء ويزيد من إدراكه لمكانة الدور والهوية الاجتماعية المرتبطة بالمنظمة انطلاقاً من مبدأ المعاملة بالمثل، ويتحقق الى حد ما اتساق القيم الفردية والقيم التنظيمية مما يتيح للقائد زيادة قدرته على تكوين علاقات وثيقة مع المرؤوسين المقربين ويعهد اليهم بمسؤوليات كبيرة (pang & ma, 2019:737) مما يفسح الفرصة للموظف للأخذ بزمام المبادرة لاقتراح حلول للمشاكل وكيفية تحسين الوضع الحالي للمنظمة (Qiang & Yingji, 2021:2) .

بالمقابل، قد تؤدي سلوكيات القائد التفاضلية تجاه المرؤوسين غير المقربين إلى شعورهم بانعدام الأمن الوظيفي، نتيجةً للضغوط المتولدة عن ممارسات المحاباة والتمييز وتُسهم هذه السلوكيات في خلق بيئة عمل منقسمة، حيث يُصنّف المرؤوسون إلى مجموعتين متميزتين بناءً على قربهم أو بعدهم من القائد، المقربون الذين يحصلون على موارد ومزايا أكبر، وغير المقربين الذين يواجهون نقصاً في الموارد والفرص، مما يزيد من يقظتهم وشعورهم بفقدان الموارد والفرص المتاحة، الأمر الذي يرتبط إيجابياً بانعدام الأمن الوظيفي (Xu &Zhu, 2022:3).

فضلاً عن ذلك، يعتمد القائد التفاضلي إلى نقل معلومات غير موثوقة إلى المرؤوسين غير المقربين، مما يعمق شعورهم بالقلق حيال مستقبلهم المهني، ويعزز مظاهر التمييز في توزيع المهام داخل الفريق وغالباً ما يُكلف هؤلاء بمهام معقدة قد تؤدي إلى شعورهم بأن فشلهم في إنجازها قد يستعمل كمبرر للاستغناء عنهم(Liu et al ,2023:4)، وعندما يتم اسناد المهام الأساسية للمرؤوسين المقربين، يواجهون تحديات كبيرة وضغوطاً إضافية على تطورهم الذاتي مما يولد لديهم شعوراً بعدم الأمان في أداء المهام، هذا السلوك يسهم في كسر توازن الرقابة الاجتماعية بين القائد والمرؤوسين إذ يؤدي إلى شعور المرؤوسين بالظلم والتهميش مما يزيد من احتمالية انخراطهم في سلوكيات منحرفة نتيجة المقارنة بين المكاسب المتوقعة والواقعية وذلك في محاولة لتعزيز السيطرة النسبية على الموارد كما أشار إليه Xu &Zhu (2022).

وتماشياً مع ما تم ذكره، فإن المفاضلة بين المرؤوسين التي يخلقها القائد التفاضلي تؤدي إلى فك الارتباط الأخلاقي (Zhou et al,2016:2) وهذا يحدث بسبب ممارسات التحيز والعلاقات التفضيلية التي غالباً ما تشجع على الفساد التنظيمي خاصة في بيئة تعتمد على محاباة القائد وفاقاً لوجهة نظر الاعتماد على السلطة وكما يوضح الشكل (5)، فإن المرؤوسين المقربين يكونون أكثر انقياداً لتوجيهات القائد، ويميلون إلى الانخراط في أعمال قد يرفضها غير المقربين، نظراً لأن الحدود بين أعضاء المجموعة وخارجها قابلة للتغير، ويمكن للمرؤوسين غير المقربين الدخول تدريجياً إلى دائرة القائد بإظهار الولاء له وتلبية احتياجاته، مثل تقديم رشوة أو هدية، وانطلاقاً مما تقدم، يُتوقع أن تكون سلوكيات القائد التفاضلية ذات ارتباط وثيق بمظاهر الفساد التنظيمي، إذ يُعد الفساد وسيلة يلجأ إليها بعض الأفراد لتلبية متطلبات القائد وكسب رضاه، في محاولة لتعزيز مكانتهم النسبية داخل المنظمة.



الشكل (5) سلوك القائد التفاضلي والفساد التنظيمي

Source: Tang, Y., Zhan, X., & Chen, K. (2018). Differential leadership and organizational corruption in China: Mediating role of moral disengagement and moderating role of organizational justice, p 5.

لذلك، من الضروري ان يسعى القادة الى تطوير مهاراتهم القيادية باستمرار، والعمل على فهم احتياجات افراد الفريق وتعزيز ثقافة العمل الإيجابية، فالقيادة الحكيمة هي التي تبني الأسس المتينة للنمو والتطوير المستدام للمنظمة، وعليه قد برز عدد من التعريفات لمفهوم سلوكيات القائد التفاضلية يمكن استعراضها في الجدول (19).

الجدول (19) بعض تعريفات سلوكيات القائد التفاضلية على وفق آراء بعض الباحثين

التعريف	الباحث والسنة
سلوك قيادي يعامل القائد فيه مرؤوسيه بشكل مميز على أساس تسلسل العلاقة المقربة في ظل سلوك المحاباة و تقديم المزيد من التواصل و الفرص والدعم والموارد وليس من السهل إلقاء اللوم على المرؤوسين المقربين أثناء ارتكاب الأخطاء.	(Zhou et al,2016:2)
توجه قيادي متحيز بشكل واضح ، إذ يظهر القائد تفضيله للأفراد في محيطه المباشر مما يوفر الدعم والاهتمام والفرص المهنية المتقدمة مثل الترقية والمكافآت.	(Chen ,2021:51)
سلوك قيادي يصنف العلاقة مع أعضاء الفريق إلى علاقات مقربة وغير مقربة بناءً على معايير "الألفة والثقة والولاء " وأن هذا التصنيف يمكن تعديله ديناميكياً مع أداء أعضاء الفريق .	(Qiang&Yingji,2021:2)
أسلوب قيادي يستند الى نمط التسلسل التفاضلي الذي ينبع من البنية الاجتماعية التقليدية ويشير الى علاقة اجتماعية تتمحور حول التركيز على الذات والقرابة كروابط اساسية.	(Lu et al ,2022:2)
سلوك قيادي يسعى الى تحقيق المساواة في الإجراءات عن طريق تغيير أدوار الموظفين بشكل مرن وهو ما يتماشى مع فهمهم للمعاملة غير المتساوية ويمكن ان تسهم التوقعات النفسية لهذه العملية في تحفيز الموظفين للعمل بجد وتحسين أدائهم فضلاً عن البحث عن فرص للتفاعل والاندماج في الهيكل التنظيمي .	(Ma et al,2022:2)
هو نهج قيادي يعزز التفاعلات الاجتماعية الإيجابية داخل المنظمة، ويشجع الموظفين على التكيف بمرونة مع التغييرات التنظيمية، مما يسهم في تقوية شعورهم بالدعم والاندماج في بيئة العمل.	(Liu &Zhang ,2023:3)

على الرغم من اختلاف وجهات نظر الباحثين حول سلوكيات القائد التفاضلية، إلا أنه يمكن تعريف هذا النمط القيادي كأسلوب يركز بشكل رئيس على طبيعة العلاقات الشخصية بين القائد والأفراد التابعين له ويعطي هذا الأسلوب اهتمامًا خاصًا للجوانب الإنسانية والأخلاقية، فضلاً عن الاعتبارات الشخصية التي تؤدي دورًا أساسيًا في توجيه التفاعلات التنظيمية، ويعكس السلوك التفاضلي واقع التواصل بين الأفراد في بيئات العمل التي تتبناه، إذ يتفاوت مستوى العلاقة بين القائد وكل عضو حسب درجة التواصل والاحترام المتبادل ويتأثر هذا النمط بشكل ملحوظ بالثقافة التنظيمية السائدة، ولا سيما فيما يتعلق بأسلوب القائد في التعامل مع مرؤوسيه ومدى تقديره واحترامه لمكانتهم داخل المنظمة، وفي هذا الإطار من الأهمية فهم الالتقاءات (النقاط المشتركة) والاختلافات (النقاط المتباينة) والمرتكزات الأساسية وكالاتي:

1. الالتقاءات (النقاط المشتركة)

- 1-1 العلاقات الشخصية والتفضيلات: جميع التعريفات تشير الى ان القائد يتعامل مع مرؤوسيه بناءً على روابط شخصية مثل الالفة والثقة وان هذه العلاقات يمكن ان تتأثر بعوامل مثل الولاء او الأداء.
- 2-1 الدعم والفرص: التوجه القيادي يقدم الدعم والفرص سواء كان ذلك عن طريق تقديم موارد إضافية او دعم معنوي وفرص للترقية والمكافآت.
- 3-1 التأثير على ديناميكيات الفريق: سواء بشكل صريح او ضمني، تؤكد على تأثير السلوك القيادي على تحفيز الموظفين او تحسين تفاعلهم داخل المنظمة.

2. الاختلافات (النقاط المتباينة)

- 1-2 التسلسل الهرمي: بعض التعريفات تركز على فكرة تفضيل القائد لإفراد معينين بناءً على علاقات خاصة (مثل القرب العاطفي او الاجتماعي) في حين تركز بعض التعريفات الأخرى على فكرة العلاقة الديناميكية التي يمكن تعديلها بناءً على أداء الافراد مما يعني عدم الثبات في المعاملة.
- 2-2 المحاباة والتفضيل الواضح: بعض التعريفات توضح ان السلوك القيادي متحيز بشكل واضح نحو الافراد المقربين من القائد في حين بعض التعريفات تشير الى محاولة القائد تحقيق توازن او مساواة في المعاملة عبر تحفيز الجميع.

3-2 المعايير الاجتماعية: في بعض التعريفات ذكرت وجود بنية اجتماعية تقليدية تتضمن التسلسل الاجتماعي كعنصر مؤثر في تشكيل العلاقة بين القائد ومرؤوسيه.

3. المرتكزات الأساسية

1-3 المحاباة مقابل المساواة: بعض التعريفات تشير الى محاباة واضحة، في حين تشير أخرى الى محاولة تحقيق العدالة والمساواة في التعامل مع الافراد بغض النظر عن قربهم للقائد.

2-3 دور الديناميكيات الاجتماعية: بعض التعريفات تشير الى ان القائد يعمل على تحسين الديناميكيات الاجتماعية داخل المنظمة مما يعزز التفاعل الإيجابي مع التغييرات التنظيمية.

ثانياً: النتائج الرئيسية لسلوكيات القائد التفاضلية:

ان سلوكيات القائد التفاضلية لا زالت قيد التأطير الفكري والفلسفي مقارنة بنظريات القيادة الأخرى الا ان انغماس الباحثين بدراساتها أفرز بعض الاشارات لإثارها الإيجابية منها والسلبية التي يمكن توضيحها بما يأتي:

أ- تشتمل النتائج الإيجابية على:

1. الأداء الوظيفي: يمكن لسلوكيات القائد التفاضلي ان تسهم في تحسين أداء المرؤوسين سواء كان العمل مرتبطاً بالتزامات تنظيمية او طوعية داخلية ، إذ إن التحيز الذي يظهره القائد تجاه مرؤوسيه المقربين يشبه الى حد كبير علاقة الوالدين بأبنائهم، هذا السلوك يجعل هؤلاء المرؤوسين يشعرون بالاعتماد على القائد ما يؤدي الى تحسين أدائهم ، من جهة أخرى ان تفضيل القائد للمرؤوسين المقربين قد يثير شعوراً قوياً بالحرمان لدى المرؤوسين الاخرين (Chao,2020:28) وعندما يشعر الموظف بعدم العدالة او التمييز في المعاملة، يزداد احساسه بالإحباط ، ولا سيما عندما يقدم القائد مزايا مادية وفرصاً أفضل للتطوير والمكانة الاجتماعية للمرؤوسين المقربين وهذا السلوك يعزز فكرة ان المنظمة لا تقدر جهود بقية الموظفين ولا تثق بهم ، مما يولد لديهم شعوراً بالاستبعاد والخسارة ، نتيجة لذلك قد يدفعهم هذا الشعور الى السعي لإثبات جدارتهم وبذل جهود إضافية لتحقيق النجاح بتقديم أفكار مبتكرة ومبادرات متميزة Wu (et al ,2022:4) فضلاً عن الاستثمار في الأنشطة التنظيمية التي تسهم في تحقيق نتائج إيجابية، مع التركيز على تحديد الفرص والخبرة والوقت والجهد اللازمين لتحقيق أهدافهم الإبداعية

والمهنية، بهدف الحصول على قبول القادة والمعاملة العادلة بغض النظر عن أدوارهم (Chen&Haga,2022:4).

2. سلوك الايثار: يُعد سلوك الإيثار من العناصر الأساسية في بيئة العمل، حيث يقضي الموظفون جزءًا كبيرًا من حياتهم في منظماتهم، أكثر مما يقضونه مع عائلاتهم وأقاربهم ويتجلى هذا السلوك عن طريق مظاهر متعددة، كتشجيع الزملاء بعضهم لبعض، والثقة المتبادلة في التواصل، فضلاً عن الدعم التنظيمي المتصور وقد عرّف كل من (Edirisooriya و Senturk (2020) و Bartholomeus (2021) سلوك الإيثار بأنه أي فعل إيجابي يُقدّم من دون انتظار مقابل، ويهدف إلى تعزيز رفاهية الآخرين وتلبية احتياجاتهم وفي هذا السياق، تؤدي العلاقة التي ينشئها القائد مع مرؤوسيه دورًا مهمًا، إذ إن المعاملة التفاضلية التي يمنحها القائد لبعض الموظفين قد تُسهم في تعزيز مشاعر الامتنان لديهم، مما يدفعهم إلى تقديم المساعدة للآخرين بعد الانتهاء من مهامهم الرسمية، وهو ما ينعكس في شكل سلوكيات إضافية تسهم في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الإنتاجية (Chao,2020:29).

3. الهوية التنظيمية: تُعد الهوية التنظيمية مكونًا جوهريًا في فهم مجموعة من العمليات التنظيمية الحيوية، بما في ذلك التغيير الاستراتيجي، واتخاذ القرار، وإدارة الصراعات الداخلية، والتواصل المؤسسي، وتفسير القضايا والاستجابة لها وتشير الهوية التنظيمية إلى منظومة من الأهداف والمعتقدات والقيم المشتركة، فضلاً عن السمات النمطية والمعارف والمهارات والسلوكيات التي يُعبّر بهما أعضاء المنظمة عن علاقتهم بخصائصها الأساسية (Witting, 2006: 3).

وفي هذا الإطار، أوضح (Gioia et al., 2013: 129) أن هناك ارتباطًا وثيقًا بين الهوية التنظيمية وثقافة المنظمة، إذ تمتلك كل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة تميزها من غيرها، ففي المنظمات التي تتسم بثقافة تنظيمية تفاضلية، يتأثر سلوك الأفراد المقربين من القائد في تشكيل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وأهدافهم، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على أدائهم المهني واختياراتهم الوظيفية وأن الصورة المدركة لهؤلاء الأفراد عن الهوية التنظيمية تمثل انعكاسًا لشخصيتهم الموثوقة، وتبرز عن طريق سلوكياتهم المرتبطة بتأدية الأدوار الإضافية ومستوى التماثل التنظيمي لديهم (Chao, 2020: 30).

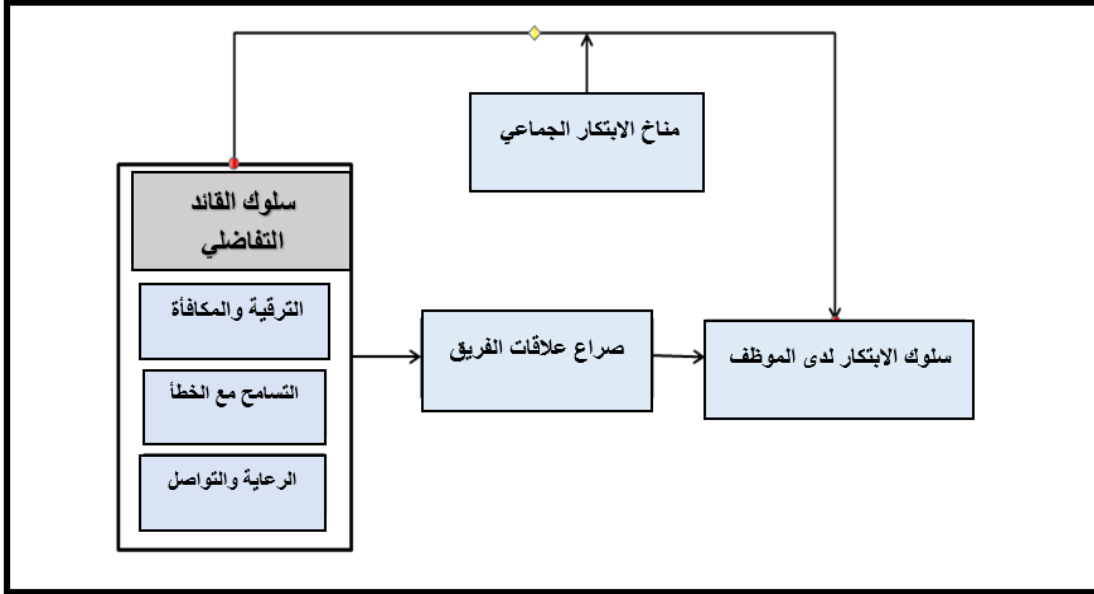
4. الابتكار: يُعد الابتكار عملية محورية تعتمد عليها المنظمات لتحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات، أو خدمات، أو عمليات جديدة أو محسّنة، بهدف تحقيق التميز في السوق وتعزيز القدرة التنافسية (Odetunde, 2019:17) ولا يقتصر الابتكار على كونه ميزة تنافسية فحسب، بل يمثل أيضًا

ضرورة استراتيجية تضمن استمرارية المنظمات ونموها في بيئات عمل تتسم بتغيرات متسارعة ومستوى عالٍ من التنافس، مما يستدعي توليد أفكار جديدة وتحويلها إلى نتائج عملية تُسهم في تحسين الأداء التنظيمي (Chao, 2020:30).

في هذا السياق، تؤثر أنماط القيادة، ولا سيما سلوكيات القائد التفاضلية، على مستوى الابتكار داخل الفرق التنظيمية إذ يُظهر القائد التفاضلي ميلاً إلى معاملة بعض الأعضاء المقربين منه بتميز، وذلك بمنحهم مزيداً من الموارد والمعلومات والفرص التطويرية، مما يعزز شعورهم بالتمكين والانخراط في العمل وبالمقابل، قد يواجه الأعضاء الأقل تفضيلاً نقصاً في هذه الفرص، مما يخلق فجوة في إدراك العدالة ويؤدي إلى شعور بالإقصاء، وهو ما قد يسهم في نشوء صراعات علائقية داخل الفريق (Qiang & Yingji, 2021:4).

ومع ذلك، فإن تفاعل الأفراد مع القائد، وسعيهم لتلبية توقعاته وبناء علاقة إيجابية معه، يمكن أن يُسهم في تحويل هذه الصراعات إلى دافع نحو الابتكار كما في الشكل (6) فالأعضاء المقربون، بحكم ما يتمتعون به من حرية ومرونة، غالباً ما ينخرطون في أنشطة إبداعية مستندة إلى التمكين، في حين قد يسعى الأعضاء الأقل قرباً إلى إثبات جدارتهم بالانخراط الاستباقي في مهام تتجاوز نطاق أدوارهم الرسمية، بهدف تحسين مكانتهم داخل المنظمة وتعزيز علاقتهم بالقائد (Li & Li, 2021:5).

بناءً على ما سبق، فإن السلوكيات التفاضلية التي ينتهجها القائد تُعد من العوامل المؤثرة بشكل مباشر في تشكيل السلوك الابتكاري للموظفين، سواء عبر التمكين المباشر أو باستثارة دافع التميز لدى الأفراد (Khane et al, 2022:7).



الشكل (6) يوضح الية تأثير سلوك القائد التفاضلي على سلوك الابتكار

Source: Li, Q., & Li, Y. (2021). The model construction of the influence of differential leadership style on team innovation ability: based on the mediating team relationship conflict. *International Journal of Entrepreneurship*, 25, 1-13. p5.

ب- تشمل النتائج السلبية على:

تعد القيادة التفاضلية بمثابة إشارة بيئية قد تؤدي إلى تفاقم استنزاف الطاقة النفسية للموظفين بسبب المعاملة التفاضلية بين المرؤوسين ومن اثارها ما يأتي:

1- الإرهاق العاطفي: هو جوهر الإرهاق الوظيفي وهو حالة نفسية يؤدي فيها الاستهلاك المفرط للموارد النفسية إلى الإرهاق العقلي والاكنتاب الداخلي وفقدان الطاقة فالإرهاق العاطفي يتأثر بعوامل عدة تنقسم الى ثلاث فئات: **الفئة الأولى:** خصائص العمل والدور التي تتضمن، وصراع الدور، وغموض الدور، وعبء الدور، والصراع بين العمل والأسرة، **الفئة الثانية:** الخصائص الفردية وتتضمن السمات الشخصية والكفاءة والذكاء العاطفي، **الفئة الثالثة:** الخصائص التنظيمية التي تتضمن أسلوب القيادة وجو الفريق وحالة العمل وبيئة العمل (Liu et al,2023:4) . وأضاف (Hills,2019:5) أسباب عدة للإرهاق العاطفي منها فقدان الموارد الفعلية (الوقت والجهد) إذ تكون هناك تهديدات محسوسة عندما تكون موارد الفرد غير كافية لتلبية متطلبات العمل أو لم يتم الحصول على العوائد المتوقعة من استثمار موارد الفرد (أي المكافآت) وهذا يؤدي الى عدم التطابق بين المتطلبات التنظيمية وموارد الفرد ومع الوقت يؤدي الى الإرهاق العاطفي الذي

يرتبط بعدد من النتائج السلبية بما في ذلك صراع الأدوار والأفكار حول ترك الوظيفة والتدريب على وظائف جديدة.

2- صراع الفريق: يمكن إرجاع وجهات النظر للصراع إلى نظرية ماركس حول الصراع الطبقي التي تعتقد أن ندرة الموارد ستؤدي حتماً إلى الصراع والعنف الثوري، وصراع الفريق ظاهرة تشير إلى أن بعض أعضاء الفريق يدركون أن الآخرين لديهم أهداف أو غايات أو قيم متعارضة (Zhou et al, 2016:2) ولهذا صنف كل من (Ying & Lei, 2020:321) صراع الفريق إلى خمس مراحل مرحلة المعارضة المحتملة أو عدم التوافق ومرحلة الإدراك والتخصيص ومرحلة النوايا ومرحلة السلوك ومرحلة النتائج اما غالبية العلماء فينتفون بشكل عام على أن صراع الفريق ينقسم إلى صراع العلاقات الذي يشير إلى الخلافات بين أعضاء المجموعة فيما يتعلق بمحتوى قراراتهم والاختلاف في وجهات النظر والأفكار والآراء حول المهمة De Dreu (2003:1) & Weingart) وصراع المهام الذي يشير إلى الخلافات بين أعضاء الفريق الناتجة عن عدم التوافق بين الأشخاص وعادةً ما يتضمن التوتر والانزعاج والعداء ، واقترح (Begum, 2022:65) نوع ثالث من الصراع وهو صراع العمليات الذي يشير إلى الصراع الناجم عن عملية إنجاز المهمة بما في ذلك عملية تخصيص الموارد والتدابير المعتمدة في صنع القرار.

فسلوكيات القائد التفاضلية تُسهم في خلق بيئة عمل غير متوازنة داخل الفريق، إذ يؤدي التفاوت في المعاملة بين الأعضاء إلى تعزيز مستويات الصراع الداخلي وتُعد هذه الصراعات من العوامل التي تستنزف وقت الأفراد وجهدهم، وتعيق قدرتهم على معالجة المعلومات بشكل فعال، وأن الضغوط النفسية والقلق الناتج عن هذه الصراعات ينعكسان سلباً على القدرات المعرفية للأفراد، مما يقلل من كفاءتهم في أداء المهام الموكلة إليهم.

فضلاً عن ذلك، أن وجود الصراعات داخل الفريق يعيق قنوات التواصل الفعال بين أعضائه، إذ يصبح التفاعل فيما بينهم مشحوناً بالتوتر والشكوك بدلاً من أن يتسم بالتعاون والتكامل وكنتيجة مباشرة لذلك، يتحول تركيز الفريق من إنجاز المهام الأساسية إلى الانشغال بإدارة النزاعات الداخلية، مما يؤدي إلى تراجع في الأداء العام وانخفاض ملحوظ في مستوى الإنتاجية (Chungang et al, 2008:3).

3- إخفاء المعرفة: تُعد المعرفة من الموارد الأساسية التي تسهم في نجاح المنظمات، ويُنظر إلى نقل المعرفة كقضية استراتيجية محورية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وبالمقابل يُعد إخفاء المعرفة

سلوكًا غير منتج في بيئة العمل، وله آثار سلبية ملحوظة، إذ يرتبط سلبًا بمستوى الإبداع التنظيمي فقد أشارت دراسة لـ (Anand & Hassan, 2019:3) إلى أن الخسائر الناتجة عن هذا السلوك كلفت المنظمات الأمريكية ما يقارب 47 مليون دولار من الإنتاجية في عام 2018.

ويُفهم إخفاء المعرفة على أنه مفهوم تنظيمي يتكوّن من ثلاثة أبعاد فرعية رئيسة: الإخفاء المراوغ، والتظاهر بعدم المعرفة، والإخفاء العقلاني وتشكل هذه الأبعاد إطارًا نظريًا يسهم في تفسير كيفية حدوث هذا السلوك داخل بيئة العمل، ويوجه أجنداث البحث المستقبلية نحو دراسة العوامل التي تسهم في ظهوره وقد اعتمد عدد من الباحثين تعريف Siachou وزملائه (2021:197) لإخفاء المعرفة في سياق العمل، الذي يُعرّف بأنه "الإخفاء المتعمّد للمعرفة من قبل أحد الأعضاء عندما يُطلب منه ذلك من قبل عضو آخر في المنظمة."

يتبيّن أن سلوك القائد التفاضلي قد يسهم في تعزيز سلوك إخفاء المعرفة بين الموظفين، إذ يؤدي إلى تهديد مواردهم النفسية والاجتماعية على وفق نظرية الحفاظ على الموارد، فإن تعرّض الموظف لإشراف قائد يعتمد نهجًا تفاضليًا قد يُفضي إلى خسائر نفسية تتمثل في الشعور بعدم الأمان الوظيفي أو بروز صراعات في الأدوار وينتج عن هذا التهديد المتصوّر للموارد اتجاه الموظفين الانخراط في سلوكيات دفاعية، مثل إخفاء المعرفة، بوصفها وسيلة للحفاظ على الموارد المتبقية التي تُعد مصدرًا للقوة والاستقرار في بيئة العمل (Anand & Hassan, 2019:3)

ومع ذلك، يشير (Affes , Abed (2023:107) إلى أهمية دور القائد في تعزيز ثقافة تبادل المعرفة، عن طريق تبني ممارسات قيادية داعمة مثل التدريب، والمشاركة في اتخاذ القرار، وإظهار الاهتمام بالموظفين فعندما يهيئ القائد بيئة عمل تنسم بالانفتاح والثقة، تقل احتمالية تمسك الموظفين بمصالحهم الذاتية، ويزداد استعدادهم لتبادل المعرفة من دون تحفّظ.

ثالثًا: السمات الشخصية للمرؤوسين ودورها في الاستجابة لسلوكيات القائد التفاضلية:

للتغلب على الآثار السلبية الناتجة عن طبيعة التواصل في المنظمات ذات السلوك التفاضلي يمكن عن طريق مجموعة من السمات الشخصية أوضحا فيما يأتي:

1- الشخصية الاستباقية: تشير إلى الأفراد الذين يحددون الفرص ويظهرون المبادرة ويتخذون الإجراءات والمثابرة لإحداث تغيير ذي مغزى فالأفراد ذوو الشخصية الاستباقية يتمتعون بقدرة حكم عالية على الموقف بسبب عدم الرغبة في التقيد وتحقيق حالتهم المثالية أو الاقتراب من أهدافهم ، وهذا النوع من الموظفين سوف يعملون بنشاط على تحسين البيئة التنظيمية عندما يعيق

الوضع التنظيمي تطورهم الوظيفي و تتمتع الشخصية الاستباقية بأداء مهام تنبؤي إيجابي و عدالة تنظيمية لدى الأفراد (Chen& Haga,2022:1) فضلاً عن ميل الأفراد ذوي الشخصية الاستباقية الى البحث عن الفرص وكل الإمكانيات للاستفادة من الموارد وتشكيل بيئة لها مستوى أعلى من المبادرة للتغلب على الصعوبات الناجمة عن البيئات غير المتوقعة و تحقيق طموحاتهم المهنية (Chen&Gao,2021:2)

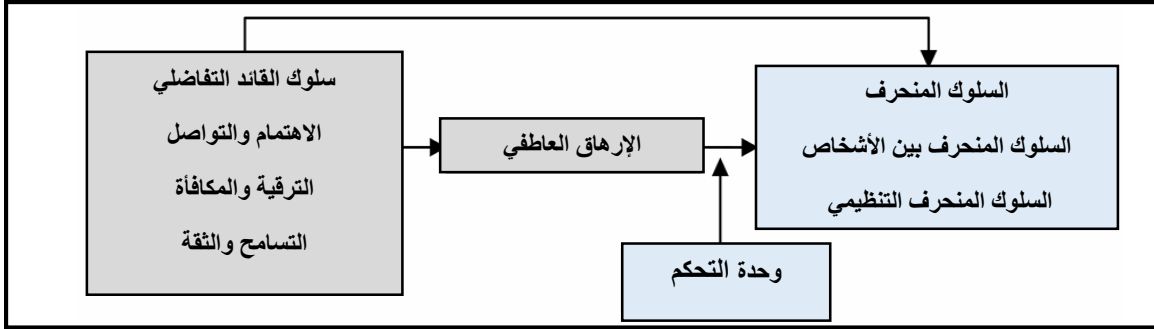
توفر النزعة التصرفية للموظفين الاستباقيين عددًا من المزايا مثل كونهم أكثر عرضة للتفاوض بشأن إجراءات العمل والمحتوى، وممارسة التأثير لتوسيع موارد العمل المتاحة، أو التغيير، أو البحث عن طرق أفضل لإنجاز المهام الوظيفية والانخراط في أنشطة إدارة الحياة المهنية وينظر إليهم المشرفون على أنهم متحمسون تمامًا ويمتلكون إمكانات نجاح وظيفي أعلى من نظرائهم الأقل استباقية (Wang et al ,2017:4) وعليه فإن إضافة الشخصية الاستباقية كعامل يولد استراتيجية حوافز تفاضلية ويحفز الروح القتالية بين الموظفين.

2- التحكم الداخلي: يتضمن التحكم الداخلي معتقدات الافراد الذين يؤدون المهام بسبب المتعة والرضا المتأصلة في سلوكهم لأن سلوكهم نابع من اجل الدافع الذاتي وليس للمكافأة الخارجية فكل فرد لديه دوافع جوهرية تساعده على تطوير وجهات نظر جديدة ومحاولة القيام بمهام جديدة مع تحقيق الكفاءة والاستقلالية (Dashami,2014:2).

يتأثر الافراد ذوو التحكم الداخلي بحالات طارئة يعززون فيها ارهاقهم العاطفي الى اسبابهم الخاصة ويبدلون قصارى جهدهم للسيطرة عليها، أما الافراد ذوو التحكم الخارجي فيعززون ارهاقهم الى عوامل خارجية مثل البيئة التنظيمية والضغط الاقتصادي مما يؤدي الى تضخيم المشاعر السلبية التي تؤدي الى تدمير الموارد التنظيمية (Liu et al ,2023:4)

من الواضح أن إدراك الأفراد للضغط واستجاباتهم يتأثران بمصادر التحكم النفسي، الحرمان النسبي الناجم عن وضع الفرد في موقف غير مؤات أثناء المقارنة الاجتماعية بين الأعضاء يؤثر على استجابته للأحداث فالأفراد ذوو التحكم الداخلي ينظرون الى مصادر الموقف الذي سبب التوتر ويحاولون حله بوساطة استراتيجيات مبنية على معلومات لتحسين القدرة على العمل وتحقيق موقع مميز بين المنظمات (Wu et al ,2022:5)

ومن الاثار الإيجابية للأفراد ذوي التحكم الداخلي كما موضح في الشكل (7) التحكم في عواطفهم بسهولة أكبر وتقليل نسبة الإرهاق العاطفي الذي يؤدي الى السلوك المنحرف مقارنة بالموظفين الذين لديهم موضع تحكم منخفض (التحكم الخارجي) على السلوك المنحرف.



الشكل (7) يوضح العلاقة بين سلوك القائد التفاضلي والإرهاق العاطفي والسلوك المنحرف

Source: Liu, Y., Zhang, Z., Zhao, H., & Liu, L. (2023). The double-edged sword effects of differential leadership on deviant behavior. *Current Psychology*, 42(32), 27888-27900.p5

3- الحالة الداخلية المتصورة: تعرف بأنها تصور يشعر فيه الموظف بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة إذ يدرك أن له أدواراً مهمة في أنشطتها، ويقوم بتنفيذها لتلبية احتياجاته مثل التنمية الشخصية وتكوين الهوية والإدراك الذاتي وهذا التصور يخلق مساحة شخصية للموظف يستطيع بهما تحديد هويته مقارنة بالمنظمة التي تلبى احتياجاته الاجتماعية والعاطفية مثل الهوية التنظيمية والاتزان النفسي والانتماء (Ozilhan,2015:61)

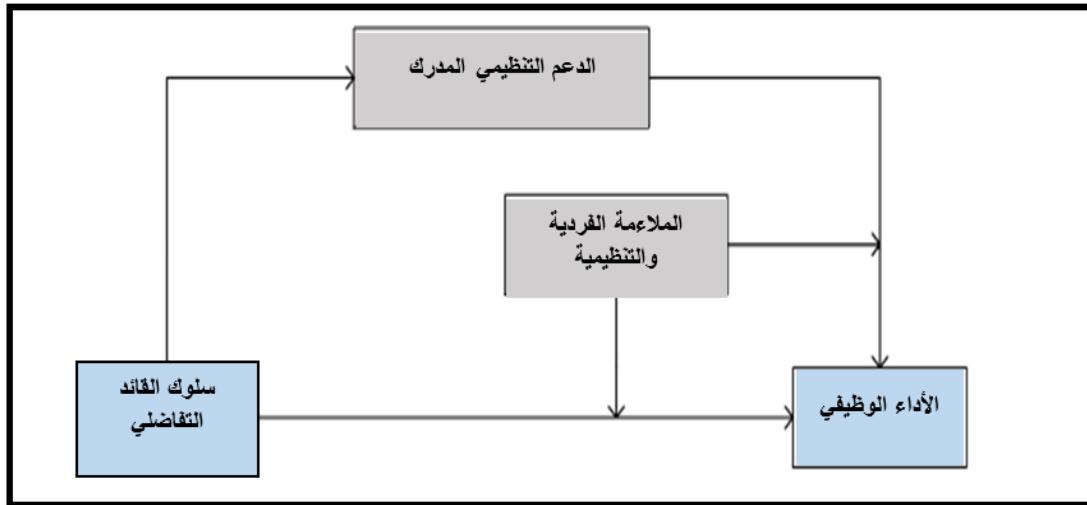
إن ارتفاع مؤشر الحالة الداخلية المتصورة يعزز التنمية المستدامة للمنظمة ويسهم في الجهود التي تتجاوز المتطلبات العادية للعمل، ولاسيما في حالة الأزمات، فارتفاع الأداء يرتبط بشكل وثيق بالحالة الداخلية المتصورة (Li & Zhang,2022:3) وعليه كلما زاد قبول القائد للموظف زادت قناعاته بقبول المنظمة له، مما يعزز من ادراكه وهويته داخل المنظمة (Chen,2021:53).

4- الملاءمة الفردية والتنظيمية: تعرف على أنها التوافق بين الشخص والمنظمة الذي تحدث عندما يقدم كيان واحد على الأقل ما يحتاجه الآخر أو يشترك في خصائص أساسية مماثلة أو كليهما لأن الجو العلائقي في المنظمة هو العامل الأساس الذي يؤثر على الأداء الوظيفي.

إن إدخال نظرية التوافق بين الشخص والمنظمة في المنظمات الودية التفاضلية ذات الشبكات العلائقية المتغيرة يمكن أن يوضح المستوى السلوكي من منظورين: الثبات الذي يتضمن الخصائص الشخصية والتنظيمية مثل الرؤية التنموية وتوجيه القيمة والتكامل الذي يعني أن واحداً على الأقل من الموظفين والمنظمة يمكنه تلبية احتياجات الآخر (Kristof,1996:5) وعندما يشعر الموظف بالدعم فإنه سوف يبادل ذلك بإظهار مواقف وسلوكيات العمل الإيجابية، وتعد تصورات

الملاءمة بين الفرد والتنظيم مقياساً لقدرة موارد الفرد على التعامل مع متطلبات العمل المجهدة (Watanabe et al,2023:1).

إن الملاءمة الفردية والتنظيمية تختلف في تنظيم الثقافة الفردية والثقافة الجماعية فالمنظمات ذات النمط التفاضلي تؤكد على الانسجام في العلاقات التنظيمية وتنظر إلى علاقات العمل كأساس لإنجاز مسؤولياتها اتجاه المنظمة ، وإن التوافق الفردي مع التنظيمي ينبع من إدراك الموظفين لقادتهم وكلما ارتفعت درجة الملاءمة التنظيمية انعكس على قدرة الموظف في معالجة الضغوط التي قد تحد من الرضا الوظيفي وتعزز الرفاهية التي تبني على التواصل الجيد Chen et al,2016:6) وكلما انخفضت درجة الملاءمة الفردية والتنظيمية زاد الجهد المبذول من قبل الموظفين من أجل ضبط النفس وزيادة مدخلات العمل، وإن التوافق الفردي مع التنظيمي والدعم التنظيمي المدرك سوف يضعف تأثير سلوك القائد التفاضلي على الأداء الوظيفي وكما موضح في الشكل (8) : (Liu et al ,2023:4)

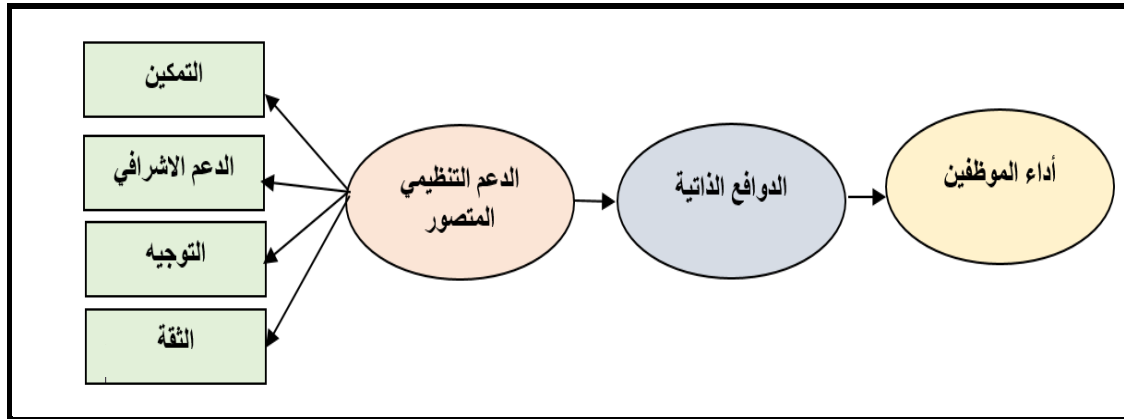


الشكل (8) يوضح دور الملاءمة والدعم التنظيمي بين سلوك القائد التفاضلي والأداء

Source: Liu, N., Zhang, H., & Zhou, J. (2023). Unraveling the effect of differential leadership on employee performance: Evidence from China. *Frontiers in Psychology*, 14, 1081073.p 5

5- **الدعم التنظيمي المدرك:** تقترح نظرية الدعم التنظيمي أن يشكل الموظفون تصورًا عامًا عما يتعلق بمدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم واهتمامها برفاهيتهم ويحدث ذلك عن طريق عملية التبادل الاجتماعي إذ يشعر الموظفون بأنهم ملزمون بمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها ويتوقعون أن تؤدي الجهود المتزايدة إلى مكافآت أكبر ، فالدعم التنظيمي المتصور يلبي الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية للموظفين ومنها التمكين والتوجيه والثقة والدعم وكما موضح

في الشكل (9) التي تؤدي إلى قدر كبير من الالتزام اتجاه المنظمة وزيادة الرغبة في مساعدتها على النجاح وزيادة الرفاهية النفسية (Li et al ,2022:967).



الشكل (9) يوضح التبادل بين الموظف والمنظمة

Source: Li, M, Jameel , A, Ma, Z, Sun, H, Hussain, A, & Mubeen , S. (2022). Prism of employee performance through the means of internal support: a study of perceived organizational support. Psychology research and behavior management, 965-976, p 966.

يمكن عدُّ سلوكيات القائد الداعمة والمناخ التنظيمي الميسر جزءاً من مفهوم الدعم التنظيمي المدرك، إذ يميل الأفراد إلى تبني تصورات إيجابية حول مدى اعتراف المنظمة بإسهاماتهم وحرصها على رفاهيتهم إذ يقومون بتقييم سلوك القائد اتجاههم ويستنتجون الدافع وراء تلك المعاملة التي تعدّ مهمة بشكل كبير بين المنظمة والشخص، ويبينى الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي المدرك على عوامل عدة منها: توفير فرص للتدريب وتزويدهم بالمكافآت المرغوبة (Sun, 2019:168).

إنّ الموظف الذي لديه مستوى أعلى من الدعم التنظيمي المدرك يكون أكثر التزاماً واستعداداً للانخراط في دور إضافي وسلوكيات المواطنة التنظيمية مقارنة بالموظف الذي يشعر أن المنظمة لا تقدره بدرجة عالية وأن الدعم التنظيمي المدرك يخفف من السمة التفاضلية في التعامل مع العلاقات بين الافراد والقائد (Liu et al ,2023:3).

6- **العدالة التنظيمية:** عرّفت العدالة التنظيمية بأنها وعي الموظف بتخصيص الموارد في المنظمة إذ يتم التوزيع على وفق الإسهامات التي يقدمها الشخص وكلما أسهم الشخص أكثر حصل على المزيد في المقابل (Choudhary et al ,2011:20).

من الأهمية في مكان العمل النظر الى النظام على انه عادل بناءً على الإجراءات التي يتعامل بها القائد مع الموظف عند التنفيذ ، والعدالة التنظيمية تنقسم الى ثلاثة أنواع: عدالة النتائج التي تتضمن نتائج متسقة مع السلوكيات ، العدالة الإجرائية التي تتضمن الإجراءات المتسقة مع تجنب التحيز في استعمال المعلومات ، والعدالة التفاعلية التي تركز على الوسائل لتحقيق الغايات وكلما كان لدى أفراد المنظمة تبادلات اجتماعية عادلة تعزز إحساسهم بالهوية والمسؤولية بشكل كبير وينتج عن ذلك سلوكيات إيجابية ، وفي المقابل إذا كان الإحساس بالعدالة ضعيفاً فقد يشعر الموظف بأنه غير قادر على التغيير مما يؤدي إلى ظهور سلوك مدمر في البيئة التنظيمية يحرض على التصرف بشكل سيء (Terzi et al ,2017:489)

رابعاً: الأبعاد الهيكلية لسلوكيات القائد التفاضلية:

عند مراجعة الأدبيات المتعلقة بالنمط التفاضلي لا يوجد اجماع نظري منهجي شامل، وانما تركز العرض فقط في تفسير القيادة، فالقيادة ظاهرة متعددة الأوجه، فهي ليست مجرد مهارة واحدة وسلوك محدد، بل هي مزيج متكامل من الخصائص الشخصية، والأنماط السلوكية، والتأثيرات السياقية، هذا التعقيد يجعل من القيادة موضوعاً غنياً ومتنوعاً يتطلب فهماً عميقاً لإبعادها التي تشمل كيفية تعامل القائد مع الفريق، وأساليبه في اتخاذ القرارات، وقدرته على التكيف مع التحديات.

ومن المهم أن ندرك أنّ أبعاد القيادة ليست ثابتة أو مطلقة بل تنطوي على مجموعة متنوعة من الأبعاد التي تعبر عن الجوانب المختلفة لهذه العملية وأن مصطلح أبعاد يشير الى الزوايا أو الجوانب المتعددة التي يمكن بهما فهم السلوكيات القيادية وتقييمها.

واستناداً إلى نتائج البحوث السابقة تبين وجود ثلاثة ابعاد لقياس سلوكيات القائد التفاضلية يتفق عليها الباحثون مثل { Tang e,Xu &Wang (2019) Qiang&Yingji (2021) } (Chen (2021) التي هي (الاهتمام والتواصل، الترقية والمكافآت، والتسامح مع الأخطاء)، ويمكن توضيح أبعاد سلوكيات القائد التفاضلية على النحو الآتي:

1- **الاهتمام والتواصل:** يشير هذا البعد إلى مدى اختلاف التفاعل والتواصل بين القائد ومرؤوسيه في العمل، وعادةً ما يميل القائد في هذا البعد إلى تفضيل مرؤوسيه المقربين في صنع القرار الإداري والدعم التنظيمي(Chao, 2020:27).

تعد مهارات التواصل والاهتمام من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها سلوك القائد التفاضلي في تحقيق أهدافه وبناء علاقات فعالة مع الأعضاء المقربين منه فالتواصل بين القائد التفاضلي والمرؤوسين المقربين منه لا يقتصر على تبادل المعلومات فقط، بل يشمل القدرة على التعبير بوضوح، والاستماع بفاعلية، وإيصال أفكاره بطريقة تعزز الثقة والتفاهم بينهم أما الاهتمام الذي يقدمه القائد التفاضلي للمرؤوسين المقربين منه فهو العنصر الذي يضيف البعد الإنساني على سلوكياته، إذ يعكس حرص القائد التفاضلي على فهم احتياجات أفراد فريقه المقرب، والتفاعل مع مشكلاتهم، وتقدير جهودهم.(Tang et al, 2018:4)

ومن ناحية أخرى، يؤدي التقصير في مهارات التواصل والاهتمام بين القائد التفاضلي وبين الأعضاء غير المقربين منه إلى عدد من المشكلات التي تؤثر سلباً على أداء الفريق والبيئة العامة للعمل فغياب التواصل الفعال يؤدي إلى خلق حالة من الغموض وسوء الفهم بين أفراد الفريق، مما يؤدي إلى أخطاء متكررة وانخفاض في جودة العمل وأن غياب الاهتمام من قبل القائد التفاضلي يعكس للأعضاء غير المقربين أنه بعيد وغير مبالٍ باحتياجاتهم وتحدياتهم، مما يخفض شعورهم بالانتماء وتؤدي هذه الحالة إلى تراجع الدافعية والإنتاجية، وقد تتفاقم لتصل إلى استقالات أو زيادة معدلات دوران العمل، مما يؤثر على استقرار المنظمة(Liu et al, 2023:4).

وعلى المدى البعيد، قد يؤثر نمط السلوك التفاضلي سلباً على سمعة القائد نفسه، إذ يُنظر إليه كشخص يفتقر إلى المهنية والعدالة (Chen, 2021:3) فالقادة الذين يظهرون تحيزاً واضحاً تجاه مجموعة محددة من المرؤوسين يُنظر إليهم على أنهم يفتقرون إلى الحياد والموضوعية، مما يؤثر على ثقة الفريق بأكمله في القيادة فضلاً عن ذلك، يؤدي هذا الأسلوب إلى خلق بيئة عمل غير مستقرة تتسم بالتنافس غير الصحي بين الموظفين، إذ يسعى بعضهم لكسب ود القائد على حساب الكفاءة والأداء الفعلي.

وفي ظل هذه التحديات، من الضروري أن يسعى القائد إلى تبني نهج أكثر شمولية وعدالة في التعامل مع جميع أفراد الفريق، وذلك بتعزيز مهارات التواصل الفعال مع الجميع من دون استثناء، والاهتمام بجميع المرؤوسين بغض النظر عن مدى قربهم منه ويمكن للقادة الاستفادة من التدريب على مهارات القيادة العادلة لضمان تحقيق التوازن في التعامل مع الأفراد، ومن ثم خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة تسهم في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر كفاءة.

2- **الترقيات والمكافآت:** تعد العلاقة والقدرة من العوامل المهمة لآلية الترقية والمكافآت في المنظمات ذات السلوك التفاضلي التي تؤثر على تقييم المرؤوسين وترقيتهم، وهذا يشكل اختلافاً في المكافآت التي يمنحها القائد لمرؤوسيه في تخصيص الموارد (Arora, 2020).

تؤدي هذه الآلية دوراً كبيراً في تشكيل ثقافة المنظمة، فإذا ركزت الترقيات والمكافآت على الأداء المتميز والتطوير المهني، فإنها تسهم في خلق ثقافة تحفز الموظفين على تحسين مهاراتهم والسعي للنمو أما إذا كانت الترقيات والمكافآت غير مرتبطة بالجهد أو الأداء، فقد ينتشر شعور بعدم الاكتراث أو حتى التنافس السلبي داخل الفريق (Jiang et al, 2018:4).

وعليه، تؤدي آلية توزيع الترقيات والمكافآت في سلوك القائد التفاضلي إلى عواقب وخيمة تؤثر في الموظفين في المنظمة كلها، لأن المرؤوسين غير المقربين منه يشعرون بالإحباط والظلم عندما يرون أن جهودهم وإنجازاتهم لا تُقدر بالشكل الذي يستحقونه، ولا سيما إذا كانت المكافآت والترقيات تُمنح بناءً على العلاقات الشخصية والمحسوبية بدلاً من الأداء والكفاءة وأن التوزيع غير العادل الذي يقوم به القائد التفاضلي يؤدي إلى توتر العلاقات بين المرؤوسين، مما يسبب نزاعات داخلية ويخلق بيئة عمل مشحونة وهذه الأجواء السلبية تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية (Soomro, 2020:3).

وعليه، فإن عدالة القائد في توزيع المكافآت والترقيات ضرورية لضمان استقرار المنظمة وتحفيز موظفيها على تحقيق أفضل أداء ممكن فالقائد العادل الذي يحرص على تقييم موظفيه بناءً على الأداء الفعلي والكفاءة يسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والعدالة، مما يؤدي إلى زيادة الولاء الوظيفي وتعزيز روح الفريق وأن تبني سياسات عادلة في توزيع الترقيات والمكافآت يساعد على تقليل التوترات الداخلية وتعزيز بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم. لذلك، يمكن القول إن سلوكيات القائد التفاضلية تحمل في طياتها عدداً من التحديات التي قد تؤثر على أداء الموظفين واستقرار المنظمة وإن تحقيق التوازن في التعامل مع جميع المرؤوسين، والحرص على تحقيق العدالة في توزيع الفرص والمكافآت، يعدان من العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح القائد وبناء منظمة قوية قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

3- **التسامح مع الأخطاء:** تشير الأدبيات الحديثة إلى أن ممارسات القائد التفاضلي في التسامح مع الأخطاء تترك أثراً بالغاً في بيئة العمل وعلى أداء الفريق فعندما يُظهر القائد تسامحاً تجاه الأخطاء

التي يرتكبها الموظفون المقربون منه، فإن ذلك يسهم في بناء علاقة ثقة متبادلة تعزز من شعور الأمان النفسي لديهم، مما يشجعهم على طرح أفكار جديدة وتجربة حلول مبتكرة (Honglie, 2021) وأن هذا التسامح يتيح الفرصة لتحويل الأخطاء إلى مصادر للتعلم وذلك بتحليلها واستخلاص الدروس منها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المستقبلي.

بالمقابل، عندما يتخذ القائد التفاضلي مواقف عقابية تجاه الموظفين غير المقربين منه، فإن ذلك قد يولد لديهم مشاعر الاستياء والظلم، مما يؤدي إلى انخفاض دافعيتهم للعمل، ويُضعف روح التعاون بين أعضاء الفريق، ويزيد من حدة التوتر داخل بيئة العمل (Qiang, 2020) وتؤدي هذه الأجواء غير المتوازنة إلى نشوء ثقافة سلبية داخل الفريق، ما قد يُعرض المؤسسة لخطر فقدان الكفاءات والموظفين المتميزين (Lu et al., 2021).

لذلك تُعد ثقافة إدارة الأخطاء عنصراً محورياً في نجاح المؤسسات، إذ إنها تعكس الكيفية التي تتعامل بها المنظمة مع الأخطاء، وتؤثر بشكل مباشر على المناخ التنظيمي ومن هذا المنطلق، إن تسامح القائد في ضوء العلاقات التفاضلية يُعد مؤشراً على مستوى العدالة التي يُمارسها في التعامل مع موظفيه، وهو ما يؤثر بدوره في الأمان النفسي والتحفيز الداخلي لديهم، ومن ثم يصبح من الضروري أن يتبنى القادة نهجاً عادلاً وشفافاً في إدارة الأخطاء، بما يضمن بيئة عمل متوازنة تدعم الابتكار وتعزز التعاون، وتُقلل من الآثار السلبية الناجمة عن التمييز في التسامح مع الأخطاء.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي والفلسفي للانعزال في مكان العمل

أولاً: الارتقائية المعرفية للانعزال في مكان العمل:

شهد الانعزال في مكان العمل تطوراً تاريخياً على مر العصور إذ كانت تجربة العمل والتواصل في مكان العمل تختلف بشكل كبير عن ما نشهده اليوم إذ بدأ الاهتمام بالانعزال من قبل علماء النفس منذ خمسينات القرن الماضي إلا أنه أصبح محوراً جوهرياً للبحث في سبعينات القرن العشرين وبدأت الأبحاث في الانتشار حول الانعزال عام 1973 وقد حفزها إلى حد كبير نشر كتاب Robert Weiss حول العزلة الاجتماعية والعاطفية مما أسهم في تطور المقاييس النفسية لقياس الفروق الفردية في شعور الانعزال ثم ازدهرت الأبحاث حول الانعزال مما أسهم في تطوير قاعدة تجريبية ذات نطاقٍ واسعٍ (Wright,2005: 8) .

وعلى الرغم من تزايد الجهود البحثية ، إلا ان دراسة الانعزال ظلت بطيئة ومتفرقة في تطورها، نظراً لكونها تجربة مألوفة ومشاركة لدى معظم الافراد ، ولقد ارجع كل من Peplau and Perlman (1982) هذا البطء في الاهتمام بدراسة الانعزال في مكان العمل مقارنة بالبنيات النفسية الأخرى الى سببين رئيسيين الاول : يشعر عدد من الافراد بالحرج من الاعتراف بأنهم يعانون من الانعزال، لما يحمله من دلالات على الفشل الاجتماعي ووصمة العار المجتمعية ، الثاني: ينظر الى الأفراد المنعزلين بشكل سلبي ، إذ يتم تصنيفهم بشكل غير ملائم من حيث الأداء النفسي والاجتماعي (Golden,2008:470).

ولهذا اعتمدت المقالات المبكرة عن الانعزال التي تم نشر 35 مقالةً منها قبل عام 1970 بشكل حصري على التعليقات النفسية من حيث صلتها بالاختلالات السريرية والأمراض النفسية وركزت بشكل كبير على العمليات العقلية غير الطبيعية بالتزامن مع النرجسية ومتلازمة جنون العظمة والإكراه والأمراض النفسية وإدمان الكحول واعتمدت على جمع البيانات الكمية بدلاً من الملاحظات السريرية ومن ثم تزايدت الأبحاث التي تعود إلى أواخر السبعينات في الولايات المتحدة ولا سيما من قبل أعضاء برنامج الانعزال الذي أنشأته Anne Peplau's في جامعة كاليفورنيا (Kaymaz et al,2014:4).

ومن بين الأسباب الأخرى التي أدت الى بطء الأبحاث المتعلقة بدراسة الانعزال هو عدم وجود طريقة ملائمة لجمع البيانات المتعلقة بالانعزال في البيئة التجريبية ونادراً ما يكون مسموحاً أو ممكناً التلاعب باستجابة المشاركين حول شعور الانعزال ولهذا لم تظهر أي طريقة مناسبة أو موثوقة

لمعالجة مستويات الانعزال، وعندما يتعين على الباحث أن يطلب من المشاركين أن يتذكروا وقتاً معيناً شعروا فيه بالانعزال فالإجابة على وفق رأي المنظرين مثل Weiss (1973) و Fromm- (1959) Reichmann هو أيضا تجربة سلبية ترفض ذاكرة الفرد تذكرها ويتردد الفرد في الاعتراف بها ليقال حجم الضيق الذي شعر فيه (9: Wright,2005).

والسبب الأخير لبطء دراسة الانعزال هو انه لا ينتمي إلى مجال تخصصي محدد ، مما يجعله موضوعا مشتركا يمكن ان يدرسه علماء النفس وعلماء الاجتماع والأطباء وعلماء الأنتروبولوجيا، ويرى وود (1986) أن الانعزال يمثل عاطفة أساسية وواحدة من أقوى التجارب الإنسانية ، إذ تنبه المشاعر المرتبطة به الأفراد إلى غيابهم عن العلاقات الاجتماعية ، وقد اكدت الأدبيات النظرية ان الانعزال لا يرتبط بمشاعر محددة بذاتها ، ونادراً ما يدرس من قبل الباحثين في مجال العواطف إذ يُنظر إليه غالبا ك مشكلة اجتماعية أو نفسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية أو بيولوجية (1: D'Oliveira & Persico,2023).

وفي محاولة لفهم الانعزال من منظور نظري، يمكن الاستعانة بنظرية الألم الاجتماعي، التي تفترض أن الخوف من الانفصال الاجتماعي متجذر في التاريخ التطوري للكائنات الثديية، حيث أشارت الفرضيات التطورية إلى أن فرص البقاء والتكاثر وزيادة النسل كانت تعتمد إلى حد كبير على قدرة الأفراد على بناء علاقات قوية ضمن الجماعة ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى الانعزال الاجتماعي بوصفه تجربة تهدد البقاء، وقد تُعادل في تأثيرها النفسي والاجتماعي مفهوم "الموت الاجتماعي" (Mulki & Jaramillo,2011:904).

فالفرد في مكان العمل لديه رغبة في أن يكون جزءاً من شبكة الزملاء والمشرفين الذين يقدمون الدعم الاجتماعي والتوجيه في المنظمة، لأن مواقفهم ومشاعرهم العاطفية تنعكس على الأداء بشكل ايجابي وان عدم تلبية احتياجه من التفاعلات السببية والصدقة والتعلم غير الرسمي والدعم الإشرافي قد يؤدي الى مشاعر عاطفية سلبية ترتبط بانخفاض الأداء الوظيفي وتطوير مواقف وسلوكيات لا تتوافق مع التوقعات التنظيمية ونتيجة لذلك يخلق الانعزال في مكان العمل مشاعر عاطفية سلبية ومواقف عمل غير مؤاتية، لها تأثير على الرضا و الأداء الوظيفي (27: Kamasak,2010).

وعليه يمكن القول ان تطور مفهوم الانعزال في مكان العمل يعكس تعقيد هذه الظاهرة وتأثيراتها المتعددة على الافراد والمنظمات ، وأصبح من الواضح ان الانعزال ليس مجرد شعور عابر، بل تجربة

نفسية واجتماعية يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي والصحة النفسية للموظفين لذا، أن فهم أبعاده المختلفة يتطلب تكاملا بين التخصصات العلمية ، وأن تسليط الضوء على هذه الظاهرة يساهم في تطوير استراتيجيات فعالة لمعالجتها، مما يساعد على خلق بيئة عمل داعمة تعزز من تواصل الموظفين وتقلل من مشاعر العزلة، وبذلك يتحقق توازن افضل بين الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة.

ثانيا: أسس ووجهات نظر في الانعزال في مكان العمل:

إن تتبع الادبيات المتعلقة بالانعزال في مكان العمل يبين وجود مجموعة من الأسس التي تمهد لظاهرة الانعزال في مكان العمل وهي (4: Bell, 2019):

أولاً: منظور العمليات المعرفية:

يميل منظور العمليات المعرفية إلى تعريف الانعزال من حيث التوقعات المعرفية للفرد فيما يتعلق بالعلاقات، وأن المحددات الأساسية للانعزال مزيج من السمات السلبية المستقرة داخل الفرد حول أوجه القصور في العلاقات والمعتقدات غير العقلانية وسيطرة الفرد على حياته أو وجود تناقض بين العلاقات المرغوبة والمحقة.

فالم منظور المعرفي للانعزال الذي قدمه Peplau and Perlman (1981) يركز على الفرق بين المستويات الفعلية للمشاركة الاجتماعية والمستويات المرغوبة منها، إذ يؤدي هذا التناقض الى شعور الافراد بعدم كفاية المشاركة الاجتماعية او عدم تحقيق الرضا الكافي ، مما يسبب الضيق النفسي والعاطفي ، ويعد هذا المنظور امتداداً لنظريات سابقة تفترض أن الرضا والانجذاب في العلاقات يعتمدان على المقارنة الداخلية للأفراد ، اذ يقوم الافراد بتقييم علاقاتهم الشخصية بناءً على معاييرهم وتوقعاتهم الذاتية وعندما تلبى هذه المعايير او تتجاوز ، يتحقق الرضا الاجتماعي .

ويسلط المنظور الضوء على العوامل التي تجعل الفرد أكثر عرضة للشعور بالانعزال، التي تنقسم الى نوعين: العوامل المهيئة وهي الظروف التي تساهم في زيادة احتمالية الشعور بالانعزال، والعوامل المتسارعة وهي تلك التي تؤدي الى بدء الإحساس بالانعزال مثل الخجل الشديد الذي يمكن ان يؤدي الى ضعف المهارات الاجتماعية ومن ثم التأثير السلبي على العلاقات الاجتماعية وزيادة مشاعر

الانعزال (D Oliveira& Persico,2023:2)

ومن بين العوامل المؤثرة أيضاً، الثقافة إذ تؤدي القيم والمواقف المشتركة بين المجموعة دوراً مهماً في تشكيل سلوك الفرد وتؤثر على مستوى شعوره بالانعزال، فعلى سبيل المثال يعرف الأمريكيون بميولهم للثقافة الفردية مقارنة بالثقافة اليابانية التي تشجع على المشاركة الجماعية لذا عندما يتم تشجيع الأمريكيين على السفر والابتعاد عن منازلهم، نادراً ما يتطور لديهم شعور الانعزال، في حين يمكن للظروف نفسها ان تجعل الافراد اليابانيين أكثر عرضة للشعور بالانعزال نظراً لاختلاف القيم الثقافية (Aditya & Neena,2023:4092)

العامل الثاني المؤثر هو بيئة الفرد، افتقار السيطرة على البيئة الاجتماعية وتثبيت تقرير المصير وهما مسؤولان جزئياً عن بداية شعور الانعزال وهذه النتائج لها آثار على دراسة شعور الانعزال في بيئة العمل لأن عدداً قليلاً من الموظفين لديهم السيطرة على بيئتهم الاجتماعية أو تقرير مصيرهم ، وأن عدم السيطرة على أي موقف اجتماعي معين يفرق بين شعور الانعزال والشعور بالرضا عن الانعزال (Wright,2005:23) فعلى سبيل المثال: طلاب العلوم الإنسانية لديهم عدد أقل من الفصول الدراسية مقارنة بطلاب الطب وهذه الميزة تعطيهم عدداً من الفرص لتطوير العلاقات الاجتماعية وكذلك الطلاب الذين ينتقلون بعيداً عن منازلهم قد يواجهون انهياراً في العلاقات القديمة مما يؤدي إلى الضغط المفرط في تطوير علاقات جديدة (Aditya & Neena,2023:4092)

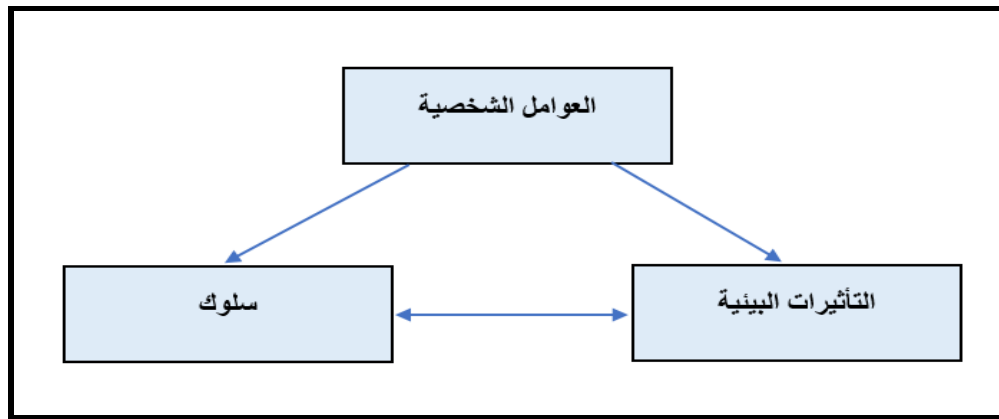
وأضاف (Wright,2005:23) عاملاً آخر، وهو عملية التقييم ومثال ذلك فرد يشعر بالانعزال لكنه لا يرى أن ذلك يشكل تهديداً لسلامته النفسية ولا يراه مؤلماً بشكل واضح لأنه لا يمثل تناقض بين علاقاته المرغوبة والفعلية وعلى وفق نظرية المنظور المعرفي، أن الشعور بالانعزال يكون محزناً ومؤلماً فقط عندما يتم تقييمه من قبل الفرد على أنه يمثل تناقضاً سلبياً داخل بيئته الاجتماعية، وعلى هذا النحو تعد عملية التقييم أساساً معرفياً لتحديد شعور الانعزال ليتم التعامل معه.

العامل الأخير هو العمليات المعرفية الذي اتفقت عليه دراسة كل من (Aditya & Neena,2023:4092) و (Wright,2005:23) وهو المقارنة الاجتماعية والإسناد السببي ويتغير إدراك الشعور بالانعزال وفقاً للاختلاف الفردي ، إذا كان الافراد يعدّون وضعهم أسوأ من وضع نظرائهم ويعزّون شعورهم بالانعزال إلى أوجه القصور الشخصية ويعتقدون أن العلاقات الاجتماعية لا يمكن السيطرة عليها وينسبون الصفات السلبية لأنفسهم.

وخلاصة القول تحلل النظرية المعرفية الاجتماعية الانتشار الاجتماعي لأنماط السلوك من حيث ثلاث وظائف أساسية والآليات التي تحكمها، تتضمن الأولى اكتساب المعرفة والأفكار والممارسات الجديدة وقيمتها الوظيفية وعادة ما تكون النمذجة الرمزية بمثابة الناقل الرئيس للابتكارات إلى مناطق متفرقة وخاصة في المراحل الأولى من الانتشار ، وتتعلق الوظيفة الثانية بمحددات التبنى التي تتضمن مجموعة من العوامل بما في ذلك الكفاءة الذاتية المتصورة لإتقان الكفاءات المطلوبة وامتلاك الموارد الأساسية وتوقعات النتائج المتعلقة بتكاليف أنماط السلوك الجديدة وفوائدها ، والفرص والعوائق المتصورة التي تحدد ما إذا كان الناس سيتبنون ويطبّقون ما تعلموا ، وتتعلق الوظيفة الثالثة بعملية انتشار الشبكات الاجتماعية التي تربط الناس بعضهم ببعض (Aditya & Neena,2023:4090).

ثانياً: وجهات النظر الاجتماعية والسلوكية:

يميل علماء السلوك إلى إرجاع بداية الشعور بالانعزال إلى القصور في المهارات الاجتماعية للفرد إذ تعد المهارات والكفاءة الاجتماعية وفقاً لهذا المنظور ضرورية لتطوير العلاقات الاجتماعية والحفاظ عليها ومن ثم تجنب مشاعر الانعزال أو التخفيف منها وزيادة الصفات السلوكية الإيجابية للتفاعلات الاجتماعية مثل الحوار الاجتماعي الهادف الذي يؤدي دوراً مهماً في تجنب الشعور بالانعزال فضلاً عن أن الافتقار إلى المهارات يؤدي إلى سلوك تقليل الاتصال البشري بدلاً من زيادته لذلك على وفق علماء السلوك يمكن إنشاء دورة ذاتية من الهزيمة مما يزيد بشكل كبير من التعرض للانعزال وكما موضح في الشكل (10) (Wright,2005:22).



الشكل (10) النظرية المعرفية الاجتماعية

Source: Salazar, M. K. (1991). Comparison of four behavioral theories: A literature review. *Aaohn Journal*, 39(3), 128-135 p. 14 .

أشار عددٌ من الدراسات البحثية إلى مظاهر الانعزال وانعكاساته السلوكية، ومن بينها دراسة Yang (2019:26)، التي أوضحت أن الانعزال يتجلى بشكل واضح في الجانب السلوكي، حيث يتسم الأفراد المنعزلون بنمط سلوكي انسحابي، وانخفاض في مستوى التواصل الاجتماعي، نتيجة مواجهتهم صعوبات في تكوين علاقات اجتماعية بسهولة ويسر ويتصف هؤلاء الأفراد بانخفاض الكفاءة الذاتية الاجتماعية، أي تدني تقييمهم الذاتي لقدراتهم في التفاعل الاجتماعي، وغياب الفعالية في بناء علاقات إيجابية وقد بيّنت الدراسة وجود علاقة سلبية بين مشاعر الانعزال والسلوك الاجتماعي الإيجابي، مما يدل على أن الأفراد المنعزلين قد يلجؤون إلى العزلة الاجتماعية كآلية لتفادي الرفض، ويتبنون نمط تواصل سلبي وغير ودود، ويظهرون استجابات محدودة للآخرين، ومشاركة ضئيلة في الحوارات، فضلاً عن معاناتهم من مشاعر الإحباط والانعراج، واستعدادهم للاستسلام بشكل متكرر في مواقف الصراع.

بناءً على ما سبق، يبدو أن الأعراف المجتمعية تؤدي دوراً في تفسير نشأة شعور الانعزال، إذ غالباً ما يشعر الأفراد المنعزلون بالتهميش والخجل نتيجة تصنيفهم الاجتماعي، مما يدفعهم أحياناً إلى مخالفة الأعراف السائدة إلا أن هذا الانتهاك مشروط بدرجة توافق سلوك الفرد مع التوقعات الاجتماعية المحيطة به فعلى سبيل المثال، قد يشعر المراهق الذي يقضي مساء يوم الجمعة بمفرده بالحزن والانعزال، نظراً لأن الأنشطة الاجتماعية في عطلات نهاية الأسبوع تُعد قاعدة متوقعة ضمن فئة عمرية معينة، مما يعزز لديه الشعور بعدم الانتماء (de Jong et al., 2006:490).

وفي الاتجاه ذاته، تُظهر الدراسات أثر الإعلام في ترسيخ مشاعر الانعزال وعدم الكفاءة الاجتماعية، وذلك بتكريس الحاجة المصطنعة إلى القبول الاجتماعي، وخلق توقعات غير واقعية حول العلاقات الاجتماعية ونتيجة لذلك، قد يشعر الأفراد المنعزلون بالاغتراب والخجل من ذواتهم (Mildner & Tamir, 2022:5).

وبدمج عدد من وجهات النظر يقترح Horowitz, French, and Anderson (1982) أن تطور شعور الانعزال يقع في ثلاث مجموعات التي تتضمن بشكل واقعي الإدراك والعواطف والسلوكيات تعكس المجموعة الأولى مشاعر وأفكار الاختلاف والعزلة والانفصال عن الآخرين وعدم الاندماج في البيئة الاجتماعية بمجرد أن يعتقد الفرد أنه خارج المجموعة ويشعر أنه بلا أصدقاء، أما المجموعة الثانية فتتضمن مجموعة من المشاعر السلبية مثل الاكتئاب والحزن والغضب، وتعكس

المجموعة الأخيرة النتائج السلوكية مثل تجنب التفاعل الاجتماعي والالتزامات مما يؤدي إلى إدامة سلبية وشعور بالانعزال (Holt,1981:663) .

ثالثاً: التمييز بين الانعزال والتركيبات النفسية المشابهة:

بسبب تعقيد مصطلح الانعزال غالباً ما يتم الخلط بينه وبين مصطلحات أخرى مثل الوحدة والعزلة السلبية والعزلة الإيجابية والافتقار إلى الدعم الاجتماعي والاكئاب، ويوضح كل قسم من الأقسام الآتية الانعزال فيما يتعلق بهذه التركيبات كما سيتبين من هذه المناقشات أن الانعزال على الرغم من اشتراكه في خصائص مع حالات عاطفية وأن المصطلحات غالباً ما تستعمل بالتبادل إلا أن بناء الانعزال يُظهر جودة فريدة (Bartel et al, 2012:745) .

أولاً: الوحدة Aloneness

تُعدّ الوحدة حالة موضوعية تعكس وجود الفرد بمفرده، إلا أن إدراك الأفراد لهذه الحالة واستجاباتهم تجاهها تختلف بدرجات كبيرة، إذ قد تتراوح بين الشعور بالرضا والاستمتاع بالعزلة، إلى الإحساس بالوحدة والانفصال ولا يُعدّ قضاء الفرد وقتاً بمفرده مؤشراً مباشراً على الشعور بالوحدة، حيث يمكن لكثير من الأفراد أن يجدوا في العزلة مصدرًا للارتياح والسكينة.

وتبعاً لذلك، يمكن فهم الوحدة على نحوين: إما كواقع اجتماعي غير مرغوب فيه ينشأ عن احتياجات عاطفية واجتماعية لم يتم إشباعها، أو كحالة اختيارية تعبر عن رغبة الفرد في التقرد والتحكم في مساحته الشخصية وفي كثير من الأحيان، يُفضّل بعض الأفراد البقاء بمفردهم بدلاً من الانخراط في علاقات اجتماعية قد لا تنسجم مع تفضيلاتهم أو قيمهم، من دون أن يرتبط ذلك بأي شعور بالألم أو النقص (Wright, 2005:15) .

وعلى هذا الأساس، لا يمكن القول إن الأفراد المنعزلين اجتماعياً يعانون بالضرورة من الوحدة، وإنّ الشعور بالوحدة لا يُشير دائماً إلى وجود عزلة اجتماعية فعلية فقد يتمتع بعض الأفراد بدرجة جيدة من التفاعل الاجتماعي الظاهري من حيث العدد والنوع، إلا أنهم يفتقرون إلى الإشباع العاطفي، مما يؤدي إلى شعورهم بالوحدة، وفي المقابل قد يشعر آخرون ممن لديهم شبكة اجتماعية محدودة بالرضا والاكتمال النفسي، ولاسيما عندما يكون ذلك نتيجة لاختيار شخصي نابع من رغبتهم في تقليل التفاعل الاجتماعي أو الحفاظ على الخصوصية، وفي هذه الحالة لا يُعدّ الميل إلى العزلة مؤشراً على اضطراب

نفسى أو خلل اجتماعي، بل يعكس نمطاً من أنماط التكيف الذاتي مع البيئة الاجتماعية de Jong et al,2006:485).

ثانياً: الانعزال Isolation:

يُعرّف الانعزال أنه حالة يمر بها الفرد تنتسم بانخفاض جودة العلاقات الاجتماعية إلى مستوى غير مقبول، حيث يشعر الفرد أن عدد العلاقات التي يمتلكها أقل مما يعدّه مرغوباً أو كافياً ، ويشمل الانعزال الحالات التي لا تتحقق فيها العلاقة المنشودة التي يطمح إليها الفرد ويُعدّ من المرتكزات الأساسية في تعريف الانعزال؛ لأنه تجربة ذاتية سلبية تنشأ عن تقييم معرفي لمدى التوافق بين كمية العلاقات الحالية ونوعيتها من جهة، والمعايير التي يضعها الفرد للعلاقات الاجتماعية من جهة أخرى ويُنظر إلى الانتماء أو التّأصل بوصفه النقيض المفاهيمي للانعزال (de Jong et al., 2006:485) وفي ضوء ذلك، يُعدّ الانعزال شكلاً من أشكال العنف غير المباشر داخل بيئة العمل، إذ إن الأفراد، على الرغم من رغبتهم الصادقة في الاندماج ضمن بيئة العمل، قد يُستبعدون من شبكة الدعم التنظيمي، ويُنظر إلى الانعزال في هذا الصدد على أنه ظاهرة موضوعية قائمة في البيئة الاجتماعية للمنظمة، تتميز بخصائص سلبية تُفضي إلى ضغوط نفسية شديدة، وأثار عقلية ضارة يصعب تجاوزها بسهولة ولهذا، يعدد عدد من الباحثين الانعزال متغيّراً سابقاً للوحدة في بيئة العمل، بوصفه المرحلة التي تسبق الشعور بالوحدة وتؤسس له (Zhou, 2018:1008).

ثالثاً: العزلة (الإيجابية) Solitude:

تُعدّ الوحدة حالة موضوعية تعكس وجود الفرد بمفرده من دون تفاعل يُذكر مع العالم الخارجي، ويمكن النظر إليها في كثير من الأحيان على أنها خيار شخصي يتخذه الفرد بإرادته ومن المهم التأكيد على أن الوجود في حالة وحدة لا يرتبط بالضرورة بتجربة عاطفية سلبية إذ قد يجد بعض الأفراد متعة ورضاً نفسياً في الانفراد بأنفسهم، ويعدون هذه العزلة وسيلة للراحة أو التأمل.

وفي سياق بيئة العمل، يُعدّ الشعور بالوحدة تجربة نفسية ذاتية، لا ينبغي اختزالها في مجرد مشاعر سلبية كالآلم أو التعاسة فالوحدة في هذا الإطار لا تتولد بالضرورة عن تفاعل خارجي مباشر، بل تنبع من إدراك الفرد لمكانته وعلاقاته ضمن المحيط الاجتماعي في العمل ومع ذلك، فإن قضاء مدة طويلة من العزلة غير الطوعية قد يتحول تدريجياً إلى شعور سلبي بالوحدة، ولا سيما عندما يُحرم الفرد من فرص التفاعل الاجتماعي والدعم العاطفي الذي يحتاج إليه (Zhou, 2018:1008).

وبالاستناد إلى ما سبق، يُعرّف (Wright, 2005:17) العزلة الإيجابية بأنها حالة يكون فيها الفرد بمفرده، سواء في حياته أو في بيئة عمله، من دون أن يشكّل الألم النفسي أو الشعور بالوحدة عنصرًا أساسيًا في هذه التجربة وغالبًا ما تكون هذه العزلة تجربة منعشة ومثمرة، تختلف في أثرها عن الشعور بالوحدة، إذ تحمل طابعًا أكثر تفاؤلاً وإيجابية فالكثير من الأفراد يثمنون مدة العزلة، ويجدون فيها مصدرًا للبهجة وتحقيق الذات، وهي معانٍ لا تستعمل عادة عند وصف تجربة الوحدة وتتبع هذه التفرقة من الفروق الذاتية في الإدراك وهذا ما يُجسد الفكرة المنطقية القائلة بأن ما يُمثّل مصدرًا للفرح عند أحدهم، قد يكون في الوقت ذاته مصدرًا للألم عند آخر، ما يعكس الطابع الذاتي والعاطفي العميق لهذه المفاهيم.

رابعاً: الاغتراب **Alienation**:

يشير الشعور بالاغتراب إلى حالة يُدرك فيها الموظف أن بيئة العمل لا تُلبّي احتياجاته النفسية أو المهنية، أو أنه يعاني من فجوة بين حالته العقلية ومتطلبات العمل ذاته ويُعدّ القاسم المشترك بين الاغتراب والانعزال في بيئة العمل هو كونهما تجربتين ذاتيتين تحملان طابعًا سلبيًا من حيث المشاعر المصاحبة لهما، ومع ذلك توجد فروق جوهرية بين المفهومين من ناحيتين رئيسيتين:

أولاً، من حيث الموضوع، يُعبّر الاغتراب عن إدراك الموظف لضعف العلاقة بينه وبين بيئة العمل أو مهام الوظيفة نفسها، في حين أن الانعزال في مكان العمل يُشير إلى تصوّر الموظف لانفصاله أو تهميشه ضمن العلاقات الاجتماعية مع زملائه أو أعضاء المنظمة.

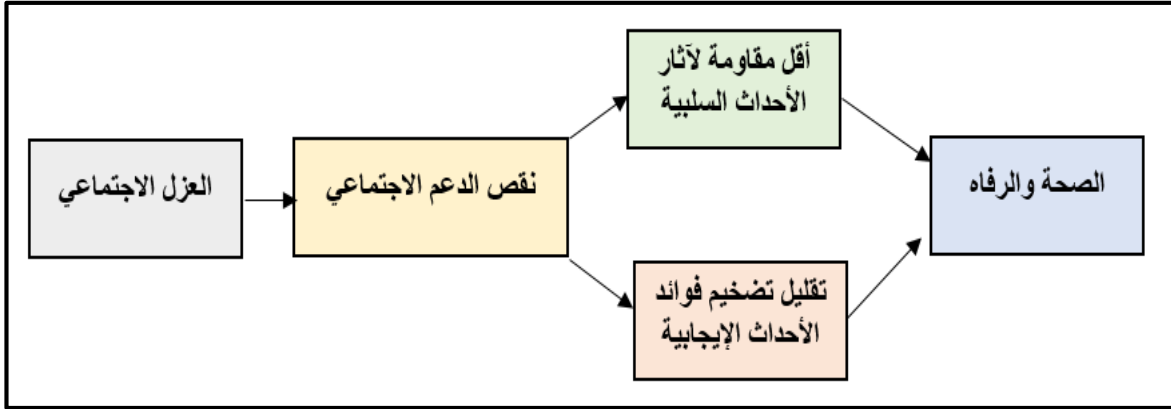
ثانياً، من حيث المحتوى، يُعدّ الاغتراب مفهوماً أوسع نطاقاً، إذ يشمل الشعور بالعجز، وفقدان المعنى، وانعدام المعايير، والانعزال الاجتماعي، في حين يركّز مفهوم الانعزال في مكان العمل بشكل خاص على الجوانب الشخصية والاجتماعية للعلاقات داخل بيئة العمل. (Zhou, 2018:1008)

وفي هذا الاتجاه، عرّف (Marshall et al. 2007:199) الاغتراب بأنه حالة من الانفصال عن المؤسسات الاجتماعية، تترافق مع مشاعر العجز وغياب المعايير ومن المهم الإشارة إلى أنه لا توجد علاقة مباشرة، سواء نظرية أو ملموسة، بين مستويات الاغتراب التي قد يختبرها الفرد، ومستوى شعوره بالانعزال وعليه، فإن هذين المفهومين يُعدّان مستقلّين إلى حدّ كبير، على الرغم من أن تجربة الاغتراب غير المرغوب فيها قد تسهم أحياناً في تصاعد مشاعر الوحدة، على غرار العلاقة المفاهيمية الملتبسة بين مفهومي "الوحدة" و"الانعزال".

خامسا: نقص الدعم الاجتماعي Lack of Social Support

الدعم الاجتماعي خلاف الافتقار إلى الدعم الاجتماعي، فالانعزال يتميز بمشاعر سلبية مثل الحزن والقلق والملل واستنكار الذات ومشاعر التهميش اما الدعم الاجتماعي فيأتي من تجارب اجتماعية سواء كانت إيجابية أو سلبية تدعم الصحة الجسدية والنفسية وعلى هذا النحو يعد الافتقار إلى الدعم الاجتماعي جزءًا من العملية التنموية للانعزال وليس مرادفًا لها (Wright,2005:17)

يرتبط الانعزال بانخفاض مستويات الدعم الاجتماعي إذ تعد الشبكة الداعمة موردًا مهمًا للتخزين المؤقت ضد التأثيرات الضارة للأحداث السلبية والضغوطات وتعد أيضًا موردًا مهمًا لتعظيم فوائد الأحداث والإنجازات الإيجابية كما موضح في الشكل (11) ومن ثم أن أولئك المنعزلين اجتماعيًا يعانون أكثر عندما تحدث أشياء سيئة ويكسبون أقل عندما تحدث أشياء جيدة مقارنة بأولئك الأشخاص المرتبطين اجتماعيًا (Gable & Bedrov,2022:9).



الشكل (11) المسارات المقترحة من العزل الاجتماعي إلى الصحة والرفاهية من خلال الدعم الاجتماعي

Source: Gable, S. L., & Bedrov, A. (2022). Social isolation and social support in good times and bad times. *Current Opinion in Psychology*, 44, 89-93 ,p 9.

سادسا: الاكتئاب Depression

يمكن التمييز بين الانعزال والاكتئاب من حيث أن الاكتئاب يتطلب استعادة الفرد لعلاقاته الاجتماعية الجديدة أو إعادة بناء علاقات مهجورة، مع وجود دافع قد يتجه أحيانًا نحو الاستسلام، وعلى هذا الأساس يسعى الأشخاص المنعزلون إلى الاندماج مع الآخرين، وإذا تمكنوا من إيجاد شبكة اجتماعية مناسبة، فإن حالتهم تتحسن ولا يستمرون في العزلة فعلى سبيل المثال، يميل الأشخاص الذين يعانون

من الانعزال من دون الإصابة بالاكتئاب إلى الشعور بالأسى تجاه بعض الجوانب الشخصية والاجتماعية في حياتهم، في حين يميل الأشخاص الذين يعانون من الانعزال المصحوب بالاكتئاب إلى الشعور بالأسى حيال مجموعة أوسع من القضايا الشخصية ومن الناحية النظرية، يعد الانعزال تجربة محدودة النطاق وأكثر تحديداً من الاكتئاب، إذ يعبر عن حالة عدم رضا محددة (Wright, 2005:19).

وقد أكد (Mushtaq et al. 2014:1) أن الأشخاص المنعزلين يعانون من أعراض اكتئابيه بدرجة أكبر، ويظهرون مستويات أقل من السعادة والرضا، ويبدون أكثر تشاؤماً ويشارك الشعور بالانعزال والاكتئاب في عدد من الأعراض مثل العجز والألم النفسي، حتى أن عدداً من الباحثين يعدون الانعزال فرعاً أو مجموعة فرعية من الاكتئاب غير أن الفرق الأساس يكمن في أن الانعزال يتميز بوجود أمل لدى الفرد بأن الأمور ستتحسن إذا ما تمكن من الاتصال بشخص آخر يفقده، في حين يتميز الاكتئاب بتغلب المشاعر السلبية، وتشكيل أحكام سلبية تجاه السمات الشخصية للفرد.

رابعاً: مفهوم الانعزال في مكان العمل:

يعد الانعزال مجالاً تم بحثه كثيراً في المجتمعات الغربية وقد استعملت النظريات الكلاسيكية في علم النفس الانعزال والمفاهيم المرتبطة به، فالانعزال "تجربة غير سارة تحدث عندما تكون شبكة العلاقات الاجتماعية للفرد ناقصة في بعض الجوانب" سواء من الناحية الكمية أو النوعية" وعليه قدم عدداً من المنظرين تفسيرات مختلفة للانعزال لكن جميعهم يشتركون في ثلاث نقاط حيوية مع هذا التعريف: أولاً: يحدث الانعزال عندما تكون هناك فجوة بين مستوى العلاقات الاجتماعية الفعلية والعلاقات المرغوبة للفرد؛ لأن ذلك يمثل تناقضاً في عدد العلاقات الفعلية والمرغوبة ومستواها، ثانياً: الانعزال هو ظاهرة ذاتية وليس عزلة اجتماعية، ثالثاً: تجربة الانعزال أمر غير مرغوب به على الرغم من أن الانعزال قد يحفز النمو الشخصي إلا أنه تجربة غير سارة وضارة ومؤلمة ومحزنة (Aditya & Neena, 2023:4090).

ولهذا تعد الآثار الصحية والاجتماعية للانعزال مصدر قلق ذا أهمية بالغة للصحة العامة في ضوء الأدلة المتزايدة على أن ملايين الأمريكيين يفكرون إلى التواصل الاجتماعي المناسب بطريقة أو أكثر وهذا ما أكدته دراسة أجريت عام 2022 عندما سُئل الناس عن مدى شعورهم بالقرب من الآخرين عاطفياً، قال 39% فقط من البالغين في الولايات المتحدة إنهم يشعرون بارتباط كبير بالآخرين، وبعد هذا التراجع من المؤشرات المهمة في الارتباط الاجتماعي وزيادة نسبة الشعور بالانعزال وأكدت

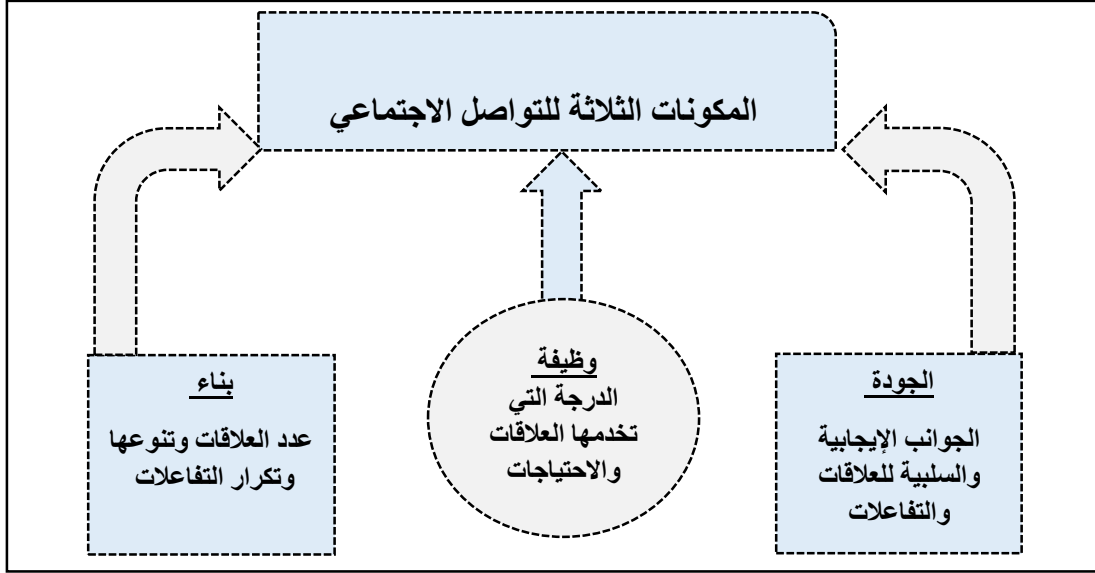
دراسات استقصائية حديثة أخرى ان الانعزال يؤثر على الصحة والرفاهية في العمل واطهر عددٌ من الدراسات الروابط بين الانعزال وضعف الصحة العقلية والجسدية على سبيل المثال (Ali et al,2023:53) :

- الانعزال يزيد من احتمالية الوفاة بنسبة 26 في المائة.
- إن تأثير العزلة والوحدة على الوفيات يمكن مقارنته بتأثير عوامل الخطر المعروفة مثل السمنة وله تأثير مماثل لتدخين السجائر.
- يرتبط الانعزال بزيادة خطر الإصابة بأمراض القلب والسكتة الدماغية وارتفاع ضغط الدم.
- الأفراد الذين يشعرون بالانعزال هم أكثر عرضة لخطر التدهور المعرفي والخرف.
- الانعزال مرتبط بالاكتئاب والانتحار.

تشير هذه التقديرات ودراسات أخرى متعددة إلى أن الشعور بالانعزال أكثر انتشارًا من المشكلات الصحية الرئيسية الأخرى في وقتنا الحاضر وعلى الرغم من هذا الانتشار المرتفع فإن أقل من 20٪ من الأفراد الذين يشعرون غالبًا أو دائمًا بالعزلة ويدركون أنها مشكلة كبيرة (General, 2023:10).

وعليه يعد التوجه نحو التواصل الاجتماعي نهجًا استباقيًا لعيش حياة مرضية وسعيدة وتعزيز المرونة النفسية للموظفين والتحصيل التعليمي والأداء في مكان العمل فضلاً عن الاسهام في مجتمعات أكثر اتصالاً وأكثر صحة وأماناً وازدهاراً (Jung et al, 2022:3) وذلك بتقديم التواصل الاجتماعي الذي هو عبارة عن مجموعة من التفاعلات والعلاقات والأدوار والشعور بالارتباط الذي قد يواجهه الأفراد أو المجتمعات وان مستوى التواصل الاجتماعي للفرد لا يتم تحديده ببساطة من عدد العلاقات الوثيقة التي تربطهم لكن هناك عدداً من الطرائق التي يمكن بها التواصل اجتماعياً وتندرج عموماً ضمن أحد المكونات الحيوية الثلاثة للتواصل الاجتماعي وكما في الشكل(12): البنية او الهيكل، والوظيفة والجودة.

- ❖ البنية او الهيكل: يشمل عدد العلاقات وتنوع العلاقات (على سبيل المثال زملاء العمل، والاصدقاء، والأسرة، والجيران)، وتكرار التفاعلات مع الآخرين.
- ❖ الوظيفة: يشمل مدى إمكانية الاعتماد على الآخرين في تلبية الاحتياجات المختلفة.
- ❖ الجودة: يشمل الدرجة التي تكون بها العلاقات والتفاعلات مع الآخرين مفيدة أو مرضية.



الشكل (12) المكونات الحيوية للتواصل الاجتماعي

Source: General, U. S. (2023). Our epidemic of loneliness and isolation. The US Surgeon General's Advisory on the Healing Effects of Social Connection and Community 2023.p22.

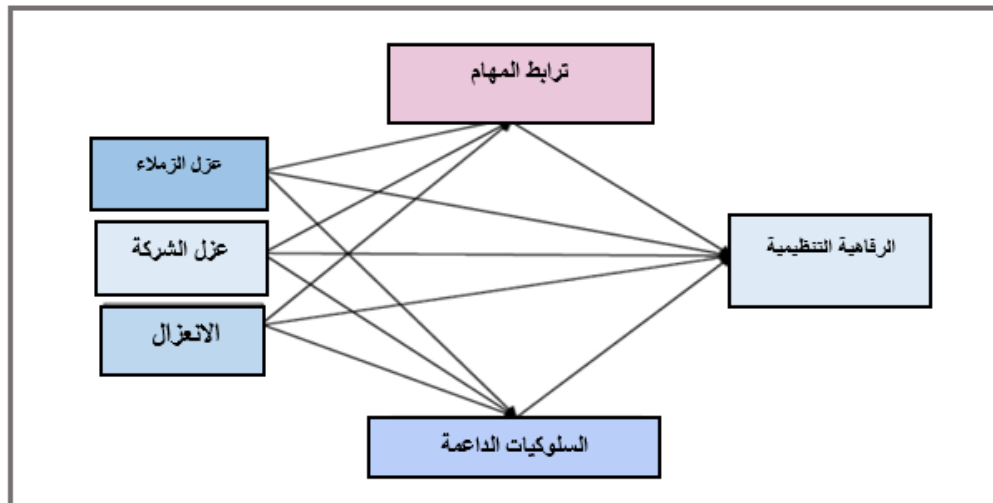
تُعد مكونات التواصل الاجتماعي عملية مترابطة تقع ضمن سلسلة متصلة، وغالبًا ما يُنظر إلى مؤشرات الاتصال أو الانفصال الاجتماعي من زاوية تبسيطية ثنائية، حيث يُفترض أن العلاقة إما موجودة أو غائبة، في تجاهل لواقع التواصل الاجتماعي بوصفه ظاهرة معقدة ومتدرجة، فالتواصل الاجتماعي يمثل عملية ديناميكية ومتغيرة، إذ إن مقدار العلاقات الاجتماعية ونوعيتها في حياة الأفراد ليست ثابتة، بل تتغير مع مرور الوقت تبعًا للظروف ويخضع الترابط الاجتماعي لتقلبات ناتجة عن عوامل متعددة مثل الإصابة بالمرض، والتنقل الجغرافي، والتغيرات الوظيفية، وغيرها من الأحداث الحياتية المتنوعة، التي يمكن أن تؤدي إما إلى تعزيز هذا التواصل أو التنازل عنه مؤقتًا أو دائمًا ومثلما أن غياب المرض لا يُعد بالضرورة دليلًا على صحة جيدة، فإن غياب العجز أو القصور الاجتماعي لا يُعد مؤشرًا على وجود مستويات مرتفعة من التفاعل أو الارتباط الاجتماعي لذا، ينبغي النظر إلى التواصل الاجتماعي كمجال يتسم بالتدرج والتنوع والتطور، لا كمجرد حالة وجود أو غياب (General, 2023:10).

يتضح من ذلك الدور المحوري الذي تؤديه الروابط الاجتماعية القوية والهادفة في تشكيل تقييم الأفراد للمخاطر الاجتماعية، إلى جانب تأثيرها المباشر على التجارب المرتبطة بالعزلة الاجتماعية في بيئة العمل، وعلى مفاهيم الرفاهية الفردية التي تقوم على تحقيق التوازن بين مجالات الحياة المختلفة وترتبط هذه الرفاهية غالبًا إما بالبُعد المادي عن الآخرين، أو بتجربة المسافة النفسية أو

العاطفية معهم، وعلى هذا الأساس، وُصِفَت العزلة في مكان العمل بأنها بناء نفسي ثنائي الأبعاد، نابع من تصورات الموظف لانفصاله عن زملائه، سواء على مستوى التفاعلات غير الرسمية أو الصداقات داخل بيئة العمل، أو على مستوى ارتباطه العاطفي والإدراكي بالمنظمة نفسها وتشير الأدبيات إلى أن العزلة المهنية تُسهم سلباً في تقويض الرفاهية الوظيفية، وتؤثر على الرضا عن العمل، والعلاقات مع الزملاء والمشرفين، فضلاً عن الالتزام التنظيمي (D'Oliveira & Persico, 2023:2).

وقد أظهرت الدراسات أن بعض العوامل التنظيمية، مثل ترابط المهام والسلوكيات الداعمة من قبل الزملاء كما هو موضح في الشكل (13)، يمكن أن تُسهم في التخفيف من الآثار السلبية للعزلة في العمل، إذ يُشير ترابط المهام إلى مدى اعتماد الموظفين على التعاون المشترك لإنجاز المهام وعندما يكون مستوى هذا الترابط مرتفعاً، فإنه يُعزّز من مستويات التواصل والتنسيق والعمل الجماعي، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات الشخصية وتقليل الشعور بالعزلة.

أما السلوكيات الداعمة، فهي تُمثّل الأفعال التي يقوم بها الزملاء لمساعدة بعضهم بعضاً، سواء من الناحية العاطفية أو الجسدية، في مواجهة تحديات العمل ومن هذا المنطلق، يسعى الأفراد إلى الحصول على دعم المجموعة والشعور بالانتماء، لما لذلك من أهمية أساسية في تعزيز الشعور بالأمان والاستقرار وعليه، إذ إن غياب الدعم الاجتماعي في بيئة العمل من شأنه أن يُعزز تصورات العزلة الاجتماعية، ويؤدي إلى تفاقم المشاعر السلبية لدى الموظفين (Teresa & Liana, 2023:3).



الشكل (13) يوضح دور ترابط المهام والسلوكيات الداعمة في زيادة التفاعل بين الزملاء

Source: D'Oliveira, T. C., & Persico, L. (2023). Workplace isolation, loneliness and wellbeing at work: The mediating role of task interdependence and supportive behaviors. *Applied Ergonomics*, 106, 103894 p5 .

وبناءً على ما تم التطرق اليه برز عددٌ من التعريفات لمفهوم الانعزال في مكان العمل يمكن استعراضها في الجدول (20)

الجدول (20) بعض تعريفات الانعزال في مكان العمل على وفق آراء بعض الباحثين

التعريف	الباحث والسنة
هو مجموعة معقدة من المشاعر تشمل ردود الأفعال لغياب الاحتياجات الحقيقية والاجتماعية وغالبًا ما يتميز بشوق مزعج ومؤلم وقلق لشخص أو أشخاص آخرين.	(Ertosun&Erdil,2012:470)
هو البناء النفسي الذي يحدد تصور الموظفين للانفصال وعدم وجود فرص للتفاعل العاطفي والاجتماعي مع أعضاء المنظمة.	(Siddique et al,2014:1)
هو نوع من الشعور النفسي المؤلم وغير السار الناجم عن قلة العلاقات الحقيقية وتلبية الاحتياجات.	(Zhou,2018:1007)
بأنه الافتقار إلى علاقات الصداقة المرضية أو عدم الوصول إلى الشبكات الاجتماعية في مكان العمل.	(Sahai et al ,2020:2747)
هو حالة عاطفية تحدث عندما تكون جودة التفاعلات والتواصل في البيئة التنظيمية أقل من المرغوب فيه	(Uslu,2021:22)
بأنه الاختلاف في عدد أو نوعية العلاقات الشخصية المتوقعة والمكتسبة فعليًا ونقص القدرة الفردية على سد هذا الاختلاف .	(Bai,2021:1)
بأنه الانعكاس السلبي على جودة العلاقات الفردية والتفاعلات الاجتماعية مع الموظفين في العمل أي أنها تتشكل نتيجة الحرمان العاطفي وعدم وجود الرفقة الاجتماعية في العمل.	(Jung et al ,2022:2)
بأنه شعور عاطفي سلبي ناتج عن علاقات غير مرضية في مكان العمل ومن المعترف به أنه نوع من أنواع ضغوط العمل التي يعاني منها الموظفون باستمرار في المنظمات .	(Yang et al,2023:5)
هو تجربة غير سارة تحدث عندما تكون شبكة العلاقات الاجتماعية للشخص ناقصة في بعض الجوانب سواء من الناحية الكمية أو النوعية.	(Aditya & Neena,2023:4090)
أنه الضيق الذي ينشأ عندما يعتقد الموظف أنه ليس لديه علاقات شخصية كافية في العمل .	(D Oliveira& Persico,2023:2)
هو التقييمات العاطفية الذاتية للموظفين ومشاعرهم حول ما إذا كانت احتياجات الانتماء الخاصة بهم يتم تلبيتها من قبل الأشخاص والمنظمات التي يعملون بها .	(Basit & Nauman,2023:2)
هو شعور شخصي بالضيق العاطفي بناءً على التناقض بين العلاقات الاجتماعية المتصورة والمرغوبة ويشمل ذلك تصور نقص الدعم الاجتماعي بالإضافة إلى مشاعر الضعف في المجتمع وعدم القدرة على التعامل مع ضغوطات الحياة اليومية.	(OHare et al ,2024:2)

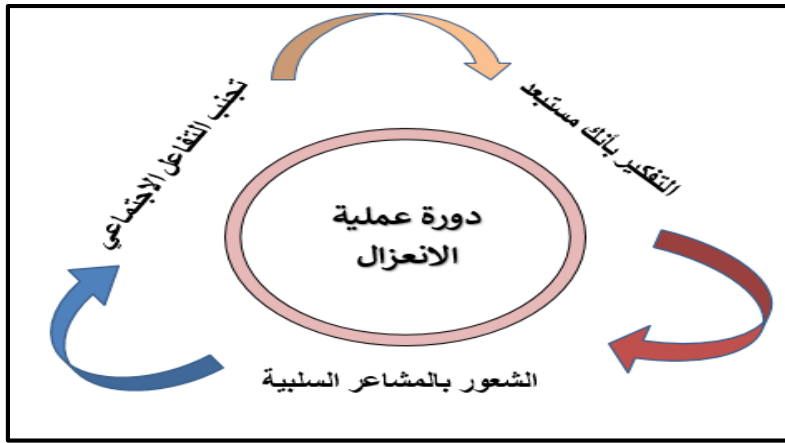
استنادا الى التعريفات السابقة في الجدول (20) يستنتج بعض الافتراضات الأساسية المشتركة بين معظم هذه التعريفات:

- 1- يُعتقد اغلب الباحثين أن الانعزال ناتج عن أوجه القصور في عالم المرء الاجتماعي
- 2- الانعزال هو حالة ذاتية يعيشها الفرد وليست في العالم الاجتماعي.
- 3- يعدّ الانعزال تجربة مزعجة ومؤلمة.

ومن النقاط أعلاه واعتمادا على وجهات نظر الباحثين يمكن تعريف الانعزال في مكان العمل على انه تجربة ذاتية مؤلمة تنشأ عن الشعور بالعزلة المتصورة أو عدم كفاية الروابط ذات المغزى، إذ يحدث تناقض أو فجوة بين العلاقات الاجتماعية التي يفضلها الفرد وتلك التي يختبرها فعليا، ويمكن عدّه حالة دائمة من الاضطراب العاطفي تنجم عن مشاعر الغربة، وسوء الفهم، والرفض من قبل الآخرين، أو غياب الشركاء الاجتماعيين المناسبين للمشاركة في الأنشطة المرغوبة، ولا سيما تلك التي تعزز الشعور بالاندماج الاجتماعي وتوفر فرص بناء العلاقات العاطفية.

خامسا: كيف يؤثر الانعزال على مكان العمل

الانعزال في العمل هو عملية تنطوي على أفكار ومشاعر وأفعال تصبح دورة لعملية الانعزال، في هذه الدورة يؤدي التفكير بكونك مستبعداً عن العلاقات الاجتماعية إلى الشعور بمشاعر سلبية (الاكتئاب والحزن والغضب) مما يؤدي إلى التصرف بطريقة تتجنب التفاعلات والالتزامات الاجتماعية مما يثير المزيد من المشاعر السلبية وكما موضح في الشكل (14) (Mohapatra et al, 2023:22):



الشكل (14) يوضح دورة عملية الانعزال

Source: Mohapatra, M., Madan, P., & Srivastava, S. (2023). Loneliness at work: Its consequences and role of moderators. *Global Business Review*, 24(3), 433-450.p 22

فالانعزال تجربة أساسية وقليل من الافراد يمكنه تجنب هذا النوع من التجارب في حياته، ولا سيما مع قدوم عصر المعلومات وازدياد المسافة النفسية فأصبحت مشكلة الانعزال أكثر شيوعاً استناداً إلى عالمية الشعور بالانعزال إذ قام عدد كبير من العلماء بإجراء دراسة تجريبية عن شعور الانعزال وحققوا نتائج مثمرة فيما يتعلق بالصحة الجسدية والعقلية وإن شعور الانعزال يجعل جسد الفرد وعقله في حالة صحية دون المستوى مما يزيد من خطر الإصابة بأمراض الصحة البدنية وخطر القلق والاكتئاب (Bell, 2019:7)

تُعد العزلة في مكان العمل بمثابة بناء نفسي يعكس تصورات الموظفين لانفصالهم الاجتماعي والعاطفي، وغياب فرص التفاعل الفعّال مع القادة والزملاء على حد سواء على وفق نظرية التبادل الاجتماعي، يسعى الأفراد جاهدين إلى تحقيق العضوية الجماعية والحصول على الدعم من الزملاء، بوصف ذلك استجابة فطرية لحاجاتهم الأساسية في الأمان والانتماء (Bai, 2021:80).

ويُنظر إلى نقص الدعم الاجتماعي، سواء من الزملاء أو من دوائر العلاقات الشخصية خارج العمل (كالأسرة والأصدقاء)، على أنه عامل رئيس في توليد التوتر النفسي إذ إن الدعوة إلى الانتماء الجماعي متجذرة في الحاجات الإنسانية الأساسية، وهو ما يجعل حرمان الفرد من هذا الانتماء تجربة مؤلمة قد تؤثر على صحته النفسية والوظيفية.

فضلاً عن ذلك، فإن الحد من فرص التفاعل العاطفي والاجتماعي مع الزملاء يؤدي إلى تعزيز مشاعر العزلة، حيث يدرك الموظفون المنعزلون أنهم لا يُنظر إليهم بوصفهم جزءاً فاعلاً من منظومة العمل، ولا يُؤخذ برأيهم في القضايا الجوهرية أو يُدرجون ضمن المشاريع الكبرى في المنظمة ويشعرون في كثير من الأحيان بأنهم لا يحظون بالدعم المهني الكافي، ولا يُعاملون على قدم المساواة مع زملائهم فيما يتعلق بفرص الترقية أو التطوير الوظيفي (Mulki & Jaramillo, 2011:904).

تماشياً مع ما سبق، عرف (Jung et al, 2021:3) الانعزال في مكان العمل على أنه حالة عاطفية مميزة يعاني منها الموظف داخل بيئة العمل، حيث تؤدي زيادة حدة المنافسة إلى صعوبة بناء علاقات اجتماعية حقيقية وذات معنى وعلى الرغم من ذلك، تبقى العلاقات الاجتماعية عاملاً جوهرياً في حياة الأفراد، ولا سيما أنهم يقضون الجزء الأكبر من وقتهم في بيئات العمل.

ويُظهر الموظف الذي يشعر بالانعزال علامات من المعاناة النفسية، تتمثل في الإحساس بالألم نتيجة نقص الاحترام والتقدير من قبل زملائه أو رؤسائه، ما يدفعه إلى تبني تقييم ذاتي سلبي، والشعور بأنه

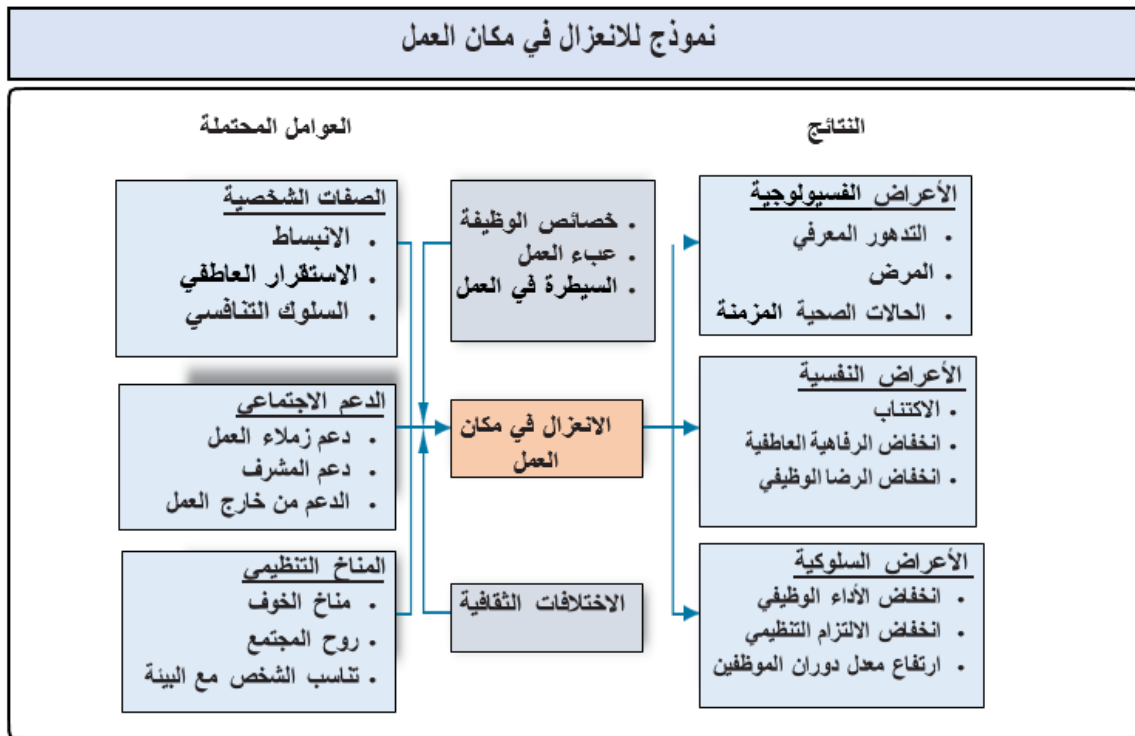
قد تُترك وحيداً من دون دعم ومن جانب آخر، تشير الأدبيات إلى أن الأفراد الذين يعانون من هذا الشكل من الانعزال غالباً ما يتمتعون بمهارات اجتماعية ضعيفة، ولديهم مستوى إدراك منخفض تجاه المخاطر الاجتماعية، ويميلون إلى التركيز على المؤشرات الاجتماعية السلبية أكثر من الإيجابية، مما يزيد من احتمالية إدراكهم للتهديدات بدلاً من الفرص.

ويُعد الانعزال في هذا السياق مناقضاً للطبيعة البشرية، التي تقوم على الحاجة للتواصل والاندماج الاجتماعي ولذلك، أن استمرار حالة الانعزال في بيئة العمل غالباً ما يؤدي إلى تدهور جودة العلاقات الاجتماعية، وما يصاحب ذلك من آثار نفسية سلبية مثل القلق، والاكتئاب، والعدائية تجاه الآخرين، فضلاً عن انخفاض مستوى الأداء والقدرة على العمل (Neziri&Tairi,2022:22).

ولكن على الرغم من أن الانعزال يناقش في سياق سلبي إلا أن له غرضاً إيجابياً وهو العزلة الإيجابية، ويتحسن الإبداع للفرد بالعزلة الإيجابية فعلى سبيل المثال كثير من الفنانين عن طريق العزلة الإيجابية يحاولون فهم عالمهم الداخلي والكثير من التجارب الشخصية الداخلية التي يحاولون التعبير عنها وإضفاء معنى عليها عن طريق فنهم، أما الغرض الآخر للعزلة الإيجابية فهو النزوع الطبيعي إلى الانعزال وعدم الرغبة في المخالطة الاجتماعية وذلك من المفارقات إذ تكون مدة العزلة عاملاً مساعداً عندما يحين موعد المخالطة الاجتماعية مرة أخرى، فالغياب العرضي من وقت لآخر يساعد على التركيز في المدى البعيد (O'Hare el al ,2024:2) وكانت هذه النتائج مهمة في الوقت الذي ذكرت فيه أبحاث سابقة أن العزوف عن المخالطة الاجتماعية يمكن أن يسبب ضرراً نفسياً إلا أن ذلك العزوف يمكن أن يكون مفيداً من الناحية العملية، ولكن عندما يكون الانعزال سلبياً يكون ضاراً وقد يعيق تقدمك بمجموعة من التحديات المرتبطة بأسباب الانعزال في مكان العمل التي يمكن إيضاحها بثلاث طرائق رئيسية: فهو يقلل من المشاركة التي لها آثار خطيرة على الإنتاجية، ويجعل الموظفين أكثر عرضة لتترك وظائفهم مما يزيد من نية دورانهم وهذا يخلف تكاليف على أصحاب العمل ويضر بالرفاهية والصحة مما يؤدي بدوره إلى الغياب بسبب المرض وعبء اعتلال الصحة في مكان العمل (Mohapatra el al ,2023:22-23).

سادسا: العوامل النفسية والاجتماعية المؤدية للانعزال في مكان العمل

يحدث الانعزال في مكان العمل نتيجة للتفاعل المتبادل بين كيفية إدراك الفرد لذاته بما في ذلك الخصائص الشخصية، وتصوره للبيئة التنظيمية والعوامل الظرفية المحيطة، مثل الدعم الاجتماعي، وخصائص الوظيفة، والمناخ التنظيمي، وهذا الترابط بين المتغيرات يؤثر بشكل مباشر على مستوى الشعور بالانعزال الذي يختبره الفرد، الذي يؤدي بدوره الى مشاعر الانسحاب من بيئة العمل وتراجع في مستوى الرفاهية النفسية، وكما في الشكل (15)(Mohapatra et al, 2023:19-20).



الشكل (15) نموذج للانعزال في مكان العمل

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة (Sahai et al (2020) و (General (2023) و Wright(2005)

ويمكن توضيح العناصر في الشكل (15) على النحو الآتي:

1- الصفات الشخصية وتشمل:

1-1 **الانبساط والاستقرار العاطفي** تُعد السمات الشخصية من العوامل المؤثرة في تشكيل تجارب الأفراد داخل بيئة العمل، إذ تمثل العصاوية والانبساط جانبيين متكاملين من البناء النفسي للشخصية إذ تشير العصاوية أو عدم الاستقرار العاطفي إلى الميل نحو القلق المفرط، والتقلبات المزاجية الحادة، وصعوبة التكيف مع الضغوط، حيث يتسم الأفراد العصاويون بالمبالغة في

الاستجابات الانفعالية تجاه المواقف اليومية، ويجدون صعوبة في تحقيق الشعور بالطمأنينة النفسية.

وعلى النقيض، يُعد الانبساط سمة تشير إلى القدرة على ضبط المشاعر والحفاظ على التوازن الانفعالي في مواجهة التحديات، ويتصف الأفراد الانبساطيون بالثقة بالنفس، والهدوء، والاستقرار العاطفي، وأنهم أقل عرضة للتأثر السلبي بالتغيرات أو المواقف الضاغطة. وقد أظهرت الدراسات أن الانعزال في مكان العمل يرتبط سلبًا بسمة الانبساط وإيجاباً بالعصبية، ما يشير إلى أن الأفراد المنفتحين اجتماعيًا والمستقرين نفسيًا أقل ميلًا لتجربة مشاعر الانعزال في بيئة العمل وفي المقابل، فإن السمات الشخصية كالعصبية والانطواء تسهم في تعزيز الشعور بالانعزال، إذ تعيق بناء العلاقات الاجتماعية الإيجابية والمحافظة عليها، وتؤثر سلبًا في تقدير الذات والكفاءة الاجتماعية المدركة، مما يحدّ من قدرة الفرد على التفاعل الفعّال مع محيطه المهني.

1-2 **السلوك التنافسي:** الانعزال والسلوك التنافسي مرتبطان بعلاقة نفسية معقدة، إذ يمكن لأحدهما

التأثير على الآخر بطرائق مختلفة بناءً على شخصية الفرد وخبراته.

إن السلوك التنافسي هو ميل الشخص للسعي نحو التفوق وتحقيق الإنجازات مقارنة بالآخرين، وعندما يكون هذا السلوك مفرطاً، يؤدي إلى الانعزال، إذ يصبح الشخص مهووساً بالنجاح ويهمل علاقاته الاجتماعية مما يخلق نوعاً من الانفصال عن الآخرين.

لكن في حالات أخرى، يمكن للانعزال أن يعزز السلوك التنافسي فبعض الأشخاص الذين يفضلون العزلة قد يركزون على تحقيق أهدافهم الشخصية بعيداً عن ضغوط المجتمع، فمثلاً الكاتب أو الفنان يكرس وقته لإتقان عمله من دون الحاجة للاعتراف الاجتماعي لكنه يضع معايير شخصية صارمة يسعى لتجاوزها.

2- **الدعم الاجتماعي:** يشير الدعم الاجتماعي إلى المساعدة والتوجيه والمعلومات التي يتلقاها الفرد من

الشبكة الاجتماعية للشخص بما في ذلك العائلة والأصدقاء وزملاء العمل ويشمل:

2-1 **دعم زملاء العمل:** يعد الدعم الاجتماعي من قبل زملاء العمل أحد العوامل الأساسية في

التخفيف من آثار الضغوط المهنية ولا سيما في الوظائف التي تتسم بمتطلبات عالية وقيود كبيرة، وفي غياب هذا الدعم العاطفي يزداد شعور الموظف بالقلق والتوتر، وقد أظهرت الدراسات وجود علاقة مباشرة بين نقص التعاون بين الزملاء وارتفاع مشاعر الإرهاق، في حين أن اظهار الدعم والمساندة من قبل زملاء العمل يسهم في تقليل الإرهاق وتعزيز الشعور بالإنجاز والرضا المهني

وعند النظر في العلاقة بين نقص الدعم الاجتماعي والشعور بالانعزال يتضح أن عدم كفاية دعم الزملاء يمكن أن يؤدي الى تعزيز مشاعر العزلة لدى الموظف داخل بيئة العمل .

2-2 دعم المشرف: للمشرفين دور محوري في التأثير على رفاهية الموظفين بشكل كبير فعندما يحرص المشرفون على تخفيف أعباء العمل بالتنسيق الفعال، والتخطيط الجيد، ومنح مرونة في جداول العمل، يمكنهم الإسهام في تقليل الضغط النفسي الذي قد يواجهه الموظفون.

وقد أظهرت الدراسات أن السلوك غير الداعم من قبل المشرف يمكن أن يزيد من الشعور بضغط العمل لدى الموظفين، لذلك يعد خلق بيئة عمل داعمة أحد أفضل الأساليب التي يمكن للمشرفين اعتمادها لتعزيز رفاهية الموظفين، فأسلوب الاشراف الإيجابي لا يقتصر على تحسين الأداء الوظيفي فحسب بل يمتد أيضا ليحمي الموظفين من التوتر والاكتئاب والارهاق العاطفي والمشكلات الصحية المرتبطة ببيئة العمل.

2-3 الدعم من خارج العمل: يمكن ان يكون الدعم الاجتماعي من خارج بيئة العمل مثل التحدث مع الأصدقاء أو أفراد الأسرة بمثابة صمام أمان ضد الإرهاق الناتج عن ضغوط العمل، والافراد الذين يستطيعون مشاركة مشاكلهم المهنية او التحديات التي يواجهونها مع اشخاص مقربين خارج إطار العمل غالبا ما يكتسبون إحساسا اقوى بالدعم العاطفي مما يخفف من تأثير الضغوط اليومية ويعزز شعورهم بالراحة النفسية، هذا الدعم الخارجي يمكن أن يساعد على تقليل الإحساس بالعزلة إذ يمنح الموظف منفذا للتعبير عن مشاعره والتعامل مع تحديات العمل بشكل أكثر توازنا .

ومن ثم أن وجود شبكة دعم متكاملة داخل بيئة العمل وخارجها يسهم بشكل فعال في تحسين الصحة النفسية للموظف ويقلل من الشعور بالانعزال مما يعزز بيئة عمل أكثر إيجابية ونتاجية.

3- المناخ التنظيمي ويشمل:

1-3 1-3 مناخ الخوف: يعد الخوف جزءا أساسيا من بيئة العمل، ويمكن ان يحمل قيمة تحفيزية تدفع الموظفين نحو تطوير مهارات جديدة وتحقيق أداء متميز ويمكن توظيف الخوف بشكل إيجابي بوصفه جزءا من العاطفة الإنسانية، مما يسهم في تحفيز النمو والتقدم.

ومع ذلك، ينظر الى الخوف من منظور نفسي على أنه عاطفة سلبية، إذ يرتبط غالبا بتجارب مؤلمة وآثار ضارة على الفرد، مثل التعب، والاكتئاب، والأرق، والعدوانية، وفقدان الشهية ويظهر تأثير الخوف السلبي بشكل واضح عندما يسود مناخ عمل يتسم بسوء المعاملة إذ يؤدي الى رغبة الموظفين في مغادرة المنظمة.

إن الاستمرار في مناخ مليء بالخوف قد يسبب شعورا بالعجز وفقدان السيطرة وهو غالبا ما يرتبط بمشاعر الانعزال في مكان العمل، فالعمل في بيئة غير آمنة نفسيا تتسم بسلوكيات مسيئة مثل عدم التوزيع العادل للمكافآت والعقوبات يمكن ان يعيق بناء علاقات إيجابية وصحية بين الزملاء مما يزيد من الإحساس بالعزلة والتوتر.

2-3 روح المجتمع في العمل: أصبحت العناية بروح المجتمع في مكان العمل ذات أهمية متزايدة، إذ تعرف روح المجتمع في العمل على أنها البيئة التي يشعر فيها الموظفون بالتقدير لكونهم على طبيعتهم، مما يمنحهم شعورا بالنمو الشخصي والانتماء والارتباط بالمكان والزملاء. وعلى النقيض، أن البيئات التي يسعى فيها الأفراد لتحقيق مصالحهم الشخصية من دون الاهتمام بالروابط الاجتماعية ترتبط بظهور مشاعر سلبية مثل القلق، والاكتئاب، والغيرة، والشعور بالانعزال، لذلك يتوقع أن يؤدي عدم الترابط الاجتماعي في بيئة العمل الى تفاقم مشاعر الانعزال بين الموظفين.

ومع ذلك، يمكن التخفيف من هذه المشاعر ان لم يكن منعها تماما، عن طريق تعزيز روح المجتمع في مكان العمل إذ تسهم الأجواء الإيجابية والداعمة في تعزيز الشعور بالانتماء وتقليل الشعور بالعزلة.

3-3 تناسب الشخص مع البيئة: تعد ملاءمة الشخص لبيئة العمل انعكاسا لمدى توافق القيم والمبادئ الشخصية للفرد مع ثقافة المنظمة ومبادئها، إذ يسهم هذا التوافق في تعزيز الصحة النفسية والرفع من الروح المعنوية والشعور بالرضا والتحفيز مما يعزز الثقة بالنفس لدى الموظف. وعندما تتوافق صفات الفرد، بما في ذلك مهاراته، وقيمه، وشخصيته مع توقعات بيئة العمل ومتطلباتها، فإن ذلك يخلق مناخا تنظيميا إيجابيا، لذا يعدّ التوافق المتوازن بين خصائص الموظف والبيئة النفسية والاجتماعية شرطا أساسيا لتطوير علاقات مهنية عالية الجودة وتعزيز التفاعل الإيجابي في بيئة العمل.

4- خصائص الوظيفة وتشمل:

1-4 السيطرة في العمل: كلما زاد مستوى إحساس الافراد بالسيطرة على عملهم زاد مستوى النتائج الفردية والتنظيمية الإيجابية وكلما انخفض مستوى السيطرة ارتبط بالإجهاد الوظيفي الذي يتميز بالضغط العقلي وعدم الرضا الذي نواجهه في العمل.

2-4 عبء العمل: عبء العمل الزائد يشير الى الحالات التي يواجه فيها الموظف مهام تفوق قدرته على الإنجاز ضمن الوقت المتاح ويمكن أن تؤدي زيادة متطلبات العمل الى تدهور

الصحة النفسية وضعف الأداء المعرفي وارتفاع مستويات القلق، ويرتبط عبء العمل الثقيل بارتفاع ضغط الدم ومشاعر الغضب وانخفاض الأداء الوظيفي وزيادة التوتر وانعدام الرضا الوظيفي ويزداد هذا التوتر عندما تكون السيطرة على المهام الوظيفية غير متناسبة مع متطلبات العمل والدعم الاجتماعي المتوفر.

فضلاً عن ذلك، أن العمل لساعات طويلة والشعور المستمر بالإرهاق يمكن أن يؤثر سلباً على العلاقات الشخصية إذ يقل الوقت المتاح للموظف المثقل بالأعباء لبناء علاقات جيدة والحفاظ عليها ونتيجة لذلك كلما زاد عبء العمل زاد الشعور بالانعزال في مكان العمل.

5- الثقافة التنظيمية: إن ثقافة المنظمة لها تأثير كبير على شعور الانعزال في مكان العمل، وبشكل عام ترتبط الثقافات التنظيمية الفردية والتنافسية التي تركز على الأداء بمستويات أعلى من شعور الانعزال، وبخلاف ذلك يمكن للمناخ الاجتماعي الإيجابي دعم العلاقات الإيجابية في العمل وزيادة الرفاهية وتقليل شعور الانعزال.

6- النتائج وتؤثر على:

1-6 **مشاركة الموظفين:** يرتبط الانعزال في العمل بانخفاض مشاركة الموظفين وقد تم استعمال مشاركة الموظف الذي يشير إلى مستوى الحماس والتفاني الذي يشعر به الفرد تجاه وظيفته وهذا يرتبط بشكل واضح بمستويات الإنتاجية وأن الشركات التي لديها موظفون يشعرون بالتفاعل تكون أكثر إنتاجية بنسبة 22% من الشركات التي لديها موظفون لا يشعرون بذلك (Mohapatra et al, 2023:22-23).

2-6 **الرضا الوظيفي:** يؤثر الانعزال في العمل على مواقف الموظفين واستجاباتهم لأنه يؤثر على التفكير والقدرة على اتخاذ القرار والسلوك الانسحابي مع آثار سلبية على الفعالية الشخصية والتنظيمية ويرتبط بانخفاض مستويات السعادة الوظيفية (Amarat el at, 2019:266).

3-6 **الالتزام التنظيمي:** يصف الالتزام التنظيمي المدى الذي يظهر فيه الفرد التوافق مع أهداف منظمته والالتزام بتحقيقها، وأن الموظفين الأكثر انعزالاً هم أكثر عرضة لإظهار مستويات منخفضة من الالتزام التنظيمي الذي يوصف بأنه الامتثال لمنظمتهم وأقل احتمالاً للوصول إلى مستويات أعلى من سلوك المواطنة التنظيمية وهي الأشياء التي يفعلها الموظفون لصالح مؤسساتهم التي تتجاوز مجرد تقديم دورهم الأساس مثل اقتراح أفكار جديدة للمنظمة (Lee et al et al, 2012:746).

4-6 **الأداء الوظيفي:** يؤثر الانعزال في مكان العمل على الأداء ويرتبط بانخفاض الانتماء والشعور بالكفاءة الذاتية والالتزام بالأدوار والمهام الوظيفية وانخفاض الإبداع وزيادة الحذر مما يؤدي إلى تقليل الجهد وأن شعور الانعزال لا يؤثر على أداء الموظف المنعزل فقط وإنما يؤثر على أداء زملائه أيضا (Ozcelik & Barsade, 2018: 2344).

5-6 **نية الدوران:** يعد الانعزال في مكان العمل من العوامل المؤثرة سلبًا على استقرار الموظفين داخل المنظمة، إذ يسهم بشكل مباشر في رفع معدلات دوران العمل فحين يشعر الفرد بالانعزال المهني، نتيجة ضعف التواصل الاجتماعي أو التهميش الإدراكي داخل المنظمة، يزداد لديه الشعور بعدم الانتماء، مما يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ويعزز رغبته في مغادرة العمل والبحث عن بدائل توفر بيئة أكثر دعمًا وتفاعلاً (Amathalai, 2024: 1615)، إن معرفة هذه العوامل تمكّن المنظمة من تطوير استراتيجيات للحد من العزلة في مكان العمل وآثارها الضارة على الفرد والفريق والمنظمة (Mohapatra et al, 2023: 19-20).

ثامنا: الأبعاد الهيكلية للانعزال في مكان العمل

يُعد الشعور بالانعزال تجربة تتعارض مع الطبيعة الإنسانية للفرد، إذ إن الإنسان بطبيعته يسعى إلى التواصل والتكامل الاجتماعي بوصفه أحد الحاجات الأساسية للانتماء والدعم، وفي سياق العمل يظهر الانعزال الوظيفي عندما يدرك الموظف غياب الروابط الاجتماعية الكافية أو يقيّم جودة علاقاته الشخصية في بيئة العمل على أنها غير مرضية أو غير فعّالة.

وقد تناول عدد من الباحثين هذه الظاهرة بالتحليل والدراسة، من بينهم (Kamasak, 2010; Neziri, 2022; Tabancalı, 2016; Wax et al., 2022; Amathalai, 2024) وأكدوا أن تردي العلاقات الشخصية داخل بيئة العمل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتزايد مشاعر العزلة بين الموظفين وبينت نتائجهم أن للانعزال آثاراً نفسية سلبية، من أبرزها ارتفاع مستويات القلق والاكتئاب، وازدياد مشاعر العداة تجاه الزملاء، وينعكس ذلك سلباً على فاعلية التعاون والعمل الجماعي.

وفي هذا السياق، أشار (Bartel et al. 2012: 745) إلى أن العزلة في مكان العمل أصبحت تمثل إشكالية تنظيمية حقيقية، لا تقتصر آثارها على الأفراد فقط، بل تمتد لتؤثر على أداء المنظمات وكفاءتها،

بما يتطلب مزيداً من العناية المنظمة لاحتواء هذه الظاهرة وتعزيز شبكات الدعم والتواصل داخل بيئة العمل.

اختلف الباحثون في تحديد الأبعاد المكوّنة لمتغير الانعزال في مكان العمل، وذلك تبعاً لاختلاف وجهات النظر، وسياقات الدراسة، والبيئة التنظيمية التي أُجري فيها البحث فقد اقترحت دراسة Orhan et al. (2016) بعدين لقياس هذا المتغير، هما: الانعزال الجسدي والانعزال المعلوماتي، إلا أنه تم العدول عن اعتماد هذا التصور، نظراً لاحتمالية أن يُسهم الانعزال الجسدي في بيئة العمل في حدوث الانعزال المعلوماتي، بسبب ضعف قنوات التواصل وتدفق المعلومات، مما يجعل الفصل بينهما غير دقيق، ويؤدي إلى تداخل الأبعاد وتكرار القياس.

من جانب آخر، ركزت دراسة Bell (2020) على بعدين آخرين، هما: الانعزال الاجتماعي والانعزال العاطفي، إلا أن الباحثين أشاروا إلى أن فقرات المقياس لم تكن واضحة في تمثيل كل بعد على حدة، إذ لوحظ وجود تداخل معرفي كبير بين البعدين، يصعب معه الفصل المفاهيمي والعملية الدقيق.

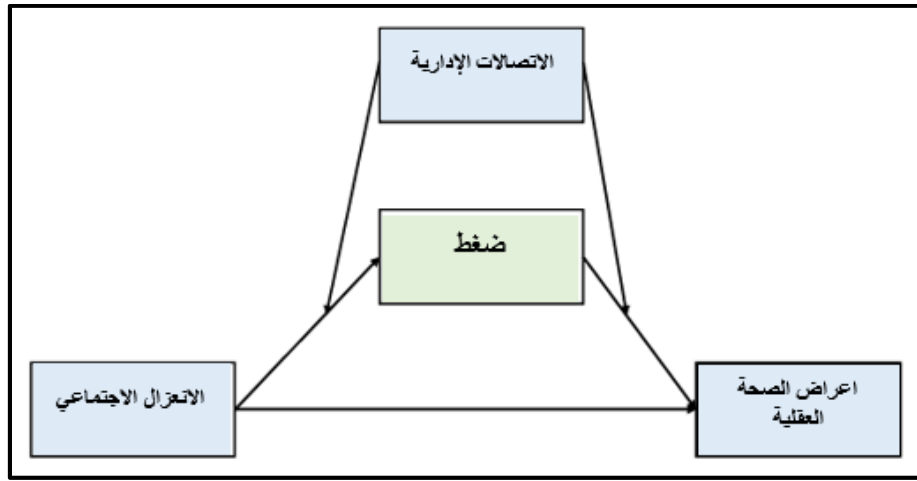
بناءً على ما سبق، تم اعتماد تصور Munir et al. (2016) لأبعاد الانعزال في مكان العمل، لكونه تناول المتغير بشكل أكثر شمولية واتساقاً مع طبيعة بيئة الدراسة الحالية وحظي هذا التصور بدعم عدد من الدراسات الأخرى، مثل دراسة Marshall et al. (2007)، ودراسة Mulki et al. (2008)، مما يعزز موثوقية النموذج واعتماده في السياقات البحثية المختلفة.

وفيما يأتي توضيح للأبعاد:

1- الانعزال الاجتماعي: يفتقد الموظفون في هذا البعد إلى التفاعل الاجتماعي المتمثل في الدردشات غير الرسمية والمناقشات العفوية والاجتماعات التي تؤثر في حاجتهم إلى الانتماء والدعم الاجتماعي، فالعزلة الاجتماعية لها آثار سلبية على أداء الأفراد ورفاهيتهم من جهة، وعلى التماسك والتضامن الاجتماعيين من جهة أخرى، إذ إن الأفراد يمكنهم تطوير هويتهم الشخصية فقط في السياقات الاجتماعية والعلاقات مع الآخرين كالعلاقات القائمة على مشاعر الصداقة والحب والمشاركة المتبادلة، وحين لا يجد الفرد من يلجأ إليه في المحن والأوقات العصيبة يتعرض لمشكلات نفسية وجسدية واجتماعية عدة (Marshall et al, 2007: 199-200).

وفي بيئة العمل التقليدية، يميل الموظفون إلى الاعتزاز بالتفاعلات الاجتماعية وتنمية العلاقات والمشاركة في تبادل المعرفة وغالبًا ما ينشئون ديناميكيات المرشد والمتدرب بين الزملاء ومع ذلك فإن هذه الديناميكيات أقل انتشارًا في بيئات العمل المعزولة ويمكن أن تظهر العزلة المجتمعية في أشكال مختلفة بدءًا من الانفصال المتعمد عن الروابط المجتمعية وصولاً إلى الحالات التي يتم فيها فرض العزلة بشكل قسري على زملائهم الموظفين داخل البيئة ذاتها ، وأن اختيار العزلة سواء كانت خاصة أو متعمدة تؤدي إلى تفاقم السلوكيات البشرية السلبية (Amathalai, 2024:1616)

والانعزال الاجتماعي كما موضح في الشكل (16) ادناه (Sawhney el al, 2023:91) يعدّ مقدمة للتوتر وأعراض الصحة العقلية فضلاً عن الاجهاد الذي يتعرض له الموظف نتيجة تفاعله مع العوامل المرتبطة بالوظيفة التي تعزز حالته النفسية او الفسيولوجية أو تعطيلها حيث يضطر الشخص الى أن ينحرف عن الأداء الطبيعي.



الشكل (16) تأثير الانعزال الاجتماعي

Source: Sawhney, G., Jimenez-Gomez, C., Cook, P., & Albert, K. M. (2023). Isolated and Stressed Examining the Effects of Management Communication in Alleviating Mental Health Symptoms during COVID-19. *Occupational health science*, 7(1), 89-110. P 91.

2- الانعزال التنظيمي: يتشكل بعد الانعزال التنظيمي عن طريق تصورات المناخ التنظيمي الذي يمثل شخصية المنظمة والجو العام الذي يسودها وتعكسه التفاعلات المهنية والاجتماعية للأفراد وهو خاصية تصف بيئة العمل وتميزها من غيرها، وتحكمه القوانين واللوائح والقرارات الإدارية فضلاً عن المبادئ

والاخلاقيات التي تنظم العمل في المنظمة، ويمكن وصفه بمعرفة متوسط الحالة التنظيمية والاجتماعية للأفراد في هذه المنظمة (Fteiha&Awwad,2020:2).

وإن المناخ التنظيمي يعبر عن جودة البيئة الداخلية للمنظمة ولا سيما تلك التي يتمتع بها الموظفون التي تؤثر في مواقفهم ودوافعهم وسلوكهم وقد يشعرون بأن لهم حق العمل في بيئة تعاونية، لكن فكرة بيئة العمل الداعمة بدأت قيمتها بالانخفاض وأصبح عدد من الموظفين منعزلين ومغتربين عن منظماتهم (Wrigh,2005: 110) يرى (Sahai el al ,2020:199) ان بيئة العمل وثقافة المنظمة تشكلان علاقات الموظفين وتوجهاتها، وتؤكدان على الادعاء القائل: إن التقاليد الثقافية داخل مكان العمل تربط الموظفين ككل مما ينتج عنها الشعور بالانتماء، وزيادة العلاقات الشخصية داخل المنظمة ، وهذا يشجع على الاستماع والتعبير عن الأفكار والعواطف والاعتراف بمشاعر الآخرين اثناء العمل وما يترتب عليها من اثار الرفاهية الشخصية والتنظيمية، بخلاف المنظمات التي تؤكد على السلوكيات الإجرائية والموجهة نحو الهدف ، ومثل هذه المناخات التنظيمية ترتبط بخصائص تنظيمية سلبية، منها: الانعزال؛ لأنها تعزز بيئة الخوف وليس روح المجتمع إذ يسعى الجميع لتحقيق مصالحه الخاصة.

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي والفلسفي للأصالة التنظيمية

أولاً: الارتقائية المعرفية للأصالة التنظيمية:

تعود جذور الأصالة التنظيمية إلى الفلسفة اليونانية القديمة التي يعكسها القول المأثور اليوناني "اعرف نفسك" المنقوش في معبد أبولو في دلفي، فأصل كلمة أصالة تعود إلى الكلمة اليونانية (Authentic) التي تعني امتلاك كامل السلطة، واستناداً إلى قاموس ويبستر فهناك معاني متعددة لمصطلح (Authentic) إذ يشير إلى من يمتلك سلطة متأصلة بخلاف ما هو زائف لذا فهو يدعم ما هو أصيل، وتعني السلطوي أو الموثوق (Authoritative) الذي يمتلك سلطة حقيقية موثوقة وذات مصداقية (Avolio&Gardner,2005:319) .

تبدأ أغلب وجهات النظر المتعلقة بالأصالة التنظيمية بفهم الخصائص التي تحدد الذات واحتضانها وتنفيذها لذا من المهم شرح ما يعنيه العلماء بهذا المجال ب الذات، تتكون الذات من هويات متعددة و يعرفها علماء الاجتماع بأنها التسميات والفئات التي تضعنا في عالم اجتماعي ببناء الخصائص والعلاقات المحددة مع الكيانات الأخرى فضلاً عن الأفكار والمشاعر والنوايا المرتبطة بها وتستمد هذه الهويات معناها من مصادر متعددة متمثلة بما يأتي: (Tackney,2018:7) المجموعات التي ننتمي إليها، والأدوار الاجتماعية التي نلعبها، وردود أفعال الآخرين اتجاهنا، والبنية الاجتماعية، والسمات والخصائص الفردية.

ويعد الفيلسوف وعالم النفس الأمريكي ويليام جيمس من أوائل الذين كتبوا عن الأصالة بالمعنى المعاصر فقد وصف الجوانب المتعددة للذات بما في ذلك الـ (أنا) التي تتكون من الجوانب الجسدية والاجتماعية والروحية للذات ويرتبط المكون الاجتماعي لـ (أنا) ارتباطاً مباشراً بالأصالة، وأكد عالم الاجتماع إرفنج جوفمان على الجانب الاجتماعي للأصالة بوصفها انعكاساً ذاتياً وعاطفياً يعالج كل من إحساس الفرد الشخصي بماهية الذات الحقيقية فضلاً عن تجربة الفرد العاطفية الذاتية من حيث كونه صادقاً أو غير صادق مع تلك الذات (Maunz&Glaser,2023:350).

وعند الانتقال بين وجهات النظر المختلفة للأصالة نرى أن المعاني الفلسفية للأصالة يتم التعبير عنها تاريخياً من حيث الفضائل الفردية والخيارات الأخلاقية، في حين يتم التعبير عن المعاني النفسية للأصالة من حيث السمات أو الحالات الفردية، فالأصالة هي كيف ينظر الأفراد إلى أنفسهم وكيف

تعمل تلك التصورات وهي بناء يرتبط بتقديرنا لذاتنا ورفاهيتنا فضلاً عن انخفاض مستويات الاكتئاب والقلق والتوتر (Fleeson & Wilt, 2010: 1354).

من العرض السابق يتضح ان الأصالة التنظيمية تربط بين ما يختبره المرء داخلياً وما يعبر عنه خارجياً ومن ثم يتم اختبار الأصالة بشكل شخصي، والأصالة ليست سمة ثابتة وإنما يتدرج الافراد على طيف من عدم الأصالة إلى الأصالة اعتماداً على الظروف، وأن كان بعض الافراد مستعدين ليكونوا أكثر أصالة فإن بيئة المرء ودوره الاجتماعي لهما دور في ذلك، وان الافراد يحاولون في ظل ظروف معينة أن يصبحوا أكثر أصالة (Rivera et al, 2019:115).

إن هذا التنوع في الأصول العلمية للأصالة التنظيمية وهذا الاهتمام المتعدد قد يعكس في جزء منه القيمة المتزايدة لها ودراساتها في البيئات التنظيمية؛ لأنها توفر إرشادات حول كيفية جذب الموظفين واستدامتهم، وجني فوائد النتائج السلوكية والمواقفية الإيجابية (Goldman & Kernis, 2006:3).

ثانياً: النظرية المفسرة للأصالة التنظيمية:

تعد الأصالة في نظرية تقرير المصير خاصية جوهرية للسلوكيات المدفوعة ذاتياً، حيث تميل الأفعال الناتجة عن دوافع تقرير المصير بشكل طبيعي إلى الأصالة التنظيمية ولا يتطلب الأمر تقييماً منفصلاً لشعور الفرد بالأصالة إذ كان الدافع وراء هذا السلوك محددًا بتقرير المصير، وتركز هذه النظرية على الأسباب الكامنة وراء قرارات الافراد إذ ترى أن تلك القرارات إما تنبع من دوافع ذاتية أو تكون نتاجاً لتأثيرات خارجية (Sood & Sharma, 2023:75).

نظرية تقرير المصير (Lehman et al, 2019:7) تُحدد ثلاثة احتياجات نفسية أساسية للفرد، وهي الكفاءة، والارتباط، والاستقلالية وتُعد الكفاءة الحاجة الأولى، حيث يتطلب من الشخص الانخراط في تحديات متنوعة واستكشاف الجوانب المختلفة من العالمين المادي والاجتماعي، وتحقيق الكفاءة عندما يشعر الأفراد بقدرتهم على الإنجاز والإنتاجية أثناء أداء مهامهم، مما يعزز ثقتهم بأنفسهم ويقوي شخصياتهم، ويمكنهم من التعامل مع المهام الصعبة بفعالية وفي سياق العمل، يُعد إدراك الموظفين لقدرتهم على التعامل مع التحديات والمواعيد النهائية المتنوعة أمراً جوهرياً، حيث يسهم الشعور بالكفاءة في رفع مستوى الحافز لتحقيق الأهداف بأداء متميز.

أما الحاجة النفسية الثانية، فهي الارتباط، وتتمثل في رغبة الفرد في الانتماء إلى مجموعة اجتماعية يشعر تجاهها بالاهتمام والتفاهم المتبادل، حيث يسعى الإنسان إلى بناء علاقات اجتماعية تدعم التواصل

الإيجابي وتعزز شعور الانتماء، يسهم هذا الارتباط في تعزيز الثقة بالنفس، مما يؤدي إلى تحسين جودة تقديم الخدمات، لذا تحرص المنظمات على دمج مفاهيم الأمن والانتماء ضمن ثقافتها التنظيمية؛ لتعزيز التفاعل الإيجابي والاندماج الفعّال بين أفرادها (Sood & Sharma,2023:75).

والحاجة النفسية الثالثة وفاقاً لنظرية تقرير المصير (Bordei,2015:19) هي الاستقلالية، التي تشير إلى قدرة الفرد على تنظيم ذاته وضبط سلوكه أثناء السعي لتحقيق أهدافه بما يتوافق مع متطلباته التنظيمية وتتبع هذه الحاجة من رغبة الشخص في التصرف على وفق قيمه الشخصية وتحقيق أهدافه بطريقته الخاصة داخل البيئة التنظيمية ويُلاحظ أن لكل فرد أسلوباً فريداً في تنفيذ أنشطته، بما يتناسب مع رؤيته الخاصة، وغالباً ما يؤدي هذا النهج الفردي إلى ظهور بيئة عمل بيروقراطية.

ومما تجدر الإشارة إليه أن نظرية تقرير المصير قسمت الدوافع على ثلاثة أنواع: الدافع الداخلي، والدافع الخارجي، وعدم الدافعية، ويمكن تحديد الدافع الداخلي بأنه تحقيق الأنشطة التي تولد للفرد مستوى عالياً من الرضا الداخلي، وعندما يكون لدى الفرد دوافع ذاتية فإنه يتصرف من أجل التحدي أو المتعة بدلاً من المكافأة أو الضغوط، لذلك لا يعتمد السلوك المحفز ذاتياً على التعزيزات الخارجية لأن الفرد مدفوع بمكافأة ذاتية (Lutz et al ,2023:3).

أما الدافع الخارجي فهو انخراط الفرد في أنشطة مختلفة تؤدي إلى عواقب مرغوبة مثل (المكافآت المالية) ويستعمل الدافع الخارجي مكافآت ملموسة من أجل ضمان نتائج جيدة في أداء العمل ويفرق الافراد بين أنواع مختلفة من القيم واللوائح ويمكن أن يأخذ قيماً أو لوائح خارجية ويكيفها مع سلوكه الخاص ومن ثم تصبح القيمة الخارجية مقبولة من قبل الفرد ، وهذه العملية النشطة تُعرف بالاستبطان التي تتكون من أربع مراحل: التنظيم الخارجي، والاستبطان، والتعريف، والتكامل، المرحلة الأولى التنظيم الخارجي: وهي المرحلة التي يتم فيها التلاعب بسلوك الفرد باحتمالات خارجية محددة، والمرحلة الثانية هي الاستبطان : حيث يأخذ الفرد تنظيمًا خارجيًا ويحافظ عليه في حالة تماثلة لذلك لا يتكيف الفرد مع اللوائح الخارجية فقط بل يحتفظ بها في مرحلة تماثلة، والمرحلة الثالثة التعريف: وهي العملية التي يعترف بها الفرد ويتبنى القيمة المحددة للسلوك وفي هذه المرحلة يمكن للفرد استعمال التنظيم الخارجي في سلوكه الخاص، والمرحلة الرابعة التكامل: وهو الشكل الكامل للدوافع الخارجية وأن عملية الاستيعاب في هذه المرحلة تربط الفرد نفسه بالسلوك الذي قبله، وتمثل المراحل الأربع العملية التي يتحول بها التنظيم الخارجي إلى تنظيم ذاتي (Wood et al ,2008:387).

ويتم التعرف على عدم الدافعية في غياب أهداف الفرد للتكيف مع سلوك معين ويكون الأفراد غير متحمسين عندما لا يكونوا مهتمين بالتحكم في أنشطتهم المرغوبة ولا يكونوا قادرين على التحكم في سلوكهم، وبناء على الأنواع الثلاثة من الدوافع، المخطط (1) يوضح استمرارية نظرية تقرير المصير من الأسس التحفيزية والتنظيمية الذاتية وموقع السببية للسلوكيات التي تختلف درجة ذاتية التحديد فيها . (Bordei,2015:4).



المخطط (1) يوضح استمرارية نظرية تقرير المصير

Source: Bordei, I. (2015). The influence of authentic leadership on employees analyzed through self-determination theory (Master's thesis, Universidad do Algarve (Portugal) p 19.

وعليه، كما هو موضع في نظرية تقرير المصير (Nunes et al., 2021, p. 4) تُعد الأصالة سمة ملازمة للسلوكيات التي تتبع من دوافع ذاتية التحديد فإذا كان الدافع الكامن وراء السلوك دافعًا ذاتيًا، يُنظر إلى الفعل على أنه "أصيل"، من دون الحاجة إلى تقييم منفصل لمشاعر الأصالة لدى الفرد وترتكز هذه النظرية على تفسير الدوافع التي تقف خلف اختيارات الأفراد، انطلاقًا من افتراض أن

هذه الاختيارات إما نابعة من دوافع داخلية ذاتية، أو متأثرة بعوامل خارجية محفزة، ومن هذا المنطلق يكون الارتباط بين الأصالة التنظيمية والدوافع الذاتية مرتفعاً عندما يشارك الافراد في أنشطة العمل لأنهم يستمتعون بها ولديهم دافع جوهري، وتتناقص تدريجياً عندما يشارك الافراد في أنشطة العمل لأنهم يكسبون المال وليس من أجل الفرح أو المتعة التي يستمدونها من عملهم، أي لهم دوافع خارجية لهذه الأنشطة (Van den Bosch & Taris, 2018:2).

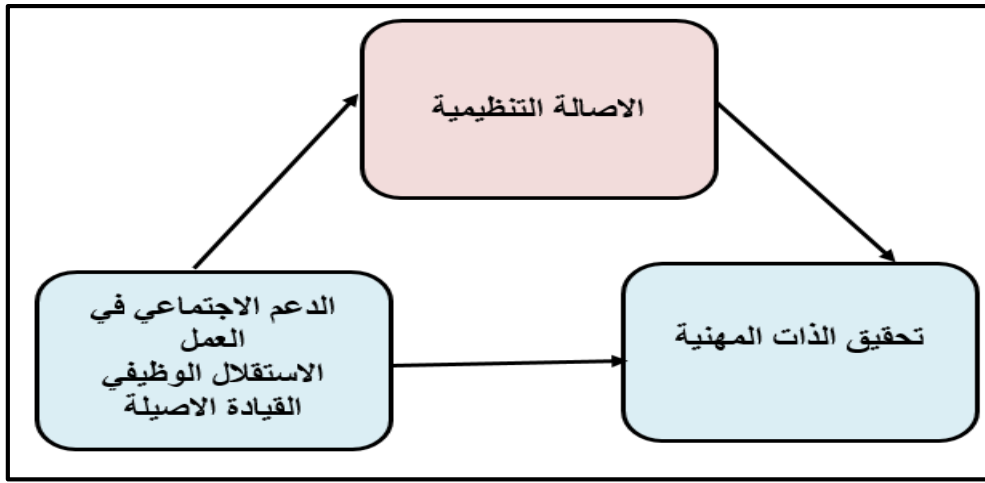
ثالثاً: مفهوم الأصالة التنظيمية

شهدت السنوات الأخيرة العناية بالأصالة التنظيمية بسبب زيادة رغبة عددٍ من الموظفين في الشعور بمعنى العمل الذي يقومون به وعن مدى وجود تطابق بين شخصية الموظف وبيئة عمله ، وتعرف الأصالة التنظيمية قدرة الفرد على فهم ذاته الحقيقية والتصرف بطبيعته وبما يتفق مع ذاته وقيمه ومعتقداته الشخصية بمعنى أن تكون تصرفاته الخارجية متوافقة تماماً مع ما يشعر به اثناء نشاطه اليومي ولا سيما في مكان العمل، فالكثير من الامراض النفسية تنشأ عندما نجبر الافراد على أداء سلوكيات تختلف عن طبيعتهم و عما يشعرون به، وأن وجود الأصالة التنظيمية يحقق كثيراً من الفوائد الصحية والنفسية في مكان العمل مثل الرفاهية المهنية، والمشاركة، والأداء (Cheng et al, 2022:2).

وعلى هذا الأساس، تُعد الأصالة التنظيمية ترجمة لمقولتين مركزيتين هما اعرف نفسك وكن نفسك وتؤثر الرغبة في أن تكون أصيلاً على كيفية تصرف المرء ، وهناك ثلاث خطوات عامة لتحقيق الأصالة التنظيمية وهي معرفة الذات ، والتصرف والتعبير عنها باستمرار ، والبقاء صادقاً مع الذات وعلى الرغم من توقعات الآخرين ، فالأصالة تتضمن شعوراً بالاستكشاف وغالباً ما يشار إليها على أنها تنطوي على بعدين رئيسيين الوعي الذاتي والتعبير عن الذات ، البعد الأول: الوعي الذاتي وهو عنصر إدراكي يتضمن البصيرة والفهم ومعرفة الذات الحقيقية ، اما البعد الثاني: التعبير عن الذات فهو مكون سلوكي يتكون من تجسيد الهوية وقدرة التعبير عن الذات بشكل متوافق وحقيقي وفاقاً للمشاعر الشخصية وأن معرفة الذات والتصرف بشكل متوافق يتأثران بالسياق الاجتماعي والبيئي للفرد (Reis et al , 2017:4).

واستناداً الى ما سبق تؤدي الأصالة التنظيمية كما هو مبين في النموذج المفاهيمي (17) دوراً وسيطاً بين البيئات التنظيمية وتحقيق الذات المهنية ، ويشير تحقيق الذات المهنية إلى مشاعر الإنجاز لدى

الموظفين التي تتحقق بإدراك إمكاناتهم أو بالانخراط في مهام تسهم في النمو والتطور الشخصي ويتكون بناء الذات المهنية من ثلاثة مكونات تعمل كمؤشرات لتحقيق الذات المهنية ، المكون الأول: يصف الدافع الجوهري ويسمى المكون التحفيزي للعمل ويشير إلى مشاركة الموظفين في مهام العمل التي تتبع من الذات ، والمكون الثاني: يصف المعنى في العمل ويسمى المكون المعرفي ويشير إلى تجارب المعنى في سياق عمل معين ، والمكون الثالث: يصف الكفاءة الذاتية ويسمى المكون السلوكي ويشير إلى كفاءة الموظفين وقدرتهم على التعامل الجيد مع مواقف العمل المستقبلية والانخراط فيها (Maunz& Glaser,2023:348).



الشكل (17) الأصالة التنظيمية ودورها في تحقيق الذات المهنية

Source: Maunz, L. A., & Glaser, J. (2023). Does being authentic promote self-actualization at work? Examining the links between work-related resources, authenticity at work, and occupational self-actualization. *Journal of Business and Psychology*, 38(2), 347-367 p,348.

ومن هذا المنطلق، يُمكن تحليل الأصالة التنظيمية من منظورين رئيسيين: المنظور الإنساني والمنظور الاجتماعي فعلى الصعيد الإنساني، يرى ماسلو (1943) أن تحقيق الذات هو عملية تطوير مستمرة تهدف إلى تمكين الفرد من أن يصبح ما يرغب أن يكون عليه، مشيراً إلى أن تحقيق الذات يتطلب إشباع الاحتياجات الأساسية أولاً، ثم الانتقال إلى الاحتياجات العليا المرتبطة بالنمو الشخصي وتزداد الأصالة التنظيمية كلما تمكن الفرد من تلبية هذه الاحتياجات العليا، مما يعزز انسجامه مع ذاته الحقيقية ومن جهة أخرى، يذهب روجرز (1961) إلى أن الأفراد الذين يعيشون بكامل طاقتهم هم أولئك القادرون على تحقيق الذات عن طريق فهم تجاربهم ومشاعرهم وقبولها من دون خضوع لمعايير خارجية وبناءً على ذلك، عرّف (Reis et al. 2017, p. 4) الأصالة التنظيمية بأنها سلوكيات ذاتية

التحديد تتوافق مع الحاجات النفسية الأساسية كالكفاءة والاستقلالية والانتماء، بخلاف السلوكيات التي تُمارس لتلبية توقعات الآخرين.

أما من منظور اجتماعي، فترتبط مشاعر الأصالة بالتوازن بين ثلاثة أبعاد للذات، الذات الفعلية (من هو أو هي بشكل عام) والذات المثالية (الذات التي تجسد آمال المرء وتطلعاته ورغباته لنفسه، أي الشخص الذي يرغب المرء في أن يكونه) والذات الواجبة (الذات التي نشعر نحن أو الآخرون - أننا يجب أن نكون) ترتبط التناقضات بين الذات الفعلية من ناحية والذات المثالية والواجبة من ناحية أخرى بنتائج سلبية مثل عدم الرضا وانخفاض احترام الذات والنقد الذاتي والانفعال والافتقار إلى الأصالة التنظيمية ، وهذا المنطق هو تحديد لاقتراح فستجر (1957) بأن الشخص الذي يحمل معتقدين أو أكثر أو قيمتين أو أفكار متناقضة سيعاني من التناظر المعرفي أي الانزعاج النفسي في كلا النهجين، فالافتقار إلى الأصالة التنظيمية يعبر عن وعي الشخص بأن ذاته الحقيقية أو الفعلية لا تتناسب جيداً مع الطريقة التي يشعر أو يتصرف بها في العمل وأن الآخرين هم من يحددون كيف يتصرف مما يؤدي الى مشاعر الاغتراب وعدم البقاء بالقرب من الذات التي ترتبط بمستويات أعلى من الإرهاق في العمل وبخلاف ذلك يرتبط الشعور بالأصالة التنظيمية بمستويات عالية من المشاركة في العمل والرضا الوظيفي ، وعليه أن الافراد الذين يقعون قريبين من أنفسهم في العمل ويشاركون في الأنشطة التي تتناسب مع جوهر ذواتهم، هم أكثر عرضة لتجربة نتائج إيجابية من الآخرين Van den Bosch et al (2019:249).

وفي هذا الإطار، عرف (Wood et al, 2008:387) الأصالة التنظيمية: أنها التشغيل غير المعوق للذات الحقيقية أو الأساسية للفرد في مشروعه اليومي وتتألف الأصالة التنظيمية من أبعاد معرفية (الواعي والمعالجة غير المتحيزة) وأبعاد سلوكية (التوجه العملي والعلائقي) وترتبط الجوانب المعرفية للأصالة بفهم الذات وتقييمها التي تُعرف بأنها جوانب الشخصية التي يتم إقرارها ذاتياً وتنفيذها طوعياً وذات معنى شخصي للفرد، ومن ناحية أخرى فإن الأبعاد السلوكية هي مجرد التصرف وفقاً للذات الحقيقية للفرد والصدق في تفاعلاته وعلاقاته.

ومما تجدر الإشارة إليه أن هناك اختلافاً بين الباحثين حول طبيعة مفهوم الأصالة التنظيمية فهناك من يعدّها سمة شخصية لا تتغير كثيراً عبر الزمن والمواقف، وفي المقابل يرى بعضهم أن مفهوم الأصالة التنظيمية حالة ناتجة عن مدى الانسجام بين الموظف وبيئة العمل التي يعمل بها، ونظراً لأن بيئة العمل عرضة للتغيير عند تغير المهام، أو مغادرة أحد الزملاء فإن درجة الاتفاق بين هذه البيئة

والشخص ستكون أيضًا عرضة للتغيير ومما يؤكد هذا المنطق أنه إذا كانت بيئة العمل تتناسب بشكل أفضل مع جوهر الموظف (أي الذات الأصيلة) فسوف يشعر هذا الموظف بمزيد من الأصالة التنظيمية (Reis et al,2017:1963).

وبناءً على ما تم التطرق إليه برزت تعريفات عدة لمفهوم الأصالة التنظيمية يمكن استعراضها في الجدول (21)

الجدول (21) بعض تعريفات الأصالة التنظيمية على وفق آراء بعض الباحثين

التعريف	الباحث والسنة
تشير إلى كون الفرد حقيقياً أو واقعياً ويتصرف وفقاً للذات والقيم الإنسانية.	(Bordei,2015:332)
هي شعور الفرد بالتماسك فيما يتعلق بأفكاره وقيمه وعواطفه وسلوكياته ويمكن الحفاظ على شعور التماسك عبر مجموعة من السلوكيات المستجيبة للسياق .	(Abbott,2016:11)
أنها سلوكيات ومبادرة ذاتية التحديد تتوافق مع الاحتياجات النفسية الأساسية مثل الكفاءة والاستقلالية والارتباط.	(Reis et al ,2017:4)
هي مدى شعور الفرد بالاتصال بذاته الحقيقية أثناء العمل.	(Van den Bosch et al ,2019:249)
هي القدرة على التعبير الحر والطبيعي عن المشاعر والدوافع والميول الأساسية.	(Smith,2019:30)
هي التوافق بين الحالة الداخلية للفرد (مثل القيم والأفكار والمشاعر) والسلوكيات الخارجية (مثل الكلمات وتعبيرات الوجه والإيماءات).	(Cha et al ,2019:635)
هي الاتساق بين القيم التي تتبناها الشركة وممارساتها المطبقة.	(Marcinko,2020:4)
هي الوعي بالذات الحقيقية والقدرة على التصرف وفقاً لها.	(Vira et al ,2024:467)

ويمكن من هذا الفكر الادبي الخاص بماهية الأصالة التنظيمية فهم نقاط الالتقاء والاختلاف بين التعريفات السابقة وكالاتي:

أولاً: نقاط الالتقاء

- 1-1 الاتساق مع الذات: معظم التعريفات اكدت على أهمية اتساق الذات بين القيم الداخلية والسلوك الخارجي.
- 1-2 الحقيقية والواقعية: سلطت معظم التعريفات الضوء على ان يكون الفرد او الكيان حقيقيا او واقعيًا عندما يتصرف على وفق ذاته الحقيقية.
- 1-3 السلوكيات المتسقة: إن السلوك يجب ان يكون انعكاسا للحالة الداخلية مثل القيم والأفكار والمشاعر.
- 1-4 المبادرة الذاتية: معظم التعريفات تركز على قدرة الفرد على التصرف على وفق احتياجاته النفسية الأساسية واستقلاليته.

ثانياً: نقاط الاختلاف

- 2-1 التركيز على الفرد مقابل المنظمة: بعض التعريفات تركز على الافراد (مثل الشعور بالاتساق والقدرة على التعبير عن المشاعر)، وبعضها تركز على المنظمة (الاتساق بين القيم التي تتبناها الشركة وممارساتها).
 - 2-2 المكونات النفسية مقابل السلوكية: بعض التعريفات ركزت على المشاعر والوعي الداخلي، وبعضها ركز على السلوك الخارجي (مثل التعبير عن الدوافع الأساسية).
 - 2-3 البعد السياقي: بعض التعريفات تربط الاصلالة بالسياق الاجتماعي والتفاعل مع البيئة، وبعضها ركز على الجوهر الفردي بمعزل عن السياق.
- وعلى الرغم من أوجه الاتفاق والاختلاف بين الباحثين حول مفهوم الأصالة التنظيمية، إلا أن الحاجة إلى التصرف بمهنية أو التكيف مع متطلبات بيئات العمل قد تتعارض أحياناً مع مبدأ التصرف بطريقة أصيلة ففي كثير من الأحيان يُتوقع من الموظفين الامتثال لتوقعات الدور المهني، التي تتضمن التوافق مع توقعات الزملاء والمشرفين، وهو ما قد لا يتماشى بالضرورة مع مشاعرهم أو قيمهم أو قناعاتهم الشخصية.

وتبرز كذلك عوامل إضافية قد تدفع الموظفين إلى الشعور بعدم القدرة على التصرف بأصالة في بيئة العمل، ومن أبرزها التفضيلات الشخصية التي تميل إلى عدم الانخراط أو الإفصاح مع المشرفين أو

الزملاء ويُعزى هذا السلوك إلى مشاعر الخوف، أو انعدام الثقة، أو إلى تأثير المعايير الثقافية السائدة وقد يعتقد الموظفون أن تكلفة التصرف على طبيعتهم تفوق المنافع المرجوة من ذلك، إذ يُنظر إلى الإفصاح عن الذات أي مشاركة الفرد لأفكاره ومشاعره وخبراته بصدق كسلاح ذي حدين فعلى الرغم من فوائده المحتملة في تعزيز الثقة والانتماء، إلا أنه قد يؤدي إلى نتائج عكسية في حال تم التعبير عنه من دون مراعاة للسياق، أو في توقيت غير مناسب، أو إذا تعارض مع المعايير الثقافية أو التنظيمية السائدة وفي مثل هذه الحالات، قد يتسبب الإفصاح عن الذات في الإضرار بسمعة الفرد، وإضعاف علاقاته المهنية، وزيادة مستويات عدم الثقة، مما قد يُعيق العمل الجماعي ويؤثر سلبًا على فعالية الأداء التنظيمي.

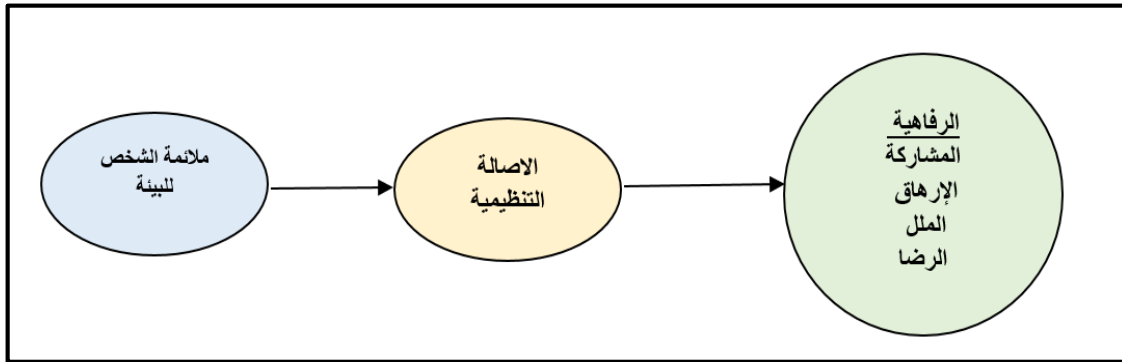
رابعاً: الأصالة التنظيمية وملاءمة الشخص للبيئة:

عند النظر مبدئياً، قد يبدو هناك تشابه بين الأصالة التنظيمية وملاءمة الشخص للبيئة ، إذ يعبر كلا المفهومين عن شكل من أشكال التوافق بين الفرد وبيئة العمل، فالملاءمة تشير الى مدى انسجام الفرد مع بيئة العمل من حيث القيم والخصائص والمهارات، وهو انسجام يتوقع ان يؤثر بشكل مباشر على الاحساس بالأصالة، فكلما زاد التوافق بين الفرد وبيئة العمل ، تعززت مشاعر الأصالة لدى الفرد ، مما يمنحه الشعور بالراحة والقدرة على التعبير عن ذاته من دون تصنع ، ومع ذلك يبرز اختلاف جوهرى بين المفهومين ، حيث تركز الأصالة التنظيمية على التجربة الذاتية للفرد في التواصل مع قيمه الحقيقية داخل بيئة العمل ، في حين تعنى ملاءمة الشخص للبيئة بتقييم موضوعي لمدى التوافق الفعلي بين الفرد والبيئة التنظيمية من حيث القيم والمهارات والخصائص الشخصية (Van den Bosch& Taris,2014:75).

يكمُن الفرق الأساس بين المفهومين في البعد النفسي(Abbott,2016:16) فالأصالة التنظيمية تميل الى الجانب العاطفي المتعلق بشعور الفرد بالارتباط بهويته الذاتية، في حين يعتمد توافق الشخص مع البيئة على تقييم معرفي لمدى الانسجام الموضوعي بين الفرد والبيئة وعلى الرغم من هذا الاختلاف ،فإن العلاقة بين المفهومين تكاملية حيث يسهم التوافق بين العوامل الفردية والتنظيمية في تعزيز مشاعر الأصالة التنظيمية، إذ يشعر الموظفون براحة اكبر في التعبير عن ذاتهم الحقيقية عند توافق قيمهم الشخصية مع ثقافة المنظمة ،وقد وصفت الأصالة بأنها الدرجة التي تتناسب بها قيم الفرد ومعتقداته وخصائصه مع بيئته مما يؤكد أن التوافق الكبير بين الشخص والبيئة يزيد من الشعور بالطمأنينة والرضا الوظيفي، الامر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي .

ويلاحظ ان نظريات ملاءمة الشخص للبيئة تستند إلى عدد من العمليات النفسية الأساسية المختلفة التي تتعلق بها، حيث تشير (وجهة النظر القائمة على التكامل) إلى أن الأفراد يكملون بيئتهم عندما تتطابق قدراتهم مع متطلبات الوظيفة مما يسمح بالتعبير عن نقاط القوة لدى الفرد داخل مكان العمل، ومن وجهة نظر (نظرية الهوية الاجتماعية) أن الناس لديهم رغبة متأصلة في التأقلم والسعي إلى القبول الاجتماعي والانتماء مما يسهل بدوره التعبير الذاتي الأصيل، أما نظرية (تقرير المصير) فتربط بين ملاءمة بيئة الشخص وإشباع الاحتياجات النفسية حيث تعمل الاستقلالية والكفاءة الناتجة عن ذلك على تقليل الحاجة إلى التأثير الخارجي مع زيادة قدرة الفرد على التعبير عن ذاته الأصيلة، وأما (نموذج جاذبية التشابه ونظرية الجاذبية الشخصية) فيشير إلى أن الأفراد ينجذبون إلى الآخرين بناءً على خصائص مماثلة تتوافق مع الوعي الذاتي الأصيل والقدرة على معرفة الذات الحقيقية للفرد، وبخلاف ذلك أن الموظفين الذين يعانون من انخفاض الملاءمة أو التطابق ولكنهم يبقون مع المنظمة بسبب الافتقار إلى الإرادة أو عدم القدرة على المغادرة غالبًا ما ينتهي بهم الأمر إلى التصرف بشكل غير أصيل (Van den Bosch et al, 2019:249)

ولا بد من التأكيد على أن الأفراد الأصليين لديهم دوافع جوهرية ويرتبطون تمامًا مع وظائفهم ولا يحتاجون إلى التعامل مع صعوبات عدم كونهم أصليين في العمل ومن المتوقع أن ترتبط الأصالة التنظيمية برفاهية الموظف وتعكس أشكالاً إيجابية من الرفاهية (أي المشاركة في العمل والرضا الوظيفي) وأشكالاً سلبية من الرفاهية (أي الملل والإرهاق) وكما في الشكل (18): (Ariza - Montes et al, 2017:4)



الشكل (18) نموذج للارتباطات بين ملاءمة الشخص للبيئة والأصالة التنظيمية ونتائج الرفاهية

Source: Van den Bosch, R., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C., & Reijseger, G. (2019) Authenticity at work: a matter of fit?. The Journal of psychology, 153(2), 247-266 p251.

خامسا: المخاوف التي تحد من الأصالة التنظيمية:

لا يمكن إغفال وجود عدد من المخاوف الجوهرية التي تُعد من العوامل المعيقة لتحقيق الأصالة التنظيمية في بيئة العمل فقد أشار (Smith, 2019:30) إلى أن الخوف من الانتقام أو عدم القبول يُعد من أبرز هذه المخاوف، حيث يتطلب التصرف بطريقة أصيلة قدرًا كبيرًا من الشجاعة، ولاسيما عندما تتعارض الميول الحقيقية للفرد مع توجهات الزملاء أو القادة الذين يتسمون بنزعة تقييمية أو سلطوية ونظرًا لأن المنظمة تُعد إطارًا يُفترض فيه دعم الأصالة التنظيمية ومناقشة التحديات المرتبطة بها ضمن منظور تطوري، فإن مشاعر الخوف تؤدي إلى تبني سلوكيات تجنبية، وتُحفز تركيزًا إدراكيًا ومعرفيًا موجهاً نحو التهديدات المتصورة، إلى جانب إصدار أحكام متشائمة بشأن المخاطر والنتائج المحتملة، الأمر الذي يؤثر في مجموعة متنوعة من الظواهر التنظيمية، مثل: قرارات الإفصاح عن التنوع، وتوزيع المكافآت والعقوبات، وطبيعة التفاعل بين القادة وأعضاء الفريق، ومستوى التواصل، ونشاطات التحسين المستمر.

وتتجاوز هذه المخاوف الجانب النفسي لتشمل مخاوف مرتبطة بانعدام الأمن الاقتصادي وغيرها من الظروف التي تشكل عقبة تحول دون التعبير الأصيل عن الذات وفيما يأتي الجدول (22) الذي يوضح أهم العوامل التي تُسهم في دعم تحقيق الأصالة التنظيمية في بيئة العمل أو إعاقتها.

الجدول (22) ما الذي يساعد وما الذي يعيق التعبير والسلوك الأصيل

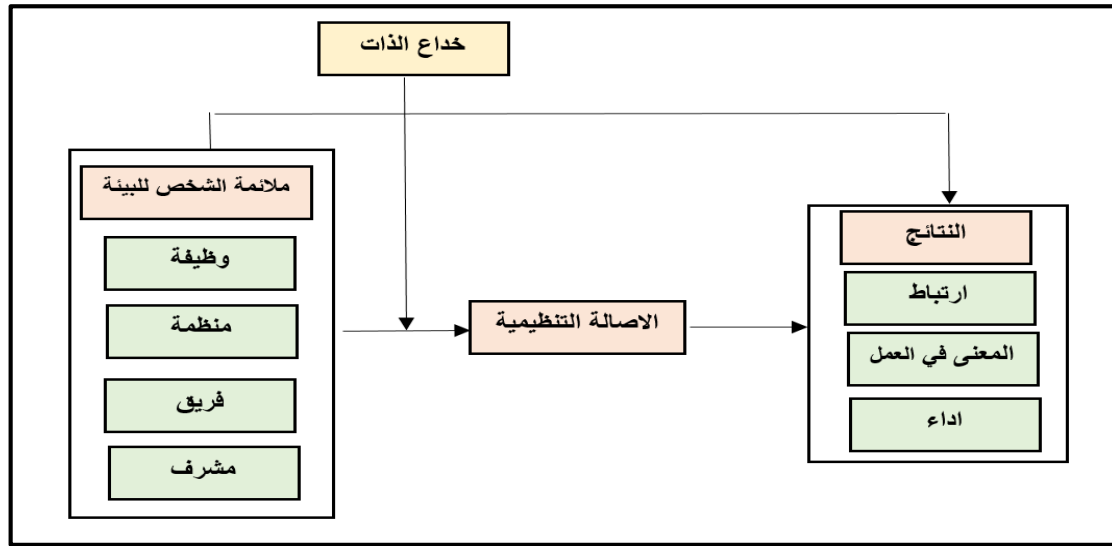
العوامل التي تعيق	العوامل المساعدة
الثقافة التنظيمية العلاقة مع المدير التنوع العقلية – الاختيار الفردي نقص الإدارة – دعم الأقران	الثقافة التنظيمية العلاقة مع المدير – دعم الأقران العقلية – الاختيار الفردي

Source: Puni, A., & Hilton, S. K. (2020). Dimensions of authentic leadership and patient p,10. care quality. Leadership in health services, 33(4), 365-383

ومن المخاوف الأخرى التي تُقيد التعبير الأصيل في بيئة العمل ما يتعلق بالخداع الذاتي، الذي يمثل الميل نحو التحيز الإيجابي مما يؤدي إلى تفاؤل غير واقعي ونظرة إيجابية مفرطة للذات وهو آلية غير واعية مصممة لتثويبه تفسيرات الأشخاص أو الأحداث من أجل خلق مكاسب شخصية مثل انخفاض القلق والتوتر الداخلي وزيادة احترام الذات والشعور المعزز بالتماسك والهوية وقد تكون العمليات

العقلية الخادعة للذات تطويرية أو جزءاً أساسياً من آليات الدفاع النفسي للفرد، ومن ثم يعد مفهوم الخداع الذاتي موضوعاً مثيراً للجدل حيث يصفه بعضهم بأنه غير متكيف ويجب تقليصه في حين يعتقد بعضهم الآخر أن الخداع الذاتي يمكن أن يكون مفيداً في بعض الأحيان للرفاهية والأداء البشري العام ولكن في أحيان أخرى يمكن أن يؤدي الخداع الذاتي إلى زيادة الدافع والمثابرة والأداء، وقد يؤدي أيضاً إلى الثقة المفرطة بالنفس التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات متحيزة وسلوكيات غير وظيفية (Abbott,2016:23).

فضلاً عن ذلك يستعمل (Marcinko,2020:4) الخداع الذاتي لزيادة تصورات التوافق الشخصي المنخفض للبيئة بشكل مصطنع وهو عملية محتملة يتم بها إنشاء واجهات للتوافق ليتم تحفيز الموظفين على التوافق مع القيم والأهداف التنظيمية، ولكن على الرغم من أن استعمال الخداع الذاتي للتكيف قد يصبح غير تكيفي عندما يعيق الأصالة التنظيمية كما في الشكل (19) فإن هناك إمكانية أن ينخرط الموظفون في خداع الذات عندما يدركون أهمية ملاءمة الشخص للبيئة بشكل كبير لضمان الاتساق في تعبيرهم عن المشاعر والسلوكيات المرتبطة بالدور وقد يحتاج هؤلاء الأفراد إلى تزييف المشاعر أو السلوكيات في أوقات معينة ولكنهم يفعلون ذلك عن طيب خاطر لأنهم يتعاونون مع دورهم نظراً لأن الخداع الذاتي يمكن أن يؤدي إلى استجابة متحيزة.



الشكل (19) يوضح الارتباطات بين الأصالة في العمل، وملاءمة الشخص للبيئة، والخداع الذاتي، ونتائج مكان العمل

Source: Abbott, M. (2016). Authenticity at Work from a Person-Environment Fit Perspective.

سادسا: فوائد تحقق الأصالة التنظيمية

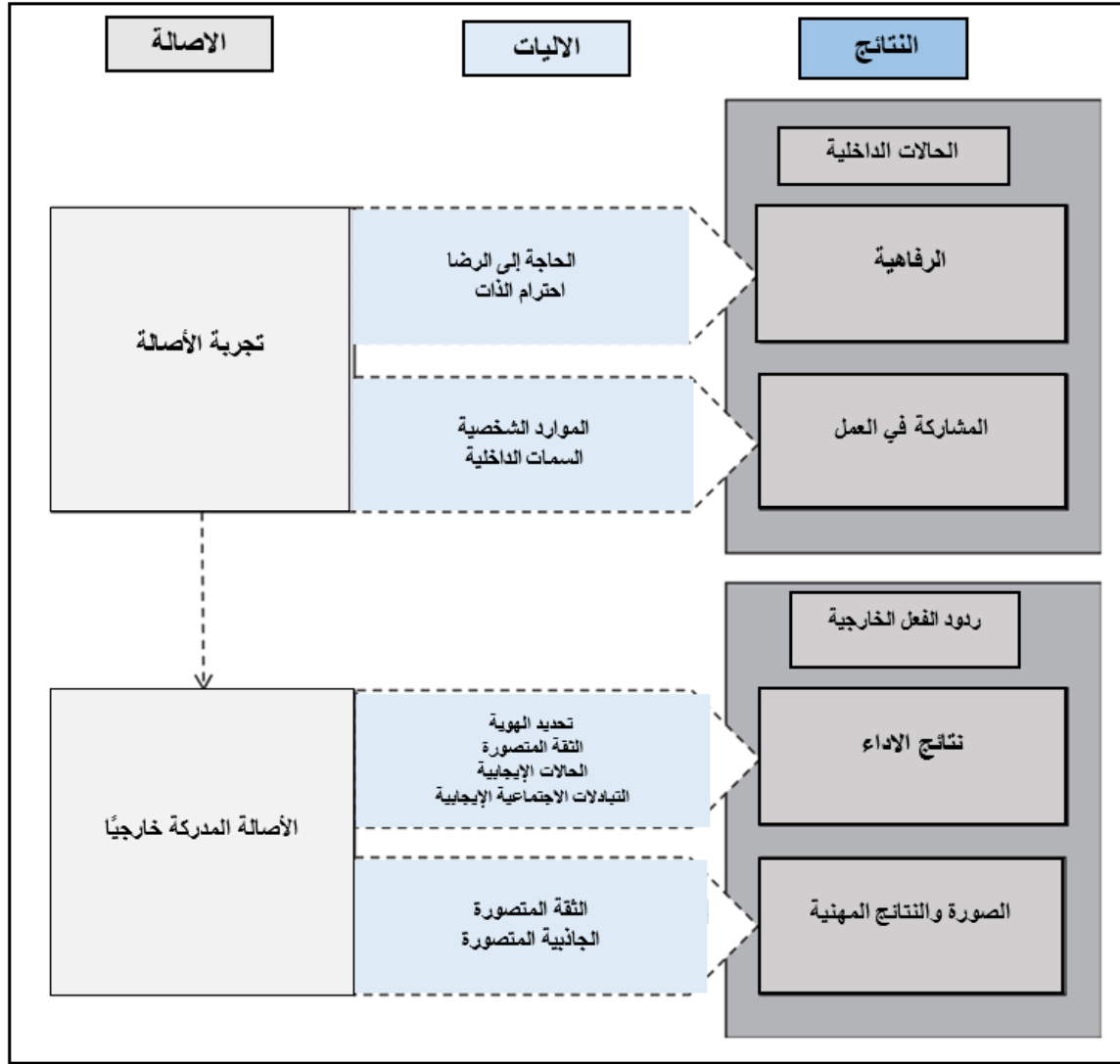
أشارت مجموعة من الدراسات إلى ارتباطات إيجابية متسقة بين الأصالة التنظيمية والحالات الداخلية المرغوبة من الرفاهية والمشاركة في العمل، فضلاً عن التأثيرات الإيجابية للأصالة المدركة خارجياً على الأداء والصورة ونتائج المهنة وكما موضح في الشكل (20):(Cha el at ,2019:641)

أولاً: الأصالة التنظيمية والمشاركة في العمل: هي حالة ذهنية مستقرة ومرتبطة بالعمل تتضمن القوة (الطاقة والمرونة العقلية في العمل) والتفاني والاستيعاب (التركيز الكامل على العمل والانغماس فيه) وقد تم وصفها بأنها مشابهة لدافع العمل المستقل، الذي يتضمن التصرف بمستوى عالٍ من الإرادة والشعور بالاختيار، وهناك طريقتان رئيستان يمكن بهما ان يعزز السلوك الأصيل المشاركة في العمل:

- 1-1 يؤدي محاذاة سلوك الفرد الخارجي مع الذات الحقيقية إلى تعزيز المشاركة في العمل بتمكين الافراد من الاستفادة بشكل أكبر من مخزون مواردهم الشخصية في العمل، وعلى النقيض من ذلك يستنزف السلوك غير الأصيل موارد الطاقة النفسية بسبب الجهد المطلوب لإخفاء الذات الحقيقية مما يؤدي إلى انخفاض المشاركة في العمل.
- 2-1 يعزز السلوك الأصيل المشاركة في العمل بإسناد الافراد لسلوكهم الذاتي وهذا ماكدت عليه الابحاث في نظرية تقرير المصير (SDT) : إن الموظفين الأصيلين في العمل أكثر عرضة لنسب سلوكهم إلى محركات داخلية ونتيجة لذلك يبلغون مستويات أعلى من الدافع المستقل، مما يزيد من التزام الفرد واستثمار طاقته بمسار العمل.

ثانياً: الأصالة المتصورة خارجياً ونتائج الأداء: إن أصالة القائد المتصورة خارجياً كما يصفها المرؤوسين ترتبط بشكل إيجابي بنتائج الأداء بما في ذلك الرضا عن القائد، والولاء للقائد، والأداء في العمل داخل الدور، والأداء في العمل خارج الدور، والالتزام التنظيمي، والنية للبقاء في المنظمة، وإن سبب استنباط القيادة الأصيلية لاستجابات المرؤوسين المرغوبة يمكن توضيحها بأربعة عوامل: أولاً: تتضمن القيادة الأصيلية التعبير عن القيم الشخصية للفرد بطريقة متسقة وشفافة، مما يزيد من احتمالية إدراك الأتباع أن لديهم قيماً مشتركة مع القائد ، ثانياً: يُنظر إليها على أنها تثير استجابات مرغوبة من المرؤوسين بتعزيز تصور المرؤوس بأن القائد جدير بالثقة ولا سيما عندما ينخرط في سلوك يتوافق مع قيمهم التي يعتنقونها، ثالثاً: تلبى شفافية القادة وعلاقتهم مع المرؤوسين الاحتياجات النفسية الفطرية للأتباع مثل الارتباط أو الاستقلال أو الكفاءة مما يولد حالات إيجابية في الأتباع مثل المشاعر الإيجابية

، رابعاً: تسهم شفافية القادة الموثوقين (كونهم منفتحين وصادقين) مع المرؤوسين في التبادلات الاجتماعية الإيجابية.



الشكل (20) يوضح فوائد الأصالة التنظيمية

Source: Cha, S. E., Hewlin, P. F., Roberts, L. M., Buckman, B. R., Leroy, H., Steckler, E. L., & Cooper, D. (2019). Being your true self at work: Integrating the fragmented research on authenticity in organizations. *Academy of Management Annals*, 13(2), 633-671, p 641.

وفي الصدد نفسه كشفت دراسات أخرى عن فوائد للأصالة التنظيمية وتأثيرها على نتائج العمل، ومنها:
دراسة (Abbott,2016:12) على مستويين:

أولاً: المستوى الفردي: عندما يشعر الموظفون بالأصالة التنظيمية فإنهم قادرين بشكل أكبر على الاستفادة من قدراتهم المعرفية والعاطفية والجسدية مما يؤثر بدوره على الفعالية التنظيمية ، لأنها تجربة ترتبط بشكل إيجابي بالاستقلالية، والمشاركة، والرضا الوظيفي، والإبداع ، والأداء، واحترام الذات، والرفاهية الذاتية التي تنتجاً بزيادة احترام الذات والتأثير الإيجابي، وترتبط بشكل إيجابي بقبول الذات، البصيرة، والنمو الشخصي، والسعادة، والمعنى، والرضا، والصحة البدنية والنفسية الأفضل وعلى العكس من ذلك تم ربط عدم القدرة على أن تكون أصيلاً بالتأثير السلبي، الإجهاد، الاضطراب النفسي، والعمل العاطفي، وأن الافتقار إلى الأصالة التنظيمية يمكن استعماله كعلامة تحذير لتحديد الأماكن التي تكون فيها التدخلات مطلوبة بشدة .

ثانياً: المستوى التنظيمي: ترتبط الأصالة التنظيمية بمجموعة من النتائج الإيجابية في بيئة العمل، حيث تمثل مؤشراً مهماً على الصحة النفسية والمهنية للموظف، وتسهم في تعزيز الأداء الفردي والجماعي. ومن أبرز هذه النتائج:

1-2 الرفاهية: تعد الرفاهية مرجعاً رئيساً لمؤشرات الصحة النفسية؛ لأنها ترتبط بحالات السعادة الداخلية التي تسهم في الرضا عن الحياة، والقناعة، والشعور بالبهجة وهي تصف التجربة الإيجابية الذاتية للفرد ويمكن أن تكون الرفاهية النفسية للموظفين بمثابة الأساس لتعزيز الابتكار وتحقيق أعلى النتائج وإطلاق العنان للإدراك الكامل للإمكانيات البشرية حيث تسهل الرفاهية التعبير عن الذات، وتسهم المعرفة الناتجة في زيادة الوعي الذاتي (Vira el al,2024:468)

2-2 الرضا الوظيفي: هو حالة عاطفية إيجابية وممتعة تنتج عن تقييم الفرد لعمله أو تجاربه الوظيفية وقد ارتبطت بمؤشرات مختلفة للصحة العقلية والجسدية، وارتبطت مستويات الرضا المنخفضة بمستويات أعلى من الإرهاق والاكتئاب والقلق ومستويات أقل من الصحة البدنية (Cha el at ,2019:641).

3-2 المشاركة في العمل: هي حالة تحفيزية تفسر مستويات الطاقة والتفاني في العمل والمنظمة، وتميز المفاهيم الحديثة بين المشاركة المحسوسة والمشاركة السلوكية، حيث تشير الأولى إلى الارتباط العاطفي للفرد واستثماره للموارد الشخصية في العمل، وتتألف الثانية من سلوكيات تتجاوز الأداء المحدد وتستهدف تحسينات الأداء التنظيمي (Kuntz & Abbott,2017:5).

4-2 المعنى في العمل: يُشير إلى إدراك الفرد لأهمية ما يقوم به وتأثيره الإيجابي، سواء على المستوى الشخصي أو الجماعي وتدعم الأصالة هذا الإحساس بالمعنى عن طريق تطابق أفعال الفرد مع قيمه ومبادئه (Akhtar el at ,2022:6).

5-2 الأداء الذاتي: يتعلق بتقييم الفرد لأدائه بناءً على معايير الذاتية، وغالبًا ما يكون أعلى لدى الأفراد الذين يشعرون بالأصالة، إذ إنهم يعملون بدافع داخلي ويتحملون المسؤولية الذاتية عن جودة عملهم (Van den Bosch & Taris,2018:2).

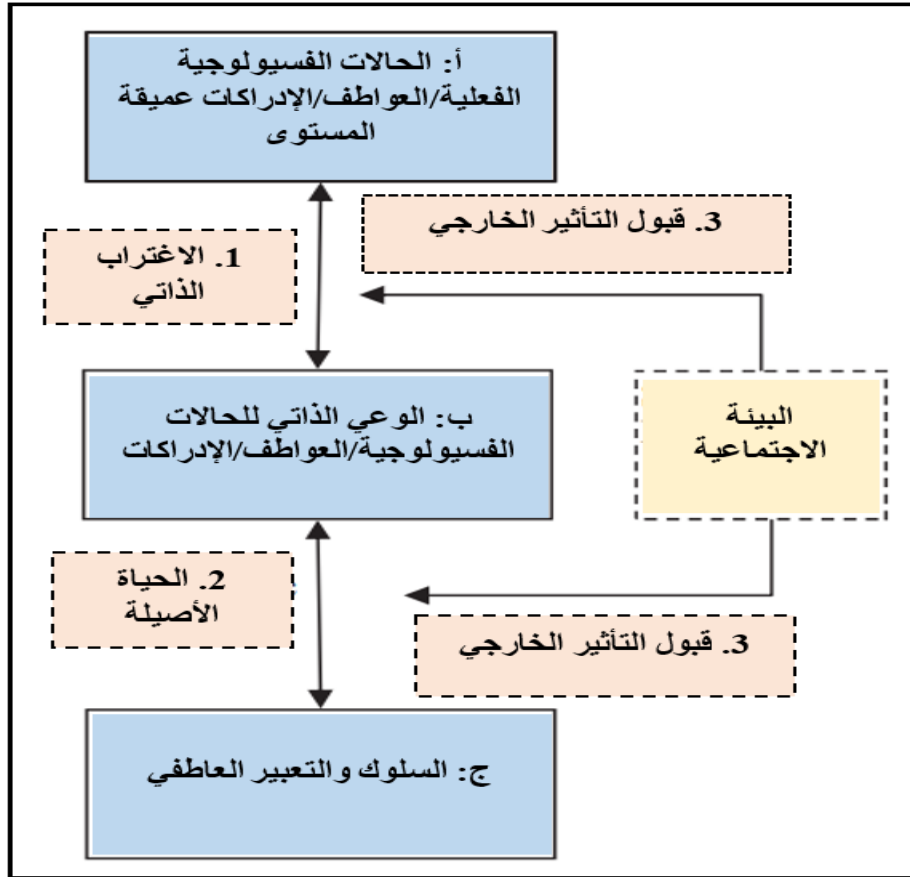
سابعاً: الأبعاد الهيكلية للأصالة التنظيمية:

يتمثل جوهر الأصالة التنظيمية في معرفة الذات وقبولها والتمسك بالصدق في التعبير عنها فكلمًا التزم الأفراد بقيمهم الجوهرية وهوياتهم وتفضيلاتهم وعواطفهم، زادت درجة أصالتهم في بيئة العمل إلا أن الأصالة كثيرًا ما يُساء فهمها على أنها سمة فطرية ثابتة، حيث يُنظر إلى الشخص إما على أنه "أصيل" أو "غير أصيل" غير أن الواقع يشير إلى أن الأصالة ليست سمة داخلية فقط، بل هي صفة يُنسبها الآخرون إلى الفرد استنادًا إلى سلوكياته وتفاعلاته الظاهرة (Kesken & Ayyıldız, 2008:144).

وفي هذا السياق، يوضح (Nunes & Ordanini 2021:2) أن الأفراد يربطون بين الأصالة التنظيمية وصفات مثل الإخلاص والصدق والنزاهة ويتم تقييم صدق الفرد في السياق التنظيمي بناءً على مدى تطابق تمثيله لذاته أمام الآخرين مع حقيقة تلك الذات، وليس فقط على صدقه الداخلي مع نفسه ويُعد إثبات الأصالة تحديًا مزدوجًا، يتطلب من القائد أو الموظف انسجامًا وتطابقًا بين أقواله وأفعاله، إذ إن غياب هذا الاتساق يُفقد مصداقيته ويُضعف قبوله كفرد أصيل من قِبَل الآخرين، ولا سيما المرؤوسين.

ولا ينبغي إغفال أن الأصالة تعكس بصورة دقيقة الجوانب الداخلية للفرد، سواء كان قائدًا أو مرؤوسًا، وهي بذلك تسهم في تكوين بيئة تنظيمية أكثر شفافية وفاعلية وأن للأصالة آثارًا عميقة على مغزى حياة الموظفين، إذ ترتبط ارتباطًا وثيقًا برفاهيتهم النفسية، وتصورهم لذواتهم، وتُعد محفزًا أساسيًا لعملية التحول التنظيمي، عندما يختار القادة والمرؤوسون التصرف بطريقة أصيلة تعزز من تطورهم الشخصي والمهني وتسهم في نمو المنظمة ككل.

وشهدت السنوات الاخيرة عناية عدد من الباحثين، بموضوع السلوك التنظيمي الإيجابي في الدراسة التجريبية للأصالة التنظيمية، التي تؤكد حاجة المنظمات إليه كمحفز لإنشاء مؤسسات أصيلة تعزز مناخات أخلاقية صحية تتميز بالشفافية والثقة والنزاهة والمعايير الأخلاقية العالية وتطوير إنجازات المرؤوسين المستدامة، ونتيجة لذلك استعملت مقاييس مباشرة مع الإجماع على محتوى الأصالة التنظيمية وأبعادها لذا تم اختيار مقياس (Wood et al,2008:385) ¹ كما في الشكل (21):



الشكل (21) أبعاد الأصالة التنظيمية

Source: Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Baliousis, M., & Joseph, S. (2008). The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the Authenticity Scale. *Journal of counseling psychology*, 55(3), 385.

¹ اتفق الباحثون (Abbott,2016:11) و (Metin et al ,2016:484) و (Reis et al ,2017:4) و (Van den Bosch et al ,2019:249) و (Maunz & Glaser,2023:348) و (Kuntz & Abbott,2017:3) على مقياس الأصالة التنظيمية الذي يتضمن ثلاثة أبعاد : الحياة الأصيلة ، والاغتراب الذاتي وقبول التأثير الخارجي .

إن الأصالة التنظيمية هي بناء ثلاثي الأجزاء عرفها Barrett-Lennard (1998) بأنها تنطوي على الاتساق بين المستويات الثلاثة (أ) التجربة الأولية للشخص، (ب) الوعي الذاتي، و (ج) سلوكه الخارجي وتواصله (المقابلة للأسطر 1 و 2 و 3، في الشكل أعلاه) يبدأ الشكل بمقارنة التجربة الفعلية (الذات الحقيقية بما في ذلك الحالات الفسيولوجية الفعلية والعواطف والمعتقدات التخطيطية (المربع أ) من الشكل بجوانب التجربة التي يتم تمثيلها في الوعي المعرفي (المربع ب) ويتضمن الجانب الأول من الأصالة التنظيمية عدم التوافق الحتمي بين الوعي الذاتي والخبرة الفعلية وإن التطابق التام بين جوانب التجربة هذه غير ممكن أبداً، والمدى الذي يختبر فيه الشخص الاغتراب الذاتي بين الوعي الذاتي والخبرة الفعلية (الذات الحقيقية) يشكل الجانب الأول من الأصالة التنظيمية (السطر 1 في الشكل) ويؤدي إلى الاضطراب النفسي وإن التجربة الذاتية المتمثلة في عدم معرفة الذات، أو الشعور بعدم التواصل مع الذات الحقيقية، هي مؤشر على هذا الجانب من الأصالة.

يتضمن الجانب الثاني من الأصالة التنظيمية التوافق بين الخبرة كما يتم إدراكها بوعي (المربع ب) والسلوك (المربع ج) وتتضمن الحياة الأصيلة التصرف والتعبير عن المشاعر بطريقة تتفق مع الوعي الذاتي للحالات الفسيولوجية والعواطف والمعتقدات والإدراكات (السطر 2) وبعبارة أخرى، تتضمن الحياة الأصيلة أن يكون المرء صادقاً مع نفسه في معظم المواقف وأن يعيش وفقاً لقيمه ومعتقداته.

الجانب الثالث من الأصالة التنظيمية يتعلق بمدى قبول المرء لتأثير الآخرين والاعتقاد بأنه يتعين عليه أن يتوافق مع توقعات الآخرين، فالأفراد كائنات اجتماعية في الأساس، ويتأثر كل من الاغتراب الذاتي والعيش الأصيل بالبيئة الاجتماعية ويتأثر المرء بآراء الآخرين وقبول التأثير الخارجي على كل من مشاعر الاغتراب الذاتي وتجربة العيش الأصيل (السطر 3) عند أخذ الاغتراب الذاتي والعيش الأصيل وقبول التأثير الخارجي معاً.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: إجراءات التحقق من مقاييس الدراسة

المبحث الثاني: الوصف الاحصائي لمقاييس الدراسة وتفسير

نتائجها

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: إجراءات التحقق من مقاييس الدراسة

تمهيد:

تشكل عملية اختبار صدق الاستبانة او ما يعرف بقدرتها على عكس الظواهر (المتغيرات) امرا مهما ضمن مجال البحث العلمي وان هذا الاختبار والتحقق يبدأ من بداية تصميمها وصلاحيتها مرورا بتفريغ البيانات وتامامها وقدرتها على دراسة متغيرات نموذج البحث، وبناء عليه فان المبحث الحالي مهمته تقصي دقة وصلاحية مقياس كل من سلوكيات القائد التفاضلية متمثلة بأبعادها (الرعاية والتواصل، والترقيات والمكافآت، والتسامح مع الاخطاء) ومتغير الانعزال في مكان العمل ممثلا بالأبعاد (الانعزال الاجتماعي ، والانعزال التنظيمي) ومتغير الأصالة التنظيمية ممثلا بالأبعاد (الاغتراب الذاتي ، الحياة الأصيلة ، وقبول التأثير الخارجي) وسيكون ذلك عن طريق اساليب احصائية وفنية عدة وكما يأتي:

أولاً: ترميز متغيرات نموذج الدراسة وابعاده:

يحتوي نموذج الدراسة المراد اختباره متغيرات ثلاثة: متغير مستقل ومتغير تفاعلي ومتغير تابع فالمتغير المستقل الاول سلوكيات القائد التفاضلية ويشتمل على ثلاثة ابعاد اساسية في حين يشتمل المتغير المستقل الثاني الأصالة التنظيمية على ثلاثة ابعاد أساسية ايضا، في حين يتضمن مقياس المتغير المستجيب الانعزال في مكان العمل على بعدين اساسيين والجدول (23) الاتي يبين تفاصيل بنية المقياس المراد استعماله للدراسة.

الجدول (23) تفاصيل مقياس الدراسة

مصدر المقياس	الرمز	عدد الفقرات	البعد	المتغير
Chao (2020)	Com	4	الرعاية والتواصل	سلوكيات القائد التفاضلية
	Por	4	الترقيات والمكافآت	
	Tol	4	التسامح مع الأخطاء	
Munir et al (2016)	Soc	5	الانعزال الاجتماعي	الانعزال في مكان العمل
	Org	5	الانعزال التنظيمي	
Wood el at(2008)	Sel	4	الاغتراب الذاتي	الأصالة التنظيمية
	Aut	4	الحياة الأصيلة	
	Imp	4	قبول التأثير الخارجي	

المصدر: اعداد الباحثة

ثانيا: التأكد من البيانات التي نُزلت في البرنامج الاحصائي:

تعد هذه الخطوة احدى الخطوات الاولى والمهمة في معرفة ان البيانات التي تم تنزيلها في البرنامج الاحصائي مكتملة ام لا، وبعبارة أخرى هل يوجد فقدان لجزء من البيانات اما لا؟ وان اهمية هذا الاجراء يرتبط بدقة النتائج الخاصة بالتحليل ففي حالة وجود فقدان للبيانات فان ذلك ينعكس في اتجاهين ضمن مجال عملية تحليل البيانات الأول: ان النتائج ستكون غير دقيقة ولا تعبر عن حقيقة الظواهر المدروسة والاتجاه الثاني هو ان اكتمال البيانات امرٌ أساسٌ في عمل بعض البرامج الاحصائية ومنها برنامج (Amos) وتتم هذه الخطوة باستعمال اسلوب التكرارات المتوفر في الحزمة الاحصائية .SPSS

وبعد ان تم اختبار البيانات تم التحقق من عدم وجود بيانات غير منزلة في البرنامج الاحصائي وكما يتضح لك من الجدول (24).

الجدول (24) التحقق من اكتمال تنزيل البيانات

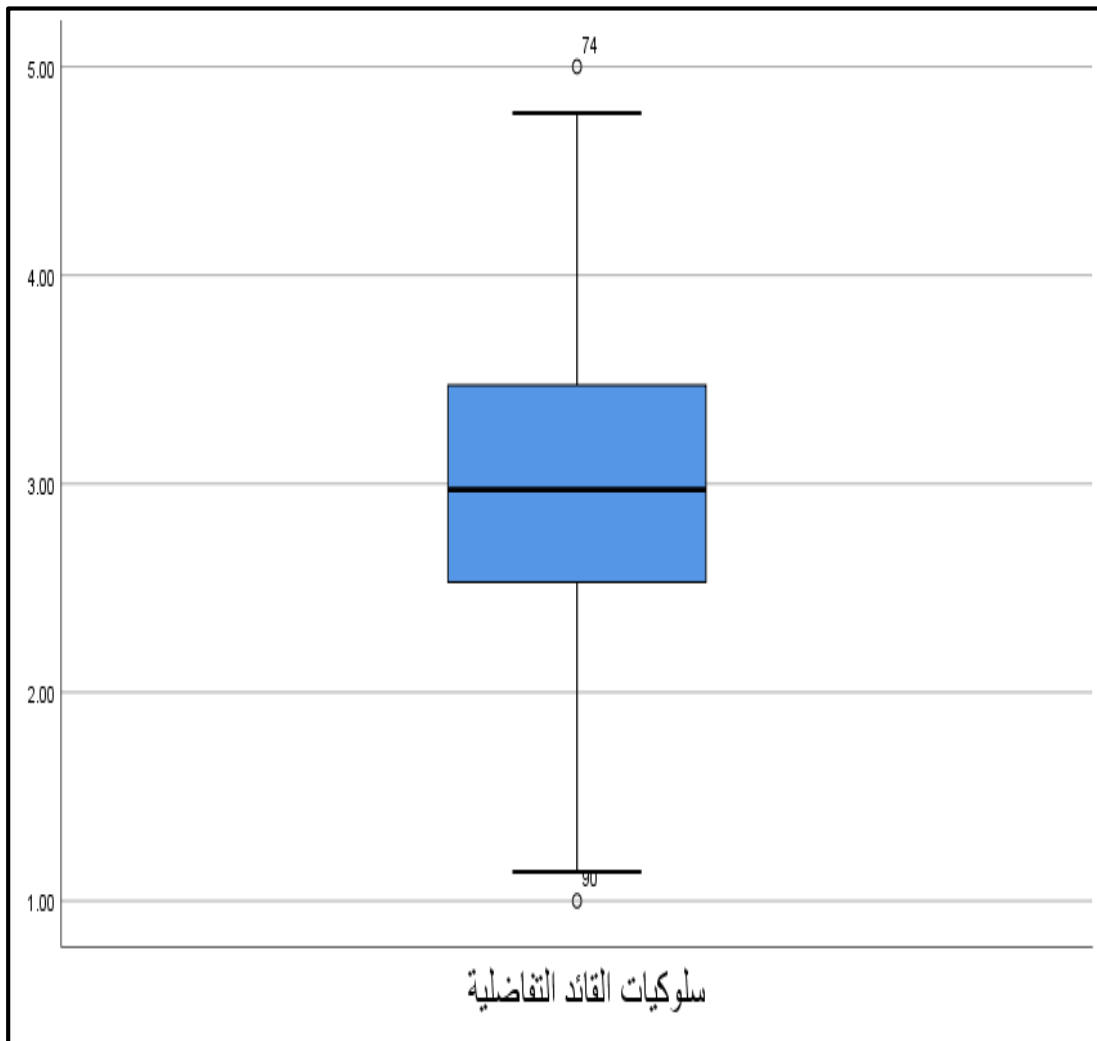
الاسئلة	عدد الافراد	القيم المفقودة	الاسئلة	عدد الافراد	القيم المفقودة	الاسئلة	عدد الافراد	القيم المفقودة
Com1	217	0	Soc1	217	0	Sel3	217	0
Com2	217	0	Soc2	217	0	Sel4	217	0
Com3	217	0	Soc3	217	0	Aut1	217	0
Com4	217	0	Soc4	217	0	Aut2	217	0
Por1	217	0	Soc5	217	0	Aut3	217	0
Por2	217	0	Org1	217	0	Aut4	217	0
Por3	217	0	Org2	217	0	Imp1	217	0
Por4	217	0	Org3	217	0	Imp2	217	0
Tol1	217	0	Org4	217	0	Imp3	217	0
Tol2	217	0	Org5	217	0	Imp4	217	0
Tol3	217	0	Sel1	217	0			
Tol4	217	0	Sel2	217	0			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.26

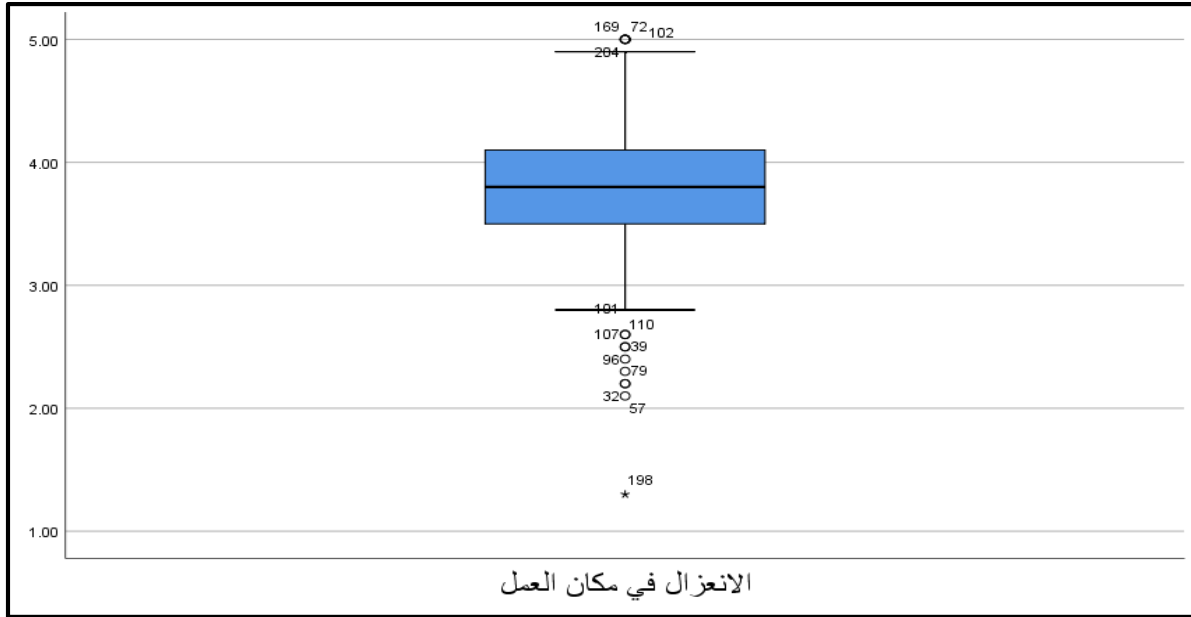
ثالثا: استكشاف عن وجود قيم خارج حدود المدرج المعتمد:

ان وجود بيانات خارج حدود المدرج المعتمد لإجابات العينة يعرف احصائيا بشذوذ البيانات الذي يبين ان هناك قيمة مثلا (2) تم كتابتها سهوا (22) او اكثر وهكذا مما يعني ان القيمة التي تظهر في خلية البرنامج لا تمثل أي فئة من المقياس الخماسي المستعمل الذي حدوده هي (1) لأدنى الاجابات وحتى اعلى الاجابات المعبر عنها بـ (5)، وان حدوث هكذا شذوذ وتكراره في أكثر من

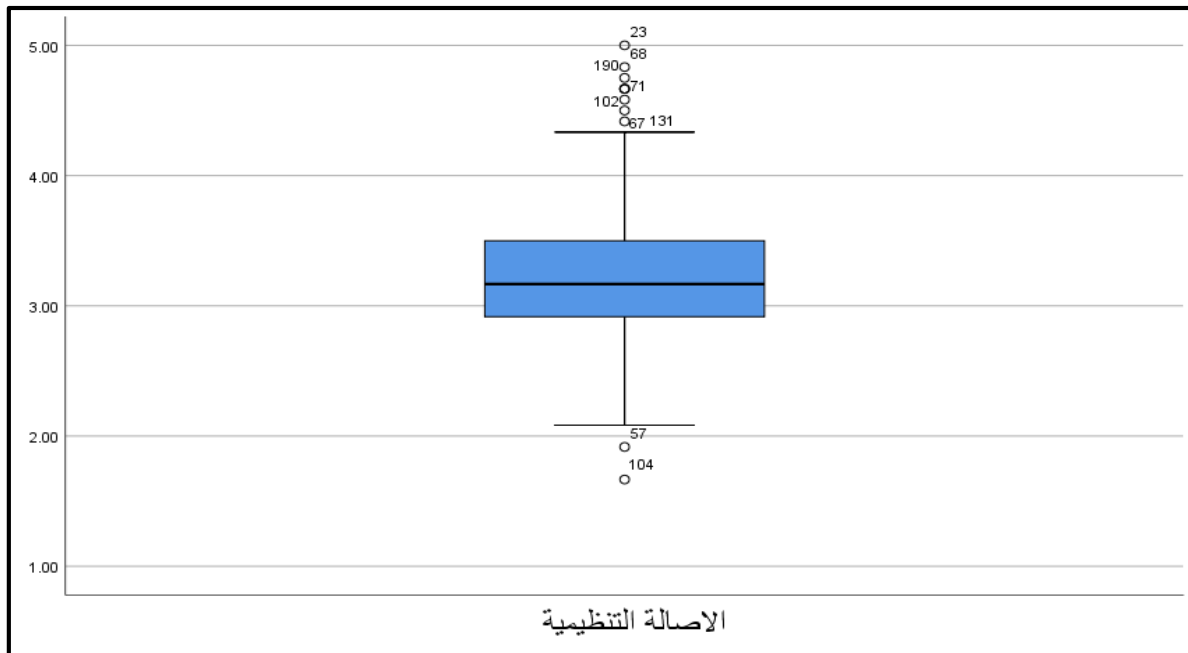
خلية يعني ان ما ينتج عنها من نتائج أثناء التحليل لا تعبر عن محتواها الحقيقي المراد منها علميا مما يؤثر في نتائج الدراسة بشكل عام ولهذا سيتم اعتماد اسلوب (Boxplot) الذي اشار له (Sekaran and Bougie,2016:276) في كتابه وباستعمال الحزمة الاحصائية SPSS.V.26 وبعد القيام بالاختبار المطلوب تبين خلو البيانات من قيم اعلى من حدود المدرج ولمتغيرات الدراسة الثلاثة مما يعني خلو ابعادها وتساؤلها من شذوذ البيانات ويوضح ذلك الاشكال (22) و (23) و (24)، وبناء على ما سبق يدعم التحليل خلو البيانات من الشذوذ في القيم.



الشكل (22) اختبار القيم الشاذة لمتغير سلوكيات القائد التفاضلية



الشكل (23) اختبار القيم الشاذة لمتغير الانعزال في مكان العمل



الشكل (24) اختبار القيم الشاذة لمتغير الأصالة التنظيمية

رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

ان عملية التحقق من طبيعة ما تتوزع به استجابات عينة الدراسة يعد امرا اساسيا لأنه يعطي للباحث التصور الدقيق عن مدى ملاءمة أيّ من الأساليب الاحصائية (المعلمية ام غير المعلمية) لطبيعة

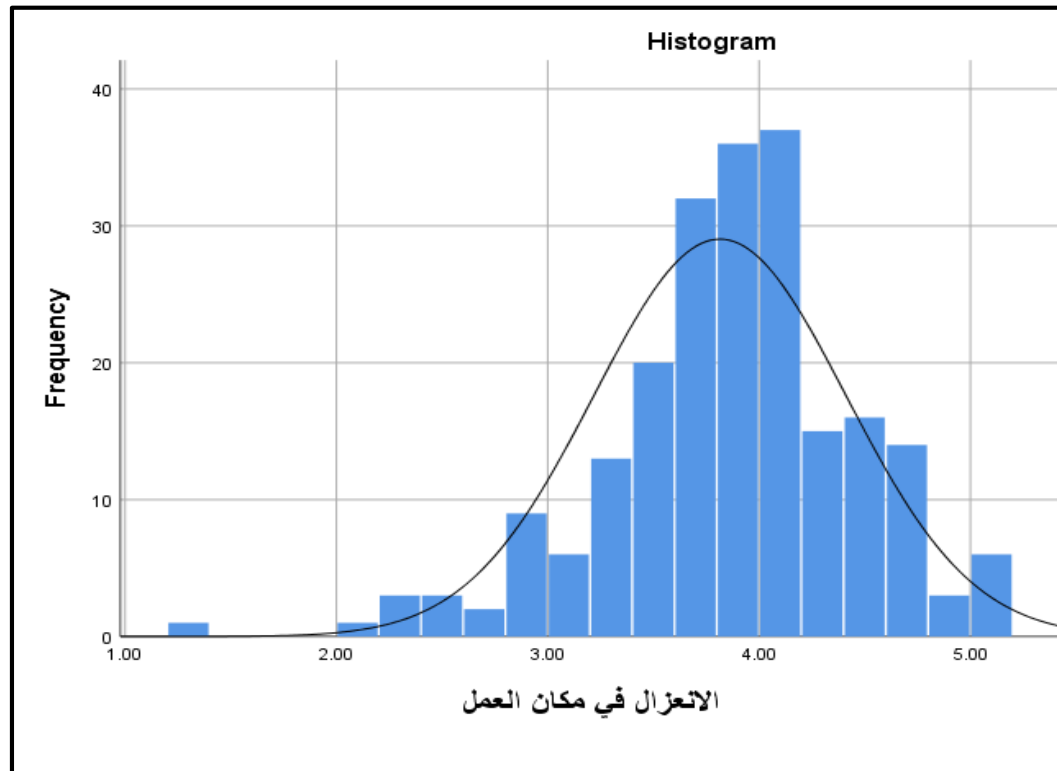
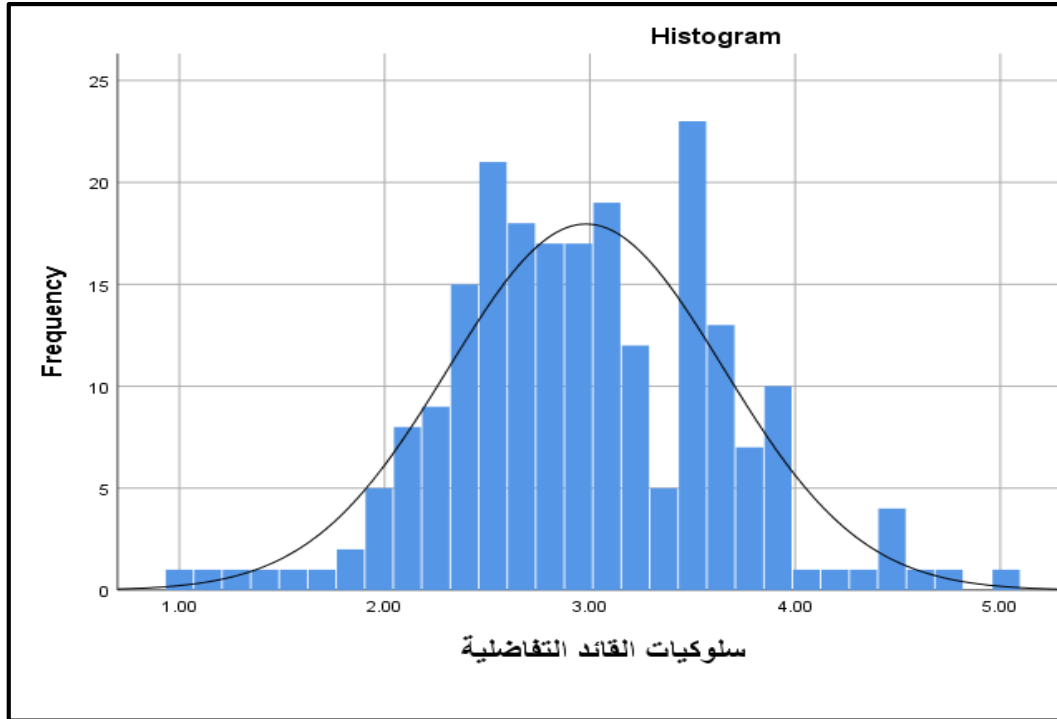
الاختبارات المراد إجراؤها (Sekaran and Bougie,2016:238)، ويستعمل لهذا الغرض إحدى أهم الأدوات الاحصائية استعمالاً (Tabachnick and (Kolmogorov- Smirnov) (Fidell,2014:198) التي من صفاتها الأساسية والمهمة الدقة التي تمتاز بها عند فحص البيانات (Frank and Massey, 2012:68) واحصائياً إن اختبار التوزيع الطبيعي قد يتخذ شكلين أو شكلاً واحداً، والشكل الأول عبارة عن جدول يبين فيه تفاصيل العينة المختبرة ويظهر فيه (Test Statistic) الذي يجب أن تكون معنويته أكبر من (5%) لتقبل نتيجة توزيع البيانات بشكل طبيعي وبخلاف ذلك صحيح ، والشكل الثاني الرسم البياني الذي يتخذ منحني الجرس إذا كان التوزيع طبيعياً أي إن البيانات تتمحور حول مركز التوزيع في حين إذا كانت بأحد الاتجاهات أو ابتعدت عن المركز فهذا يشير إلى أن التوزيع الطبيعي (Musselwhite & Wesolowski , 2018 : 12) يتبين من الاختبار أن قيمة الدلالة الاحصائية كانت (0.200) لجميع المتغيرات والنتائج على التوالي (Test Statistic=0.46-0.106-0.106) وهذا يعني أن الاختبار غير معنوي وعليه أن البيانات تتوزع طبيعياً (لأن الاختبار أحد خصائص التوزيع اللاتطبيعي) وعليه تدعم هذه النتيجة استعمال البيانات المعلمية في التحليل.

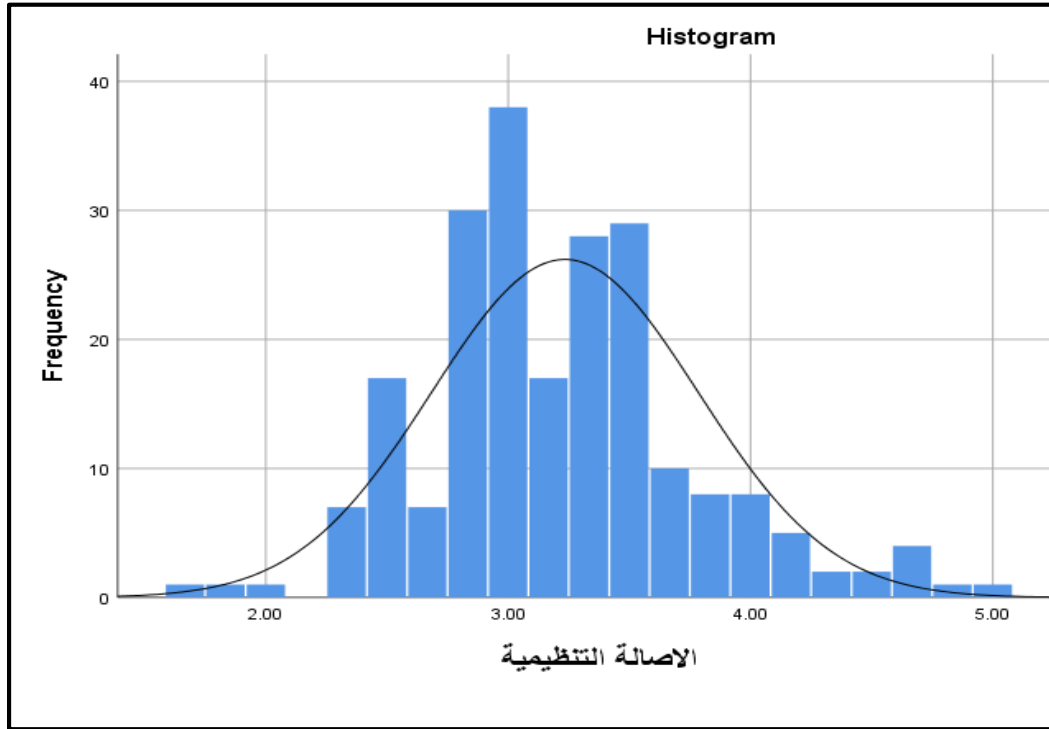
الجدول (25) التحقق من توزيع بيانات متغيرات الدراسة

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		سلوكيات القائد التفاضلية	الانعزال في مكان العمل	الأصالة التنظيمية
العينة		217	217	217
المعلمات	الوسط	2.6834	2.0683	3.2239
	الانحراف المعياري	.66951	.59633	.55067
التمييز	القيمة المطلقة	0.46	.106	.106
	القيمة الموجبة	0.40	.69	.106
	القيمة السلبية	-0.46	-.106	-.46
Test Statistic		0.46	0.106	0.106
المعنوية		.200	.200	.200
a. Test distribution is Normal.				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V26

وتبين الأشكال (25) (26) (27) التوزيع الطبيعي على شكل منحني لبيانات الدراسة





الشكل (25) (26) (27) منحني التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المصدر: مخرجات برنامج (Spss v.26)

خامسا: تحقق الصدق الظاهري والمحتوى لأداة القياس

ان صدق أداة القياس يمكن دراسته من ثلاث نقاط اساسية هي التحقق من صدق محتوى أداة القياس ظاهريا ثم معرفة مستوى تشبع الفقرات وجودة المقياس بالتحليل العملي التوكيدي، واخيرا التحقق من ثبات أداة القياس عن طريق اختبار (كرونباخ الفا)) وتوضح الفقرات بالآتي:

1. الصدق الظاهري للمحتوى الخاص بمقياس الدراسة:

ان اختبار محتوى أداة القياس- الاستبانة- يعد امرا حيويا يعطي دعما للقناعة العلمية بما تريد ان تقيسه من ظواهر (أي إن التساؤلات فيها يفهم المراد منها من قبل العينة) وهو من الخطوات السهلة التي لا تأخذ وقتاً طويلاً وانما تعرض على محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الاستبانة يوضحون مدى قدرة تلك التساؤلات على توضيح فهم العينة للظواهر المدروسة (Mohajan , 16 : 2017) وهكذا خطوة مهيأة لباقي خطوات التحقق من الصدق الخاص بالأداة (Yaghmale 25 : 2003) , وقد قامت الباحثة بعرض الاستبانة بشكلها الأول على محكمين كان عددهم (9) محكمين وبعد مراجعة ملاحظاتهم حول الاستبانة بشكل اجمالي تبين انهم متفقون عليها بما نسبته

(95%) فقد تركزت ملاحظاتهم حول اعادة صياغة بعض التساؤلات لتكون اكثر وضوحا وقدرة لتعكس ما مراد دراسته منها ويمكن مراجعة الملحق (1) لمعرفة المحكمين.

2. الاختبار البنائي -التحليل العاملي التوكيدي-لأداة القياس:

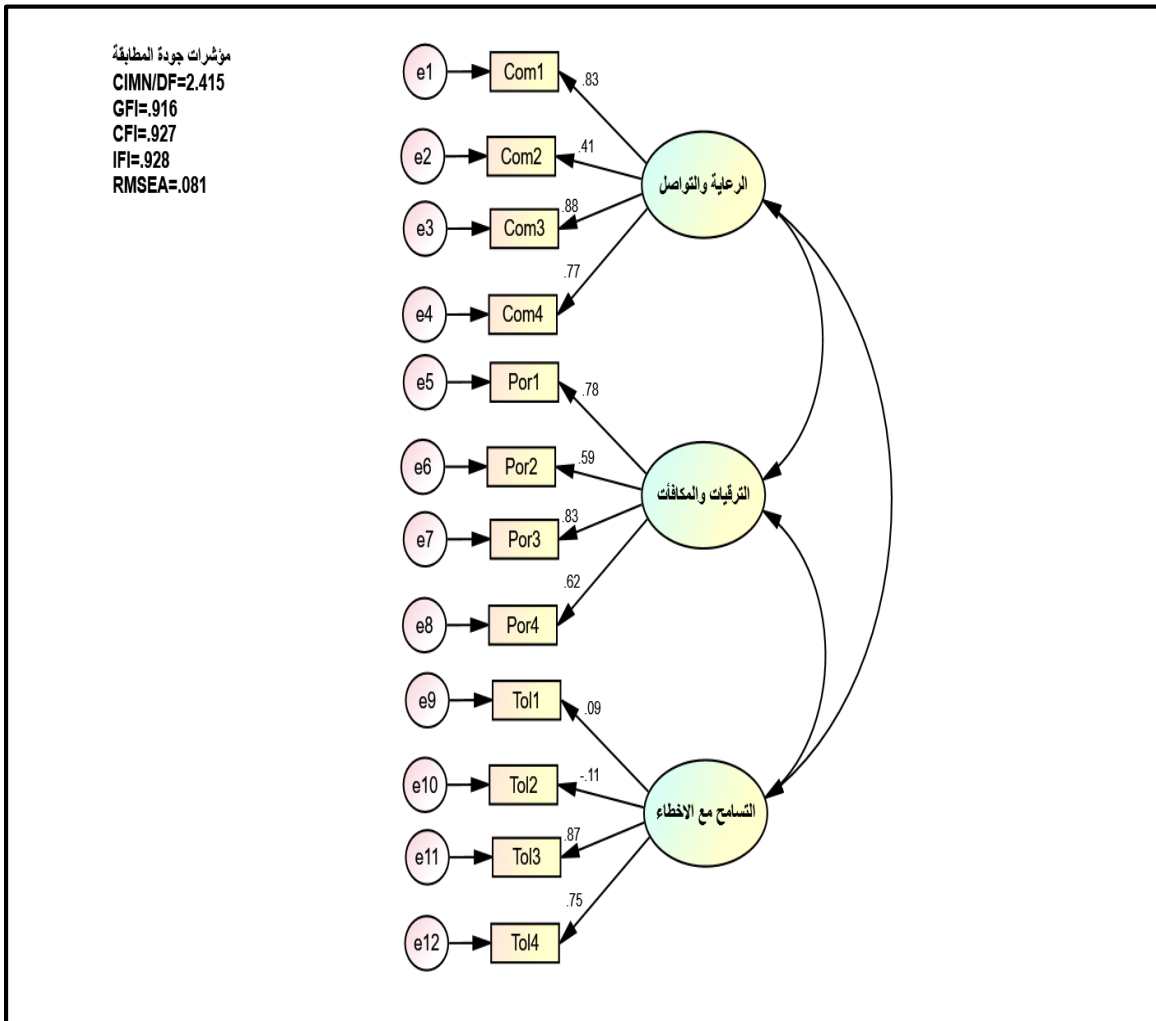
ان الخطوة الحالية تعتمد في اجرائها على تقنية التحليل العاملي التوكيدي (CFA) التي تعد احدى اختبارات معادلة النمذجة الهيكلية وتهدف الى التحقق من غرضين الاول التحقق من بنية العوامل الداخلية لمقياس الدراسة أي البنية الهيكلية للاستبانة والغرض الثاني متعلق بكونها اداة تساعد على توضيح قبول الفرضيات من عدمه اما عن تقنية التحليل العاملي التوكيدي فأنها تعد اداة للتحقق من قضيتين مهمتين للنموذج الهيكلي المراد فحصه، القضية الأولى: معرفة هل أن الفقرات (التساؤلات) في البعد المعني (هيكل العامل) تعبر عنه ميدانيا وبعبارة اخرى يمكن قياسه بوساطتها ام لا؟ باستعمال الارتباطات بين اجابات العينة (1 : Eaton & Willoughby , 2018) والتحقق منها ويعبر عن هذا المعيار بما يعرف بتشبع الفقرة فعندما يكون تشبع الفقرة (40%) فما فوق فان هذا يشير الى تعبير الفقرة عن البعد وعليه تقبل ضمن هيكلته (Dancey and Reidy,2007:473) اما القضية الثانية الممكن الاستفادة منها في هذا التحليل فهي إسهام مؤشرات (Model Fit Indices) التي يعبر عنها بمؤشرات جودة مطابقة النموذج الهيكلي مع البيانات التي تم سحبها من العينة فيها يمكن معرفة وجود تطابق بين النموذج الفرضي الذي اقترحته الباحثة وبين الهيكلي الفرضي في النموذج المختبر وان تلك الاجراءات تتم عن طريق برنامج (Amos V.23) ، وان المعايير المحددة لبيان التطابق المذكور سابقاً يبينها جدول المعايير (26) ، علما أنه توجد مؤشرات اخرى الا أن الباحثين يشيرون الى كفاية هذه المعايير في تحقق الهدف المرجو.

الجدول (26) معايير جودة المطابقة

ت	المعيار
-1	$CMIN/DF < 5$
-2	Goodness of Fit Index (GFI > 0.90)
-3	(Incremental Fit indices (IFI >0.90)
-4	Comparative Fit Index (CFI >0.90)
-6	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA <0.08)
Source: (Byrne, 2001:71).	

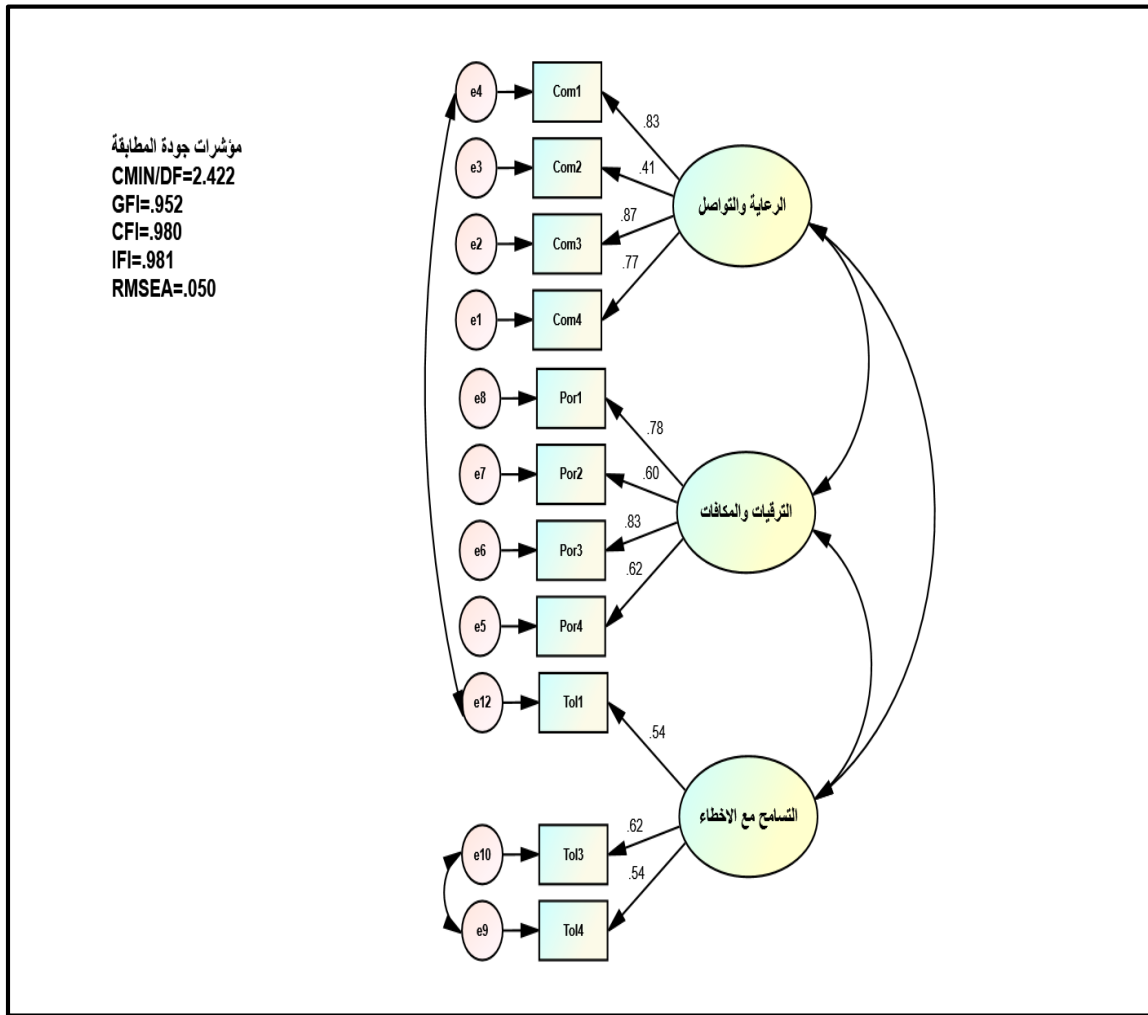
1. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير سلوكيات القائد التفاضلية:

تختص الفقرة بعملية التحقق من انتماء الفقرات لمقاييسها وكذلك جودة نموذج متغير سلوكيات القائد التفاضلية الذي اشتمل على اثنتي عشره فقرة تمثل المقياس الخاص بالمتغير وكما يبينها الشكل رقم (28) اذ يتضح من نموذجها الهيكلي ان جميع الفقرات الخاصة بتلك الابعاد حققت نسب تشبع اعلى من المعيار الذي يحدد انتمائها ما عدا فقرة واحدة وهي (ToI2) ضمن بعد التسامح مع الأخطاء كان تشبعها اقل من المعيار المحدد للقبول فضلا عن ان نسبة (RMSEA) قد حققت اعلى نسبة من الحد المقبول الذي يفترض أن يكون إما (0.08). أو اقل منه وكلما انخفض كان افضل، وبناء على ما سبق يجب حذف الفقرة وإعادة التحليل واجراء مؤشرات التعديل المقترحة من قبل البرنامج والنظر في النتائج ضمن المعايير المحددة.



الشكل (28) الصديق البنائي التوكيدي لمقياس سلوكيات القائد التفاضلية

وبعد الحذف وإعادة التحليل استلزم النموذج الهيكلي وضع مؤشرات التعديل المقترحة من قبل البرنامج اذ تبين ان جميع الفقرات البالغ عددها احدى عشرة فقرة ذات تشبع محصور بين (-0.87 و 0.41) وهي نسب تبين انها مقبولة احصائيا استنادا الى النسبة الحرجة لها التي تراوحت بين (5.884-13.203) وان قيمة ($P\text{-Value} \leq 0.001$) وهي نسب معنوية ممتازة لقبول نتائج التشبع، الذي يعني ان (11) يعكس بشكل مقبول متغير سلوكيات القائد التفاضلية ضمن بيئة التطبيق المختبرة، ولتحديد معايير جودة المطابقة وتأكيدا على انها تقيس متغيراً متكوناً من احدى عشرة فقرة، فقد افرزت نتائج اختبار معايير جودة المطابقة تحققها ضمن النسب المقبولة احصائيا وكما يوضحها الشكل الهيكلي (29)، مما يبين تحقق التطابق الجيد بين النموذج النظري المفترض لقياس المتغير والنموذج الهيكلي مما يمهد لصلاحية استعماله في اختبار المتغير ضمن بيئة التطبيق.



الشكل (29) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوكيات القائد التفاضلية
 ويظهر جدول (27) تفاصيل قيم النموذج الهيكلي ومستويات قبوله احصائيا

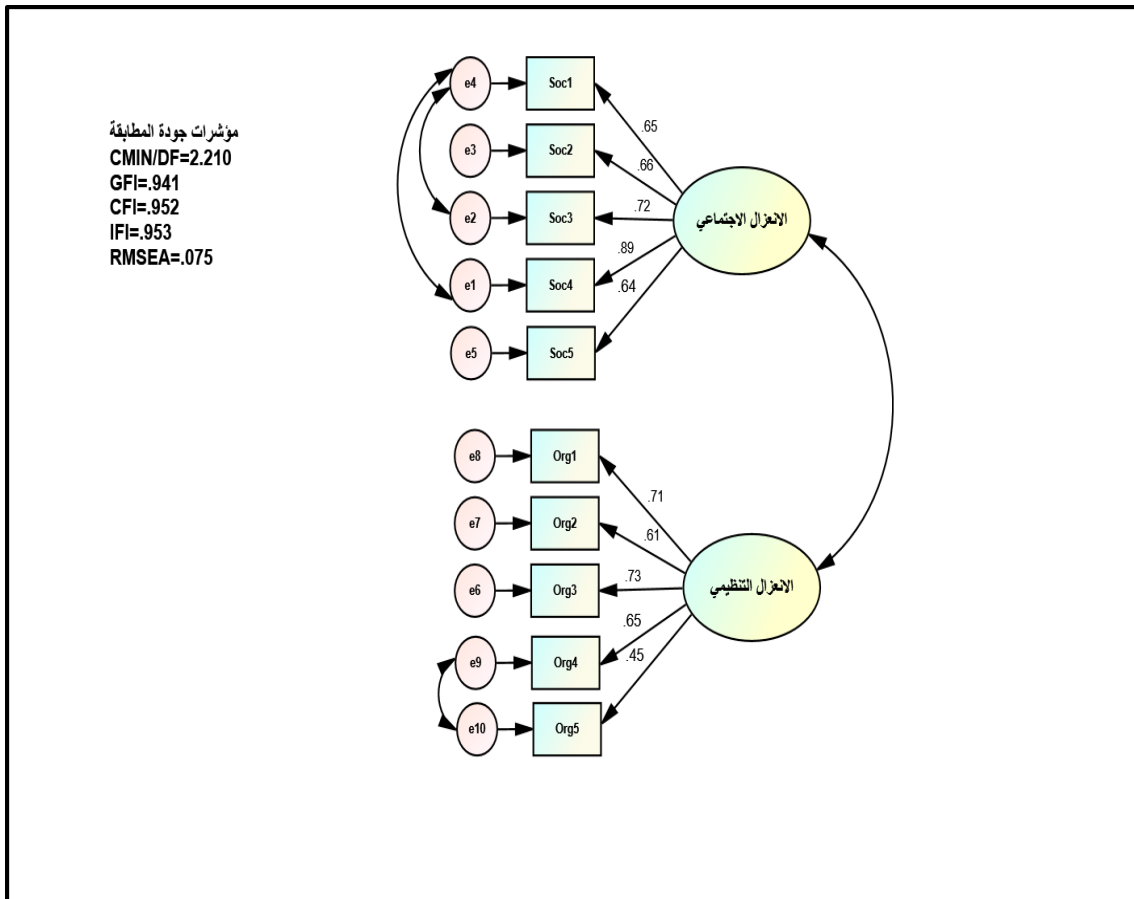
الجدول (27) قيم نموذج متغير سلوكيات القائد التفاضلية

			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Com4	<---	الرعاية والتواصل	.772	1.000			
Com3	<---	الرعاية والتواصل	.873	1.124	.085	13.203	***
Com2	<---	الرعاية والتواصل	.414	.576	.098	5.884	***
Com1	<---	الرعاية والتواصل	.831	1.090	.086	12.608	***
Por4	<---	الترقيات والمكافآت	.617	1.000			
Por3	<---	الترقيات والمكافآت	.829	1.378	.156	8.834	***
Por2	<---	الترقيات والمكافآت	.596	.925	.130	7.139	***
Por1	<---	الترقيات والمكافآت	.779	1.272	.148	8.601	***
Tol4	<---	التسامح مع الأخطاء	.537	1.000			
Tol3	<---	التسامح مع الأخطاء	.621	1.262	.124	10.152	***
Tol1	<---	التسامح مع الأخطاء	.544	1.148	.173	6.642	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

2. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الانعزال في مكان العمل:

تختص الفقرة في عملية التحقق من انتماء الفقرات لمقاييسها وكذلك جودة نموذج متغير الانعزال في مكان العمل الذي اشتمل على بعدين اساسيين هي (الانعزال الاجتماعي (5) فقرات، الانعزال التنظيمي (5) فقرات، اذ يتضح من نموذجها الهيكلي ان جميع الفقرات البالغة (10) فقرات والخاصة بتلك الابعاد قد حققت نسب تشبع اعلى من المعيار الذي يحدد انتمائها فقط وكان التشبع لجميع الفقرات محصورا بين (0.45-0.89) وهي نسب تبين انها مقبولة احصائيا استنادا الى النسبة الحرجة لها التي تراوحت بين (5.580-10.842) وان قيمة (P-Value \leq 0.001) وهي نسب معنوية ممتازة لقبول نتائج التشبع، الذي يعني ان (10) يعكس بشكل مقبول متغير الانعزال في مكان العمل ضمن بيئة التطبيق المختبرة، ولتحديد معايير جودة المطابقة وتأكيدها على انها تقيس متغيراً ذا بنية متكوناً من بعدين فقد افرزت نتائج اختبار معايير جودة المطابقة تحققها ضمن النسب المقبولة احصائيا وكما يوضحها الشكل الهيكلي (30)، مما يبين تحقق التوافق الجيد بين النموذج النظري المفترض لقياس المتغير والنموذج الهيكلي مما يمهد لصلاحية استعماله في اختبار المتغير ضمن بيئة التطبيق



الشكل (30) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الانعزال في مكان العمل

ويظهر جدول (28) تفاصيل قيم النموذج الهيكلي ومستويات قبوله احصائيا

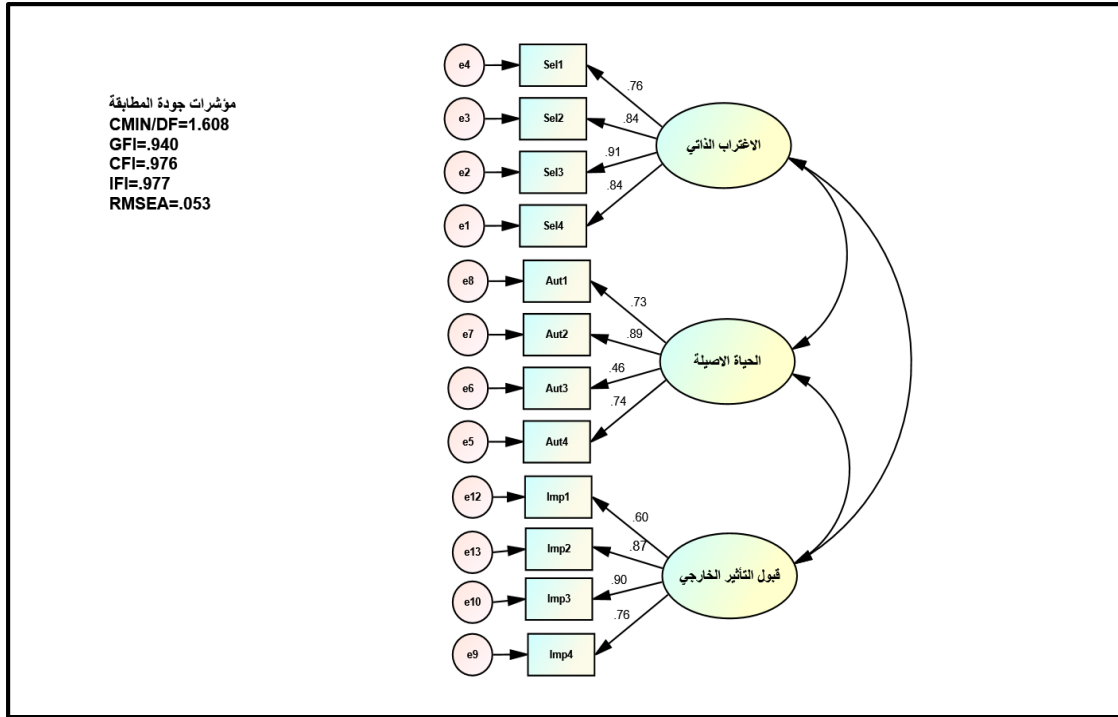
الجدول (28) قيم نموذج متغير الانعزال في مكان العمل

			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Soc4	<---	الانعزال الاجتماعي	.892	1.000			
Soc3	<---	الانعزال الاجتماعي	.718	1.048	.097	10.842	***
Soc2	<---	الانعزال الاجتماعي	.659	.919	.092	10.020	***
Soc1	<---	الانعزال الاجتماعي	.647	.916	.119	7.683	***
Org3	<---	الانعزال التنظيمي	.725	.884	.105	8.390	***
Org2	<---	الانعزال التنظيمي	.612	.900	.121	7.451	***
Org1	<---	الانعزال التنظيمي	.711	1.000			
Org4	<---	الانعزال التنظيمي	.645	1.016	.131	7.771	***
Org5	<---	الانعزال التنظيمي	.451	.776	.139	5.580	***
Soc5	<---	الانعزال الاجتماعي	.639	.958	.099	9.691	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

3. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأصالة التنظيمية:

تختص الفقرة في عملية التحقق من انتماء الفقرات لمقاييسها وكذلك جودة نموذج متغير الأصالة التنظيمية الذي اشتمل على ثلاثة ابعاد أساسية هي (الاعتراب الذاتي (4) فقرات، الحياة الاصيلية (4) فقرات، وقبول التأثير الخارجي (4) فقرات) اذ يتضح من نموذجها الهيكلي ان جميع الفقرات الخاصة بتلك الابعاد حققت نسب تشبع اعلى من المعيار الذي يحدد انتمائها فقط وكان التشبع لجميع الفقرات محصورا بين (0.91-0.46) وهي نسب تبين انها مقبولة احصائيا استنادا الى النسبة الحرجة لها التي تراوحت بين (16.559-6.323) وان قيمة (P-Value ≤ 0.001) وهي نسب معنوية ممتازة لقبول نتائج التشبع ، الذي يعني ان (12) يعكس بشكل مقبول متغير الأصالة التنظيمية ضمن بيئة التطبيق المختبرة، ولتحديد معايير جودة المطابقة وتأكيدها على انها تقيس متغيراً ذا بنية متكوناً من ثلاثة ابعاد وليس بنية احادية البعد فقد افرزت نتائج اختبار معايير جودة المطابقة تحققها ضمن النسب المقبولة احصائيا وكما يوضحها الشكل الهيكلي (31)، مما يبين تحقق التطابق الجيد بين النموذج النظري المفترض لقياس المتغير وبين النموذج الهيكلي مما يمهد لصلاحية استعماله في اختبار المتغير ضمن بيئة التطبيق ويظهر جدول (29) تفاصيل قيم النموذج الهيكلي ومستويات قبوله احصائيا



الشكل (31) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الأصالة التنظيمية

الجدول (29) قيم نموذج متغير الاصاله التنظيمية

			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Sel4	<---	الاغتراب الذاتي	.842	1.000			
Sel3	<---	الاغتراب الذاتي	.907	1.102	.067	16.559	***
Sel2	<---	الاغتراب الذاتي	.838	1.012	.068	14.899	***
Sel1	<---	الاغتراب الذاتي	.757	.909	.071	12.829	***
Aut4	<---	الحياة الاصيله	.736	1.000			
Aut3	<---	الحياة الاصيله	.461	.588	.093	6.323	***
Aut2	<---	الحياة الاصيله	.888	.945	.088	10.767	***
Aut1	<---	الحياة الاصيله	.729	.845	.084	10.001	***
Imp4	<---	قبول التأثير الخارجي	.757	1.000			
Imp3	<---	قبول التأثير الخارجي	.898	1.160	.088	13.197	***
Imp1	<---	قبول التأثير الخارجي	.596	.688	.080	8.635	***
Imp2	<---	قبول التأثير الخارجي	.866	1.058	.082	12.905	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

4. اختبار الثبات لأداة القياس

يمثل الثبات المختبر عن طريق كرونباخ الفا قدرة المقياس على اختبار الظواهر المدروسة في حال تم اختبارها في نقاط زمنية مختلفة وهو في الوقت ذاته يعبر عن مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس أي قدرتها على قياس الظواهر المراد دراستها (Oppenheim, 1992:144)، ولمعرفة الثبات للمقياس فإنه يجب ان تكون نسبة كرونباخ الفا عند مستوى (0.70) او اعلى (Tavakol & Dennick , 2011 : 54) اما اذا انخفضت النسبة عن المعيار المحدد فهو مؤشر ان المقياس فيه اشكال وهو يتسم بضعف الاتساق الداخلي وعليه لا يُقبل ، ويجب القيام بإجراءات احصائية خاصة بتلك الحالات، ويوضح جدول (30) اختبار ثبات الاستبانة.

وبعد القيام بالتحليل يتضح أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسة وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.78-0.90) وتعد القيم الناتجة قيما ذات قبول احصائي ومستوى ثبات معتمد، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي؛ لأنها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

الجدول (30) نتائج التناسق بين مكونات المقياس

معامل كرونباخ الفا	المتغيرات والأبعاد	ت
0.86	متغير سلوكيات القائد التفاضلية	1
0.80	الرعاية والتواصل	
0.79	الترقيات والمكافآت	
0.83	التسامح مع الأخطاء	
0.82	متغير الانعزال في مكان العمل	
0.82	الانعزال الاجتماعي	2
0.78	الانعزال التنظيمي	
0.90	الأصالة التنظيمية	3
0.78	الاغتراب الذاتي	
0.78	الحياة الأصيلة	
0.86	قبول التأثير الخارجي	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

المبحث الثاني

الوصف الاحصائي لمقاييس الدراسة وتفسير نتائجها

تمهيد:

ان عملية وصف قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتفسيرها تعد احدى الخطوات التي تمكن الباحث من معرفة مستوى توافر متغيراته ضمن بيئة التطبيق المختبرة عن طريق الاسترشاد المعتمد بإجابات افراد العينة وللنموذج البحثي بمتغيراته (سلوكيات القائد التفاضلية) بأبعاده (الرعاية والتواصل، والترقيات والمكافآت، والتسامح مع الأخطاء) والمتغير المستقل الثاني (الاصالة التنظيمية) بأبعاده (الاغتراب الذاتي، والحياة الأصيلة، وقبول التأثير الخارجي) والمتغير المعتمد (الانعزال في مكان العمل) وأبعاده (الانعزال الاجتماعي، والانعزال التنظيمي) من وجهة نظر عينة من الموظفين في رئاسة جامعة الكوفة عينة الدراسة، ولتحديد المستوى الذي يتوافر فيه البعد والمتغير سيتم اعتماد طول الفئات ادناه لتحديد الوسط الحسابي ومستوى القبول بناء عليها

الجدول (31) تصنيف طول فئات مدرج ليكرت على وفق الوسط الحسابي

ت	طول الفئة	مستوى القبول
1	1.80-1	منخفض جدا
2	2.60-1.81	منخفض
3	3.40-2.61	معتدل
4	4.20-3.41	مرتفع
5	5-4.21	مرتفع جدا

المصدر: (عبد الفتاح، 2008: 541).

اولاً: وصف متغير سلوكيات القائد التفاضلية وتشخيصه:

يتضمن وصف متغير سلوكيات القائد التفاضلية وتشخيصه وصف فقرات وابعاد هذا المتغير وتشخيصها تفصيلاً ومن ثم وصف المتغير وتشخيصه اجمالياً، وكالاتي: -

1. وصف بعد الرعاية والتواصل وتشخيصه:

سيتم في هذه الفقرة بيان خصائص بعد الرعاية والتواصل الوصفية اذ يمثل هذا البعد اربع فقرات، وقد تبين ان التساؤل الخاص بـ (مديري يتفاعل ويتواصل مع الموظفين بشكل دائم) الذي تسلسله الثالث في ضمن تسلسل الاسئلة وقد تحقق وسط حسابي لها كان الاعلى من متوسطات البعد اذ بلغ (2.79) وهو

ضمن مستوى توافر معتدل في بيئة التطبيق وضمن اهمية حسب قناعة العينة تبلغ (56%) ، وإن هذه الفقرة كانت ذات تشتت منخفض اذ بلغ الانحراف المعياري لها (1.002)، اما التساؤل الخاص ب (مديري يقضي الكثير من الوقت في التوجيه الفردي) الذي تسلسله الثاني ضمن تسلسل الاسئلة فقد تحقق وسط حسابي له كان الادنى من بين متوسطات البعد اذ بلغ (2.20) وهو ضمن مستوى توافر منخفض في بيئة التطبيق وضمن اهمية حسب قناعة العينة تبلغ (44%) ، وإن هذه الفقرة كانت ذات تشتت منخفض اذ بلغ الانحراف المعياري لها (1.080) .

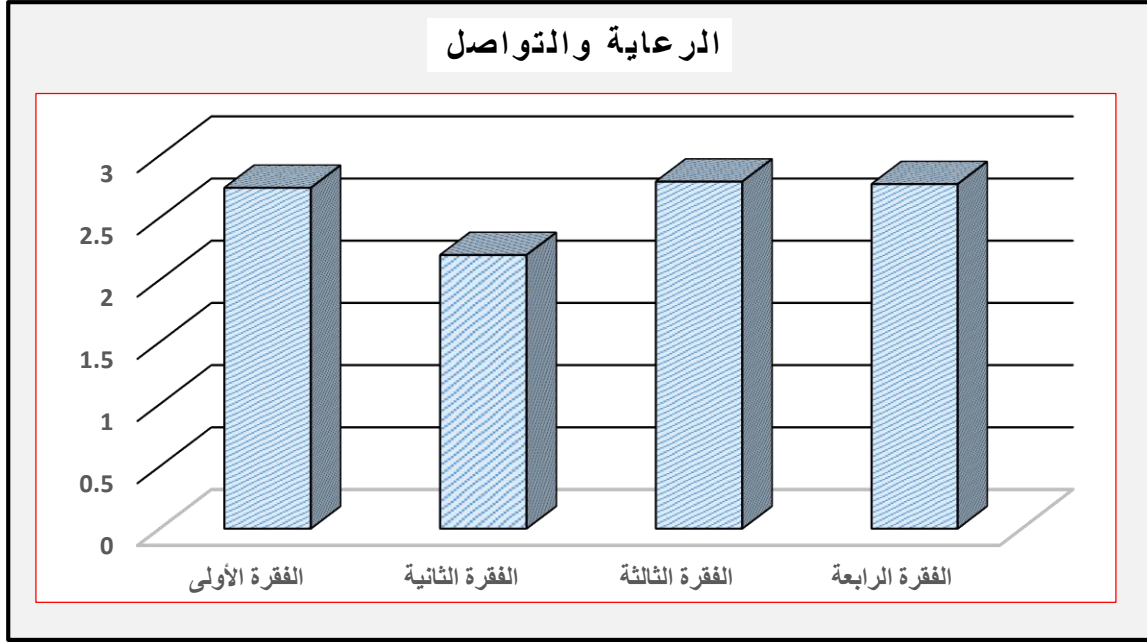
اما على مستوى البعد بشكل اجمالي فقد كان الوسط الحسابي لبعدها (الرعاية والتواصل) (2.62) وقد تحدد التشتت له بنسبة انحراف معياري (1.027) ويتضح من هذه النتيجة أن مستوى توافر المتغير ضمن بيئة التطبيق كان معتدلاً وبمستوى اهتمام بلغ (0.52) مما يتضح وجود انسجام غير جيد من قبل العينة حول تساؤلات هذا البعد الذي يوضح ان العينة تدرك وجود نوع من الرعاية والتواصل بمستوى معتدل نتيجة تصرفات المسؤول المباشر أي إن هناك مؤشراً لسلوكيات تشير الى وجود تمييز في طبيعة التواصل.

الجدول (32) الخصائص الوصفية لبعدها الرعاية والتواصل (n=217)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	مديري في العمل يهتم بالموظف	2.74	1.020	.55	معتدل	3
2	مديري يقضي الكثير من الوقت في التوجيه الفردي	2.20	1.080	.44	منخفض	4
3	مديري يتفاعل مع الموظفين ويتواصل معهم بشكل دائم	2.79	1.002	.56	معتدل	1
4	مديري يساعدني على تحديد مهام عملي	2.77	1.009	.55	معتدل	2
	المعدل العام	2.62	1.027	0.52	معتدل	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.26

ويوضح شكل (32) نسبة قناعات الافراد تجاه بعدها الرعاية والتواصل بالاستناد الى وسطها الحسابي.



الشكل (32) مخطط يوضح مستوى بعد الرعاية والتواصل حسب المتوسط الحسابي

2. وصف بعد الترقيات والمكافأة وتشخيصه:

سيتم في هذه الفقرة بيان خصائص بعد الترقيات والمكافأة الوصفية اذ يمثل هذا البعد اربع فقرات، وقد تبين ان التساؤل الخاص بـ (مديري دائما ما يعين لي الاعمال المهمة وفي الوقت نفسه تمتاز بالسهولة) الذي تسلسله الرابع ضمن تسلسل الاسئلة وقد تحقق وسط حسابي لها كان الاعلى من متوسطات البعد اذ بلغ (3.24) وهو ضمن مستوى توافر معتدل في بيئة التطبيق وضمن اهمية حسب قناعة العينة تبلغ (0.64) ، وان هذه الفقرة كانت ذات تشتت منخفض اذ بلغ الانحراف المعياري لها (1.118) ، اما التساؤل الخاص بـ (مديري يمنح الكثير من المكافآت) الذي تسلسله الاول ضمن تسلسل الاسئلة فقد تحقق وسط حسابي له كان الادنى من بين متوسطات البعد اذ بلغ (2.31) وهو ضمن مستوى توافر منخفض في بيئة التطبيق وضمن اهمية حسب قناعة العينة تبلغ (0.46) ، وان هذه الفقرة كانت ذات تشتت منخفض اذ بلغ الانحراف المعياري لها (1.127) .

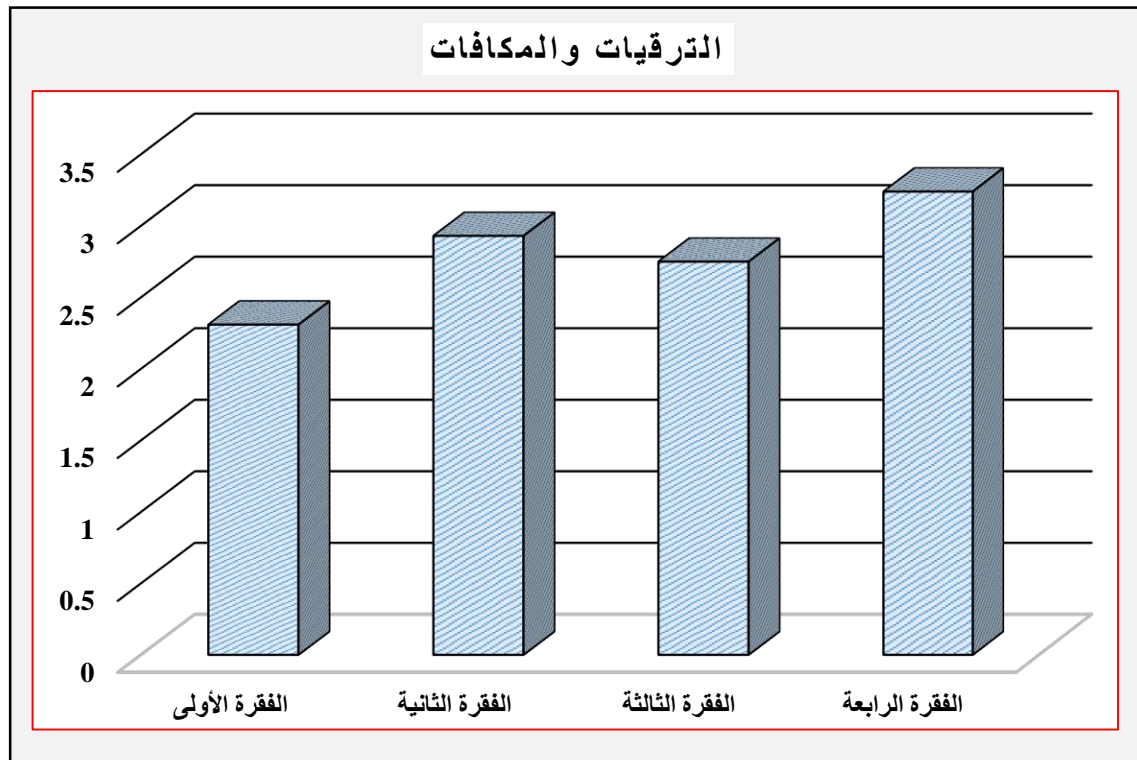
اما على مستوى البعد بشكل اجمالي فقد كان الوسط الحسابي لبعد (الترقيات والمكافأة) (2.81) وقد تحدد التشتت له بنسبة انحراف معياري (1.115) ويتضح من هذه النتيجة أن مستوى توافر المتغير ضمن بيئة التطبيق كان معتدلاً وبمستوى اهتمام به بلغ (0.56) مما يتضح وجود انسجام من قبل العينة حول هذا البعد الذي يوضح أن العينة تدرك وجود نوع من الترقيات والمكافأة بمستوى معتدل.

الجدول (33) الخصائص الوصفية لبعء الترقيات والمكافأة (n=217)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	مديري يمنح كثيراً من المكافآت	2.31	1.127	.46	منخفض	4
2	غالبا ما يعرض مديري فرص الترقية ولا يحتفظ بها	2.93	1.071	.58	معتدل	2
3	يوفر مديري كثيراً من الفرص لغرض الحصول على المكافآت	2.75	1.147	.55	معتدل	3
4	مديري دائما ما يعين لي الاعمال المهمة وفي الوقت نفسه تمتاز بالسهولة	3.24	1.118	.64	معتدل	1
	المعدل العام	2.81	1.115	.56	معتدل	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.26

ويوضح شكل (33) نسبة فئات الافراد حول بعء الترقيات والمكافأة بالاستناد الى وسطها الحسابي.



الشكل (33) مخطط يوضح مستوى بعء الترقيات والمكافأة حسب المتوسط الحسابي

3. وصف بعد التسامح مع الاخطاء وتشخيصه:

سيتم في هذه الفقرة بيان خصائص بعد التسامح مع الاخطاء الوصفية اذ يمثل هذا البعد اربع فقرات، وقد تبين ان التساؤل الخاص بـ (مديري دائما يقدم لي المساعدة في اوقات الشدة) الذي تسلسله الثالث ضمن تسلسل الاسئلة وقد تحقق وسط حسابي له كان الاعلى بين متوسطات البعد اذ بلغ (2.69) وهو ضمن مستوى توافر معتدل في بيئة التطبيق وضمن اهمية حسب قناعة العينة تبلغ (0.54)، وأن هذه الفقرة كانت ذات تشتت منخفض اذ بلغ الانحراف المعياري لها (1.114)، اما التساؤل الخاص بـ (مديري غالبا ما يقرر عقوبة بسيطة نسبيا مقابل الاخطاء) الذي تسلسله الاول ضمن تسلسل الاسئلة وقد تحقق وسط حسابي له كان الادنى من بين متوسطات البعد اذ بلغ (2.03) وهو ضمن مستوى توافر منخفض في بيئة التطبيق وضمن اهمية حسب قناعة العينة تبلغ (0.41)، وأن هذه الفقرة كانت ذات تشتت منخفض اذ بلغ الانحراف المعياري لها (1.101).

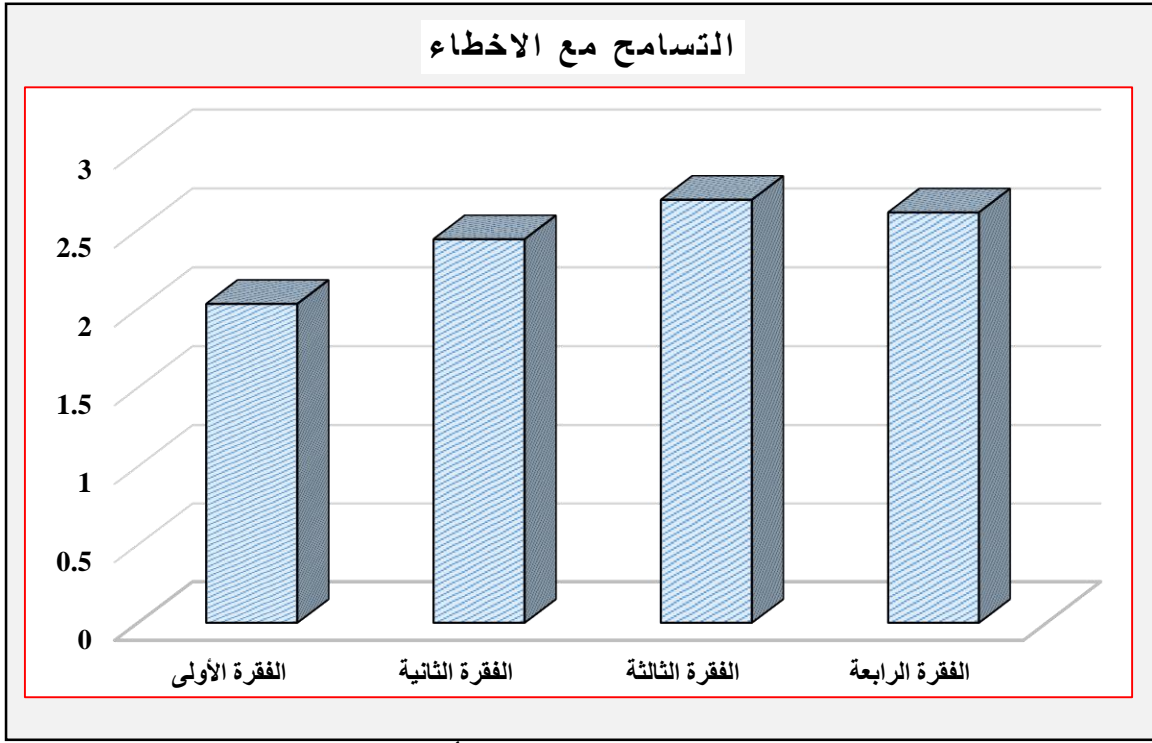
اما على مستوى البعد بشكل اجمالي فقد كان الوسط الحسابي لبعد (التسامح مع الاخطاء) (2.44) وقد تحدد التشتت له بنسبة انحراف معياري (1.095) ويتضح من هذه النتيجة ان مستوى توافر المتغير ضمن بيئة التطبيق كان منخفضاً وبمستوى اهتمام به بلغ (0.49) مما يتضح وجود انسجام من قبل العينة حول هذا البعد الذي يوضح أن العينة تدرك وجود نوع من التسامح مع الاخطاء بمستوى منخفض أي إن هناك عدم تسامح أيضا بالجزء الاخر الذي يعزى للتمييز بالتعامل.

الجدول (34) الخصائص الوصفية لبعد التسامح مع الاخطاء (n=217)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الإجابة	الاهمية الترتيبية
1	مديري غالبا ما يقرر عقوبة بسيطة نسبيا مقابل الاخطاء.	2.03	1.101	.41	منخفض	4
2	مديري بشكل عام لا يتابع الاخطاء التي ارتكبت في المنظمة.	2.44	1.145	.49	منخفض	3
3	مديري دائما ما يقدم لي المساعدة في اوقات الشدة	2.69	1.114	.54	معتدل	1
4	مديري يمنحني فرصة للتعلم من اخطائي	2.61	1.021	.52	معتدل	2
	المعدل العام	2.44	1.095	0.49	منخفض	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.26

ويوضح شكل (34) نسبة قناعات الافراد حول بعد الترقيات والمكافآت بالاستناد الى وسطها الحسابي.



الشكل (34) مخطط يوضح مستوى بعد التسامح مع الأخطاء حسب المتوسط الحسابي

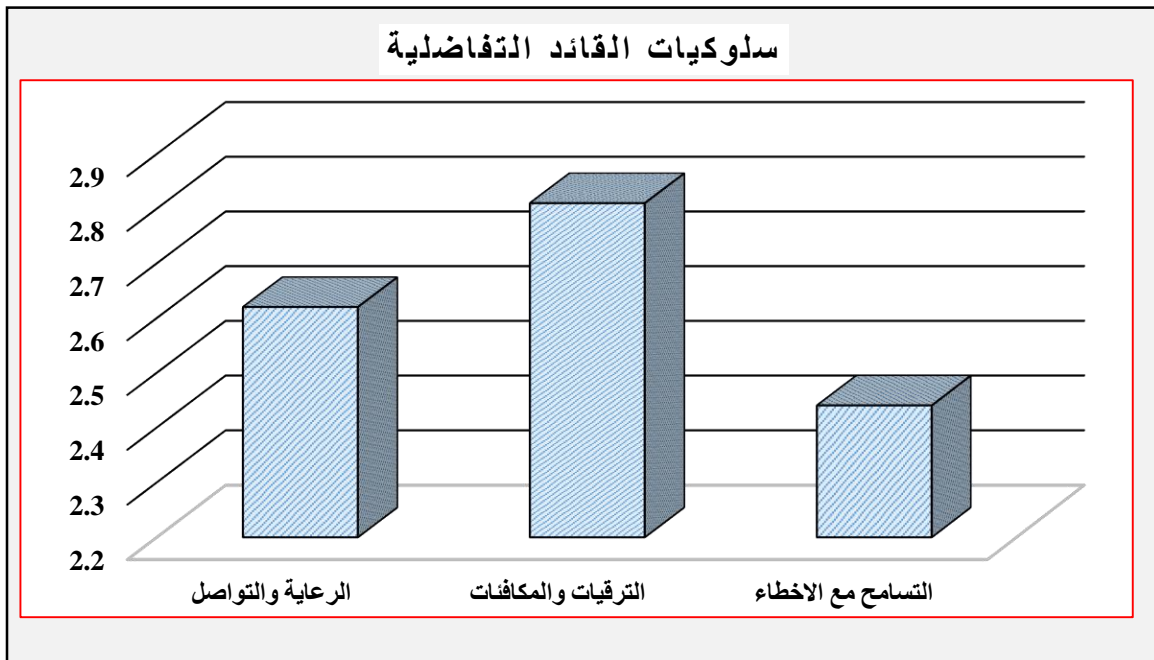
واجمالاً فقد حققت ابعاد متغير سلوكيات القائد التفاضلية مستويات توافر معتدلة ما عدا البعد الثالث، وفاقاً لإجابات العينة فقد كان بعد الترقيات والمكافآت الاعلى وسطا حسابيا اذ بلغ (2.81) مما يشير الى انسجام العينة واتفقها حول توافره ضمن بيئة التطبيق وأن مقدار تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي له قد كان (1.115) ويمثل انحرافا معياريا وقد بلغ مستوى الاجابة ضمن مرتبة معتدل وبهذا فقد احتل المرتبة الاولى ثم يليه بالتسلسل حسب الوسط الحسابي بعد الرعاية والتواصل والتسامح مع الاخطاء اذ بلغ وسطه الحسابي (2.62) وبمقدار تشتت (انحراف معياري) (1.027) وهو يوضح ان التشتت في الاجابات كان معتدلاً مما ينعكس على بيان أن هناك انسجاماً في آراء عينة الدراسة حول توافره في بيئة التطبيق وبمستوى اجابة كان معتدلاً، ثم جاء بعد التسامح مع الاخطاء اذ بلغ وسطه الحسابي (2.44) وبمقدار تشتت (انحراف معياري) (1.095) وهو يوضح ان التشتت في الاجابات كان منخفضاً مما ينعكس على بيان ان هناك انسجاماً في آراء عينة الدراسة حول توافر التسامح مع الأخطاء في بيئة التطبيق وبمستوى اجابة كان منخفضاً.

واجمالا فقد حقق متغير سلوكيات القائد التفاضلية وسطا حسابيا بلغ (2.50) الذي يمثل معدل متوسطات ابعاد المتغير وقد كان انحراف الاجابات المعيارية للعينة عن متغير سلوكيات القائد التفاضلية بمستوى (1.079) وضمن مستوى اتفاق مرتفع حول المتغير وهذا يبين ان هناك قناعة بوجود سلوكيات القائد التفاضلية من وجهة نظر عينة الدراسة ويعرض جدول (35) بيان خصائص الابعاد الوصفية. الجدول (35) الخصائص الوصفية للابعاد الرئيسية لمتغير سلوكيات القائد التفاضلية (n=217)

الاهمية الترتيبية	مستوى الإجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيس
الثاني	معتدل	0.52	1.027	2.62	الرعاية والتواصل
الأول	معتدل	0.56	1.115	2.81	الترقيات والمكافآت
الثالث	منخفض	0.49	1.095	2.44	التسامح مع الأخطاء
-	معتدل	0.52	1.079	2.50	المعدل العام لسلوكيات القائد التفاضلية

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.26

ويوضح شكل (35) نسبة قناعات الافراد حول متغير سلوكيات القائد التفاضلية بالاستناد الى وسطها الحسابي.



الشكل (35) مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير سلوكيات القائد التفاضلية

ثانياً: وصف متغير الانعزال في مكان العمل وتشخيصه:

يتضمن وصف متغير الانعزال في مكان العمل وتشخيصه وصف وتشخيص فقرات وابعاد هذا المتغير وتشخيصها تفصيلاً ومن ثم وصف المتغير وتشخيصه اجمالياً، وكالاتي: -

1. وصف بعد الانعزال الاجتماعي وتشخيصه:

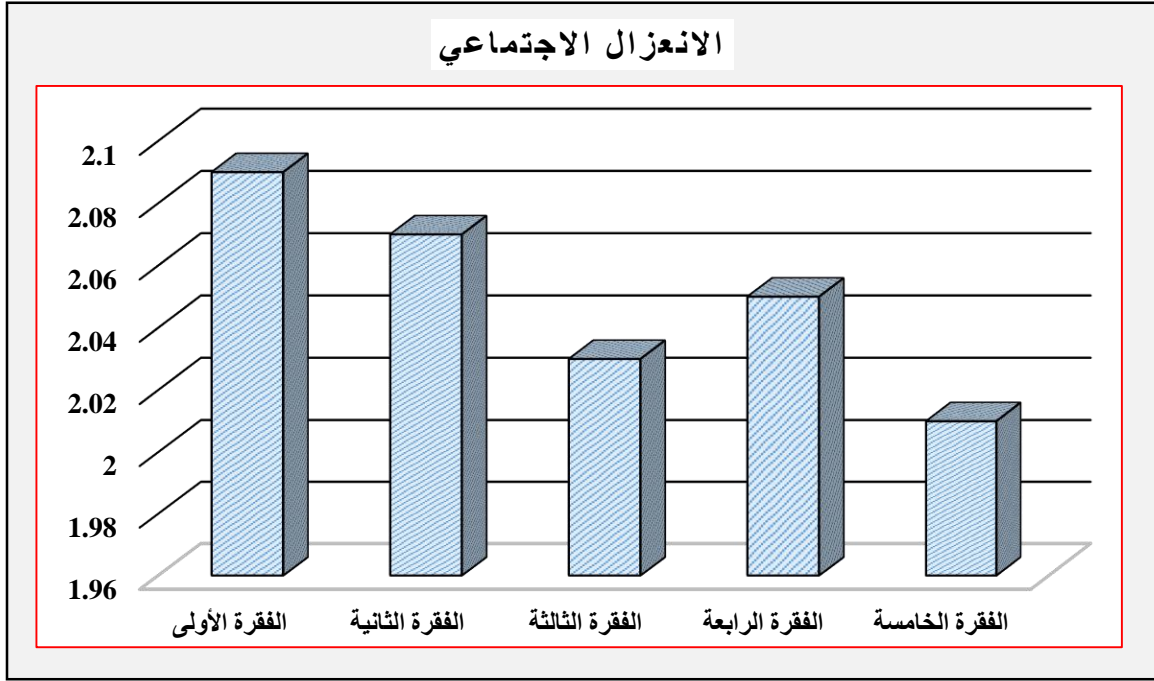
سيتم في هذه الفقرة بيان خصائص بعد الانعزال الاجتماعي الوصفية اذ يمثل هذا البعد خمس فقرات، وقد تبين ان التساؤل الخاص بـ (لدي زملاء في العمل يمكن الاعتماد عليهم) الذي تسلسله الاول ضمن تسلسل الاسئلة وقد حقق وسطاً حسابياً كان الاعلى بين متوسطات البعد اذ بلغ (2.09) وهو ضمن مستوى توافر منخفض في بيئة التطبيق وضمن اهمية حسب قناعة العينة تبلغ (42)، وأن هذه الفقرة كانت ذات تشتت منخفض اذ بلغ الانحراف المعياري لها (957)، اما التساؤل الخاص بـ (يوجد افراد حولي (قريبين لي) في بيئة العمل) الذي تسلسله الخامس ضمن تسلسل الاسئلة فقد حقق وسطاً حسابياً كان الادنى من بين متوسطات البعد اذ بلغ (2.01) وهو ضمن مستوى توافر منخفض في بيئة التطبيق وضمن اهمية حسب قناعة العينة تبلغ (40)، وأن هذه الفقرة كانت ذات تشتت منخفض اذ بلغ الانحراف المعياري لها (1.009). اما على مستوى البعد بشكل اجمالي فقد كان الوسط الحسابي لبعد (الانعزال الاجتماعي) (2.05) وقد تحدد التشتت له بنسبة انحراف معياري (0.928) ويتضح من هذه النتيجة ان مستوى توافر المتغير ضمن بيئة التطبيق كان مرتفعاً انسجاماً مع طبيعة الأسئلة التي في حال عدم القناعة بتوافرها يعني وجود انعزال اجتماعي وبمستوى اهتمام بها بلغ (41). مما يتضح وجود انسجام من قبل العينة مع هذا البعد الذي يوضح ان العينة تدرك وجود نوع من الانعزال الاجتماعي.

الجدول (36) الخصائص الوصفية لبعد الانعزال الاجتماعي (n=217)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	لدي زملاء في العمل يمكن الاعتماد عليهم	2.09	.957	.42	منخفض	1
2	لدي واحد أو أكثر من زملاء العمل الذين أتحدث معهم عن المشاكل اليومية في العمل.	2.07	.939	.41	منخفض	2
3	لدي زملاء عمل يمكنني الاعتماد عليهم في الازمات	2.03	.983	.41	منخفض	3
4	لدي عدد من زملاء العمل الذين يمكنني التحدث معهم عن وظيفتي	2.05	.755	.41	منخفض	4
5	يوجد افراد حولي قريبين لي في بيئة العمل	2.01	1.009	.40	منخفض	5
	المعدل العام	2.05	0.928	0.41	منخفض	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.26

ويوضح شكل (36) نسبة قناعات الافراد ببعيد الانعزال الاجتماعي بالاستناد الى وسطها الحسابي.



الشكل (36) مخطط يوضح مستوى بعد الانعزال الاجتماعي حسب المتوسط الحسابي

2. وصف بعد الانعزال التنظيمي وتشخيصه:

سيتم في هذه الفقرة بيان خصائص بعد الانعزال التنظيمي الوصفية اذ يمثل هذا البعد خمس فقرات، وقد تبين ان التساؤل الخاص ب (يقوم المدير بإبلاغ إنجازاتي إلى الإدارة العليا) الذي تسلسله الخامس ضمن تسلسل الاسئلة وقد حقق وسطاً حسابياً كان الاعلى بين متوسطات البعد اذ بلغ (2.29) وهو ضمن مستوى توافر منخفض في بيئة التطبيق وضمن اهمية حسب قناعة العينة تبلغ (0.46)، وأن هذه الفقرة كانت ذات تشتت منخفض اذ بلغ الانحراف المعياري لها (1.160)، اما التساؤل الخاص ب (أنا على اطلاع دائم بالأحداث والفعاليات الاجتماعية في المنظمة) الذي تسلسله الثاني ضمن تسلسل الاسئلة فقد حقق وسطاً حسابياً لها كان الادنى من بين متوسطات البعد اذ بلغ (2.01) وهو ضمن مستوى توافر منخفض في بيئة التطبيق وضمن اهمية حسب قناعة العينة تبلغ (0.40)، وأن هذه الفقرة كانت ذات تشتت منخفض اذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.993).

اما على مستوى البعد بشكل اجمالي فقد كان الوسط الحسابي لبعيد (الانعزال الاجتماعي) (2.09) وقد تحدد التشتت له بنسبة انحراف معياري (1.108) ويتضح من هذه النتيجة أن مستوى توافر المتغير

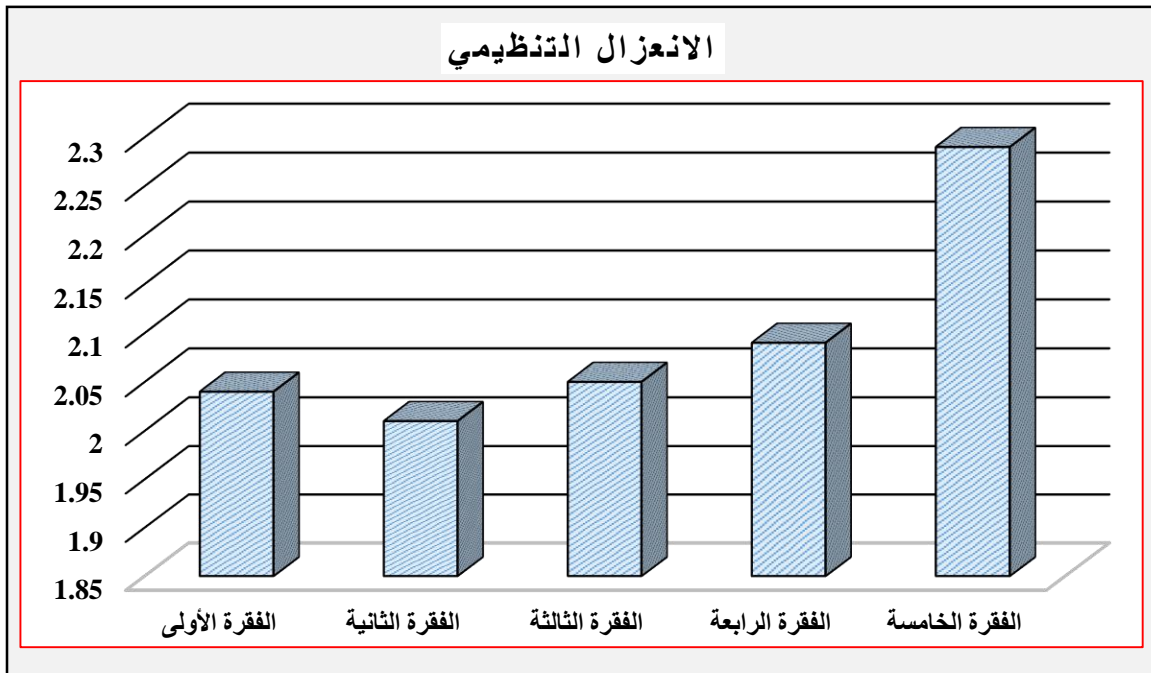
ضمن بيئة التطبيق كانت مرتفعاً انسجاماً مع طبيعة التساؤلات التي كانت إيجابية أي بخلاف ما تم الإجابة عليه وبمستوى اهتمام بها بلغ (42). مما يتضح وجود انسجام من قبل العينة مع هذا البعد الذي يوضح ان العينة تدرك وجود نوع من الانعزال التنظيمي

الجدول (37) الخصائص الوصفية لبعد الانعزال التنظيمي (n=217)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الإجابة	الاهمية الترتيبية
1	أنا مندمج بشكل جيد مع القسم والمنظمة التي أعمل بها	2.04	.948	.41	منخفض	4
2	أنا على اطلاع دائم بالأحداث والفعاليات الاجتماعية في المنظمة	2.01	.993	.40	منخفض	5
3	أنا جزء من الشبكة الاجتماعية للمنظمة	2.05	.822	.41	منخفض	3
4	الإدارة العليا تعرف بإنجازاتي	2.09	1.62	.42	منخفض	2
5	يقوم المدير بإبلاغ إنجازاتي إلى الإدارة العليا	2.29	1.160	.46	منخفض	1
	المعدل العام	2.09	1.108	.42	منخفض	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.26

ويوضح شكل (37) نسبة قناعات الافراد ببعد الانعزال التنظيمي بالاستناد الى وسطها الحسابي.



الشكل (37) مخطط يوضح مستوى بعد الانعزال الاجتماعي حسب المتوسط الحسابي

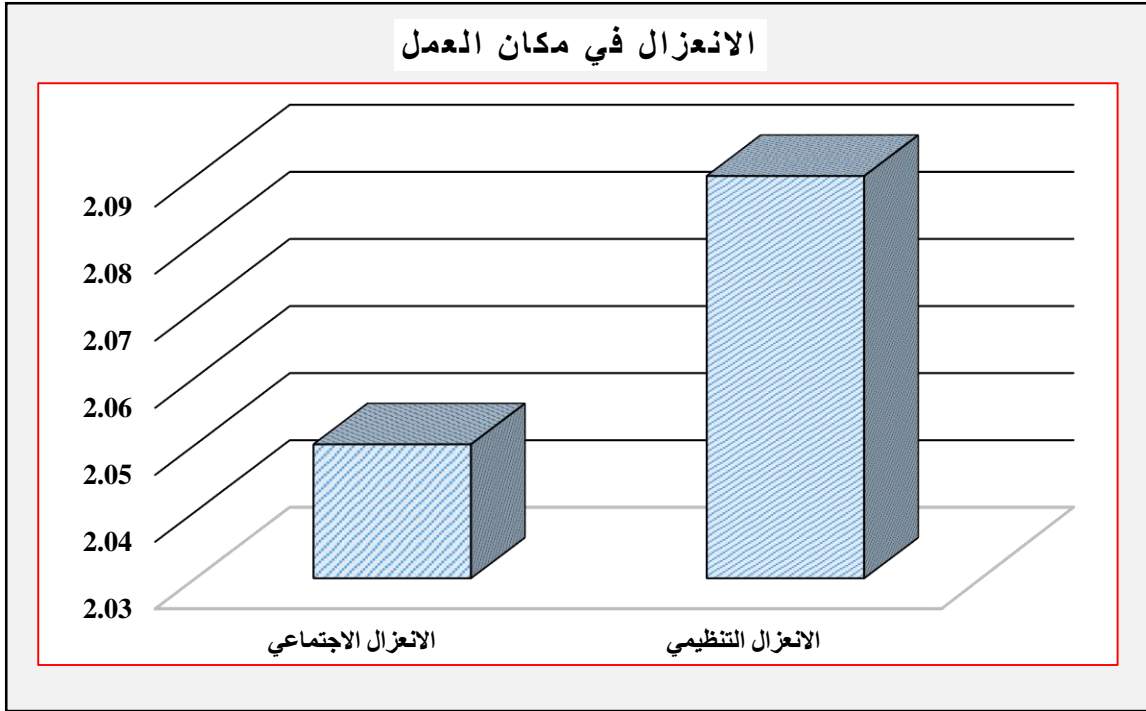
وإجمالاً فقد حققت ابعاد متغير الانعزال في مكان العمل مستويات توافر منخفضة وفاقاً للمتوسط الحسابي، ووفقاً لإجابات العينة كان بعد الانعزال التنظيمي الاعلى وسطا حسابيا اذ بلغ (2.09) مما يشير الى انسجام العينة واتفاقها حول توافره ضمن بيئة التطبيق وان مقدار تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي له قد كان (1.108) ويمثل انحرافا معياريا وقد بلغ مستوى الاجابة ضمن مرتبة **منخفض** وبهذا فقد احتل المرتبة الاولى بعد الانعزال التنظيمي ثم يليه بالتسلسل حسب الوسط الحسابي بعد الانعزال الاجتماعي اذ بلغ وسطه الحسابي (2.05) وبمقدار تشتت (انحراف معياري) (0.928) وهذا يوضح أن التشتت في الاجابات كان منخفضاً مما ينعكس على بيان أن هناك انسجاماً في آراء عينة الدراسة حول توافره في بيئة التطبيق وبمستوى اجابة كان منخفضاً.

وإجمالاً فقد حقق متغير الانعزال في مكان العمل وسطا حسابيا بلغ (2.07) الذي يمثل معدل متوسطات ابعاد المتغير وقد كان انحراف الاجابات المعيارية للعينة عن متغير الانعزال في مكان العمل بمستوى (1.018) وضمن مستوى اتفاق منخفض حول المتغير وهذا يبين ان هناك توافراً جيداً لمتغير الانعزال في مكان العمل لدى عينة الدراسة ويبين جدول (38) خصائص الابعاد الوصفية.

الجدول (38) الخصائص الوصفية للأبعاد الرئيسية لمتغير الانعزال في مكان العمل (n=217)

الاهمية الترتيبية	مستوى الإجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيس
الثاني	منخفض	0.41	0.928	2.05	الانعزال الاجتماعي
الأول	منخفض	.42	1.108	2.09	الانعزال التنظيمي
-	منخفض	.41	1.018	2.07	المعدل العام للانعزال في مكان العمل

ويوضح شكل (38) نسبة قناعات الافراد بمتغير الانعزال في مكان العمل بالاستناد الى وسطها الحسابي.



الشكل (38) مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير الانعزال في مكان العمل

ثالثاً: وصف متغير الأصالة التنظيمية وتشخيصه:

يتضمن وصف متغير الأصالة التنظيمية وتشخيصه وصف وتشخيص فقرات وابعاد هذا المتغير وتشخيصها تفصيلاً ومن ثم وصف المتغير وتشخيصه اجمالياً، وكالاتي: -

1. وصف وتشخيص بعد الاغتراب الذاتي

سيتم في هذه الفقرة بيان خصائص بعد الاغتراب الذاتي الوصفية اذ يمثل هذا البعد من خلال اربع فقرات، وقد تبين ان التساؤل الخاص بـ (في عملي ، أشعر وكأنني لا أعرف نفسي جيداً) الذي تسلسله الاول ضمن تسلسل الاسئلة وقد حقق وسطاً حسابياً كان الاعلى بين متوسطات البعد اذ بلغ (2.67) وهو ضمن مستوى توافر معتدل في بيئة التطبيق وضمن اهمية حسب قناعة العينة تبلغ (0.53) ، وان هذه الفقرة كانت ذات تشتت منخفض اذ بلغ الانحراف المعياري لها (1.201)، اما التساؤل الخاص بـ (في عملي ، لا استطيع ادراك مشاعري الحقيقية) الذي تسلسله الرابع ضمن تسلسل الاسئلة فقد حقق وسطاً حسابياً كان الادنى من بين متوسطات البعد اذ بلغ (2.42) وهو ضمن مستوى توافر منخفض

في بيئة التطبيق وضمن اهمية حسب قناعة العينة تبلغ (48)، وان هذه الفقرة كانت ذات تشتت منخفض اذ بلغ الانحراف المعياري لها (1.188) .

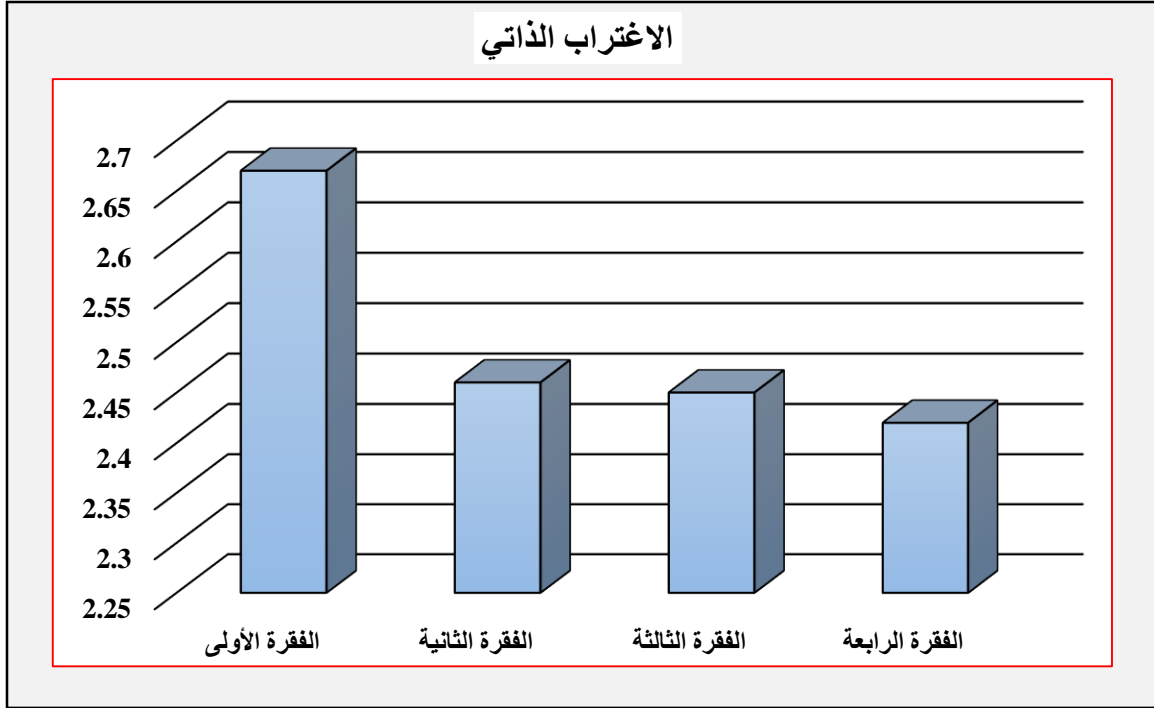
اما على مستوى البعد بشكل اجمالي فقد كان الوسط الحسابي لبعد (الاغتراب الذاتي) (2.5) وقد تحدد التشتت له بنسبة انحراف معياري (1.203) ويتضح من هذه النتيجة ان مستوى توافر المتغير ضمن بيئة التطبيق كان معتدلاً وبمستوى اهتمام بها بلغ (50). مما يتضح وجود انسجام من قبل العينة مع هذا البعد الذي يوضح ان العينة تدرك وجود نوع من الاغتراب الذاتي بمستوى معتدل .

الجدول (39) الخصائص الوصفية لبعد الاغتراب الذاتي (n=217)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	في عملي ، أشعر وكأنني لا أعرف نفسي جيداً	2.67	1.201	.53	معتدل	1
2	في عملي ، أشعر بأنني منفصل عن الواقع	2.46	1.209	.49	منخفض	2
3	في مكان عملي ، اشعر بالبعد عن ذاتي	2.45	1.216	.49	منخفض	3
4	في عملي ، لا استطيع ادراك مشاعري الحقيقية	2.42	1.188	.48	منخفض	4
	المعدل العام	2.5	1.203	.50	معتدل	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.26

ويوضح شكل (39) نسبة قناعات الافراد ببعد الاغتراب الذاتي بالاستناد الى وسطها الحسابي.



الشكل (39) مخطط يوضح مستوى بعد الاغتراب الذاتي حسب المتوسط الحسابي

1. وصف بعد الحياة الأصيلة وتشخيصه:

سيتم في هذه الفقرة بيان خصائص بعد الحياة الأصيلة الوصفية اذ يمثل هذا البعد اربع فقرات، وقد تبين ان التساؤل الخاص بـ (في عملي ، أتصرف وفاقاً لقيمي ومعتقداتي) الذي تسلسله الرابع ضمن تسلسل الاسئلة وقد حقق وسطاً حسابياً لها كان الاعلى بين متوسطات البعد اذ بلغ (4.23) وهو ضمن مستوى توافر مرتفع في بيئة التطبيق وضمن اهمية حسب قناعة العينة تبلغ (85) ، وأن هذه الفقرة كانت ذات تشتت منخفض اذ بلغ الانحراف المعياري لها (834)، اما التساؤل الخاص بـ (في عملي ، ادافع دائماً عما أؤمن به) الذي تسلسله الاول ضمن تسلسل الاسئلة وقد تحقق وسط حسابي لها كان الادنى من بين متوسطات البعد اذ بلغ (4.05) وهو ضمن مستوى توافر منخفض في بيئة التطبيق وضمن اهمية حسب قناعة العينة تبلغ (81) ، وان هذه الفقرة كانت ذات تشتت منخفض اذ بلغ الانحراف المعياري لها (711) .

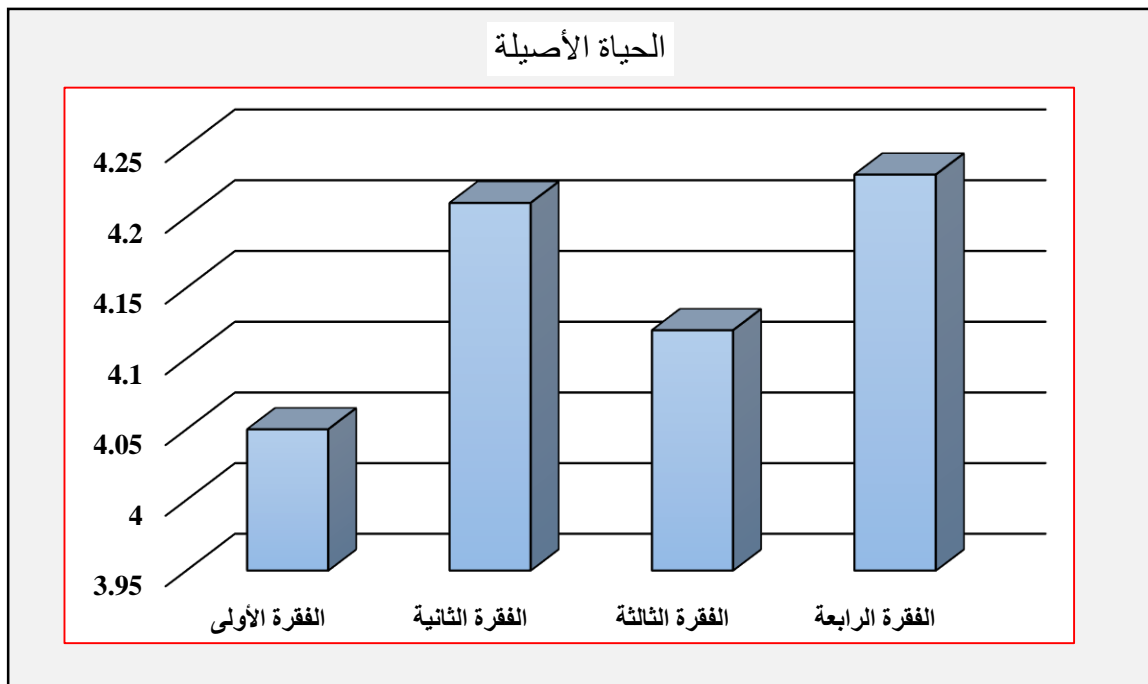
اما على مستوى البعد بشكل اجمالي فقد كان الوسط الحسابي لبعد (الحياة الأصيلة) (4.15) وقد تحدد التشتت له بنسبة انحراف معياري (745) ويتضح من هذه النتيجة ان مستوى توافر المتغير ضمن بيئة التطبيق كان معتدلاً وبمستوى اهتمام بها بلغ (83) مما يتضح وجود انسجام من قبل العينة مع هذا البعد الذي يوضح ان العينة تدرك وجود نوع من الحياة الأصيلة بمستوى مرتفع .

الجدول (40) الخصائص الوصفية لبعء الحياة الأصيلة (n=217)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	في عملي ، ادافع دائماً عما أؤمن به	4.05	.711	.81	مرتفع	4
2	في عملي ، أنا صادق مع نفسي في اغلب المواقف	4.21	.653	.84	مرتفع	2
3	في عملي ، اتواصل بسهولة مع زملائي عندما أكون على طبيعتي	4.12	.782	.82	مرتفع	3
4	في عملي ، أتصرف وفقاً لقيمي ومعتقداتي	4.23	.834	.85	مرتفع	1
	المعدل العام	4.15	.745	.83	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.26

ويوضح شكل (40) نسبة فئات الافراد ببعء الحياة الأصيلة بالاستناد الى وسطها الحسابي.



الشكل (40) مخطط يوضح مستوى بعد الحياة الأصيلة حسب المتوسط الحسابي

2. وصف بعد قبول التأثير الخارجي وتشخيصه:

سيتم في هذه الفقرة بيان خصائص بعد قبول التأثير الخارجي الوصفية اذ يمثل هذا البعد اربع فقرات، وقد تبين ان التساؤل الخاص بـ (في عملي ، عادةً ما أفعل ما يطلبه مني زملائي) الذي تسلسله الاول ضمن تسلسل الاسئلة قد حقق وسطاً حسابياً كان الاعلى بين متوسطات البعد اذ بلغ (3.55) وهو ضمن

مستوى توافر مرتفع في بيئة التطبيق وضمن اهمية حسب قناعة العينة تبلغ (0.71) ، وأن هذه الفقرة كانت ذات تشتت منخفض اذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.965)، اما التساؤل الخاص بـ (في عملي ، أنا أتأثر بشدة بآراء زملائي) الذي تسلسله الثالث ضمن تسلسل الاسئلة فقد حقق وسطاً حسابياً كان الادنى من بين متوسطات البعد اذ بلغ (2.76) وهو ضمن مستوى توافر منخفض في بيئة التطبيق وضمن اهمية حسب قناعة العينة تبلغ (0.55) ، وان هذه الفقرة كانت ذات تشتت منخفض اذ بلغ الانحراف المعياري لها (1.081) .

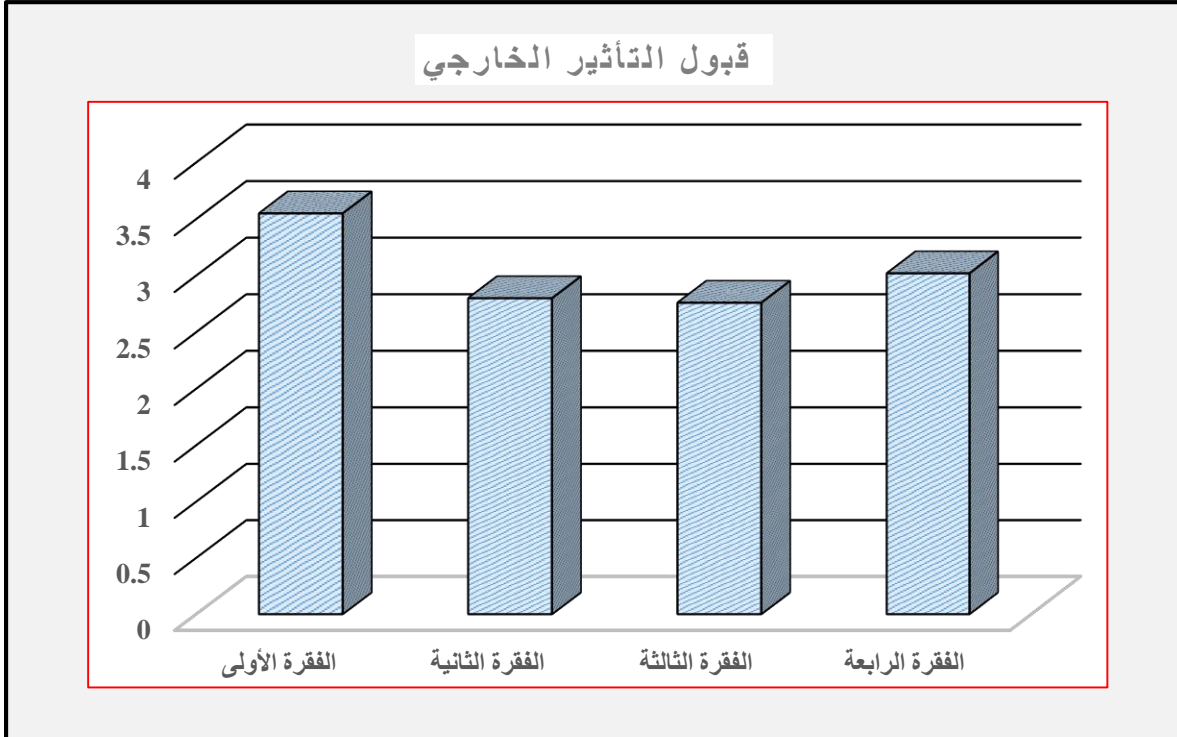
اما على مستوى البعد بشكل اجمالي فقد كان الوسط الحسابي لبعد (قبول التأثير الخارجي) (3.03) وقد تحدد التشتت له بنسبة انحراف معياري (1.043) ويتضح من هذه النتيجة ان مستوى توافر المتغير ضمن بيئة التطبيق كان معتدلاً وبمستوى اهتمام بها بلغ (0.60). مما يتضح وجود انسجام من قبل العينة مع هذا البعد الذي يوضح ان العينة تدرك وجود نوع من قبول التأثير الخارجي بمستوى معتدل .

الجدول (41) الخصائص الوصفية لبعد الحياة الأصلية (n=217)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	في عملي ، عادةً ما أفعل ما يطلبه مني زملائي	3.55	0.965	0.71	مرتفع	1
2	في عملي ، زملائي يؤثرون علي بشكل كبير	2.80	1.022	0.56	معتدل	3
3	في عملي ، أنا أتأثر بشدة بآراء زملائي	2.76	1.081	0.55	معتدل	4
4	في عملي ، دائماً ما أشعراني بحاجة إلى القيام بما يتوقعه زملائي مني	3.02	1.105	0.60	معتدل	2
	المعدل العام	3.03	1.043	0.60	معتدل	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.26

ويوضح شكل (41) نسبة قناعات الافراد ببعد قبول التأثير الخارجي بالاستناد الى وسطها الحسابي.



الشكل (41) مخطط يوضح مستوى بعد قبول التأثير الخارجي حسب المتوسط الحسابي

واجمالاً فقد حققت ابعاد متغير الأصالة التنظيمية مستويات توافر مرتفعة ما عدا البعد الاول، وفاقاً لإجابات العينة فقد كان بعد الحياة الأصيلة الاعلى وسطا حسابيا اذ بلغ (4.15) مما يشير الى انسجام العينة واتفاقها على توافره ضمن بيئة التطبيق وان مقدار تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي له قد كان (0.745). ويمثل انحرافا معياريا وقد بلغ مستوى الاجابة ضمن مرتبة مرتفع، وبهذا فقد احتل المرتبة الاولى بعد الحياة الاصيلية ثم يليه بالتسلسل حسب الوسط الحسابي بعد قبول التأثير الخارجي اذ بلغ وسطه الحسابي (3.03) وبمقدار تشتت (انحراف معياري) (1.043) وهو يوضح ان التشتت في الاجابات كان منخفضاً مما ينعكس على بيان أن هناك انسجاماً في آراء عينة الدراسة حول توافره في بيئة التطبيق وبمستوى اجابة كان معتدلاً، ثم جاء بعد الاغتراب الذاتي اذ بلغ وسطه الحسابي (2.5) وبمقدار تشتت (انحراف معياري) (1.203) وهو يوضح ان التشتت في الاجابات كان منخفضاً مما ينعكس على بيان ان هناك انسجاماً في آراء عينة الدراسة حول توافر الاغتراب الذاتي في بيئة التطبيق وبمستوى اجابة كان معتدلاً.

واجمالاً فقد حقق متغير الأصالة التنظيمية وسطا حسابيا بلغ (3.22) الذي يمثل معدل متوسطات ابعاد المتغير وقد كان انحراف الاجابات المعيارية للعينة عن متغير الأصالة التنظيمية بمستوى (0.99).

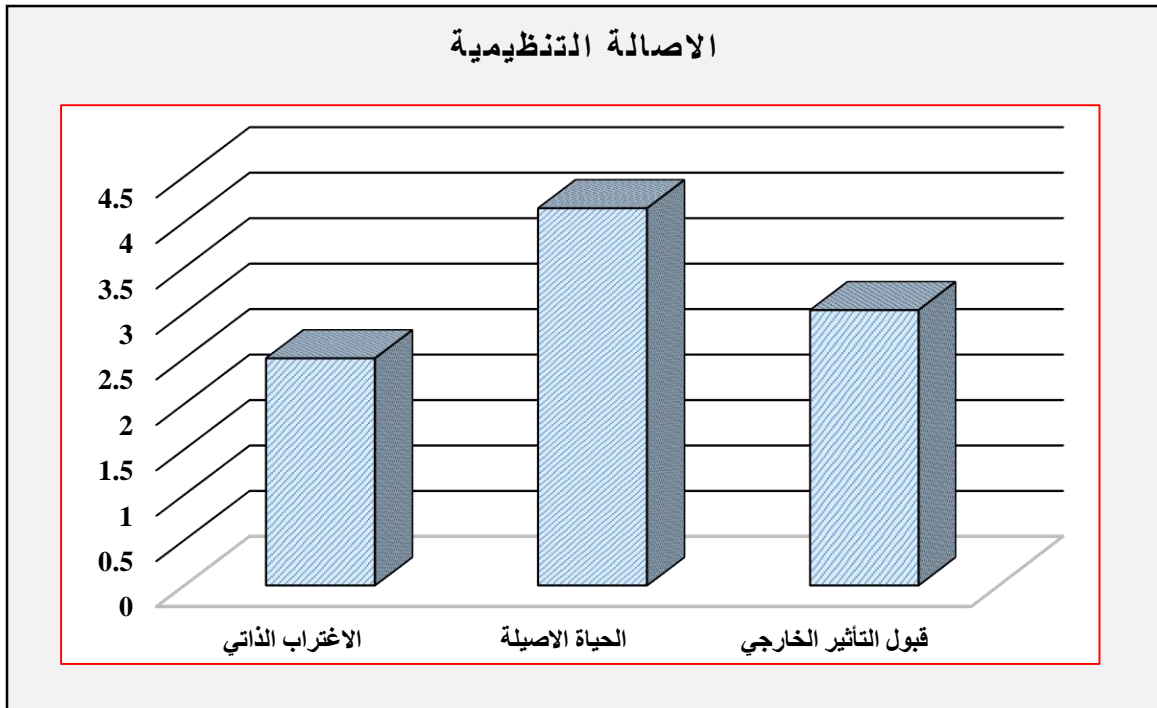
وضمن مستوى اتفاق مرتفع حول المتغير وهذا يبين ان هناك توافراً جيداً لمتغير الأصالة التنظيمية لدى عينة الدراسة ويعرض جدول (42) بيان خصائص الأبعاد الوصفية.

الجدول (42) الخصائص الوصفية للأبعاد الرئيسة لمتغير سلوكيات القائد التفاضلية (n=217)

الاهمية النسبية	مستوى الإجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيس
الثالث	معتدل	.50	1.203	2.5	الاغتراب الذاتي
الأول	مرتفع	.83	.745	4.15	الحياة الأصيلة
الثاني	معتدل	.61	1.043	3.03	قبول التأثير الخارجي
-	معتدل	.65	.99	3.22	المعدل العام للأصالة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.26

ويوضح شكل (42) نسبة قناعات الافراد بمتغير الأصالة التنظيمية بالاستناد الى وسطها الحسابي.



الشكل (42) مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير الأصالة التنظيمية حسب المتوسط الحسابي

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تمهيد:

ان اختبار الفرضيات التي وضعها الباحث يعد الخطوة الاخيرة التي يجب القيام بها بهدف تحديد مستوى الارتباط بين متغيرات الدراسة باستعمال معامل ارتباط بيرسون وكذلك تحديد إسهام المتغيرات والأبعاد المستقلة في احداث تأثيرات في المتغير المعتمد عن طريق اعتماد نمذجة المعادلة الهيكلية ومن ثم التحقق من تحقق الفرضيات وباي مستوى او عدم تحققها ، والتوصل الى قناعة بانسجام النتائج تلك مع النموذج الفرضي المقترح في الجانب النظري وهل تدعمه ام تختلف معه، وتركز الدراسة الحالية بوساطة نموذجها المراد اختباره على ثلاثة متغيرات اساسية هي متغير سلوكيات القائد التفاضلية متغيراً مؤثراً اولاً (مستقلاً) ومتغير الاصالاة التنظيمية متغيراً تفاعلياً ومتغير الانعزال في مكان العمل متغيراً مستجيباً (معتمداً) وكما يأتي :

اولاً / اختبار فرضيات الارتباط

تتناول هذه الخطوة التحقق من مستوى الارتباط والتلازم بين المتغير المستقل (سلوكيات القائد التفاضلية) وبين المتغير المعتمد (الانعزال في مكان العمل) وهنا سيتم اعتماد معاملات ارتباط (Person) للقيام بالتحليل، الا انه يجب اولاً تحديد قوة علاقة الارتباط بين كل متغير مستقل والمتغير المعتمد وكذلك بين كل بعد مستقل والمتغير المعتمد ويستلزم ذلك اتباع معايير محددة تبين مستوى قوة الارتباط وقد اعتمدت الدراسة الحالية وجهة نظر (Saunders.2009:459) في تصنيف قوة الارتباط اذ يصنفها الى خمس فئات ارتباط اساسية تبدأ من عدم وجود ارتباط اساسا اذا كان معامل الارتباط صفراً في حين اذا ظهر الارتباط واحداً تماماً فهو ارتباط تام بين المتغيرين اما ايجاباً او سلباً، اما في حالة كان معامل الارتباط محصوراً بين $\pm (0-0.30)$ فهو يشير الى وجود ارتباط ضعيف بين المتغيرين طردياً او عكسياً، في حين اذا كان معامل الارتباط محصوراً بين $\pm (0.31-0.70)$ فهو يعني تحقق ارتباط قوي بين المتغيرين سواء أكان طردياً ام عكسياً، واخيراً اذا كان معامل الارتباط محصوراً بين $\pm (0.71-0.99)$ فهو يشير الى قوة علاقة الارتباط بين المتغيرين سواء أكان اتجاه العلاقة طردياً ام عكسياً الا ان القيمة الناتجة من مصفوفة الارتباط لا يمكن الحكم عليها مبدئياً الا اذا تحققت لها معنوية اما عند مستوى (1%) او عند مستوى (5%) لتقبل احصائياً ويتم تفسيرها والا اذا ظهرت اعلى من مستوى المعنوية اعلاه فترفض الفرضية الخاصة بوجود علاقة الارتباط ويمكن الاستدلال على المعنوية ضمن المصفوفة عن طريق قيمة (Sig) وارتباطها بعدد النجمات التي تظهر على قيمة الارتباط فاذا ظهرت نجمة واحدة على قيمة الارتباط(*) فهذا يشير الى قبول وتحقيق الارتباط

عند مستوى معنوية (5%) في حين اذا ظهرت نجمتان على قيمة الارتباط (***) فهذا يشير الى قبول النتيجة عند مستوى (1%) وهذه القيم هي عبارة عن المقارنة التي يجريها البرنامج أثناء حساب الارتباط بين قيمة (t) الجدولية و (t) المحسوبة، ويمكن الاستدلال على حجم العينة المختبرة بحرف (n) وفيما يأتي بيان لإجراءات الاختبار للفرضيات:

أولاً: اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الاولى

تتعلق الفرضية الرئيسية بطبيعة التصور الفكري لعلاقة الارتباط بين متغير سلوكيات القائد التفاضلية ومتغير الانعزال في مكان العمل وضمن فرضية تتضمن (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين سلوكيات القائد التفاضلية والانعزال في مكان العمل) اذ يتضح أن هناك علاقة طردية بين متغير سلوكيات القائد التفاضلية وبين ظهور متغير الانعزال في مكان العمل وبمستوى ارتباط متحقق مقبولة احصائياً لأن معنويتها كانت ضمن مستوى (0.01) أي إن الثقة بتحقق هذا الارتباط هي عند (0.99) وكما يبينها جدول (43) وهذه القيم تعني أنه في بيئة التطبيق كلما زادت سلوكيات القائد التفاضلية كان هناك ازدياد في الانعزال في مكان العمل وان هذا التلازم ذو اتجاه طردي ضمن حدود رئاسة جامعة الكوفة عينة الدراسة الحالية والنتيجة اعلاه تدعم قبول تحقق الفرضية في بيئة التطبيق الجدول (43) مصفوفة معاملات الارتباط بين سلوكيات القائد التفاضلية بإبعادها والانعزال في مكان العمل

Correlations						
		الرعاية والتواصل	الترفقيات والمكافأة	التسامح مع الأخطاء	سلوكيات القائد التفاضلية	الانعزال في مكان العمل
الانعزال في مكان العمل	Pearson Correlation	.673**	.601**	.615**	.728**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	217	217	217	217	217
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.26

وللفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية على وفق النموذج الفكري المراد اختباره وهي:

1. اختبار الفرضية (1-2):

تتعلق الفرضية الفرعية بطبيعة التصور الفكري لعلاقة الارتباط بين بعد الرعاية والتواصل ومتغير الانعزال في مكان العمل وضمن فرضية تتضمن (توجد علاقة ارتباط طردية دالة احصائيا بين الرعاية والتواصل ومتغير الانعزال في مكان العمل) اذ يتضح ان هناك تلازماً طردياً بين ظهور بعد التمايز في الرعاية والتواصل وبين متغير الانعزال في مكان العمل وبمستوى ارتباط متحقق ($R=0.673^{**}$, $Sig=000$, < 0.01) وهي قيمة ارتباط قوية حسب تصنيف قوة الارتباط وهي قيمة مقبولة احصائياً لأن معنويتها كانت ضمن مستوى (0.01) أي إنّ الثقة بتحقق هذا الارتباط هي عند (0.99) وكما يبينها جدول (43) وهذه القيم تعني أنه في بيئة التطبيق اذا سلكت القيادة سلوكاً تفاضلياً في الرعاية والتواصل زاد مستوى الانعزال في مكان العمل وأن هذا التلازم ذو اتجاه طردي ضمن حدود رئاسة جامعة الكوفة عينة الدراسة الحالية والنتيجة اعلاه تدعم قبول تحقق الفرضية الفرعية في بيئة التطبيق.

2. اختبار الفرضية (2-2):

تتعلق الفرضية الفرعية بطبيعة التصور الفكري لعلاقة الارتباط بين بعد الترقيات والمكافأة ومتغير الانعزال في مكان العمل وضمن فرضية تتضمن (توجد علاقة ارتباط طردية دالة احصائيا بين الترقيات والمكافأة ومتغير الانعزال في مكان العمل) اذ يتضح ان هناك تلازماً طردياً بين بعد الترقيات والمكافأة وبين ظهور متغير الانعزال في مكان العمل وبمستوى ارتباط متحقق ($R=0.601^{**}$, $Sig=000$, < 0.01) وهي قيمة ارتباط قوية حسب تصنيف قوة الارتباط وهي قيمة مقبولة احصائياً لأن معنويتها كانت ضمن مستوى (0.01) أي إنّ الثقة بتحقق هذا الارتباط هي عند (0.99) وكما يبينها جدول (43) وهذه القيم تعني أنه في بيئة التطبيق اذا كان هناك تمايز في التعامل بالترقيات والمكافأة ارتفع مستوى الانعزال في مكان العمل وأن هذا التلازم ذو اتجاه طردي ضمن حدود رئاسة جامعة الكوفة عينة الدراسة الحالية والنتيجة أعلاه تدعم قبول تحقق الفرضية الفرعية في بيئة التطبيق.

3. اختبار الفرضية (3-2):

تتعلق الفرضية الفرعية بطبيعة التصور الفكري لعلاقة الارتباط بين بعد التسامح مع الأخطاء ومتغير الانعزال في مكان العمل وضمن فرضية تتضمن (توجد علاقة ارتباط طردية دالة احصائيا بين التسامح مع الأخطاء ومتغير الانعزال في مكان العمل) اذ يتضح ان هناك تلازماً طردياً بين التسامح مع الأخطاء وبين متغير الانعزال في مكان العمل (وبمستوى ارتباط متحقق $R=-$

($0.01 < \text{Sig}=000$, 0.615^{**}) وهي قيمة ارتباط ايجابية قوية حسب تصنيف قوة الارتباط وهي قيمة مقبولة احصائيا لأن معنويتها كانت ضمن مستوى (0.01) أي إن الثقة بتحقيق هذا الارتباط هي عند (0.99) وكما يبينها جدول (43) وهذه القيم تعني أنه في بيئة التطبيق اذا توافر التمايز في التعامل مع ما يحدث من أخطاء واشكالات عمل أدى ذلك الى زيادة الانعزال في مكان العمل وأن هذا التلازم ذو اتجاه طردي ضمن حدود رئاسة جامعة الكوفة عينة الدراسة الحالية والنتيجة أعلاه تدعم قبول تحقق الفرضية الفرعية في بيئة التطبيق.

ثانيا. اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الثانية:

تتعلق الفرضية الرئيسية بطبيعة التصور الفكري لعلاقة الارتباط بين متغير الأصالة التنظيمية ومتغير الانعزال في مكان العمل وضمن فرضية تتضمن (توجد علاقة ارتباط عكسية بين الأصالة التنظيمية ومتغير الانعزال في مكان العمل) إذ يتضح أن هناك تلازماً عكسياً بين ظهور متغير الأصالة التنظيمية وبين ظهور متغير الانعزال في مكان العمل وبمستوى ارتباط متحقق ($\text{R}=-0.44^{**}$, $\text{Sig}=000$, $0.01 <$ وهي قيمة ارتباط قوية حسب تصنيف قوة الارتباط وهي قيمة مقبولة احصائيا لأن معنويتها كانت ضمن مستوى (0.01) أي إن الثقة بتحقيق هذا الارتباط هي عند (0.99) وكما يبينها جدول (44) وهذه القيم تعني انه في بيئة التطبيق اذا توافرت الأصالة التنظيمية ينخفض الانعزال في مكان العمل وأن هذا التلازم ذو اتجاه عكسي ضمن حدود رئاسة جامعة الكوفة عينة الدراسة الحالية والنتيجة أعلاه تدعم قبول تحقق الفرضية في بيئة التطبيق.

الجدول (44) مصفوفة معاملات الارتباط بين الأصالة التنظيمية بأبعادها والانعزال في مكان العمل

Correlations					
		الاغتراب الذاتي	الحياة الأصيلة	قبول التأثير الخارجي	الأصالة التنظيمية
الانعزال في مكان العمل	Pearson Correlation	-.191*	-.362**	-.429**	-.445**
	Sig. (2-tailed)	.034	.000	.000	.000
	N	217	217	217	217
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.26

وللفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية على وفق النموذج الفكري المراد اختباره وهي:

4. اختبار الفرضية (1-2):

تتعلق الفرضية الفرعية بطبيعة التصور الفكري لعلاقة الارتباط بين بعد الاغتراب الذاتي ومتغير الانعزال في مكان العمل وضمن فرضية تتضمن (توجد علاقة ارتباط عكسية دالة احصائيا بين الاغتراب الذاتي ومتغير الانعزال في مكان العمل) إذ يتضح أن هناك تلازماً عكسياً بين ظهور بعد الاغتراب الذاتي وبين متغير الانعزال في مكان العمل وبمستوى ارتباط متحقق ($R = -0.19^*$, $Sig = 0.000, < 0.01$) وهي قيمة ارتباط ضعيفة حسب تصنيف قوة الارتباط وهي قيمة مقبولة احصائيا لأن معنويتها كانت ضمن مستوى (0.05) أي إن الثقة بتحقيق هذا الارتباط هي عند (0.95) وكما يبينها جدول (44) وهذه القيم تعني أنه في بيئة التطبيق اذا توافر الاغتراب الذاتي زاد مستوى الانعزال في مكان العمل وأن هذا التلازم ذو اتجاه عكسي ضمن حدود رئاسة جامعة الكوفة عينة الدراسة الحالية والنتيجة اعلاه تدعم قبول تحقق الفرضية الفرعية في بيئة التطبيق.

5. اختبار الفرضية (2-2):

تتعلق الفرضية الفرعية بطبيعة التصور الفكري لعلاقة الارتباط بين بعد الحياة الأصلية ومتغير الانعزال في مكان العمل وضمن فرضية تتضمن (توجد علاقة ارتباط عكسية دالة إحصائيا بين الحياة الأصلية ومتغير الانعزال في مكان العمل) إذ يتضح أن هناك تلازماً عكسياً بين بعد الحياة الأصلية وبين ظهور متغير الانعزال في مكان العمل وبمستوى ارتباط متحقق ($R = -0.36^{**}$, $Sig = 0.000, < 0.01$) وهي قيمة ارتباط قوية حسب تصنيف قوة الارتباط وهي قيمة مقبولة احصائيا لأن معنويتها كانت ضمن مستوى (0.01) أي إن الثقة بتحقيق هذا الارتباط هي عند (0.99) وكما يبينها جدول (44) وهذه القيم تعني أنه في بيئة التطبيق إذا توافرت الحياة الأصلية انخفض مستوى الانعزال في مكان العمل وأن هذا التلازم ذو اتجاه عكسي ضمن حدود رئاسة جامعة الكوفة عينة الدراسة الحالية والنتيجة أعلاه تدعم قبول تحقق الفرضية الفرعية في بيئة التطبيق

6. اختبار الفرضية (3-2):

تتعلق الفرضية الفرعية بطبيعة التصور الفكري لعلاقة الارتباط بين بعد قبول التأثير الخارجي ومتغير الانعزال في مكان العمل وضمن فرضية تتضمن (توجد علاقة ارتباط عكسية دالة احصائيا بين قبول التأثير الخارجي ومتغير الانعزال في مكان العمل) إذ يتضح أن هناك تلازماً عكسياً بين قبول التأثير الخارجي وبين متغير الانعزال في مكان العمل (وبمستوى ارتباط متحقق

وهي قيمة ارتباط سلبية قوية حسب تصنيف قوة الارتباط ($R=-0.43^{**}$, $Sig=000$, < 0.01) وهي قيمة مقبولة إحصائياً لأن معنويتها كانت ضمن مستوى (0.01) أي إن الثقة بتحقيق هذا الارتباط هي عند (0.99) وكما يبينها جدول (44) وهذه القيم تعني أنه في بيئة التطبيق إذا توافر قبول التأثير الخارجي انعكس ذلك سلبياً في الانعزال في مكان العمل وأن هذا التلازم ذو اتجاه عكسي ضمن حدود رئاسة جامعة الكوفة عينة الدراسة الحالية والنتيجة أعلاه تدعم قبول تحقق الفرضية الفرعية في بيئة التطبيق.

ثانياً / اختبار فرضيات التأثير

إن الجزء الآخر من هذا المبحث يختص في تحديد التأثير بين المتغير المستقل مع المتغير المعتمد أي التحقق من مقدار القدرة التأثيرية لمتغير سلوكيات القائد التفاضلية في الانعزال في مكان العمل كمسار أول فضلاً عن قدرته التفسيرية، والمسار الثاني يتعلق بالتحقق من القدرة التأثيرية لمتغير الأصالة التنظيمية في الانعزال في مكان العمل فضلاً عن قدرة النموذج التفسيرية والمسار الثالثة بالتحقق من مقدار القدرة التأثيرية لمتغير الأصالة التنظيمية بوصفه متغيراً تفاعلياً يخفف من التأثير السلبي لسلوكيات التفاضل الموجه من القائد تجاه العاملين في الانعزال التنظيمي لديهم ضمن بيئة العمل كمسار ثالث، ولتحقيق هذه الاختبارات سيستعمل نمذجة المعادلة الهيكلية وهو أسلوب يعد من أفضل أساليب اختبار النماذج البحثية وهو احد خيارات التحليل في البرنامج الاحصائي Amos

اولاً: الفرضية الرئيسية الاولى:

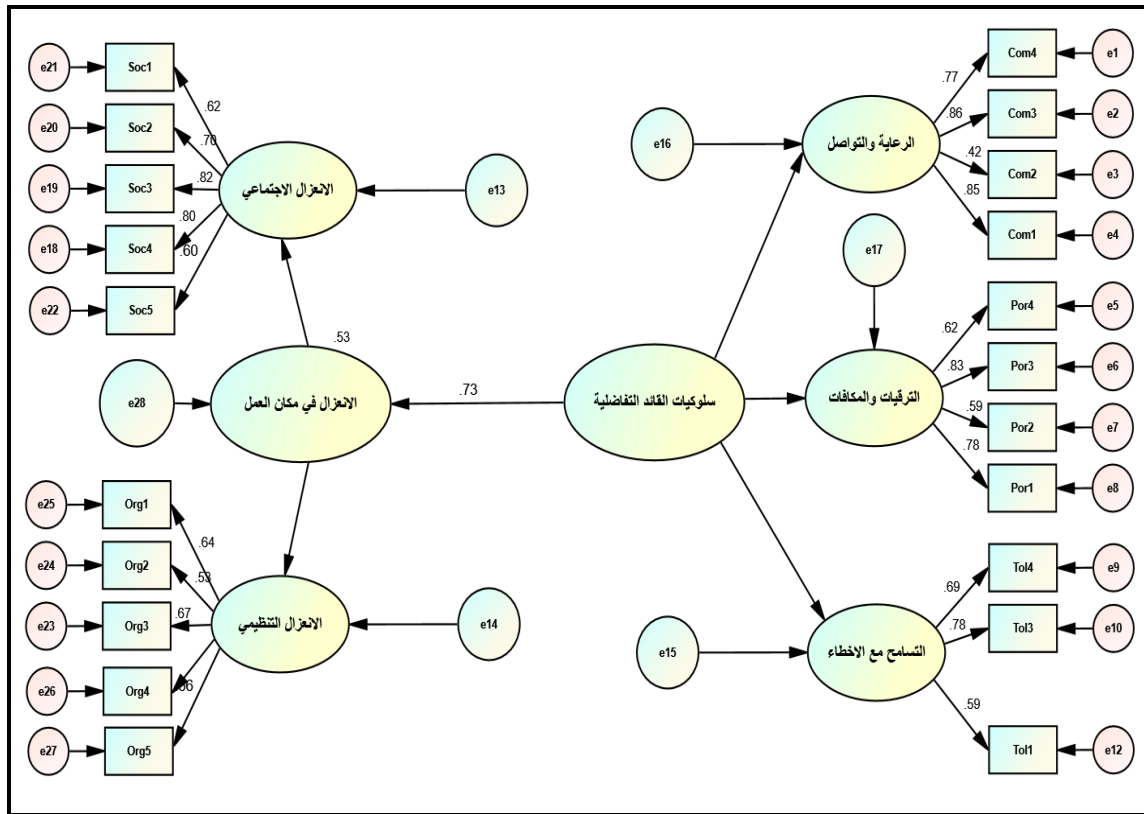
إن المسار الاول الذي تستهدفه الدراسة التحقق منه هو مسار تأثير متغير سلوكيات القائد التفاضلية اتجاه الانعزال في مكان العمل ضمن بيئة رئاسة جامعة الكوفة وإن البناء الفرضي لذلك هو (توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين متغير سلوكيات القائد التفاضلية ومتغير الانعزال في مكان العمل) وهذه الفرضية تبين طبيعة التأثير واتجاهه بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد والتحقق من ذلك بمجموعة مؤشرات احصائية منها قيمة البيتا المعيارية أي معامل الميل الحدي ومعنويتها وكذلك مؤشر القدرة التفسيرية.

فقد تبين من النموذج الهيكلي للتأثير (43) أن هناك تأثيراً إيجابياً من متغير سلوكيات القائد التفاضلية بمقدار ($B=0.729$) تجاه متغير الانعزال في مكان العمل وأن هذه القيمة ذات دلالة احصائية لأن قيمة ($P\text{-Value}=0.01$) أي إن النتيجة مقبولة بمستوى ثقة (99%) وهذا يعني أن التزايد في متغير سلوكيات القائد التفاضلية بمقدار وحدة واحدة سيتبعه تغير طردي في الانعزال في

مكان العمل وتعتبر النتائج اعلاه عن التأثير الطردي عندما تكون هناك سلوكيات قائد تفاضلي في رئاسة جامعة الكوفة فأنها تزيد من الانعزال في مكان العمل .

اما عن المقدرة التفسيرية التي يمكن للمتغير المستقل أن يفسر فيها نسبة من اجمالي تغيرات المتغير المعتمد فقد كانت (R^2) للمتغير المستقل في المتغير المعتمد ما نسبته (0.53) وهي نسبة جيدة من تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد الانعزال في مكان العمل، أي إن حدوث تغييرات طردية في متغير سلوكيات القائد التفاضلية يسهم فيها متغير الانعزال في مكان العمل بنسبة (53.1%) وما تبقى من هذه النسبة والمقدرة بـ (0.46) فهو نسبة متعلقة بمتغيرات خارج حدود اهتمام النموذج البحثي الحالي.

وبناء على ما سبق أن النتائج تؤيد قبول فرضية علاقة التأثير الطردي بين متغير سلوكيات القائد التفاضلية ومتغير الانعزال في مكان العمل.



الشكل (43) النموذج الهيكلي لاختبار تأثير سلوكيات القائد التفاضلية في الانعزال في مكان العمل

ويتضح من الجدول (45) قيم الاختبار المعيارية واللامعيارية التي تخص مسار التأثير فضلا عن قيم التحقق من معنوية النواتج المتبقية.

الجدول (45) تقديرات نموذج التأثير بين متغير سلوكيات القائد التفاضلية ومتغير الانعزال في مكان العمل

		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P	
الانعزال في مكان العمل	<---	سلوكيات القائد التفاضلية	.729	.355	.069	5.161	***

المصدر: اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.26

إن الخطوة الثانية التي تستهدف الدراسة التحقق منها هو مسار تأثير أبعاد متغير سلوكيات القائد التفاضلية تجاه الانعزال في مكان العمل وكما يأتي:

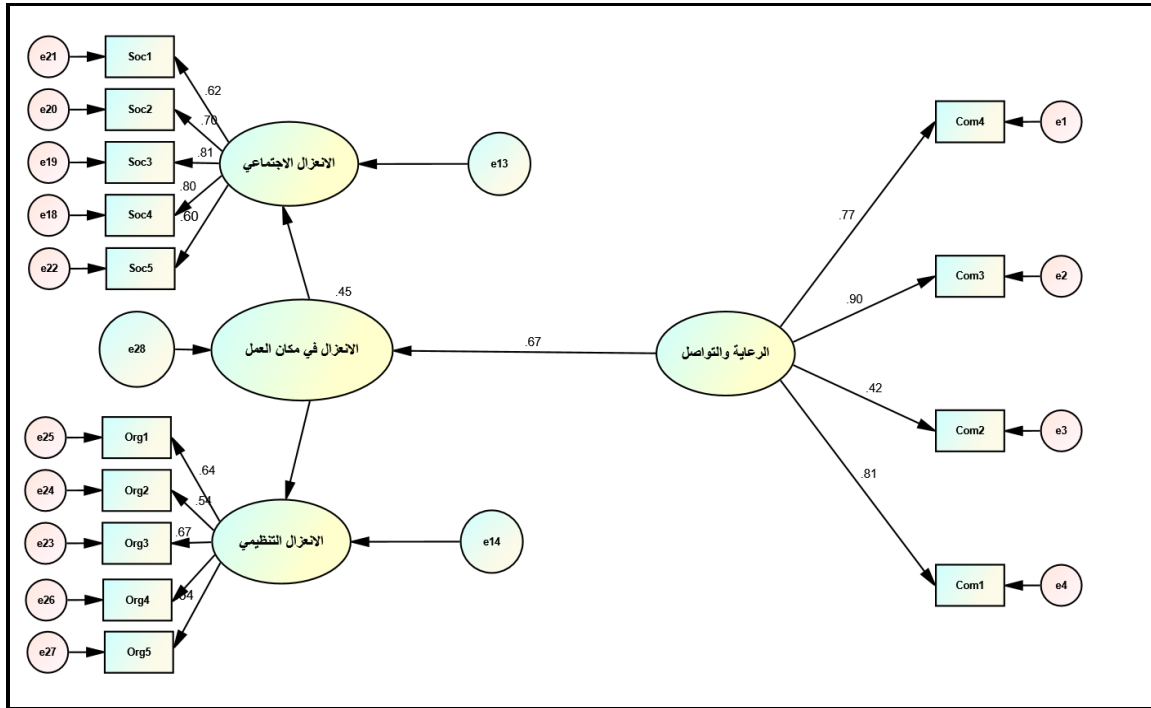
الفرضية الفرعية (1-1):

إن مسار التأثير الفرعي الذي تستهدف الدراسة التحقق منه هو مسار تأثير بعد الرعاية والتواصل تجاه الانعزال في مكان العمل ضمن بيئة رئاسة جامعة الكوفة وإن البناء الفرضي لذلك هو (وجود تأثير طردي ذو دلالة احصائية بين بعد الرعاية والتواصل ومتغير الانعزال في مكان العمل) وهذه الفرضية تبين ايضاً قدرة توظيف بيئة التطبيق للبعد المستقل في احداث تغيير في المتغير المعتمد وأن التحقق من هذا التوظيف يتم بمجموعة مؤشرات احصائية منها قيمة البيتا المعيارية اي معامل الميل الحدي ومعنويتها وكذلك مؤشر القدرة التفسيرية.

فقد تبين من النموذج الهيكلي للتأثير (44) أن هناك تأثيراً طردياً من بعد الرعاية والتواصل بمقدار (B=0.672) تجاه متغير الانعزال في مكان العمل وان هذه القيمة ذات دلالة احصائية لأن قيمة (P-Value=0.01) أي إن النتيجة مقبولة بمستوى ثقة (99%) وهذا يعني أن التزايد في التمايز ببعد الرعاية والتواصل بمقدار وحدة واحدة سيتبعه تغير في الانعزال في مكان العمل بنسبة (672%) وهي نسبة عالية للتأثير وقد كانت معايير معنويتها جيدة فقد كانت النسبة الحرجة بحدود (5.126) لأنها اعلى من الحد الادنى المقبول الذي يبلغ (1.96)

اما عن المقدرة التفسيرية التي يمكن للبعد المستقل ان يفسر فيها نسبة من اجمالي تغيرات المتغير المعتمد فقد كانت (R²) للبعد المستقل في المتغير المعتمد ما نسبته (45%) وهي نسبة جيدة من تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد الانعزال في مكان العمل، أي إن حدوث تغييرات في متغير الانعزال في مكان العمل يسهم فيها بعد التمايز الحاصل في الرعاية والتواصل بنسبة (45%) وما تبقى من هذه النسبة والمقدرة بـ (55%) فهو نسبة متعلقة بتغيرات خارج حدود اهتمام النموذج البحثي الحالي.

وبناء على ما سبق أن النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين بعد الرعاية والتواصل والانعزال في مكان العمل ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير جيد وبالاتجاه الايجابي



الشكل (44) النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد الرعاية والاهتمام في الانعزال في مكان العمل

ويتضح من الجدول (46) قيم الاختبار المعيارية واللامعيارية التي تخص مسار التأثير فضلا عن قيم التحقق من معنوية النواتج المتبقية.

الجدول (46) تقديرات نموذج التأثير بين بعد الرعاية والتواصل ومتغير الانعزال في مكان العمل

		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P	
الانعزال في مكان العمل	<---	الرعاية والتواصل	.672	.317	.062	5.126	***

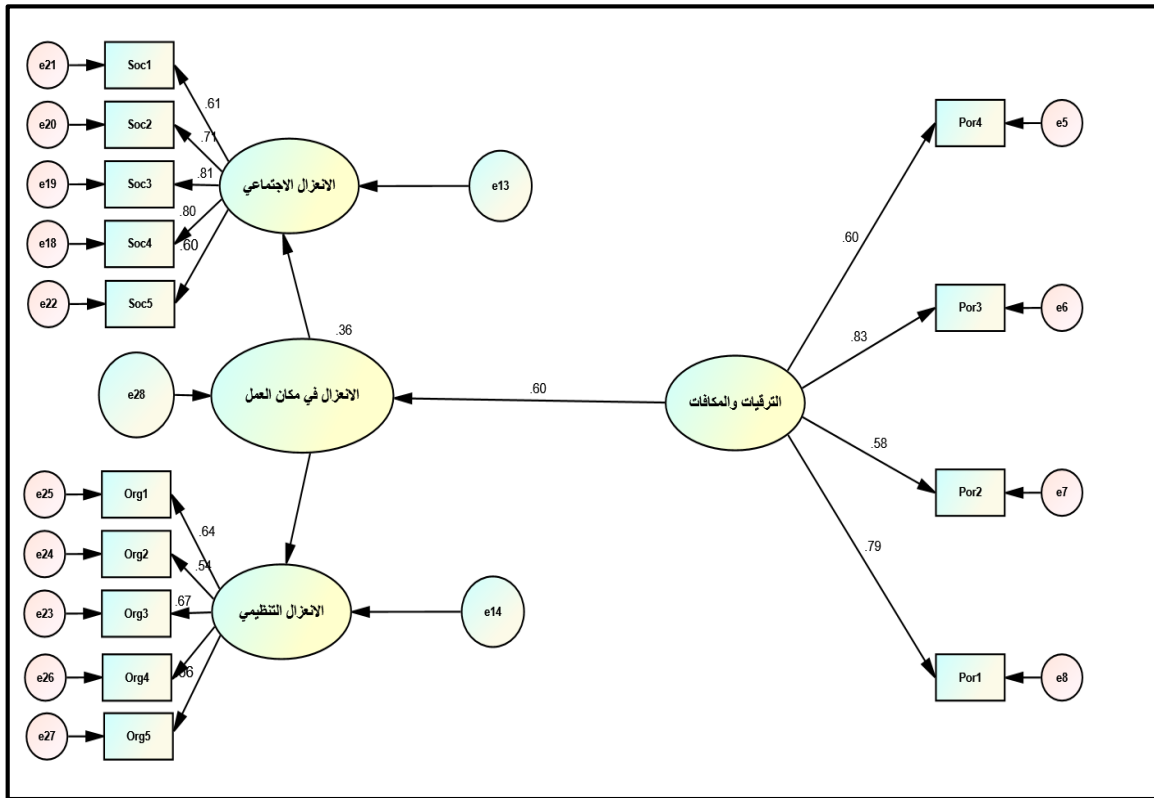
المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.26

الفرضية الفرعية (2-1):

إن مسار التأثير الفرعي الذي تستهدفه الدراسة التحقق منه هو مسار تأثير بعد الترقيات والمكافآت تجاه الانعزال في مكان العمل ضمن بيئة رئاسة جامعة الكوفة وإن البناء الفرضي لذلك هو (وجود تأثير طردي ذات دلالة إحصائية بين بعد الترقيات والمكافآت ومتغير الانعزال في مكان العمل) وهذه الفرضية تبين أيضا قدرة توظيف بيئة التطبيق للبعد المستقل في إحداث تغيير في المتغير المعتمد وأن التحقق من هذا التوظيف يتم بمجموعة مؤشرات احصائية منها قيمة البيتا المعيارية اي معامل الميل الحدي ومعنويتها وكذلك مؤشر القدرة التفسيرية.

فقد تبين من النموذج الهيكلي للتأثير (45) أن هناك تأثيراً من بعد الترقيات والمكافآت بمقدار $(B=0.601)$ تجاه متغير الانعزال في مكان العمل وأن هذه القيمة ذات دلالة احصائية لأن قيمة $(P-Value=0.01)$ أي إن النتيجة مقبولة بمستوى ثقة (99%) وهذا يعني ان التزايد في تمايز التعامل ببعده الترقيات والمكافآت بمقدار وحدة واحدة سيستبعه تغير في الانعزال في مكان العمل بنسبة (601%) وهي نسبة لا بأس بها للتأثير وقد كانت معايير معنويتها جيدة فقد كانت النسبة الحرجة بحدود (3.543) .

اما عن المقدرة التفسيرية التي يمكن للبعد المستقل ان يفسر فيها نسبة من اجمالي تغيرات المتغير المعتمد فقد كانت (R^2) للبعد المستقل في المتغير المعتمد الانعزال في مكان العمل، أي إن حدوث تغييرات في متغير الانعزال في مكان العمل يسهم فيها التمايز في الترقيات والمكافآت بنسبة (36%) وما تبقى من هذه النسبة والمقدرة بـ (0.64) فهو نسبة متعلقة بمتغيرات خارج حدود اهتمام النموذج البحثي الحالي. وبناء على ما سبق أن النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين بعد الترقيات والمكافآت والانعزال في مكان العمل ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير جيد وبالاجاه الايجابي.



الشكل (45) النموذج الهيكلي لاختبار بعد الترقيات والمكافآت في الانعزال في مكان العمل

ويتضح من الجدول (47) قيم الاختبار المعيارية واللامعيارية التي تخص مسار التأثير فضلا عن قيم التحقق من معنوية النواتج المتبقية.

الجدول (47) تقديرات نموذج التأثير بين بعد الترقيات والمكافآت ومتغير الانعزال في مكان العمل

		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الانعزال في مكان العمل	<---	.601	.270	.076	3.543	***

المصدر: اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.26

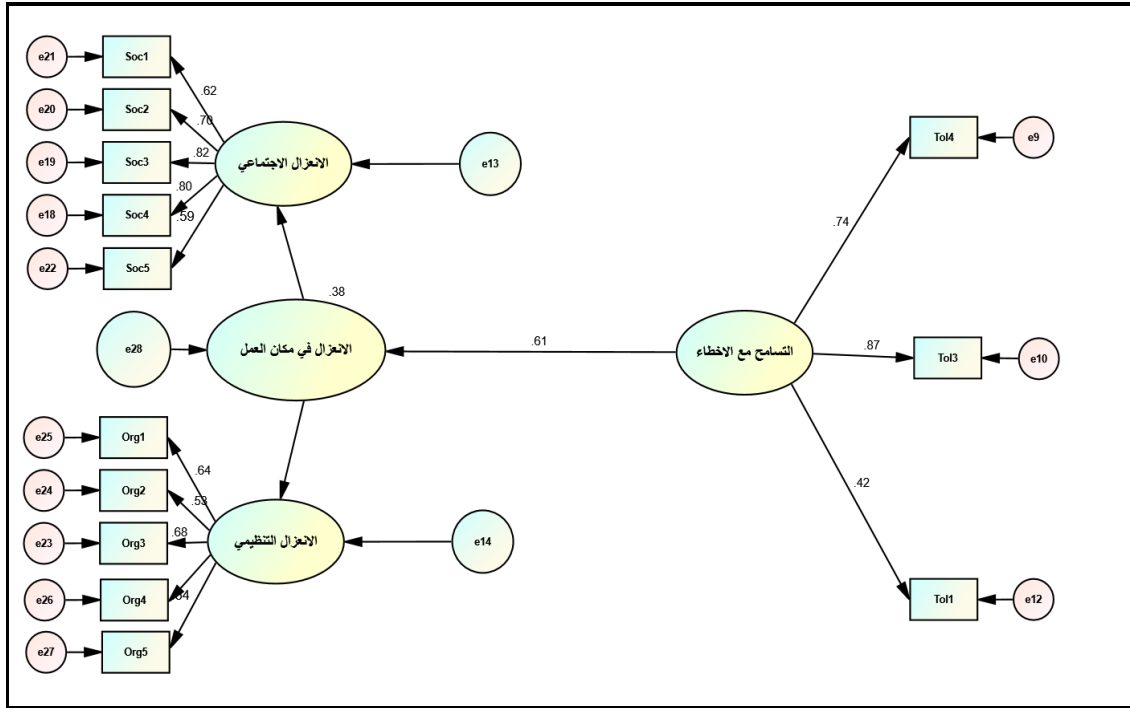
الفرضية الفرعية (3-1):

إن مسار التأثير الفرعي الذي تستهدفه الدراسة التحقق منه هو مسار تأثير بعد التسامح مع الاخطاء تجاه الانعزال في مكان العمل ضمن بيئة رئاسة جامعة الكوفة وإن البناء الفرضي لذلك هو (وجود تأثير طردي ذات دلالة احصائية بين بعد التسامح مع الاخطاء ومتغير الانعزال في مكان العمل) وهذه الفرضية تبين ايضا قدرة توظيف بيئة التطبيق للبعد المستقل في احداث تغيير في المتغير المعتمد وان التحقق من هذا التوظيف يتم بمجموعة مؤشرات احصائية منها قيمة البيتا المعيارية اي معامل الميل الحدي ومعنويتها وكذلك مؤشر القدرة التفسيرية.

فقد تبين من النموذج الهيكلي للتأثير (46) ان هناك تأثيراً طردياً من بعد التسامح مع الاخطاء بمقدار (B=0.615) تجاه متغير الانعزال في مكان العمل وأن هذه القيمة ذات دلالة احصائية لأن قيمة (P-Value=0.01) أي إن النتيجة مقبولة بمستوى ثقة (99%) وهذا يعني أن التزايد في التمايز ببعده التسامح مع الاخطاء بمقدار وحدة واحدة سيستبعه تغير في الانعزال في مكان العمل بنسبة (615%) وهي نسبة لا بأس بها للتأثير وقد كانت معايير معنويتها جيدة فقد كانت النسبة الحرجة بحدود (4.648).

اما عن المقدرة التفسيرية التي يمكن للبعد المستقل ان يفسر فيها نسبة من اجمالي تغيرات المتغير المعتمد فقد كانت (R²) للبعد المستقل في المتغير المعتمد ما نسبته (0.38) وهي نسبة جيدة من تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد الانعزال في مكان العمل، أي إن حدوث تغييرات في متغير الانعزال في مكان العمل يسهم فيها بعد التسامح مع الاخطاء بنسبة (38%) وما تبقى من هذه النسبة والمقدرة بـ (0.62) فهي نسبة متعلقة بمتغيرات خارج حدود اهتمام النموذج البحثي الحالي.

وبناء على ما سبق أن النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين بعد التسامح مع الاخطاء والانعزال في مكان العمل ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير جيد وبالاجابة.



الشكل (46) النموذج الهيكلي لاختبار بعد التسامح مع الأخطاء في الانعزال في مكان العمل

ويتضح من الجدول (48) قيم الاختبار المعيارية واللامعيارية التي تخص مسار التأثير فضلا عن قيم التحقق من معنوية النواتج المتبقية.

الجدول (48) تقديرات نموذج التأثير بين بعد الترقيات والمكافآت ومتغير الانعزال في مكان العمل

		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الانعزال في مكان العمل	<---> التسامح مع الأخطاء	.615	.308	.066	4.648	***

المصدر: اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.26

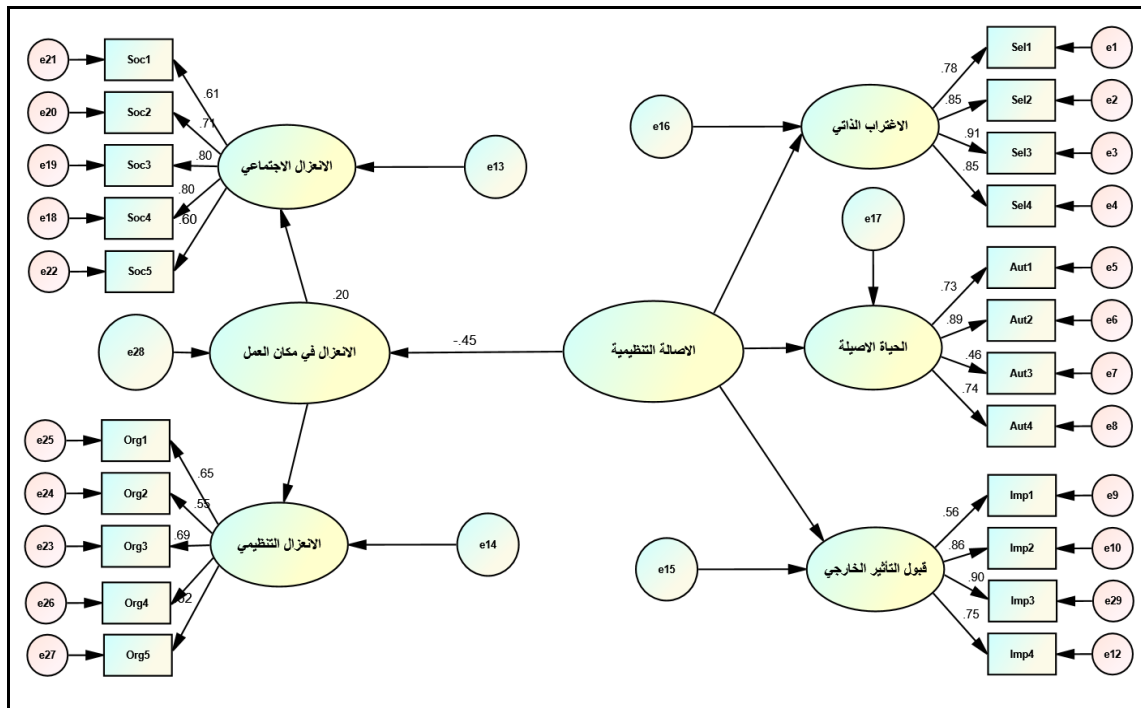
ثالثا. الفرضية الرئيسية الثانية:

إن المسار الثاني الذي تستهدفه الدراسة التحقق منه هو مسار تأثير متغير الدراسة المستقل الثاني الاصاله التنظيمية تجاه الانعزال في مكان العمل ضمن بيئة رئاسة جامعة الكوفة وإن البناء الفرضي لذلك هو (تؤثر الاصاله التنظيمية تأثيراً سلبياً ذا دلالة إحصائية على مستوى الانعزال في مكان العمل) وهذه الفرضية تبين أيضاً تأثير المتغير المستقل الثاني في احداث تغيير في المتغير المعتمد وأن التحقق من ذلك يتم بمجموعة مؤشرات احصائية منها قيمة البيتا المعيارية اي معامل الميل الحدي ومعنويتها وكذلك مؤشر القدرة التفسيرية.

فقد تبين من النموذج الهيكلي للتأثير (47) ان هناك تأثيراً سلبياً من متغير الاصاله التنظيمية بمقدار (B= -.45) تجاه متغير الانعزال في مكان العمل وان هذه القيم ذات دلالة إحصائية لأن قيمة (P-

(Value=0.01) أي إن النتيجة مقبولة بمستوى ثقة (99%) وهذا يعني أن التزايد في متغير الأصالة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيتبعه تغير سلبي في متغير الانعزال في مكان العمل بنسبة (45-%) وقد كانت معايير معنويتها جيدة فقد كانت النسبة الحرجة بحدود (-1.983) وتعتبر النتائج اعلاه عن مستوى التأثير السلبي للمتغير المستقل في احداث تأثير عكسي ضمن بيئة عمل رئاسة جامعة الكوفة. اما عن المقدرة التفسيرية التي يمكن للمتغير المستقل أن يفسر فيها نسبة من اجمالي تغيرات المتغير المعتمد فقد كانت (R^2) للمتغير المستقل في المتغير المعتمد الانعزال في مكان العمل، وهي نسبة جيدة من تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد الانعزال في مكان العمل، أي إن حدوث تغييرات عكسية في متغير الانعزال في مكان العمل يسهم فيها متغير الأصالة التنظيمية بنسبة (0.20) وما تبقى من هذه النسبة والمقدرة بـ (0.80) فهي نسبة متعلقة بتغيرات خارج حدود اهتمام النموذج البحثي الحالي.

وبناء على ما سبق أن النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير العكسي بين الأصالة التنظيمية ومتغير الانعزال في مكان العمل ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير قوي.



الشكل (47) النموذج الهيكلي لاختبار تأثير الأصالة التنظيمية في الانعزال في مكان العمل

ويتضح من الجدول (49) قيم الاختبار المعيارية واللامعيارية التي تخص مسار التأثير فضلا عن قيم التحقق من معنوية النواتج المتبقية.

الجدول (49) تقديرات نموذج التأثير بين الاصلة التنظيمية ومتغير الانعزال في مكان العمل

		S.RW	Estimate	S.E.	C.R.	P
الانعزال في مكان العمل	<--- الاصلة التنظيمية	-.445	-.347	.175	-1.983	.042

المصدر: اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.26

إن الخطوة التالية اختبار تأثير ابعاد متغير الاصلة التنظيمية تجاه الانعزال في مكان العمل وكما يأتي:

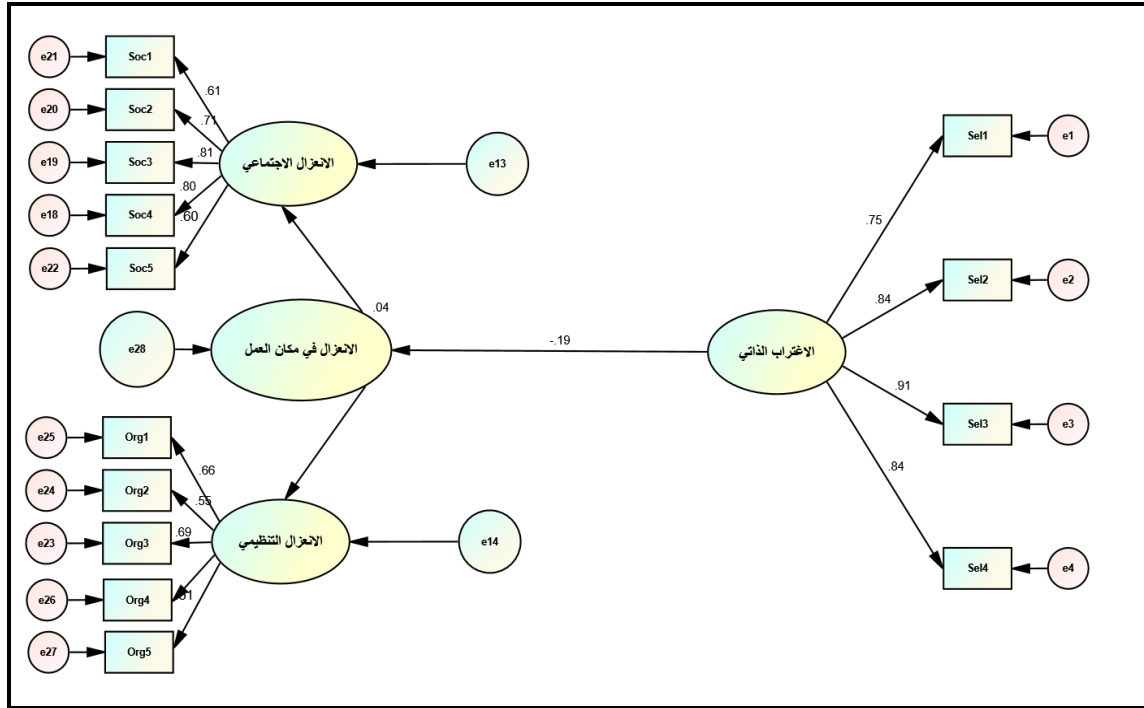
الفرضية الفرعية (1-2):

إن مسار التأثير الفرعي الذي تستهدفه الدراسة التحقق منه هو مسار تأثير بعد الاغتراب الذاتي تجاه الانعزال في مكان العمل ضمن بيئة رئاسة جامعة الكوفة وإن البناء الفرضي لذلك هو (وجود تأثير سلبي ذات دلالة احصائية بين بعد الاغتراب الذاتي ومتغير الانعزال في مكان العمل) وهذه الفرضية تبين ايضا قدرة توظيف بيئة التطبيق للبعد المستقل الاول في احداث تغيير في المتغير المعتمد وان التحقق من هذا التوظيف يتم بمجموعة مؤشرات إحصائية منها قيمة البيتا المعيارية اي معامل الميل الحدي ومعنويتها وكذلك مؤشر القدرة التفسيرية.

فقد تبين من النموذج الهيكلي للتأثير (48) أن هناك تأثيراً من بعد الاغتراب الذاتي بمقدار ($B=-.191$) تجاه متغير الانعزال في مكان العمل وان هذه القيمة ذات دلالة احصائية لان قيمة ($P\text{-Value}=0.01$) أي إن النتيجة مقبولة بمستوى ثقة (99%) وهذا يعني أن انخفاض الاغتراب بمقدار وحدة واحدة سيتبعه تغير في انخفاض الانعزال في مكان العمل بنسبة (-.191%) وهي نسبة لا بأس بها للتأثير وقد كانت معايير معنويتها جيدة فقد كانت النسبة الحرجة بحدود (-2.748) لأنها اعلى من الحد الأدنى المقبول الذي يبلغ (1.96)

اما عن المقدرة التفسيرية التي يمكن للبعد المستقل ان يفسر فيها نسبة من اجمالي تغيرات المتغير المعتمد فقد كانت (R^2) للبعد المستقل في المتغير المعتمد ما نسبته (4%) وهي نسبة ضعيفة جدا من تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد الانعزال في مكان العمل، أي إن حدوث تغييرات في متغير الانعزال في مكان العمل يسهم فيها بعد الاغتراب الذاتي بنسبة (4%) وما تبقى من هذه النسبة والمقدرة ب (96%) فهي نسبة متعلقة بمتغيرات خارج حدود اهتمام النموذج البحثي الحالي.

وبناء على ما سبق أن النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين بعد الاغتراب الذاتي والانعزال في مكان العمل ضمن بيئة التطبيق .



الشكل (48) النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد الاغتراب الذاتي في الانعزال في مكان العمل

ويتضح من الجدول (50) قيم الاختبار المعيارية واللامعيارية التي تخص مسار التأثير فضلا عن قيم التحقق من معنوية النواتج المتبقية.

الجدول (50) تقديرات نموذج التأثير بين بعد الاغتراب الذاتي ومتغير الانعزال في مكان العمل

		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الانعزال في مكان العمل <---	الاغتراب الذاتي	-1.191	-.143	.052	-2.748	.006

المصدر: اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.26

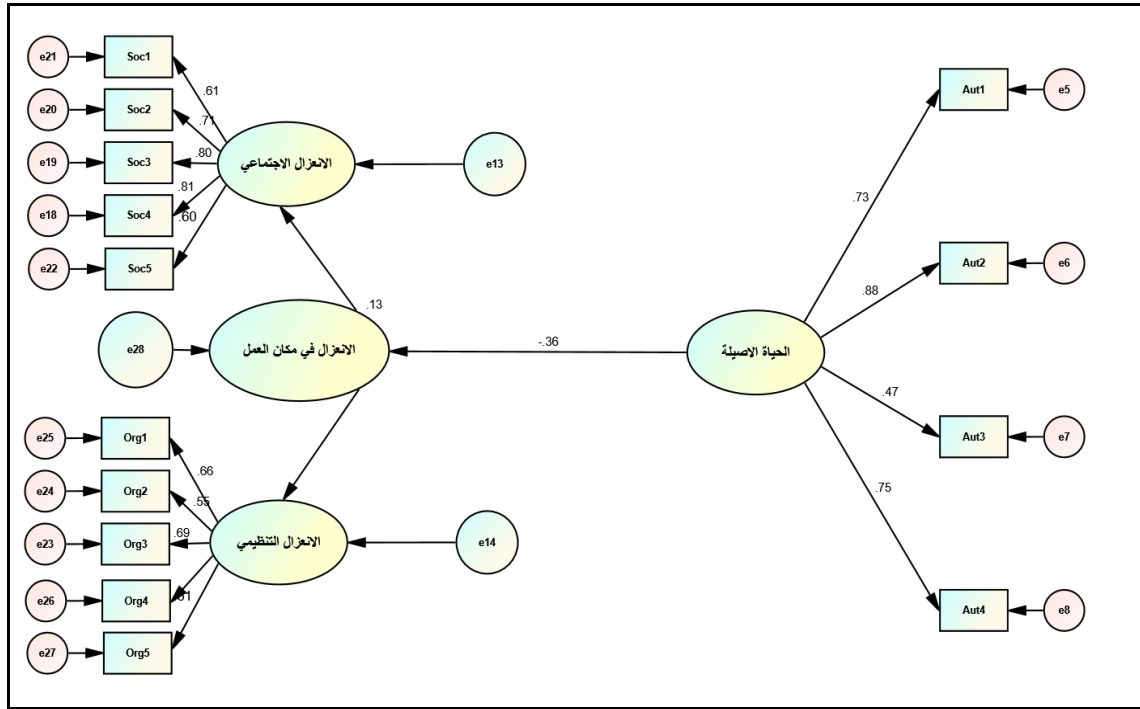
الفرضية الفرعية (2-2):

إن مسار التأثير الفرعي الذي تستهدفه الدراسة التحقق منه هو مسار تأثير بعد الحياة الأصلية تجاه الانعزال في مكان العمل ضمن بيئة رئاسة جامعة الكوفة وإن البناء الفرضي لذلك هو (يوجد تأثير سلبي ذات دلالة إحصائية بين بعد الحياة الأصلية ومتغير الانعزال في مكان العمل) وهذه الفرضية تبين أيضا قدرة توظيف بيئة التطبيق للبعد المستقل في إحداث تغيير في المتغير المعتمد وأن التحقق من هذا التوظيف يتم بمجموعة مؤشرات إحصائية منها قيمة البيتا المعيارية أي معامل الميل الحدي ومعنويتها وكذلك مؤشر القدرة التفسيرية.

فقد تبين النموذج الهيكلي للتأثير (49) ان هناك تأثيراً من بعد الحياة الاصيلية بمقدار ($B=-.362$) تجاه متغير الانعزال في مكان العمل وان هذه القيمة ذات دلالة احصائية لأن قيمة ($P\text{-Value}=0.01$) أي إن النتيجة مقبولة بمستوى ثقة (99%) وهذا يعني ان التزايد في بعد الحياة الاصيلية بمقدار وحدة واحدة سيتبعه تغير في الانعزال في مكان العمل بنسبة (-.362%) وهي نسبة لا بأس بها للتأثير وقد كانت معايير معنويتها جيدة فقد كانت النسبة الحرجة بحدود (-2.882).

اما عن المقدرة التفسيرية التي يمكن للبعد المستقل ان يفسر فيها نسبة من اجمالي تغيرات المتغير المعتمد فقد كانت (R^2) للبعد المستقل في المتغير المعتمد ما نسبته (0.13) وهي نسبة ضعيفة من تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد الانعزال في مكان العمل، أي إن حدوث تغييرات في متغير الانعزال في مكان العمل يسهم فيها بعد الحياة الاصيلية بنسبة (13%) وما تبقى من هذه النسبة والمقدرة بـ (0.87) فهي نسبة متعلقة بتغيرات خارج حدود اهتمام النموذج البحثي الحالي.

وبناء على ما سبق أن النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين بعد الحياة الاصيلية والانعزال في مكان العمل ضمن بيئة التطبيق.



الشكل (49) النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد الحياة الاصيلية في الانعزال في مكان العمل

ويتضح من الجدول (51) قيم الاختبار المعيارية واللامعيارية التي تخص مسار التأثير فضلا عن قيم التحقق من معنوية النواتج المتبقية.

الجدول (51) تقديرات نموذج التأثير بين بعد الحياة الأصلية ومتغير الانعزال في مكان العمل

		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الانعزال في مكان العمل	<---	-3.62	-.273	.095	-2.882	.004

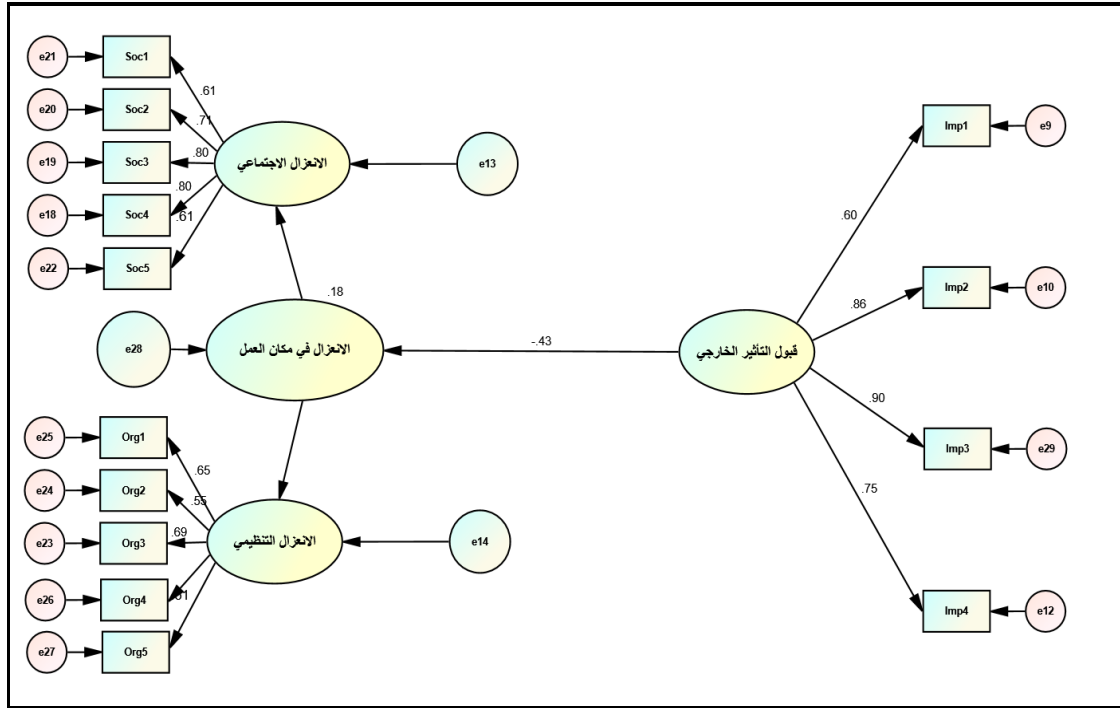
المصدر: اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.26

الفرضية الفرعية (2-3):

إن مسار التأثير الفرعي الذي تستهدفه الدراسة التحقق منه هو مسار تأثير بعد قبول التأثير الخارجي تجاه الانعزال في مكان العمل ضمن بيئة رئاسة جامعة الكوفة وإن البناء الفرضي لذلك هو (يوجد تأثير سلبي ذات دلالة إحصائية بين بعد قبول التأثير الخارجي ومتغير الانعزال في مكان العمل) وهذه الفرضية تبين أيضا قدرة توظيف بيئة التطبيق للبعد المستقل في احداث تغيير في المتغير المعتمد وأن التحقق من هذا التوظيف يتم بمجموعة مؤشرات احصائية منها قيمة البيتا المعيارية اي معامل الميل الحدي ومعنويتها وكذلك مؤشر القدرة التفسيرية.

فقد تبين من النموذج الهيكلي للتأثير (50) أن هناك تأثيراً من بعد قبول التأثير الخارجي بمقدار $B=-.429$ (تجاه متغير الانعزال في مكان العمل وان هذه القيمة ذات دلالة احصائية لان قيمة $P=0.01$) أي إن النتيجة مقبولة بمستوى ثقة (99%) وهذا يعني ان التزايد في بعد قبول التأثير الخارجي بمقدار وحدة واحدة سيتبعه تغير في الانعزال في مكان العمل بنسبة (43-%) وهي نسبة لا بأس بها للتأثير وقد كانت معايير معنويتها جيدة فقد كانت النسبة الحرجة بحدود (-2.929)

أما عن المقدرة التفسيرية التي يمكن للبعد المستقل أن يفسر فيها نسبة من اجمالي تغيرات المتغير المعتمد فقد كانت (R^2) للبعد المستقل في المتغير المعتمد ما نسبته (0.18) وهي نسبة ضعيفة من تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد الانعزال في مكان العمل، أي إن حدوث تغييرات في متغير الانعزال في مكان العمل يسهم فيها بعد قبول التأثير الخارجي بنسبة (18%) وما تبقى من هذه النسبة والمقدرة ب (0.82) فهي نسبة متعلقة بمتغيرات خارج حدود اهتمام النموذج البحثي الحالي. وبناء على ما سبق أن النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين بعد قبول التأثير الخارجي والانعزال في مكان العمل ضمن بيئة التطبيق.



الشكل (50) النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد قبول التأثير الخارجي في الانعزال في مكان العمل

ويتضح من الجدول (52) قيم الاختبار المعيارية واللامعيارية التي تخص مسار التأثير فضلا عن قيم التحقق من معنوية النواتج المتبقية.

الجدول (52) تقديرات نموذج التأثير بين بعد قبول التأثير الخارجي ومتغير الانعزال في مكان العمل

		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
قبول التأثير الخارجي	<---	-429	-.245	.084	-2.929	.003

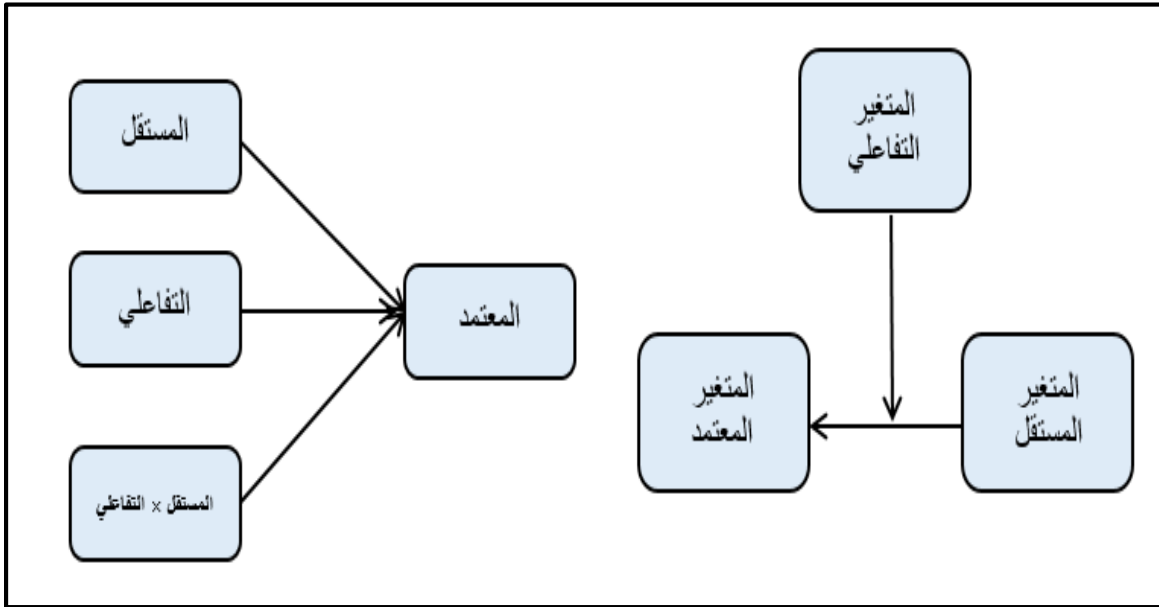
المصدر: اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.26

ثالثا: الفرضية الرئيسية الخامسة: وتنص على أنه (توجد علاقة تأثير تفاعلية ذات دلالة احصائية لمتغير الأصالة التنظيمية في العلاقة بين سلوكيات القائد التفاضلية والانعزال في مكان العمل بأبعاده).

يحتاج الباحث لغرض اختبار الدور التفاعلي للأصالة التنظيمية في العلاقة بين سلوكيات القائد التفاضلية الانعزال في مكان العمل الى تحديد العلاقات التفاعلية بن متغيرات البحث ويتم ذلك باستعمال اسلوب تحليل التفاعل او المعدل (Moderation Analysis) اذ يعتمد هذا الاسلوب على وجود ثلاثة متغيرات في الأقل وهي المتغير المستقل (Independent Variable) والمتغير التفاعلي (Moderator Variable) والمتغير المعتمد (Dependent Variable) ، اذ يتم التفاعل (Interaction) عن طريق تأثير متغير معدل (ملطف) للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد ويتم معرفة ذلك التأثير

المعدل بوساطة نموذجين لتحليل الانحدار فالفاعل هو حصيلة الاختلاف في تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد عن التأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد بوجود المتغير الثالث التفاعلي (المعدل او الملطف)، اذ يعني التحليل التفاعلي في البحث عن الفروق الفردية او نتيجة الظروف الموقفية التي من الممكن ان تؤثر في قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد ضمن نموذج الاختبار وبناء على ذلك يمكن ان يكون المتغير التفاعلي معززا لعلاقة التأثير او مخفضا لتلك العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد.

ويعتمد مقبولية النموذج التفاعلي على معنوية النتائج فاذا كان التفاعل معنوياً بين المتغير المعدل والمتغير المستقل فهذا يشير الى أن مستوى تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد سيتغير تبعاً لمستوى المتغير المعدل، أي إن التغيير في مستوى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد سيكون نتيجة التغيير بمستوى متغير آخر (Moderator) (Musairah et al,2015:3) والشكل (51) يوضح مخطط الانموذج الملطف (المعدل) والعلاقة التفاعلية.



الشكل (51) الانموذج التفاعلي والعلاقة التفاعلية بين المتغيرات

المصدر: اعداد الباحثة باعتماد Musairah et al,2015:3

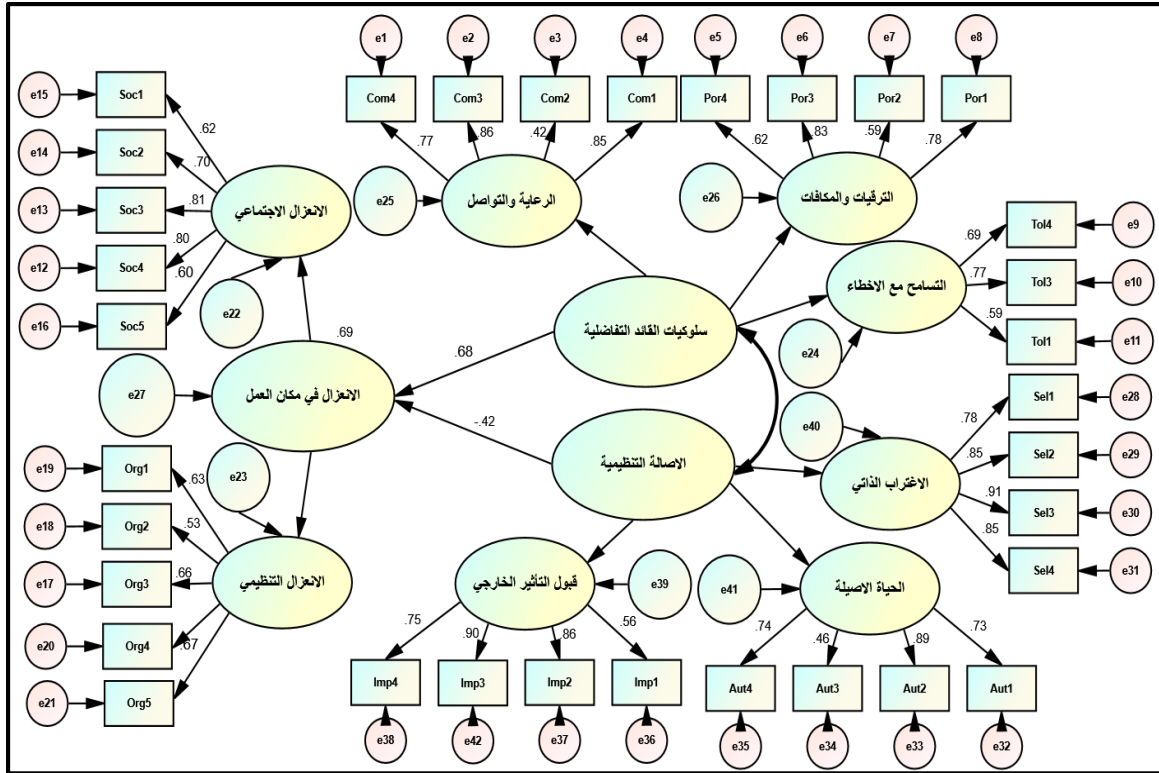
وللقيام بعملية تحليل الانموذج التفاعلي فان الباحثة ستستعمل نمذجة المعادلة الهيكلية إذ اعتمدت (Structural Equation Modeling) باستعمال برنامج (Amos, V26) وفي مجال الدراسة الحالية ستعتمد النمذجة كتقنية احصائية اساسية في تحليل الانموذج التفاعلي وقبل ادخال البيانات في

نمذجة المعادلة الهيكلية يجب القيام بخطوات ، هي تكوين متغير تفاعل (Interaction Variable) بتحويل بيانات المتغير المستقل والمتغير التفاعلي (Moderator) الى صيغة التمركز أي ما تعرف بصيغة القياس المعيارية (Centering or Standardizing) وذلك يكون باستخراج متوسط بيانات كل متغير وتطرح بياناته من المتوسط للحصول على صيغة التمركز لكل متغير (المستقل والتفاعلي) والهدف الاساس من هذا الاجراء هو معالجة مشكلة الارتباط العالي بين المتغير المستقل والمتغير التفاعلي كل على حدة مع متغير التفاعل الذي تم تكوينه منهما، ومن ثم أن التمركز يعالج مشكلة التعدد الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات في معادلة الانحدار، ويمكن تحقيق التمركز عن طريق صيغة القياس المعيارية (Z Scoring) بدلا من تمركز المتغيرات المذكورة آنفاً ويوضح الشكل (51) تمثل تكوين متغير التفاعل في العلاقة التفاعلية بين المتغير المستقل والمتغير التفاعلي والمتغير المعتمد. وقد اعتمدت الباحثة برنامج (Amos v.26) لإجراء اختبارات النموذج التفاعلي وفاقاً للخطوات الآتية:

1. القيام بتحويل بيانات المتغير المستقل (سلوكيات القائد التفاضلية) والمتغير التفاعلي (الأصالة التنظيمية) الى صيغة التمركز (Centering).

2. القيام ببناء متغير التفاعل (Interaction Variable) وهو ناتج تفاعل المتغير التفاعلي مع المتغير المستقل.

3. استعمال نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) لرسم المسارات الخاصة بعلاقات التأثير المباشر المتعدد بين المتغير المستقل والمتغير التفاعلي على المتغير المعتمد في نموذج هيكل واحد وكما يوضحها الشكل (52)



الشكل (52) المسار الانحداري الخاص بفرضية التفاعل (المتغير المستقل والمتغير التفاعلي

والمتغير المعتمد على وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

والجدول (53) يوضح ملخص التحليل اذ يتبين أن جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. أكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

الجدول (53)

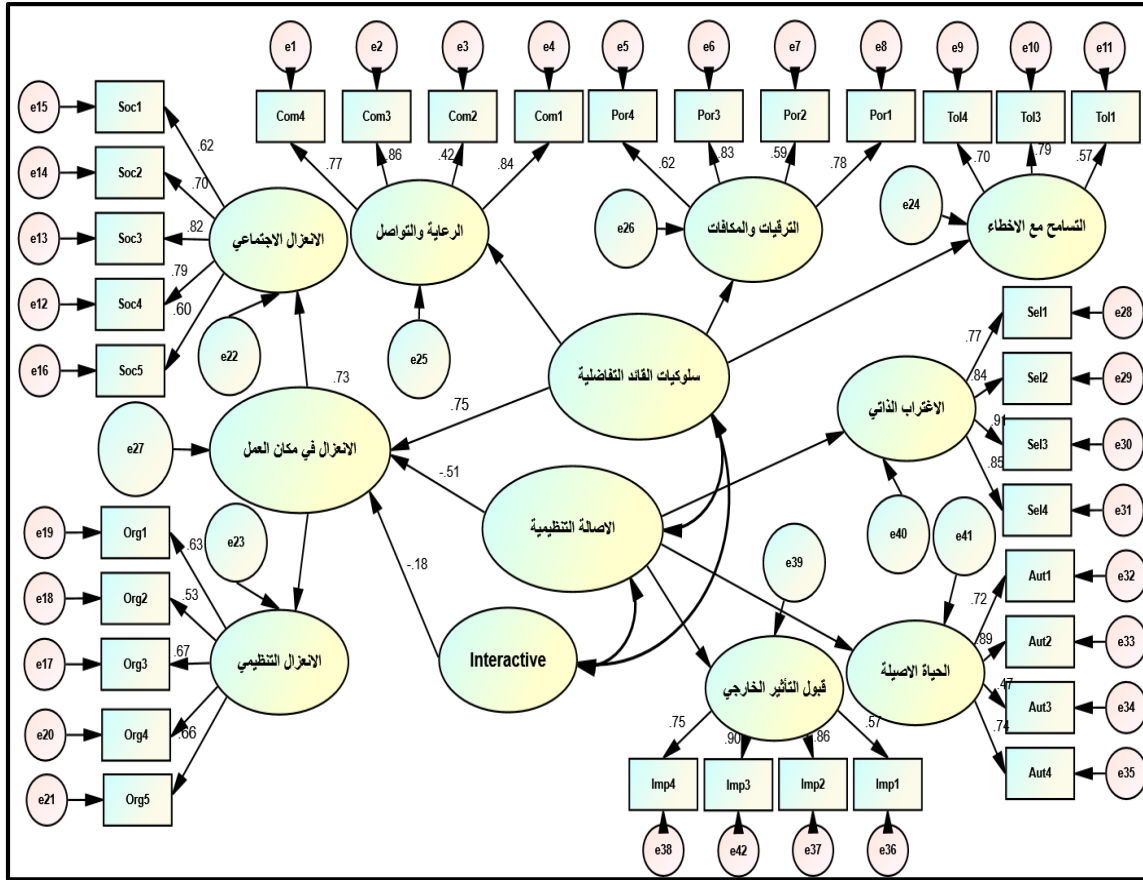
تقديرات نموذج التأثير بين متغير سلوكيات القائد التفاضلية ومتغير الأصالة التنظيمية ومتغير الانحزال في مكان العمل

المتغير	المسار	المتغير	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الانحزال في مكان العمل	<---	سلوكيات القائد التفاضلية	.680	.317	.063	4.991	***
الانحزال في مكان العمل	<---	الأصالة التنظيمية	-.416	-.377	.139	-2.712	***

4. نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) لرسم المسارات الانحدارية

بين المتغير المستقل والتفاعلي ومتغير التفاعل على المتغير المعتمد عن طريق النموذج

الهيكلية وكما يوضحها الشكل (53).



الشكل (53) المسار الانحداري الخاصة بفرضية التفاعل (المتغير المستقل والمتغير المعتمد ومتغير

التفاعل على وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية.

5. التحقق من قيم (R^2) والتغير الحاصل بين الخطوة الثالثة (النمذجة الهيكلية للمستقل والتفاعلي) والخطوة الرابعة (بوجود متغير التفاعل)، فان تحقق الفرق بين معامل التفسير يعني وجود حجم للتفاعل وعندما يكون التغير سلبياً فهذا يدل على الدور المخفض للتأثير الطردي بين المتغير المستقل والمعتمد الذي ادخله متغير التفاعل في الانموذج المختبر.

التحقق من معنوية انموذج الانحدار الثاني (بعد ادخال متغير التفاعل) كما يوضح جدول (54) ملخص التحليل اذ يتبين أن جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. أكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب وكما يوضحها الجدول (54).

الجدول (54) تقديرات نموذج التأثير بين متغير سلوكيات القائد التفاضلية ومتغير الاصاله التنظيمية ومتغير التفاعل ومتغير الانعزال في مكان العمل

المتغير	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الانعزال في مكان العمل	<---	سلوكيات القائد التفاضلية	.751	.416	.086	4.837	***
الانعزال في مكان العمل	<---	متغير التفاعل	-.508	-.395	.092	-4.293	***
الانعزال في مكان العمل	<---	الاصالة التنظيمية	-.183	-.106	.048	-2.208	***

6. التحقق من معنوية معامل الانحدار غير المعياري (unstandardized Coefficient) لمتغير التفاعل (في هذا النوع من التحليل يتم الاعتماد على الانحدار غير المعياري) فاذا كان المعامل معنوياً فهو دليل على معنوية متغير التفاعل ومن ثم التأكد من الدور التفاعلي للمتغير التفاعلي (الملطف او المعدل) في تعزيز تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

7. حساب حجم التأثير (Effect Size) الذي يعني نسبة التباين المنتظم لمتغير التفاعل نسبة الى التباين غير المفسر في المتغير المعتمد، أي إنه يحدد مقدار التأثير الذي أحدثه المتغير التفاعلي مع المتغير المستقل في المتغير المعتمد ويمكن حساب حجم التأثير عن طريق المعادلة الاتية (Selya et al., 2012:2)

$$f^2 = \frac{R_{AB}^2 - R_A^2}{1 - R_{AB}^2}$$

إذ إن: f^2 هي حجم التأثير

(R_{AB}^2) = معامل التفسير الناتج عن انموذج الانحدار بوجود متغير التفاعل

(R_A^2) = معامل التفسير الناتج عن انموذج الانحدار من دون متغير التفاعل

ويعتمد في تفسير نتائج حجم التأثير على قاعدة (Cohen, 1988:413-414) وكالاتي:

أ. اذا كان حجم التأثير (0.02) فأكثر يكون حجم التأثير صغيراً.

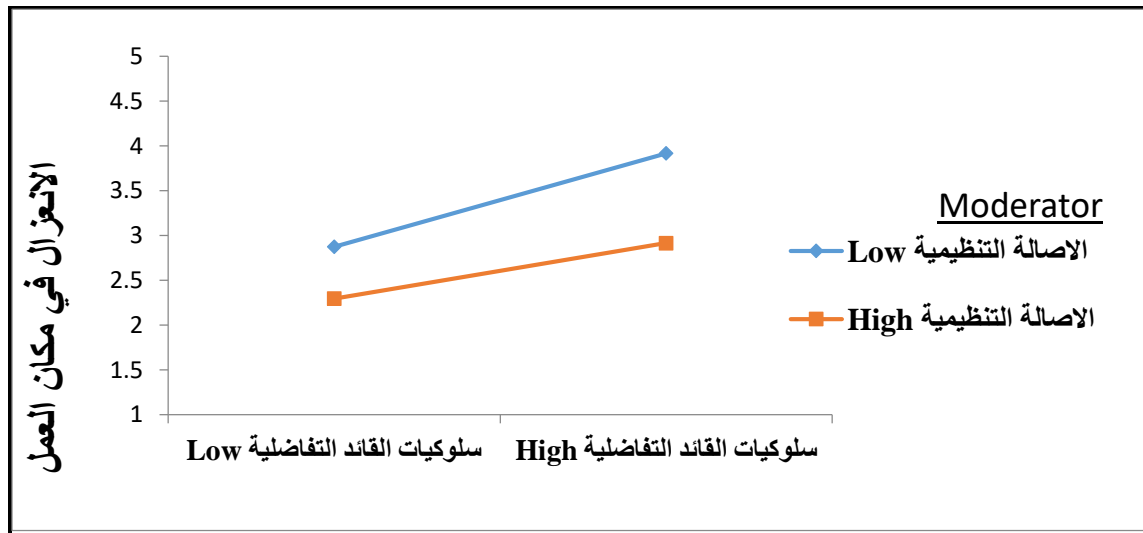
ب. اذا كان حجم التأثير (0.15) فأكثر يكون حجم التأثير متوسطاً.

ت. اذا كان حجم التأثير (0.35) فأكثر يكون حجم التأثير كبيراً.

8. رسم العلاقة التفاعلية بوساطة مخطط بياني (Plot) يوضح التغير الذي يحدثه المتغير المعدل في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد، ويعد الرسم البياني من ضروريات تحليل العلاقة

التفاعلية بين المتغيرات, ويمكن الحصول عليه من طريقتين الاولى : باستعمال برنامج (Mod Graph) والطريقة الثانية باستعمال برنامج (Microsoft Excel) ويتبين من النماذج الهيكلية اعلاه أن القابلية التفسيرية للأنموذج الهيكلية الاول (المتغير المستقل ومتغير التفاعل) قد بلغت ($R^2=0.69$) وقد بلغت في الانموذج الهيكلية الثاني (المتغير المستقل والمتغير التفاعلي، ومتغير التفاعل) ($R^2=0.73$) وهذا يدل على وجود فرق ايجابي بين النموذجين في قيمة (R^2) بلغ (0.04) وهذا الفرق يعود لدخول متغير التفاعل (Interactive Variable) كمتغير ثالث في الانموذج الهيكلية الثاني, ويتضح من الجدول (54) أن قيمة تقديرات النماذج كانت معنوية مما يدل على معنوية نموذج الانحدار المختبر, اما دور المتغير التفاعل في الانموذج فيتمثل في قيمة الانحدار غير المعياري التي بلغت (-0.18) وهي قيمة معنوية لان قيمة (C.R) المحسوبة بلغت (-2.208) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.000) ومن استعمال معادلة حجم التأثير (f^2) يتبين أن مستوى التأثير الذي ادخله متغير الأصالة التنظيمية بتفاعله مع سلوكيات القائد التفاضلية في الانعزال في مكان العمل قد بلغ (0.15) وهو مستوى تأثير متوسط حسب تصنيف (Cohen) وتؤكد هذه النتيجة صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة وهذا يدل على الدور التفاعلي (المعدل) للأصالة التنظيمية في تعزيز تأثير متغير سلوكيات القائد التفاضلية على الانعزال في مكان العمل.

ويبين الشكل (54) المخطط البياني للعلاقة التفاعلية بين متغيرات البحث الذي يظهر الاصالة التنظيمية وكيف انها تعدل العلاقة بين سلوكيات القائد التفاضلية والانعزال في مكان العمل.



الشكل (54) الدور التفاعلي للأصالة التنظيمية في تعزيز تأثير سلوكيات القائد التفاضلية في الانعزال

في مكان العمل

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات للدراسات المستقبلية

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات للدراسات المستقبلية

المبحث الأول: الاستنتاجات

تمثل الاستنتاجات المخرجات النهائية التي يتوصل إليها الباحث بعد تحليل البيانات ومناقشة النتائج، وهي تعكس مدى تحقق أهداف الدراسة وتكاملها مع الإطار النظري والمنهجي المعتمد وتستند هذه الاستنتاجات إلى ما أظهره التحليل الإحصائي من علاقات بين متغيرات الدراسة، ضمن حدودها وسياقها الزماني والمكاني وفي ضوء ذلك، تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات هي:

1. اتضح من نتائج الدراسة أن سلوكيات القائد التفاضلية تمارس بمستوى ملحوظ داخل رئاسة جامعة الكوفة، ويعود ذلك إلى وجود تباين في تعامل القادة مع الموظفين بحسب قربهم أو لائهم، مما يسهم في توليد شعور بعدم العدالة ويؤثر سلباً على الروح المعنوية للفرد داخل بيئة العمل.
2. أظهرت النتائج أن الموظفين الذين يشعرون بأن القائد يعامل زملاءهم بتمييز أو تحيز واضح، يعانون من مشاعر الانعزال والانسحاب الاجتماعي في بيئة العمل، مما ينعكس على انخفاض تفاعلهم ومشاركتهم الطوعية في الأنشطة التنظيمية.
3. يُلاحظ أن سلوكيات القائد التفاضلية التي تمارس بشكل مباشر من قبل الرؤساء المباشرين تؤثر بدرجة أكبر على سلوك الموظف مقارنة بتلك التي تكون على مستوى الإدارات العليا؛ لأن العلاقة المباشرة تعزز أثر التفضيل أو التهميش بشكل مباشر على التفاعل اليومي.
4. بينت التحليلات الإحصائية أن هناك علاقة طردية بين شدة سلوك القائد التفاضلي وشعور الموظف بالانعزال في مكان العمل، إذ يشعر الموظف المستبعد ضمناً أو علنياً بأن مشاركته غير مُقدّرة، مما يدفعه إلى تقليص تواصله وعلاقاته الاجتماعية في بيئة العمل.
5. على الرغم من وجود مظاهر التحيز القيادي، فإن موظفي رئاسة الجامعة يُظهرون قدراً من الالتزام الذاتي والمثابرة في أداء أعمالهم، مدفوعين بمسؤولياتهم المهنية والانضباط الذاتي، وإن تطلّب الأمر إنجاز المهام خارج أوقات الدوام الرسمي وبدون مقابل مادي.
6. بينت الدراسة ان الانعزال في مكان العمل ليس بالضرورة سلوكاً فردياً بحثاً، بل قد يكون ناتجاً عن عوامل تنظيمية، مثل أساليب القيادة أو التباين بين توقعات العاملين وواقع البيئة التنظيمية، مما يستدعي النظر إلى الظاهرة من منظور شامل يدمج بين العوامل الفردية والتنظيمية.

7. أظهرت الدراسة أن التعاون والعمل بروح الفريق ما يزال حاضراً بين الموظفين، على الرغم من التأثير السلبي لسلوك القائد التفاضلي، ويُعزى ذلك إلى قوة الروابط الاجتماعية التي تجمع بين الموظفين، وإلى المبادرات الفردية لمساعدة الزملاء وتقديم الدعم عند الحاجة.
8. بيّنت النتائج أن الأصالة التنظيمية تلعب دوراً تفاعلياً مهماً في التخفيف من الآثار السلبية لسلوك القائد التفاضلي، إذ إن وجود ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية، والاحترام، والتقدير الذاتي للفرد، يُسهم في تحجيم مشاعر الانعزال ويوفر مناخاً أكثر دعماً للموظفين.
9. أكد المشاركون أن وجود بيئة عمل تعزز من الأصالة التنظيمية، عن طريق التقبل، والاحترام المتبادل، والتعبير عن الذات، يُسهم في مقاومة آثار التفضيل غير العادل من قبل القادة، ويعزز من قدرة الموظف على المحافظة على مستوى مقبول من التفاعل الاجتماعي.
10. تبين أن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الأصالة في سلوكهم المهني يظهرون مرونة أعلى في التعامل مع المواقف التي تنطوي على تمييز قيادي، حيث يحتفظون بهويتهم الشخصية ويواصلون المشاركة في الأنشطة المهنية بإيجابية على الرغم من التحديات.
11. توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين سلوك القائد التفاضلي والانعزال في مكان العمل علاقة سلبية تُضعف من الأداء السياقي، لكن هذه العلاقة تتعدل بشكل ملحوظ بوجود أصالة تنظيمية قوية، ما يجعل من الأصالة عاملاً حيويًا في خلق بيئة عمل صحية قادرة على استيعاب الفروق الفردية وتعزيز الشعور بالانتماء.
12. أن الأصالة التنظيمية تمثل عاملاً تنظيمياً ذا تأثير مزدوج، فهي من جهة تسهم في ترسيخ بيئة عمل تتسم بالشفافية والعدالة، مما قد يحدّ من الآثار السلبية لسلوك القيادة التفاضلية، إلا أنها من جهة أخرى قد تؤدي إلى زيادة وعي الموظفين بحالات التمييز، مما يفاقم مشاعر الانعزال لدى بعضهم ويعكس هذا التباين أهمية السياق التنظيمي والثقافي في تحديد طبيعة الدور الذي تؤديه الأصالة.

المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات للدراسات المستقبلية

أولاً: التوصيات وآليات تنفيذها

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشأن العلاقة بين سلوكيات القائد التفاضلية وشعور الموظفين بالانعزال في مكان العمل، وبالنظر إلى دور الأصالة التنظيمية في الحد من تلك الآثار، تم تطوير مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تعزيز بيئة العمل التنظيمية لدى موظفي رئاسة الجامعة، وكما يأتي:

1. أهمية التعامل الواعي مع الظواهر السائدة في بيئة العمل، سواء أكانت إيجابية أم سلبية، من قبل إدارات رئاسة الجامعة، وذلك بـ:

أ. ترسيخ الفئاعة بأن معالجة الظواهر السلبية عبر الدراسات والبحوث هو مسار تطويري وليس مؤشراً على الضعف المؤسسي.

ب. دعم الباحثين في الوصول إلى معلومات دقيقة وواقعية لتشخيص المشكلات التنظيمية.

2. رفع مستوى الوعي التنظيمي حول سلوك القائد التفاضلي وآثاره السلبية على علاقات العمل والروح الجماعية، ويتم ذلك بـ:

أ. بناء ثقافة قائمة على العدالة التنظيمية والدعم المتبادل.

ب. استعمال الوسائل التوعوية مثل الملصقات أو مقاطع الفيديو التي توضح التأثيرات النفسية والسلوكية للفرقة في المعاملة.

3. إرساء ممارسات عادلة ومنصفة عند تقييم أداء الموظفين أو مقارنتهم، بهدف منع نشوء مشاعر الظلم أو الحسد المؤدي إلى الانعزال، ويشمل ذلك:

أ. إجراء مقارنات بين موظفين متماثلين في طبيعة المهام والمسؤوليات.

ب. تقديم التغذية الراجعة بشكل فردي وبعيداً عن الإحراج الجماعي أو التمييز على أساس الهوية أو الانتماء.

4. قيام إدارات رئاسة الجامعة بمراقبة مظاهر سلوك القائد التفاضلي والعمل على الحد منها وذلك عن طريق ما يأتي:

- أ. تطبيق أدوات تقييم دورية لرصد أساليب تعامل المشرفين مع مرؤوسيهـم.
- ب. وضع سياسات سلوكية صارمة تمنع التمييز وتعزز مبادئ الاحترام والتكافؤ.
- ت. تنظيم فعاليات اجتماعية غير رسمية تسهم في تعزيز الروابط الإنسانية وتقليل العزلة والقطيعة بين الموظفين.

5. تهيئة بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة للتعاون والأداء السياقي لدى الموظفين، ويتحقق ذلك بـ:

- أ. تطبيق العمل الجماعي وتقسيم المهام بشكل تشاركي.
- ب. إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم، مما يعزز الإحساس بالانتماء.
- ت. مكافأة السلوك التعاوني والتحفيز المعنوي والمادي للموظفين المتميزين.

6. العمل على تطوير الأصالة التنظيمية بوصفها أحد العوامل التي تعزز تماسك الموظفين وتقلل من الآثار السلبية لسلوك القائد التفاضلي، وذلك بـ:

- أ. تفعيل الثقة المتبادلة والاحترام في العلاقات الداخلية.
- ب. تشجيع تبادل المعرفة والخبرات، وتقدير المواقف الإنسانية والاجتماعية بين الزملاء.
- ت. دعم الثقافة التنظيمية التي تحفز الأصالة الشخصية والمسؤولية الذاتية داخل بيئة العمل.

7. تمكين الافراد وتطوير مهاراتهم الاجتماعية، عن طريق:

- إقامة دورات تدريبية وورش عمل تهدف الى تنمية مهارات التواصل، وفهم الاخرين، والتعامل الفعال مع الضغوط النفسية والمهنية.

8. تعزيز الانتماء الوظيفي بتطوير سياسات إدارية فعّالة للتواصل المؤسسي، وذلك بـ:

- أ. اعتماد سياسات واضحة تُعزز فرص التفاعل والمشاركة بين الموظفين.

ب- توفير قنوات اتصال شفافة ومنظمة تُسهم في بناء الثقة وتقدير الجهود، مما يُعزز شعور الموظفين بالانتماء للمنظمة.

9. تعزيز الانتماء الوظيفي عن طريق تمكين الموظف للتعبير عن ذاته وقيمه، وذلك بـ:
دعم المبادرات التي تتيح للموظف التعبير عن آرائه ومعتقداته المهنية ضمن الإطار المؤسسي، مما يُعزز التوافق بين القيم الشخصية وقيم المنظمة ويقوي الشعور بالهوية والانتماء.

10. تهيئة بيئة مادية داعمة ومحفزة على التفاعل والإنتاجية، ويتحقق ذلك بـ:

أ- تصميم المساحات المكتبية بما يعزز الراحة والتواصل بين الموظفين (مثل المساحات المفتوحة أو المرنة).

ب- توفير أدوات وتقنيات حديثة تدعم العمل الفعّال والتعاون، ولا سيما في بيئات العمل الهجين.

ت- ضمان الإضاءة الجيدة، والتهوية، ومستوى الضوضاء المناسب، بما يعزز التركيز والرفاه الوظيفي.

ثانياً: المقترحات للدراسات المستقبلية

تُعد المقترحات المستقبلية امتداداً معرفياً للدراسة الحالية، ومرشداً للباحثين المهتمين باستكشاف جوانب إضافية لمتغيرات الدراسة الحالية، سواء في بيئات تنظيمية مختلفة أو عبر مدخلات ومخرجات جديدة وقد تم تطوير مجموعة من المقترحات البحثية التي تمثل أفقاً واعداً لدراسات لاحقة، وهي كما يأتي:

1. استكشاف الآثار السلبية لسلوكيات القائد التفاضلية من منظور موسّع، وذلك عن طريق دراسة العلاقة بين هذه السلوكيات ومظاهر الانحراف التنظيمي كالسلوك الانتقامي، أو النميمة، أو العزلة الطوعية، أو التهميش، مع مراعاة الدور المحتمل للمناخ الأخلاقي أو القيادة الأخلاقية في الحد من تلك الآثار.
2. دراسة المتغيرات التنظيمية القادرة على تخفيف حدة الانعزال في بيئة العمل، مثل الدعم الاجتماعي، وتماسك الفريق، والتواصل التنظيمي الفعال، والثقافة الشمولية، لما لها من أثر في تقليل الفجوات الناتجة عن المعاملة التفاضلية وتعزيز الاندماج التنظيمي.
3. اقتراح نماذج تفاعلية تضم متغيرات إضافية مثل العدالة التنظيمية أو الذكاء العاطفي للقائد كعوامل وسيطة أو معدلة في العلاقة بين سلوكيات القائد التفاضلية والانعزال في مكان العمل، مما يفتح المجال أمام فهم أعمق للآليات التي تحكم تلك العلاقة.
4. تحليل الدور المحوري الذي قد تؤديه الأصالة التنظيمية بوصفها متغيراً تفاعلياً في سياقات تنظيمية أخرى، مع إمكانية دراسة متغيرات وسيطة كالرغبة في البقاء الوظيفي أو الالتزام العاطفي ودورها في تفسير العلاقة بين الأصالة والانعزال أو الالتزام الوظيفي.
5. إعادة تطبيق النموذج البحثي الحالي في بيئات تنظيمية مختلفة مثل المؤسسات الصحية أو الفندقية أو القطاع الحكومي غير الأكاديمي، لما تتميز به هذه القطاعات من طبيعة عمل مختلفة وضغوط تنظيمية قد تُظهر أبعاداً جديدة لسلوك التفاضلي والعزلة التنظيمية.
6. دراسة العلاقة بين سلوكيات القائد التفاضلية وظواهر أخرى كالإجهاد الوظيفي أو الاحتراق النفسي، مع اختبار الأثر التفاعلي للأصالة التنظيمية بوصفها حصانة داخلية للموظف تُسهم في الحد من الآثار السلبية الناتجة عن التمييز الإداري أو غياب العدالة.

المصادر

المصادر:**أولاً: القرآن الكريم****ثانياً: المصادر الإنكليزية****A) Theses and Dissertations**

1. Bell, C. J. (2020). Feeling remote: Factors influencing isolation in remote workers (Doctoral dissertation, Middle Tennessee State University).
2. Chan, N. (1999). Effects of differentiated leadership on trust in the workplace (Doctoral dissertation, Simon Fraser University).
3. Chao, T. (2020). How does differential leadership influence extra-role behavior? (Doctoral dissertation, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa).
4. Hills, M. E. (2019). Emotional exhaustion: Creation of a new measure and exploration of the construct (Doctoral dissertation, Oklahoma State University).
5. Reynoso, J. A. (2024). Examining the relationship between leaders' authentic leadership behaviors in the perspective of the follower and followers' organizational commitment in public service agencies (Doctoral dissertation, Our Lady of the Lake University).
6. Smith Jr, J. A. (2019). Degrees Of Authenticity At Work: Refuting The Either/Or Paradigm (Doctoral Dissertation, Temple University. Libraries).
7. Wright, Sarah Louise. (2005). "Loneliness In The Workplace." A Thesis Submitted In Fulfilment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy In Psychology At The University Of Canterbury.
8. Yang, J. (2019). Exploring The Cognitive Biases Of Lonely People: A Social And Cognitive Approach (Doctoral Dissertation, University Of Central Lancashire).

9. Bell, C. J. (2019). Feeling remote: Factors influencing isolation in remote workers (Master's thesis, Middle Tennessee State University).
10. Bordei, I. (2015). The influence of authentic leadership on employees analyzed through self-determination theory (Master's thesis, Universidade do Algarve).
11. Van Der Hamsvoort, C. P. (2006). The Allocation Of Scarce Resources In Miscellaneous Cases. Wageningen University And Research.
12. Witting, M. (2006). Relations Between Organizational Identity, Identification And Organizational Objectives: An Empirical Study In Municipalities (Master's Thesis, University Of Twente).

B) Articles

13. Amarat, M., Akbolat, M., Ünal, Ö., & Güneş Karakaya, B. (2019). The mediating role of work alienation in the effect of workplace loneliness on nurses' performance. *Journal of nursing management*, 27(3), 553-559.
14. Akhtar, M. W., Huo, C., Syed, F., Safdar, M. A., Rasool, A., Husnain, M., ... & Sajjad, M. S. (2022). Carrot and stick approach: the exploitative leadership and absenteeism in education sector. *Frontiers in Psychology*, 13, 890064.
15. Cigna Group. (2023). Loneliness in the workplace: A mixed-method systematic review and meta-analysis. *Journal of Occupational Health & Well-Being*, Advance online publication.
16. Pendell, R. (2024, June 12). 1 in 5 employees worldwide feel lonely. Gallup.
17. Smith, C. H. (2024). How to encourage authenticity at work. Kellogg Insight. .
18. Ogawa, M., & Tanaka, S. (2024). Workplace loneliness and job turnover: A 6-month prospective study. *Journal of Occupational Health*, 67(1), uiaf009.

19. Kumar, P., & Ali, S. (2022). How workplace loneliness harms employee well-being: The mediating role of work engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 1086346.
20. Deloitte. (2024). Deloitte finds authenticity crisis: 60 % “identity covering” at work despite DEI efforts. *All Work.Space News*.
21. Westover, J. H. (2024, Nov 21). Enabling authenticity in the workplace: The case for allowing every employee to bring their full self to work. *Innovative Human Capital*.
22. U.S. Department of Health & Human Services. (2023). Our epidemic of loneliness and isolation: The U.S. Surgeon General’s advisory on the healing effects of social connection and community. *HHS Publication*.
23. Abbott, M. (2016). Authenticity at work from a person-environment fit perspective.
24. Aditya, B., & Neena, N. (2023). Theoretical approach to loneliness: A cognitive perspective. *European Academic Research*, 10(11).
25. Affes, H. S., & Abed, F. A. (2023). Knowledge hiding: The facts and concepts: A literature review.
26. Ali, H., Malik, M. S., & Mehak, S. (2023). Mediating role of workplace isolation and moderating role of workplace integration between enterprise social media and employees’ performance. *Journal of Social Research Development*, 4(1), 50–67.
27. Amathalai, R. (2024). Relationship between workplace isolation, age and turnover intention amongst Malaysian seafarers. *Electrical Systems*, 20(5s), 1614–1625.
28. Anand, P., & Hassan, Y. (2019). Knowledge hiding in organizations: Everything that managers need to know. *Development and Learning in Organizations*, 33(6), 12–15.

29. Ariza-Montes, A., Giorgi, G., Leal-Rodríguez, A., & Ramírez-Sobrino, J. (2017). Authenticity and subjective wellbeing within the context of a religious organization. *Frontiers in Psychology*, 8, 1228.
30. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
31. Bai, X. (2021). A review of recent studies on workplace loneliness. *Academic Journal of Business Management*, 3, 78–83.
32. Bartel, C. A., Wrzesniewski, A., & Wiesenfeld, B. M. (2012). Knowing where you stand: Physical isolation, perceived respect, and organizational identification among virtual employees. *Organization Science*, 23(3), 743–757.
33. Bartholomeusz, R. A., & Edirisooriya, W. A. (2021). Does meaningful work fuel the altruistic behavior of employees at workplace?
34. Baş, T., & Ertan, E. (2020). Organizational attractiveness dimensions and workplace authenticity relationship. *Journal of Economics and Business*, 3(3).
35. Basit, A. A., & Nauman, S. (2023). How workplace loneliness harms employee well-being: A moderated mediational model. *Frontiers in Psychology*, 13, 1086346.
36. Begum, A. L. (2022). The effect of teamwork and conflict management on perceived individual performance. *Journal of Organizational Behavior Review*, 4(1), 64–90.

37. Burns, J. Z., & Otte, F. L. (1999). Implications of leader-member exchange theory and research for human resource development research. *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 225–248.
38. Cha, S. E., et al. (2019). Being your true self at work: Integrating the fragmented research on authenticity in organizations. *Academy of Management Annals*, 13(2), 633–671.
39. Chen, L. (2021). Differential leadership, organizational identity, and employee voice behavior—The moderating role of perceived insider status. *Scientific Journal of Economics and Management Research*, 3(1).
40. Chen, P., & Gao, Q. (2021). Proactive personality and academic engagement: The mediating effects of teacher-student relationships and academic self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 12, 652994.
41. Chen, P., Sparrow, P., & Cooper, C. (2016). The relationship between person-organization fit and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(5), 946–959.
42. Chen, S. T., & Haga, K. Y. A. (2022). The influence of differential leadership and proactive personality on employee in-role performance: An integrated model. *Frontiers in Psychology*, 13, 978495.
43. Cheng, L., Li, Z., Hao, M., Zhu, X., & Wang, F. (2022). Objectification limits authenticity. *British Journal of Social Psychology*, 61(2), 622–643.
44. Choudhary, N., Philip, P. J., & Kumar, R. (2011). Impact of organizational justice on organizational effectiveness. *Industrial Engineering Letters*, 1(3), 18–24.

45. Chungang, L., Youmin, X., & Shiyi, G. (2008). Impact of team conflict on team decision quality and satisfaction: An empirical research in China. *Frontiers of Business Research in China*, 2(1), 1–14.
46. D'Oliveira, T. C., & Persico, L. (2023). Workplace isolation, loneliness and wellbeing at work. *Applied Ergonomics*, 106, 103894.
47. Dashami, R. K. N. D. (2014). A review of personality types and locus of control as moderators of stress and conflict management. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(2), 1–8.
48. Dedeoğlu, B. B., Çalışkan, C., Chen, T. L., Borzyszkowski, J., & Okumus, F. (2022). Loneliness in the workplace: feelings and expressivity of hotel employees. *International Hospitality Review*, 38(1), 143-159.
49. De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
50. De Jong-Gierveld, J., Van Tilburg, T. G., & Dykstra, P. A. (2006). Loneliness and social isolation. In *The Cambridge Handbook of Personal Relationships* (pp. 485–500). Cambridge University Press.
51. Erkubilay, C., & Şentürk, F. K. (2020). The effect of altruism behavior, peer support and leader support on employee voice. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1820–1833.
52. Ertosun, O. G., & Erdil, O. (2012). The effects of loneliness on employees' commitment and intention to leave. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 469–476.

53. Fleeson, W., & Wilt, J. (2010). The relevance of Big Five trait content in behavior to subjective authenticity. *Journal of Personality*, 78(4), 1353–1382.
54. Gable, S. L., & Bedrov, A. (2022). Social isolation and social support in good times and bad times. *Current Opinion in Psychology*, 44, 89–93.
55. Gelaidan, H. M., Al-Swidi, A. K., & Al-Hakimi, M. A. (2024). Servant and authentic leadership as drivers of innovative work behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 27(6), 1938–1966.
56. Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *Academy of Management Annals*, 7(1), 123–193.
57. Gong, Y., Farh, J. L., & Chattopadhyay, P. (2012). Shared dialect group identity, leader–member exchange and self-disclosure. *Asian Journal of Social Psychology*, 15(1), 26–36.
58. Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1412.
59. Fteiha, M., & Awwad, N. (2020). Emotional intelligence and its relationship with stress coping style. *Health psychology open*, 7(2), 2055102920970416.
60. Han, H., & Yang, Y. (2021). Paternal leadership and its impact on employees' job satisfaction.

61. Holt, W. (1981). Morton Horwitz and the transformation of American legal history. *Wm. & Mary Law Review*, 23, 663.
62. Jung, H. S., Song, M. K., & Yoon, H. H. (2021). The effects of workplace loneliness on work engagement and organizational commitment: Moderating roles of leader-member exchange and coworker exchange. *Sustainability*, 13(2), 948.
63. Jung, Y. S., Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2022). The effects of workplace loneliness on the psychological detachment and emotional exhaustion of hotel employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 5228.
64. Jiang, K. & Messersmith, J. (2018). Strengthening links between HRM theories, HR practices and outcomes: A proposal to advance research on HRM and outcomes
65. Kamasak, R. (2010). Workplace isolation and job performance: A study on carpet weaving women. *China-USA Business Review*, 9(8), 26.
66. Kaymaz, K., Eroglu, U., & Vesayilar, Y. (2014). Effect of loneliness at work on the employees' intention to leave. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 16(1), 38-53.
67. Kesken, J., & Ayyıldız, N. (2008). Need for creating authenticity at work: Re-visioning organizational transformation. *International Journal of Emerging and Transition Economies*, 1(1), 141-161.
68. Khairy, H. A., & Mahmoud, R. H. (2022). Coping strategies' effect on occupational stress and its reflection on employees' turnover intention in hotels: The moderating role of social exchange. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 6(2/1).
69. Khan, M., Raya, R. P., & Viswanathan, R. (2022). Enhancing employee innovativeness and job performance through a culture of workplace innovation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3179-3204.

70. Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
71. Kuntz, J. R., & Abbott, M. (2017). Authenticity at work: A moderated mediation analysis. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 789-803.
72. Knoll, M., & Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of business ethics*, 113(2), 349-362.
73. Lee, A., Thomas, G., Martin, R., Guillaume, Y., & Marstand, A. F. (2019). Beyond relationship quality: The role of leader–member exchange importance in leader–follower dyads. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(4), 736-763.
74. Lehman, D. W., O'Connor, K., Kovács, B., & Newman, G. E. (2019). Authenticity. *Academy of Management Annals*, 13(1), 1-42.
75. Li, M., Jameel, A., Ma, Z., Sun, H., Hussain, A., & Mubeen, S. (2022). Prism of employee performance through the means of internal support: A study of perceived organizational support. *Psychology Research and Behavior Management*, 965-976.
76. Li, Q., & Li, Y. (2021). The model construction of the influence of differential leadership style on team innovation ability: Based on the mediating team relationship conflict. *International Journal of Entrepreneurship*, 25, 1-13.
77. Li, X., & Zhang, J. (2022). Authentic leadership, perceived insider status, error management climate, and employee resilience: A cross-level study. *Frontiers in Psychology*, 13, 938878.
78. Liu, N., & Zhang, H. (2023). Unraveling the effect of differential leadership on employee performance: Evidence from China. *Frontiers in Psychology*, 14, 1081073.

79. Liu, Y., Zhang, Z., Zhao, H., & Liu, L. (2023). The double-edged sword effects of differential leadership on deviant behavior. *Current Psychology*, 42(32), 27888-27900.
80. Lu, J., Zhang, L., Wu, M., Imran, M., He, Q., & Zhao, Y. (2022). Influence of differential leadership behavior on employees' deviant innovation: Based on dual perspectives of insider and outsider subordinates. *Frontiers in Psychology*, 13, 945598.
81. Lu, L., Huang, Y., & Luo, J. (2021). Leader forgiveness and employee's unethical pro-organizational behavior: the roles of gratitude and moral identity. *Frontiers in Psychology*, 12, 698802.
82. Lutz, P. K., Newman, D. B., Schlegel, R. J., & Wirtz, D. (2023). Authenticity, meaning in life, and life satisfaction: A multicomponent investigation of relationships at the trait and state levels. *Journal of Personality*, 91(3), 541-555.
83. Ma, Z., Fan, M., Su, J., Ouyang, C., & Wu, M. (2022). Impact of differential leadership on employee zhengchong behavior: A complex network's perspective. *Sustainability*, 14(20), 13238.
84. Marcinko, A. (2020). Diversity as I say, not as I do: Organizational authenticity and diversity management effectiveness. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2020, No. 1, p. 14306). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.
85. Marshall, G. W., Michaels, C. E., & Mulki, J. P. (2007). Workplace isolation: Exploring the construct and its measurement. *Psychology & Marketing*, 24(3), 195-223.
86. Maunz, L. A., & Glaser, J. (2023). Does being authentic promote self-actualization at work? Examining the links between work-related resources, authenticity at work, and occupational self-actualization. *Journal of Business and Psychology*, 38(2), 347-367.

87. Menard, J., & Brunet, L. (2011). Authenticity and well-being in the workplace: A mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 331-346.
88. Metin, U. B., Taris, T. W., Peeters, M. C., Van Beek, I., & Van Den Bosch, R. (2016). Authenticity at work—A job-demands resources perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 483-499.
89. Mildner, J. N., & Tamir, D. (2022). How does real-world social isolation affect spontaneous thought?
90. Mohapatra, M., Madan, P., & Srivastava, S. (2023). Loneliness at work: Its consequences and role of moderators. *Global Business Review*, 24(3), 433-450.
91. Mulki, J. P., & Jaramillo, F. (2011). Workplace isolation: Salespeople and supervisors in USA. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 902-923.
92. Mulki, J. P., Locander, W. B., Marshall, G. W., Harris, E. G., & Hensel, J. (2008). Workplace isolation, salesperson commitment, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(1), 67-78.
93. Munir, Y., Khan, S. U. R., Sadiq, M., Ali, I., Hamdan, Y., & Munir, E. (2016). Workplace isolation in pharmaceutical companies: Moderating role of self-efficacy. *Social Indicators Research*, 126, 1157-1174.
94. Mushtaq, R., Shoib, S., Shah, T., & Mushtaq, S. (2014). Relationship between loneliness, psychiatric disorders and physical health? A review on the psychological aspects of loneliness. *Journal of Clinical and Diagnostic Research: JCDR*, 8(9), WE01.
95. Neziri, I., & Tairi, S. (2022). The relationship between the feeling of loneliness in the workplace and the affective commitment of employees toward the organization. *Philosophica*, (17).

96. Nunes, J. C., Ordanini, A., & Giambastiani, G. (2021). The concept of authenticity: What it means to consumers. *Journal of Marketing*, 85(4), 1-20.
97. Odetunde, O. J. (2019). Employee innovation process: An integrative model. *Journal of Innovation Management*, 7(3), 15-40.
98. O'Hare, D., Gaughran, F., Stewart, R., & Da Costa, M. P. (2024). A cross-sectional investigation on remote working, loneliness, workplace isolation, well-being and perceived social support in healthcare workers. *BJPsych Open*, 10(2), e50.
99. Orhan, M. A., Rijsman, J. B., & Van Dijk, G. M. (2016). Invisible, therefore isolated: Comparative effects of team virtuality with task virtuality on workplace isolation and work outcomes. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(2), 109-122.
100. Ozcelik, H., & Barsade, S. G. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2343-2366.
101. Ozilhan, D. (2015). The place and significance of working staff in perceived insider status. *Ufuk University Social Sciences Institute Journal*, 4(7), 59-67.
102. Pang, R., & Ma, L. (2019, February). Review and prospect of differential leadership research. In *2018 International Symposium on Social Science and Management Innovation (SSMI 2018)* (pp. 732-736). Atlantis Press.
103. Pratoom, K. (2018). Differential relationship of person- and task-focused leadership to team effectiveness: A meta-analysis of moderators. *Human Resource Development Review*, 17(4), 393-439.
104. Purnomo, Y. J., & Ausat, A. M. A. (2024). The role of value-based leadership in shaping an organizational culture that supports sustainable

- change. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 2(1), 430-435.
- 105.** Reis, G. G., Braga, B. M., & Trullen, J. (2017). Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness. *Personnel Review*, 46(8), 1962-1976.
- 106.** Riaz, S., Xu, Y., & Hussain, S. (2018). Understanding employee innovative behavior and thriving at work: A Chinese perspective. *Administrative Sciences*, 8(3), 46.
- 107.** Rivera, G. N., Christy, A. G., Kim, J., Vess, M., Hicks, J. A., & Schlegel, R. J. (2019). Understanding the relationship between perceived authenticity and well-being. *Review of General Psychology*, 23(1), 113-126.
- 108.** Sahai, S., Ciby, M. A., & Kahwaji, A. T. (2020). Workplace isolation: A systematic review and synthesis. *International Journal of Management (IJM)*, 11(12), 2745-2758.
- 109.** Salazar, M. K. (1991). Comparison of four behavioral theories: A literature review. *AAOHN Journal*, 39(3), 128-135.
- 110.** Sawhney, G., Jimenez-Gomez, C., Cook, P., & Albert, K. M. (2023). Isolated and stressed? Examining the effects of management communication in alleviating mental health symptoms during COVID-19. *Occupational Health Science*, 7(1), 89-110.
- 111.** Siachou, E., Trichina, E., Pappasolomou, I., & Sakka, G. (2021). Why Do Employees Hide Their Knowledge And What Are The Consequences? A Systematic Literature Review. *Journal Of Business Research*, 135, 195-213.
- 112.** Siddique, M., Rasli, A., & Mahfar, M. (2014). A Review Of Causes And Consequences Of Workplace Isolation. *Sains Humanika*, 2(3).
- 113.** Sood, S., & Sharma, K. (2023). Authenticity And Work Engagement In Teachers: A Multigroup Analysis Based On Gender.

114. Soomro, M. A., Rai, P., Lakho, F., Mughal, S. H., & Solangi, G. M. (2020). "An Impact On Employee Satisfaction Through Promotion And Reward Policy." *International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity*, 11(1), 1–7.
115. Su, Y., & Sun, M. (2020). The Influence Of Differential Leadership On Employees' Affective Commitment: A Perspective Of The Insiders And Outsiders. *Journal Of Business Administration Research*, 3(3).
116. Sun, L. (2019). Perceived Organizational Support: A Literature Review. *International Journal Of Human Resource Studies*, 9(3), 155-175.
117. Sutton, N., Stapleton, R., Bolden, B., et al. (2023). When it's not safe to be me: Employee authenticity mediates the effect of perceived manager psychopathy on employee well-being.
118. Sahai, S., Ciby, M. A., & Kahwaji, A. T. (2020). Workplace isolation: A systematic review and synthesis. *International Journal of Management (IJM)*, 11(12), 2745-58.
119. Tabancalı, E. (2016). The Relationship Between Teachers' Job Satisfaction And Loneliness At The Workplace. *Eurasian Journal Of Educational Research*, 16(66), 263-280.
120. Tackney, C. T. (2018). Authenticity In Employment Relations: A Theology Of The Workplace Analysis. *Journal Of Management, Spirituality & Religion*, 15(1), 82-104.
121. Tang, Y., Zhan, X., & Chen, K. (2018). Differential Leadership And Organizational Corruption In China: Mediating Role Of Moral Disengagement And Moderating Role Of Organizational Justice. *Chinese Management Studies*, 12(4), 795-811.
122. Terzi, A. R., Dülker, A. P., Altin, F., Çelik, F., Dalkiran, M., Yulcu, N. T., ... & Deniz, Ü. (2017). An Analysis Of Organizational Justice And

- Organizational Identification Relation Based On Teachers' Perceptions. *Universal Journal Of Educational Research*, 5(3), 488-495.
- 123.** Uslu, O. (2021). 'Being Alone Is More Painful Than Getting Hurt': The Moderating Role Of Workplace Loneliness In The Association Between Workplace Ostracism And Job Performance. *Central European Business Review*, 10(1), 19-38.
- 124.** Van Den Bosch, R., & Taris, T. (2018). Authenticity At Work: Its Relations With Worker Motivation And Well-Being. *Frontiers In Communication*, 3, 21.
- 125.** Van Den Bosch, R., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C., & Reijseger, G. (2019). Authenticity At Work: A Matter Of Fit?. *The Journal Of Psychology*, 153(2), 247-266.
- 126.** Vira, R., Pipkaleja, L., & Blumberga, S. (2024, May). Correlation Between Personnel' Authenticity In The Workplace, Burnout And Well-Being. In *Society. Integration. Education. Proceedings Of The International Scientific Conference (Vol. 2, Pp. 466-475)*.
- 127.** Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Hartnell, C. A. (2009). Organizational Justice, Voluntary Learning Behavior, And Job Performance: A Test Of The Mediating Effects Of Identification And Leader-Member Exchange. *Journal Of Organizational Behavior*, 30(8), 1103-1126.
- 128.** Wang, L. C., & Hollenbeck, J. R. (2019). LMX In Team-Based Contexts: TMX, Authority Differentiation, And Skill Differentiation As Boundary Conditions For Leader Reciprocation. *Personnel Psychology*, 72(2), 271-290.
- 129.** Wang, Z., Zhang, J., Thomas, C. L., Yu, J., & Spitzmueller, C. (2017). Explaining Benefits Of Employee Proactive Personality: The Role Of Engagement, Team Proactivity Composition And Perceived Organizational Support. *Journal Of Vocational Behavior*, 101, 90-103.

130. Watanabe, Y., Takemura, K., Nakayama, M., Gobel, M. S., Domae, H., & Uchida, Y. (2023). Person-Organization Fit In Japan: A Longitudinal Study Of The Effects Of Clan Culture And Interdependence On Employee Well-Being. *Current Psychology*, 1-14.
131. Wax, A., Deutsch, C., Lindner, C., Lindner, S. J., & Hopmeyer, A. (2022). Workplace Loneliness: The Benefits And Detriments Of Working From Home. *Frontiers In Public Health*, 10, 903975.
132. Wu, M., Zhu, Y., & He, Q. (2022). The Influence Of Differential Leadership On Employees' Deviant Innovation Behavior: An Outsider Subordinate Perspective. *Frontiers In Psychology*, 13, 996331.
133. Wood, S. (2008). Job characteristics, employee voice and well-being in Britain. *Industrial Relations Journal*, 39(2), 153-168.
134. Xu, J., & Zhu, D. (2022). Does Small And Medium Enterprise Differential Leadership Increase Subordinate Knowledge Hiding? Evidences From Job Insecurity, Territorial Consciousness And Leadership Performance Expectation. *Frontiers In Psychology*, 13, 983669.
135. Xu, Z., & Wang, J. (2019, July). Research On The Influence Of Differential Leadership On Employees' Work Engagement. In 2019 International Conference On Contemporary Education And Society Development (ICCESD 2019) (Pp. 195-198). Atlantis Press.
136. Yang, H., Lin, Z., Chen, X., & Peng, J. (2023). Workplace Loneliness, Ego Depletion And Cyberloafing: Can Leader Problem-Focused Interpersonal Emotion Management Help?. *Internet Research*, 33(4), 1473-1494.
137. Ying, L., & Lei, L. (2020). A Review Of Research On Team Conflict. Conflict Management And Team Performance.
138. Zhang, H., & Du, L. (2022). "Loyalty To Organizations" Or "Loyalty To Supervisors"? Research On Differential Leadership And Employee

Loyalty Behavior: A Perspective Of Insiders And Outsiders. *Frontiers In Psychology*, 13, 971624.

- 139.** Zhou, J., Liu, S., Zhang, X., & Chen, M. (2016). Differential Leadership, Team Conflict And New Product Development Performance: An Empirical Study From R&D Team In China. *Chinese Management Studies*, 10(3), 544-558.
- 140.** Zhou, X. (2018). A Review Of Researches Workplace Loneliness. *Psychology*, 9(5), 1005-1022.
- 141.** Qiang, L., & Yingji, M. (2021). The model construction of the influence of differential leadership style on team innovation ability: Based on the mediating team relationship conflict. *Journal of Contemporary Educational Research*, 5(6), 1–7

c) reports

- 142.** Canoon, S. (2014). Building leadership capabilities: How L&D is developing today's leaders. *Discoveries Report*. Knowledgepool Group.
- 143.** General, U. S. (2023). Our epidemic of loneliness and isolation: The US Surgeon General's advisory on the healing effects of social connection and community. U.S. Surgeon General's Office.
- 144.** Arora, R. A (2020) detailed study of promotion and reward policy of organization

الملاحق

ملحق (1)

أسماء السادة المحكمين

الجامعة والكلية	التخصص		اسم المحكم	ت
	الدقيق	العام		
الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة استراتيجية ومنظمة	إدارة أعمال	أ.د. شهناز فاضل احمد النجار	1
جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة استراتيجية	إدارة أعمال	أ.د. صالح عبد الرضا رشيد	2
جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة معرفة	إدارة أعمال	أ.د. عامر عبد الرزاق عبد المحسن	5
جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد	موارد بشرية	إدارة أعمال	أ.د. ناظم جواد عبد	3
جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة استراتيجية	إدارة أعمال	أ.د. هاشم فوزي العبادي	4
جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد	نظرية منظمة	إدارة أعمال	أ.م.د. الاء عبد الموجود العاني	7
جامعة المثنى / كلية الإدارة والاقتصاد	نظرية المنظمة	إدارة أعمال	أ.م.د. علي عصام لطيف	6
جامعة المثنى / كلية الإدارة والاقتصاد	سلوك تنظيمي	إدارة أعمال	أ.م.د. كمال كاظم طاهر	8
جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد	سلوك تنظيمي	إدارة عامة	م.د. قاسم حبوب عباس	9
جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة استراتيجية	إدارة أعمال	م.د. محمد حسين منهل	10

• تم ترتيب السادة المحكمين حسب اللقب العلمي والاحرف الابجدية

الملحق (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الاعمال
الدراسات العليا / الدكتوراه

استبيان آراء السادة المحكمين

المحترم

تحية طيبة وبعد:

انا حاليا طالبة دراسات عليا في مرحلة الدكتوراه في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء / قسم إدارة الاعمال، ولاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه أسعى لإعداد دراسة تحت عنوان (سلوكيات القائد التفاضلية وتأثيرها على الانعزال في مكان العمل: الدور التفاعلي للإصالة التنظيمية – دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي رئاسة جامعة الكوفة) تحت اشراف الأستاذ الدكتور ميثاق هاتف الفتلاوي والأستاذ المساعد الدكتور صالح مهدي الحسنوي ومن بين إجراءات الدراسة قامت الباحثة بتطوير وتبني مقاييس عالمية لقياس متغيرات الدراسة وكما مبين في الجدول ادناه :

المتغير	البعد	المقياس
سلوكيات القائد التفاضلي	- الرعاية والتواصل - الترقيات والمكافآت - التسامح مع الأخطاء	Chao (2020)
الانعزال في مكان العمل	- الانعزال الاجتماعي - الانعزال التنظيمي	Orhan et al (2016)
الأصالة التنظيمية	- الاعتراب الذاتي - الحياة الأصيلة - قبول التأثير الخارجي	Maunz&Glaser (2022)

ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية وسمعة طيبة في مجال اختصاص إدارة الاعمال، فاني أرجو مساعدتكم ورأيكم في تحديد مدى انتماء الفقرات لمتغيرات الدراسة وهل هي صالحة ام غير صالحة وما بدائلها؟
...مع خالص شكري وتقديري لكم.....

الباحثة:

آمال كاظم مهدي

مقاييس متغيرات الدراسة

أولاً: سلوكيات القائد التفاضلي: تعتمد سلوكيات القائد التفاضلي على تصنيف أعضاء الفريق إلى أعضاء مقربين وأعضاء غير مقربين بناءً على معايير "الألفة والولاء والموهبة" وأن هذا التصنيف ليس ثابتاً ويتم تعديله ديناميكياً مع أداء أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المستدامة.

أ. الرعاية والتواصل : تشير إلى مدى تباين تفاعل وتواصل القائد مع المرؤوسين بناءً على قربهم منه، في سياق العمل والحياة اليومية .					
ت	الفقرة	مدى انتماء الفقرة للبعد		مدى وضوح الفقرة	
		تتنمي	لا تتنمي	واضحة	غير واضحة
1	مديري في العمل يهتم بالموظف				
2	مديري يقضي كثيراً من الوقت في التوجيه الفردي				
3	مديري يتفاعل مع الموظفين ويتواصل معهم بصورة دائمة				
4	مديري يساعدي على تحديد رسالتي في العمل				
ب. الترقيات والمكافآت: تشير إلى أن التباين في المكافآت التي يمنحها القائد لمرؤوسيه، سواء أكانوا مقربين أم غير مقربين، وهذا يؤثر على كيفية تخصيص الموارد.					
ت	الفقرة	مدى انتماء الفقرة للبعد		مدى وضوح الفقرة	
		تتنمي	لا تتنمي	واضحة	غير واضحة
1	مديري يعطي كثيراً من المكافآت				
2	غالبا ما يعرض مديري فرص الترقية ولا يحتفظ بها				
3	يوفر مديري الكثير من الفرص لغرض الحصول على المكافآت				
4	مديري دائما ما يعين لي الاعمال المهمة وفي الوقت نفسه تمتاز بالسهولة				

ت	الفقرة	مدى انتماء الفقرة للبعد		مدى وضوح الفقرة		ملاحظات المحكم
		تتتمي	لا تتتمي	واضحة	غير واضحة	
ج.	التسامح مع الأخطاء : تشير إلى أن القائد يتفاعل بشكل مختلف مع مرؤوسيه، سواء أكانوا من المقربين أم غير المقربين، عند مواجهة السلوك السلبي نفسه .					
1	غالبا ما يقرر مديري عقوبة بسيطة نسبيا مقابل الأخطاء.					
2	مديري بشكل عام لا يتابع الأخطاء التي ارتكبت في المنظمة .					
3	مديري يقدم لي المساعدة دائما في أوقات الشدة					
4	يعطي مديري فرصة للتعلم عن طريق الخطأ					

ثانيا: الانعزال في مكان العمل: يشير الى حالة عدم المشاركة او الانخراط الاجتماعي في بيئة العمل ويمكن ان يحدث الانعزال نتيجة القلق الاجتماعي او عدم الثقة بالأخرين وقد يشعر الأشخاص المنعزلون بعدم الانتماء الى فريق العمل مما يؤثر سلبا على أدائهم ورضاهم في العمل.

أ. الانعزال الاجتماعي: يشير الى الحالة التي ينعزل فيها الفرد عن التواصل مع زملائه في العمل والتفاعل معهم ويحدث بسبب عدم شعوره بالانتماء الى المجموعة مما يؤثر سلبا على جودة العمل والإنتاجية.						
ت	الفقرة	مدى انتماء الفقرة للبعد		مدى وضوح الفقرة		ملاحظات المحكم
		تتتمي	لا تتتمي	واضحة	غير واضحة	
1	لدي زملاء في العمل يمكن الاعتماد عليهم.					
2	لدي واحد أو أكثر من زملاء العمل الذين أتحدث معهم عن المشاكل اليومية في العمل.					
3	لدي زملاء عمل يمكنني الاعتماد عليهم في الازمات					

					4	لدي عدد من الزملاء المتاحين في العمل الذين يمكنني التحدث معهم عن وظيفتي
					5	يوجد أفراد حولي (قريبين لي) في بيئة العمل
ب. الانعزال التنظيمي: يشير الى الحالة التي لم يتم تلبية الحاجة إلى الدعم القائم على العمل من المديرين والمنظمة، حيث يرى الموظفون بأن المنظمة لا تعترف بإنجازاتهم.						
ت	الفقرة	مدى انتماء الفقرة للبعد		مدى وضوح الفقرة		ملاحظات المحكم
		تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	
1	أنا مندمج بشكل جيد مع القسم والمنظمة التي أعمل بها.					
2	أنا على اطلاع دائم بالأحداث والفعاليات الاجتماعية في المنظمة.					
3	أنا جزء من الشبكة الاجتماعية للمنظمة.					
4	الإدارة العليا تعرف بإنجازاتي.					
5	يقوم المدير بإبلاغ إنجازاتي إلى الإدارة العليا.					

ثالثاً: الاصاله التنظيمية: تشير الى مدى توافق سلوك المنظمة وقيمها مع الهوية والثقافة التنظيمية للفرد، وتعد الاصاله التنظيمية مهمة في دراسات إدارة الموارد البشرية لأنها تعزز الانتماء والولاء للمنظمة وتزيد من مستوى الرضا الوظيفي والانخراط في العمل.

أ. الاغتراب الذاتي : يشير الى المدى الذي يواجه فيه الشخص مستوى معيناً من التناقض بين ضميره وخبرته الفعلية في مكان العمل.						
ت	الفقرة	مدى انتماء الفقرة للبعد		مدى وضوح الفقرة		ملاحظات المحكم
		تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	

					1 في عملي ، أشعر وكأنني لا أعرف نفسي جيداً.
					2 في عملي ، أشعر بأنني منفصل عن "الواقع".
					3 في مكان عملي ، اشعر بالبعد عن ذاتي .
					4 في عملي ، لا أستطيع ادراك مشاعري الحقيقية

ب. الحياة الأصيلة : تشير الى أنّ الشخص مخلصٌ لنفسه في أغلب الظروف و يتصرف ويعيش وفقاً لقيمه ومعتقداته الخاصة.

ت	الفقرة	مدى انتماء الفقرة للبعد		مدى وضوح الفقرة		ملاحظات المحكم
		تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	
1	في عملي ، ادافع دائماً عما أؤمن به.					
2	في عملي ، أنا صادق مع نفسي في أغلب المواقف.					
3	في عملي ، اتواصل بسهولة مع زملائي عندما أكون على طبيعتي.					
4	في عملي ، أتصرف وفقاً لقيمي ومعتقداتي.					

ج. قبول التأثير الخارجي : يشير إلى الدرجة التي يقبل بها الشخص تأثير الآخرين والامثال لتوقعاتهم ويمكن الوصول إلى المستوى الأمثل من الأصالة بمزج مستوى عالٍ من الحياة الأصيلة ومستوى منخفض من الاعتراض الذاتي وقبول التأثير الخارجي.

ت	الفقرة	مدى انتماء الفقرة للبعد		مدى وضوح الفقرة		ملاحظات المحكم
		تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	
1	في عملي ، عادةً ما أفعل ما يطلبه مني زملائي.					
2	في عملي ، زملائي يؤثرون علي بشكل كبير.					
3	في عملي ، أنا متأثر بشدة بآراء زملائي.					
4	في عملي ، دائماً ما أشعراني بحاجة إلى القيام بما يتوقعه زملائي مني.					

الملحق (3)

م/ استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

نضع بين أيديكم استمارة استبانة، التي أعدت لإكمال متطلبات أطروحة الدكتوراه في تخصص إدارة أعمال والموسومة " (سلوكيات القائد التفاضلية وتأثيرها على الانعزال في مكان العمل: الدور التفاعلي للإصالة التنظيمية – دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الكوفة) " ارجو من جنابكم الكريم الإجابة عن الأسئلة الواردة في هذه الاستبانة بكل هدوء وروية.

مع خالص شكري وتقديري

.....

الباحث
امال كاظم مهدي
جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة اعمال

المشرف الثاني
الأستاذ المساعد الدكتور
صالح مهدي الحسناوي
جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة اعمال

المشرف الاول
الأستاذ الدكتور
ميثاق هاتف الفتلاوي
جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة اعمال

الجزء الأول: معلومات عامة

1- العمر 25 فأقل 26-35 45-36 55-46

55 فما فوق

2- الجنس ذكر انثى

3- التحصيل الدراسي دبلوم بكالوريوس ماجستير

دكتوراه

4- سنوات الخدمة الوظيفية سنة

الجزء الثاني

مقاييس متغيرات الدراسة

أولاً: سلوكيات القائد التفاضلية: تعتمد سلوكيات القائد التفاضلية على تصنيف أعضاء الفريق إلى أعضاء مقربين وأعضاء غير مقربين بناءً على معايير " الألفة والولاء والمهبة" وأن هذا التصنيف ليس ثابتاً ويتم تعديله ديناميكياً مع أداء أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المستدامة.

ت. الرعاية والتواصل : تشير إلى مدى تباين تفاعل القائد وتواصله مع المرؤوسين بناءً على قربهم منه، في سياق العمل والحياة اليومية .						
ت	الفقرة	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1	مديري في العمل يهتم بالموظف					
2	مديري يقضي كثيراً من الوقت في التوجيه الفردي					
3	مديري يتفاعل مع الموظفين ويتواصل معهم بصورة دائمة					
4	مديري يساعدني على تحديد رسالتي في العمل					
ث. الترقيات والمكافآت: تشير إلى التباين في المكافآت التي يمنحها القائد لمرؤوسيه، سواء أكانوا مقربين أم غير مقربين، وهذا يؤثر على كيفية تخصيص الموارد.						
ت	الفقرة	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1	مديري يعطي كثيراً من المكافآت					
2	غالبا ما يعرض مديري فرص الترقية ولا يحتفظ بها					
3	يوفر مديري كثيراً من الفرص لغرض الحصول على المكافآت					
4	مديري دائما ما يعين لي الاعمال المهمة وفي الوقت نفسه تمتاز بالسهولة					

ح. التسامح مع الأخطاء : تشير إلى أن القائد يتفاعل بشكل مختلف مع مرؤوسيه، سواء أكانوا من المقربين أم غير المقربين، عند مواجهة السلوك السلبي نفسه .

ت	الفقرة	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	غالبا ما يقرر مديري عقوبة بسيطة نسبيا مقابل الاخطاء.					
2	مديري بشكل عام لا يتابع الاخطاء التي ارتكبت في المنظمة .					
3	مديري يقدم لي المساعدة دائماً في اوقات الشدة					
4	يعطي مديري فرصة للتعلم عن طريق الخطأ					

ثانياً: الانعزال في مكان العمل: يشير الى حالة عدم المشاركة او الانخراط الاجتماعي في بيئة العمل ويمكن ان يحدث الانعزال نتيجة القلق الاجتماعي او عدم الثقة في الاخرين وقد يشعر الأشخاص المنعزلون بعدم الانتماء الى فريق العمل مما يؤثر سلبا على أدائهم ورضاهم في العمل.

ت. الانعزال الاجتماعي: يشير الى الحالة التي ينعزل فيها الفرد عن التواصل مع زملائه والتفاعل معهم في العمل ويحدث بسبب عدم شعوره بالانتماء الى المجموعة مما يؤثر سلبا على جودة العمل والإنتاجية.

ت	الفقرة	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	لدي زملاء في العمل يمكن الاعتماد عليهم.					
2	لدي واحد أو أكثر من زملاء العمل الذين أتحدث معهم عن المشاكل اليومية في العمل.					
3	لدي زملاء عمل يمكنني الاعتماد عليهم في الازمات					
4	لدي عدد من الزملاء المتاحين في العمل الذين يمكنني التحدث معهم عن وظيفتي					
5	يوجد افراد حولي (قريبين لي) في بيئة العمل					

ث. **الانعزال التنظيمي:** يشير الى الحالة التي لم يتم تلبية الحاجة إلى الدعم القائم على العمل من المديرين والمنظمة، حيث يرى الموظفون بأن المنظمة لا تعترف بإنجازاتهم.

ت	الفقرة	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	أنا مندمج بشكل جيد مع القسم والمنظمة التي أعمل بها.					
2	أنا على اطلاع دائم بالأحداث والفعاليات الاجتماعية في المنظمة.					
3	أنا جزء من الشبكة الاجتماعية للمنظمة.					
4	الإدارة العليا تعترف بإنجازاتي.					
5	يقوم المدير بإبلاغ إنجازاتي إلى الإدارة العليا.					

ثالثا: الاصاله التنظيمية: تشير الى مدى توافق سلوك المنظمة وقيمها مع الهوية والثقافة التنظيمية للفرد، وتعد الاصاله التنظيمية مهمة في دراسات إدارة الموارد البشرية لأنها تعزز الانتماء والولاء للمنظمة وتزيد من مستوى الرضا الوظيفي والانخراط في العمل.

ت. **الاعتراب الذاتي :** يشير الى المدى الذي يواجه فيه الشخص مستوى معيناً من التناقض بين ضميره وخبرته الفعلية في مكان العمل.

ت	الفقرة	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	في عملي ، أشعر وكأنني لا أعرف نفسي جيداً.					
2	في عملي ، أشعر بأنني منفصل عن "الواقع".					
3	في مكان عملي ، اشعر بالبعد عن ذاتي .					
4	في عملي ، لا استطيع ادراك مشاعري الحقيقية					

ث. الحياة الأصيلة : تشير الى أنّ الشخص مخلصٌ لنفسه في اغلب الظروف و يتصرف ويعيش وفقاً لقيمه ومعتقداته الخاصة.						
ت	الفقرة	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1	في عملي ، ادافع دائماً عما أؤمن به.					
2	في عملي ، أنا صادق مع نفسي في اغلب المواقف.					
3	في عملي ، اتواصل بسهولة مع زملائي عندما أكون على طبيعتي.					
4	في عملي ، أتصرف وفقاً لقيمي ومعتقداتي.					
ج. قبول التأثير الخارجي : يشير إلى الدرجة التي يقبل بها الشخص تأثير الآخرين والامتنال لتوقعاتهم ويمكن الوصول إلى المستوى الأمثل من الأصالة بمزج مستوى عالٍ من الحياة الأصيلة ومستوى منخفض من الاغتراب الذاتي وقبول التأثير الخارجي.						
ت	الفقرة	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1	في عملي ، عادة ما أفعل ما يطلبه مني زملائي.					
2	في عملي ، زملائي يؤثرون علي بشكل كبير.					
3	في عملي ، أنا متأثر بشدة بأراء زملائي.					
4	في عملي ، دائماً ما أشعراني بحاجة إلى القيام بما يتوقعه زملائي مني.					

Abstract

The study primarily aimed to understand the impact of differential leader behaviors on workplace isolation through the interactive role of organizational authenticity at the level of the University of Kufa Presidency. This was based on a primary problem stemming from an intellectual motive related to the conceptual debate over variables and a field-based motive. The organizational structure of the university presidency is characterized by the presence of multiple levels of employees, ranging from administrators to academics, which allows for observing the impact of leader behaviors on different categories. This problem was translated into several questions that included in their content the sum of the influential and interactive relationships between field variables. The most prominent of these was whether organizational authenticity plays an interactive role in the relationship between differential leader behaviors and isolation in the workplace. To support these relationships intellectually, the study adopted the Chao (2020) model to measure differential leader behaviors in its dimensions: care and communication, promotions and rewards, and tolerance for mistakes. The Orhan et al. (2016) model to measure workplace isolation in its two dimensions: social isolation and organizational isolation. Relying on the Maunz & Glaser model (2022) with its dimensions of self-alienation, authentic life, and acceptance of external influence, the study relied on the descriptive analytical approach in presenting and interpreting the study information, and the questionnaire was used as the main tool for collecting data and information related to the study sample, which is a random sample representing the employees of the Presidency of the University of Kufa, which amounted to (217) employees. For statistical analysis and processing, a set of statistical tests were used to verify the validity of the adopted measures, including confirmatory factor analysis, Cronbach's alpha, Pearson's correlation, and structural equation modeling. A set of results were also reached, the most important of which was that organizational authenticity represents an organizational factor with a dual effect. On the one hand, it contributes to establishing a work environment characterized by transparency and justice, which may limit the negative effects of differential leadership behavior. On the other hand, it may lead to increased employee awareness of discrimination, which exacerbates feelings of isolation among some employees. This disparity reflects the importance of the organizational and cultural context in determining the nature of the role played by authenticity. Keywords: Differential leader behaviors, isolation in the workplace, organizational authenticity.



Republic of Iraq

Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Karbala / College of Administration and Economics

Department of Business Administration

**Differential Leadership Behavior and Its Impact on Job Isolation:
The Interactive Role of Organizational Authenticity**

**An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees at
the University of Kufa**

A Dissertation Submitted to the Council of the College of Administration and
Economics / University of Karbala

in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in
Business Administration Sciences

Written by

Amal Kadhim Mahdi Hameed Al-Tamimi

Supervised by

Prof. Dr. Mithaq Hatif Abd Al-

Sada Al-Fatlawi

Prof. Dr. Saleh Mahdi

Mohammed Al-Hasnawi

2025AD