

دور القيادة الفاضلة في الحد من الانعزال في مكان العمل
(دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في بعض شركات الصناعات الغذائية
والخدمية في محافظة كربلاء المقدسة)

**The role of virtuous leadership in reducing isolation in the
workplace
(A descriptive and analytical study of the opinions of a sample of
workers in some food and service industries companies in the holy
Karbala Governorate))**

امير سمير يوسف

Amir Samir Youssef
جامعة كربلاء/كلية الطب البيطري
University of
Karbala/College of
Veterinary Medicine

zjdvr2249@gmail.com

م.م. محمد جليل عبيس

Mohammed Jalil Obayes
جامعة كربلاء/كلية الطب البيطري
University of
Karbala/College of
Veterinary Medicine

Mohammed.jalil@uokerbala.
edu.iq

م.م. باسم وادي عبد الحسين

Basim Wadi Abdul Hussein
جامعة كربلاء/رئاسة الجامعة
University of
Karbala/University
Presidency

Basem.w@s.uokerbala.edu.iq

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة الى بيان أثر القيادة الفاضلة في الحد من الانعزال في مكان العمل. وقد انطلقت الدراسة بمشكلة رئيسية ضمت عدة تساؤلات كان أهمها (ما مدى تأثير القيادة الفاضلة في الحد من انعزال العاملين في شركات الصناعات الغذائية في محافظة كربلاء المقدسة؟). اشتمل مجتمع البحث على خمس شركات للصناعات الغذائية في محافظة كربلاء المقدسة، حيث بلغ مجتمع البحث (130) فرد فقط. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الاحصائية المتوفرة في برنامج (SPSS V.26) من اجل تحليل البيانات وتحليلها احصائيا. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أهمها (اظهرت النتائج الاحصائية لمتغير القيادة الفاضلة قد حققت نتائج ذات مستوى عالي وهذا يدل على ان الشركات عينة الدراسة، تهتم الى حد ما في تبني ممارسات القيادة الفاضلة مع ملاكاتها الوظيفية). واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها (ضرورة التركيز والاهتمام في الشركات عينة الدراسة في محافظة كربلاء المقدسة، على تبني ممارسات القيادة الفاضلة، وتطبيقها في جميع اقسام وشعب الشركات عن طريق توظيف اشخاص يمتلكون خصائص القيادة الفاضلة ولديهم القدرة في تطبيقها ميدانيا).
المصطلحات الدالة/ القيادة الفاضلة، الانعزال في مكان العمل، الشجاعة، العدالة، الحكمة، الاعتدال.

Abstract:

This study aims to demonstrate effect of Virtuous Leadership in Reducing Isolation in The Workplace. The study began with a main problem that included several questions, the most important of which was (to what extent does virtuous leadership affect the isolation of workers in food industry companies in the holy governorate of Karbala?). The research community included five food industry companies in the Holy Governorate of Karbala, where the research community reached (130) individuals only. The questionnaire was used as a main tool in collecting data and information necessary for the study. The study relied on a set of statistical methods available in the program (SPSS V.26) in order to analyze and analyze the data statistically. The study reached a set of results, the most important of which was (the statistical results for the virtuous leadership variable showed that they had achieved high-level results, and this indicates that the companies sampled by the study are, to some extent, interested in adopting virtuous leadership practices with their functional staff). The study concluded with a set of recommendations, the most important of which was (the need for focus and attention in the companies sampled in the study in the Holy Governorate of Karbala, on adopting virtuous leadership practices, and applying them in all departments and divisions of companies by employing people who possess the characteristics of virtuous leadership and have the ability to apply them in the field).

Keywords: Virtuous Leadership, Isolation in the Workplace , courage ,justice ,wisdom , temperateness.

1. المقدمة:

منظمات الاعمال تمر بمراحل وصراعات محتدمة ومنافسة قوية بينها وخاصة في بداية نشأتها من اجل التوسع والبقاء وتحقيق اعلى قدر من الارباح وخاصة لأصحاب المصلحة والمالكين , غير مدركين الجانب الانساني والاجتماعي للعاملين , حيث زادت المنافسة مع ظهور العولمة والبيئة الغير مستقرة ولم تكن في تلك الفترة قيادة حقيقية واضحة ترعى الى جانب مصلحة المنظمة مصلحة الافراد العاملين ورعايتهم والاهتمام بهم , وعلى الرغم من أن علماء النفس كانوا مهتمين بالانعزال منذ الخمسينيات , إلا أنها كانت فقط محور بحث جديد حتى سبعينيات القرن الماضي , حيث بدأت الأبحاث حول الشعور بالانعزال تتزايد وتأخذ اهتمام واسع وجدي من قبل الباحثين واعتبروا الوحدة مفهوما مخالفا لطبيعته لأن الإنسان يحتاج دائما إلى التواصل الاجتماعي والاندماج الاجتماعي وان الحزن والانعزال ناتج عن نقص التواصل بين الموظفين في بيئة العمل وكان هناك اهتمام كبير في في الولايات المتحدة , ولا سيما من قبل أعضاء برنامج Anne Peplau للوحدة بجامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس لدراسة العزلة واسبابها. وقد اهتمت هذه البحوث بشكل خاص بقياس الشعور بالوحدة والانعزال والربط بينها وبين أنواع مختلفة من خصائص الشخصية الأخرى. وبدأت تلك المنظمات البحث عن اساليب جديدة من اجل تحقيق اهدافها وغاياتها التي تسعى جاهدة اليها فاعتبرت الافراد العاملين أحد اصولها ومواردها التي لا يمكن اهمالها والاستغناء عنها واعتبرت الاهتمام بهم ورعايتهم امرا ضروريا وأحد اسباب التوسع والنجاح. لذلك بدأت تبحث في اختيار اسلوب مناسب في القيادة يأخذ على عاتقه قيادة تلك المنظمات الى بر الامان والنمو والنجاح, وهذا الاسلوب يعتمد بالدرجة الاساس على مبدأ تبادل المعلومات والتعاون بدلا من المنافسة وخلق جو من الثقة والتمكين واخذ المسؤولية الاجتماعية للعاملين بنظر الاعتبار, ومن هنا أنبثق أنموذج جديد يسمى (القيادة الفاضلة Virtuous leadership), لذلك يكون القادة حساسين تجاه احتياجات الافراد وأن يقدموا رعاية شاملة لهم وأعاده بناء الثقة بين القائد والفرد, وهذه القيادة تؤثر على المنظمات بشكل عام وعلى المنظمات العراقية بشكل خاص ولاسيما في القطاع الصناعي مثل شركات الصناعات الغذائية في محافظة كربلاء المقدسة

وسعيًا منا لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، قمنا بتقسيمها الى اربعة مباحث اساسية، تناول المبحث الاول منهجية البحث، اما المبحث الثاني فقد تناول الجانب النظري للدراسة، اما المبحث الثالث فقد تناول الجانب العملي للدراسة، والمبحث الرابع والاخير اختص بالاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول:

2. منهجية الدراسة:

2.1 مشكلة الدراسة:

تشهد المنظمات العراقية عدد كبير من الاخفاقات والفشل في عملها وخاصة في عصرنا الحالي مع زيادة الاضطرابات الناتجة عن التغيرات الاجتماعية والثقافية والسياسية واخرها ازمة (COVID-19) ادت الى تغيير بيانات العمل وارتفاع معدلات العزلة ولعل من ابرز الجوانب السلبية التي تركتها تلك التغيرات على المجتمع العراقي هو انخفاض مستوى السعادة لدى الافراد وزيادة نسب العزلة وضعف العلاقات الاجتماعية والتواصل بين الافراد, اضافة الى محدودية ممارسات القيادة الفاضلة المعتمدة من قبل القادة في تعاملاتهم اليومية مع الاشخاص وذلك قد يعود الى تركيز المستمر للإدارات على تحقيق الربح المادي. نتيجة لتلك المؤشرات انبثقت المعالم الخاصة لدراسة مشكلة البحث الحالي. ونناقش هذه المشكلة ونحاول مضمونها النظري والتطبيقي من خلال دراسة القيادة الفاضلة وتأثيرها في الحد من الانعزال في مكان العمل، والتوصل الى النتائج والاستنتاجات لحل هذه المشكلة وتجسيدها من خلال طرح التساؤلات الآتية: -

- 1- ما مستوى ممارسات القيادة الفاضلة في شركات الصناعات الغذائية والخدمية في محافظة كربلاء المقدسة ؟.
- 2- ما مستوى الانعزال في مكان العمل في شركات الصناعات الغذائية والخدمية في محافظة كربلاء المقدسة ؟.
- 3- ما مدى تأثير القيادة الفاضلة وتقليل او الحد من شعور الانعزال لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية والخدمية في محافظة كربلاء المقدسة ؟.

2.2 أهداف الدراسة:

لهذا البحث جملة من الاهداف التي يسعى الى تحقيقها، والتي يمكن بلورتها بالنقاط الآتية: -

- 1- تحديد مستوى ادراك وتطبيق القيادة الفاضلة في شركات الصناعات الغذائية في محافظة كربلاء المقدسة.
- 2- تحديد مستوى شعور الموظفين في الشركة عينة الدراسة بالانعزال في أماكن عملهم.
- 3- اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الفاضلة والانعزال في مكان العمل.

2.3 أهمية الدراسة:

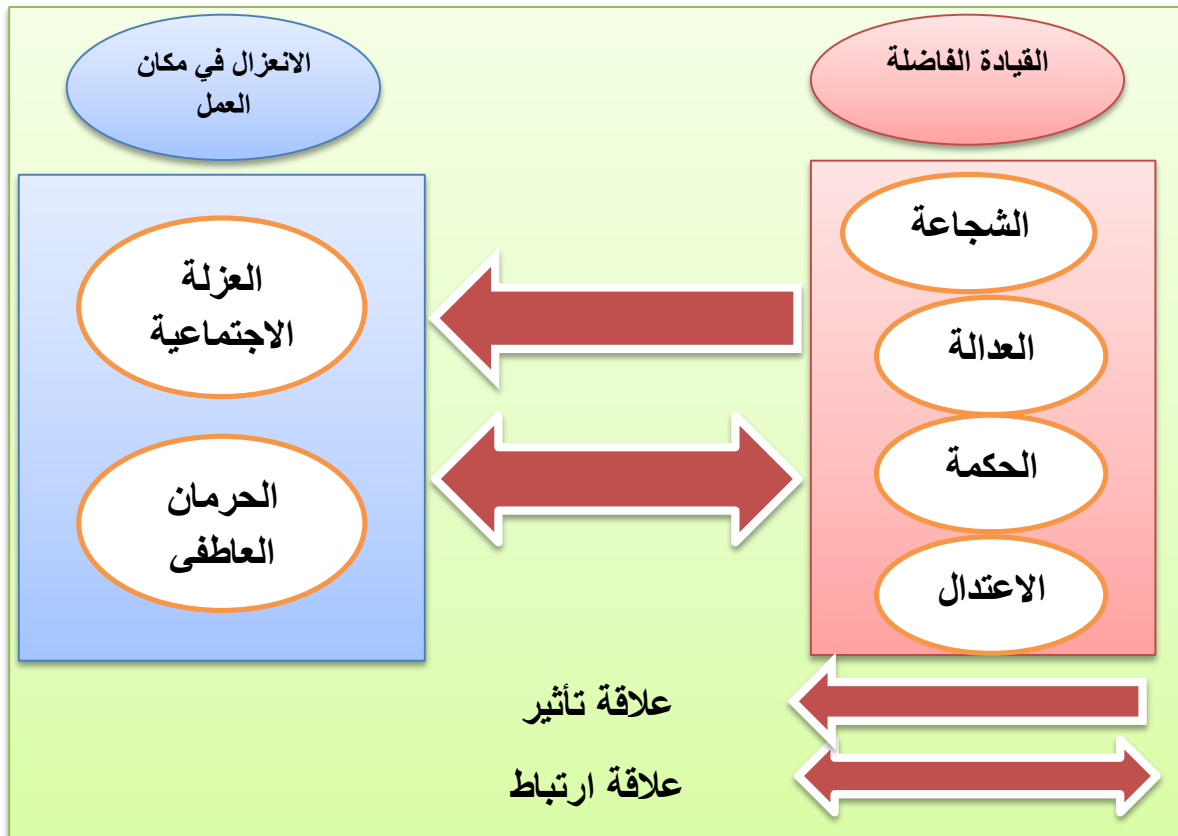
- 1- تقديم اطار نظري لمتغيرات الدراسة (القيادة الفاضلة كمتغير مستقل, والانعزال في مكان العمل كمتغير تابع) من خلال المساهمات التي قدمها الكتاب والباحثين في هذا المجال.
- 2- تكمن أهمية الدراسة الحالية من خلال ابراز الأهمية الفكرية لمتغيراتها والتي تعد من المفاهيم الحديثة والمهمة والنادرة جدا في العراق وفي الوطن العربي.
- 3- لفت الانتباه الى أهمية القيادة الفاضلة في علم السلوك التنظيمي وفي حقل الادارة.

4- مساعدة الادارة العليا في الشركات بتطبيق ممارسات القيادة الفاضلة في التعاملات مع الملاكات العاملة وتقليل او الحد من الانعزال في مكان العمل لزيادة المخرجات التنظيمية.

2.4 المخطط الفرضي للدراسة:

استنادا للإطار الفكري وادبيات الدراسات السابقة فيما يخص متغيرات البحث المستقل والتابع، وفي ضوء مشكلة البحث، وبغية تحقيق اهدافها الاساسية التي تتطلب المعالجة المنهجية، اذ جرى تصميم نموذج متكامل (المخطط الفرضي) يوضح علاقات الارتباط والتأثير لمتغيرات الدراسة وكما موضح بالشكل (1).

شكل رقم (1) المخطط الفرضي للدراسة



المصدر: اعداد الباحثين

2.5 فرضيات الدراسة:

للإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في مشكلة الدراسة ولتحقيق أهدافها واختبار مخططها الفرضي، تستند الدراسة الحالية الى عدد من الفرضيات.

- الفرضية الرئيسية الاولى: - لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين متغير القيادة الفاضلة والانعزال في مكان العمل على مستوى شركات الصناعات الغذائية في محافظة كربلاء المقدسة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: - لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة الفاضلة والانعزال في مكان العمل على مستوى شركات الصناعات الغذائية في محافظة كربلاء المقدسة.

2.6 مجتمع وعينة الدراسة:

انطلاقاً من هدف الدراسي الاساسي والمتمثل في معرفة مدى تأثير القيادة الفاضلة في الحد من الانعزال في مكان العمل لذا وقع اختيار الباحثين على بعض الشركات الصناعية الغذائية والخدمية (الخاصة) العاملة في محافظة كربلاء المقدسة، كمجتمع للدراسة الحالية. لذا يتكون مجتمع الدراسة الحالية من خمس شركات للصناعات الغذائية وكما موضح في الجدول (1).

جدول (1) وصف شركات عينة الدراسة

ت	اسم الشركة	القطاع	الموقع	تاريخ التأسيس	رأس المال المدفوع	عدد العاملين
1	شركة كربلاء لصناعة المواد الغذائية	خاص	كربلاء /قرب السابلو	2003	30مليون دينار عراقي	80
2	الجود لصناعة المنظفات	خاص	كربلاء المقدسة	2013	مليار دينار عراقي	250- 80

3	كوكاكولا	خاص	كريلاء المقدسة – المعملجي	2013	2 مليار دينار عراقي	500-2000
4	شركة البان الخليج لإنتاج المرطبات والمثلجات ومشتقات الحليب المحدودة	خاص	كريلاء المقدسة – المعملجي	1978		3000
5	نور الكفيل للمنتجات الصناعية و الغذائية	خاص	كريلاء المقدسة – الزبيلية – الطريق الرابط	2014	1 مليار دينار عراقي	500

2.7 وصف عينة الدراسة:

جدول (2) وصف المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة البحث (n=130)

النسبة	العدد	الفئة	السمة
58%	78	مالك الشركة	العنوان الوظيفي
42%	52	او من ينوب عنه من المسؤولين	
100%	130	المجموع	
89%	93	ذكور	النوع الاجتماعي
11%	37	اناث	
100%	130	المجموع	
31%	22	اقل من 30	العمر
39%	47	31-40	
37%	39	41-50	
17%	13	51-60	
6%	9	61 سنة فأكثر	
100%	130	المجموع	
13%	22	اعدادية	المؤهل العلمي
12%	18	دبلوم	
67%	78	بكالوريوس	
4%	12	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	
100%	130	المجموع	
48%	59	5 سنوات فأقل	سنوات الخدمة
21%	17	10-5	
20%	18	15-11	
18%	16	20-16	
15%	13	30-21	
8%	7	31 فأكثر	
100%	130	المجموع	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

2.8 عينة الدراسة:

استناداً الى متغيرات الدراسة تم اعتماد العينة (القصدية) للقيادات الادارية للشركات عينة الدراسة، مثل (المدراء، معاوني المدراء، رؤساء اقسام، مسؤولي الشعب والوحدات الادارية) لذا تم توزيع (150) استمارة استبيان على العينة المستهدفة تم استرجاع (140) فقط والصالحة للتحليل هي (130) وكما موضح بالجدول (3) التالي: -
جدول (3) استمارة توزيع الاستبانة على عينة الدراسة

مجتمع الدراسة	استمارات الموزعة	استمارات مسترجعة	الصالحة للتحليل	نسبة الصالحة للتحليل
نور الكفيل للمنتجات الصناعية والغذائية	30	26	26	100%
كوكاكولا	27	27	24	88%
شركات البان الخليج	32	30	28	93%
شركة كريلاء لصناعة الحبوب الغذائية	26	24	20	83%
شركة الجود	35	33	32	96%
المجموع	150	140	130	92%

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

المبحث الثاني:

3. التاثير الفكري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة:

3.1 نشأت وتطور القيادة الفاضلة:

كلمة الفضيلة مشتقة من اللاتينية Virtus التي تعني "الفضيلة" والفضائل هي كثيرة ومتنوعة هي قواعد أخلاقية تحفز السلوك وتوجهه نحو النظام الأخلاقي، فإن المنظمة الفاضلة على المستوى التنظيمي تمكن وتدعم الأنشطة الفاضلة مثل العادات والرغبات والأفعال الجيدة من أعضائها، حيث تشتمل على تصرفات الأفراد والأنشطة الجماعية والسمات الثقافية والعمليات الأخرى التي تسمح بنشر وإدامة فضيلة المنظمة (De Araújo & Lopes, 2014: 2). ويرى (Caldwell & Smith, 2015) الفضيلة لها جذورها في الأخلاق الأرسطية وتشمل الرغبة في تحقيق المثل الشخصية والاجتماعية والنتائج الفعالة، حيث اقترح أرسطو أن الفضيلة جيدة بطبيعتها، وكان من الأفضل النظر إليها على أنها غاية يجب السعي وراءها، كما اعتبر أرسطو الفضائل كعوامل تمكين للفعل الذي يمكن الفرد الذي يحملها من تحقيق السعادة أو زيادة الرفاهية المجتمعية أو تحفيز الازدهار البشري، أن "الفضيلة تمتلك تحيزاً إيجابياً وتركز على رفع النتائج وازدهارها وإثرائها". والقادة الفاضلين هم وكلاء أخلاقيين يسعون إلى تحسين خلق الثروة والقيمة لجميع الأطراف من خلال إنشاء علاقات وأنظمة تنظيمية تبني ثقة عالية وتكسب التزام الآخرين.

كما افاد (Caldwell & Smith, 2015: 3) أن أصول القيادة الفاضلة تعود إلى الفلسفة الأرسطية ونهج الحكم في المدن اليونانية، إلا أن مفهوم الفضيلة في المنظمات قد عاد إلى الظهور مع ظهور التنظيمات الإيجابية باعتبارها مفهوماً للإدارة، كما أن القائد الفاضل ملتزم بتحسين مصالح الآخرين والسعي وراء الثروة طويلة الأجل. واضاف ان القائد الفاضل يعامل الآخرين على أنهم "ملاك وشركاء" في تحسين العلاقات مع الموظفين ويقر بأن القادة لديهم واجب تعهد تجاه الموظفين لتحقيق مصالحهم الفضلى.

3.2 مفهوم القيادة الفاضلة:

عرّف (Rauch & Behling, 1984: 46) القيادة بأنها "عملية التأثير على أنشطة مجموعة منظمة نحو تحقيق الهدف". بطريقة مماثلة وطرح تعريف "قدرة الفرد على التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين من المساهمة في فعالية المنظمة ونجاحها". كما عرف (Pearce Csikszentmihaly, & 2006: 63) القيادة الفاضلة بأنها تمييز الصواب عن الخطأ في الدور القيادي للفرد، واتخاذ خطوات لضمان العدالة والصدق، والتأثير على الآخرين وتمكينهم من السعي وراء أهداف صحيحة وأخلاقية لأنفسهم ومؤسساتهم ومساعدة الآخرين على الاتصال بهدف أعلى. وعرفها (Li, 2009: 534) هي اتخاذ القرارات المناسبة والمستنيرة واتخاذ الاجراء المناسب للحصول على المعرفة والمهارات الفنية لأنها المفتاح الاساسي في نجاح التطبيق الاخلاقي وتسيير الامور بشكل الصحيح. كما تم تعريف القيادة الفاضلة من قبل (Dokes, 2007: 6) عملية جديرة بالثناء اخلاقيا يستخدمها القادة في الادارة العليا لتعزيز السلوكيات المكرسة لاستيعاب الانشطة المبدئية وتحقيق الاستدامة التنظيمية. كما افاد (Riggio et al, 2010: 239) هي مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القادة مع الافراد العاملين يرمون من خلالها تحسين الاداء والالتزام وايضا تحقيق الارباح المادية. وفي سياق نفسه افاد (Cunha & Rego, 2011: 29) بأن القائد يمكن أن يساهم بشكل كامل في نجاح والمنظمات أن تم منحها فضائل وقوى نفسية مثل الشجاعة والتواضع والمثابرة والنزاهة والحيوية والثقة والعاطفة".

3.3 أهمية القيادة الفاضلة:

أن أهمية سلوكيات القيادة الفاضلة لا تقل عن أي نوع آخر من القيادة، أو يمكن وصفها بالقيادة الرئيسة التي تسعى دائماً لتحقيق أفضل النتائج التي تخدم الفرد والمجتمع والمنظمة، والتي تعد مصدراً رئيساً للميزة التنافسية للمنظمة، ويمكن التركيز على أهمية سلوكيات القيادة الفاضلة بالنقاط التالية (Mazen, 2022: 164): -

- 1- تضع استراتيجيات للمنظمة في المقدمة على المدى الطويل وتحقق التنمية المستدامة ويكون لدى المنظمة مركز تنافسي قوي بين منافسيها في سوق الاعمال.
- 2- اتخاذ القرارات السليمة والصحيحة (وقدرة التأثير على الأفراد لتحقيق الإداء التنظيمي).
- 3- تعتبر شخصية القائد هي لبنة أساسية للقيادة الفعالة والمستدامة لأنها تشكل أهدافه وسلوكه، وبالتالي يمكن أن يكون لها تأثير عميق على المنظمة والأفراد داخل المنظمة (Hendriks, 2021: 107).
- 4- تشكل شخصية القائد الفاضل أهدافه وسلوكه، والتي يمكن أن يكون لها تأثير عميق على النتائج التنظيمية، بما في ذلك نتائج وسلوكيات المرؤوسين (Aguiling & Racelis, 2021: 952).
- 5- تزيد القيادة الفاضلة من الرفاهية المرتبطة بالعمل من خلال خلق مناخ تنظيمي أكثر فاعلية، وخصائص وظيفية موضوعية أفضل، ونتائج المرؤوسين (Aguiling & Racelis, 2021: 956).

3.4 ابعاد القيادة الفاضلة:

قدم الباحثين جهود كبيرة بالبحث في المصادر العربية والاجنبية عن المتغير (القيادة الفاضلة) وعن المقاييس المستخدمة في الدراسات والبحوث، وقد توصل الباحث الى ان هنالك اختلاف في اعتماد المقياس المستخدم بالنسبة للدراسات العربية والاجنبية.

وفي الدراسة الحالية اعتمد الباحثان مقياس (qi & wang, 2011) وان الابعاد المكونة (للقيادة الفاضلة) هي اربعة ابعاد (الشجاعة courage، العدالة justice، الحكمة wisdom، الاعتدال temperateness) وقد تم اختيار هذا المقياس لكونه اكثر شيوعا واستخداما من قبل الباحثين.

1- الشجاعة (courage): تعرف الشجاعة لغويا في المعجم العربي هي قوة وشدة القلب عند البأس واصلها يدل على الاقدام والجرأة (Mazen, 2022: 166). وعرف (Earley, 2003: 144) الشجاعة على انها احدى سمات القائد الفاضل التي تمكنه من السيطرة على الخوف او التغلب عليه في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. ويرى (Barker & coy, 2003: 11) سمة الشجاعة للقائد ضرورية في مواجهة المشاكل والمعوقات التي تمر بها المنظمة. اما (Mazen, 2022: 164) افاد ان الشجاعة هي السمة التي تتبلور في كينونتها الشخصية القيادية الفاضلة والتي تمكن القائد من اتخاذ القرارات الجريئة والصحيحة دون خوف او تردد. وعرفت الشجاعة من قبل (mes-sick, 2006: 106) بانها الاقتناع بفعل ما يعتقد بأنه صحيح على الرغم من خطر العواقب الوخيمة. "وجادل (Caldwell at el, 2015: 9) ومن منظور القيادة الفاضلة، تتكون الشجاعة من الاستعداد التام لاتخاذ إجراءات مهمه في بيئة محفوفة بالمخاطر لخدمة مصلحة المنظمة على المدى الطويل.

كما يرى (Matokwe, 2021: 22) بان الشجاعة سمة شخصية تمكن القادة من فعل الشيء الصحيح باستمرار دون خوف او تردد.

2- العدالة justice: - تعرف العدالة لغويا في المعجم العربي بانها عدم التحيز والحياد التام ومعاملة الآخرين بالعدل والتساوي واعطاء كل ذي حق حقه، والعدالة مهمه ومطلوبة عند تخصيص الموارد المادية والغير مادية، والقائد الفاضل يظهر العدل والانصاف عندما تتضارب وتختلف مصالح الآخرين (Wang & Hackett, 2016: 3). وعرفها (Mazen, 2022: 164) هي حرص القائد والادارة العليا للمنظمة في تعزيز شعور العدالة لدى الافراد وتطبيق مبدأ التساوي بينهم. كما افاد (Matokwe, 2021: 23) هي الفضيلة الكونفوشيوسية التي تتزامن مع الفضيلة الأرسطية للعدالة، فإن العدالة كصفة شخصية إنسانية تهتم بالمعاملة العادلة والمتسقة للآخرين، وتعني "لا ضرر غير مقبول للإنسان" أو "احترام حقوق الإنسان المستحقة". وبالتالي، فإن القادة العادلين هم أفراد يظنون موضوعيين وغير متحيزين في اتخاذ قراراتهم ومعاملتهم للآخرين.

3- الحكمة wisdom: - اشار (Matokwe, 2021: 24) إلى قدرة القائد على اتخاذ القرارات "الصحيحة" لتحقيق الأهداف المطلوبة، حيث تتجاوز الحكمة حل المشكلات والتفكير المنطقي، فهي تتعلق أيضًا بمعرفة وقت الاستماع إلى الشخص والنظر في العواقب قصيرة وطويلة المدى، وسيقوم القائد الحكيم دائماً بتقييم ودراسة الفرص في ضوء عواقبها المحتملة.

4- الاعتدال temperateness: الاعتدال بأنه سمة شخصية تساعد القادة على التحكم في ردود أفعالهم العاطفية ورغباتهم للرضا الذاتي (Wang, 2011: 39).

واقترح (Kanungo & Mendonca 1996: 6) أن يتم توخي الحذر عندما يقوم احد القادة باتخاذ حكم أو قرار يخص مستقبل المنظمة. ويرى (Matokwe, 2021: 23) الاعتدال هو نزعة تساعد القادة على التحكم في ردود أفعالهم العاطفية ورغباتهم، والاعتدال هو أهم الفضائل وهو شرط ضروري للتطور الأخلاقي والشكل الأساسي للسيطرة على الذات.

4. مفهوم الانعزال في مكان العمل:

على الرغم من أن علماء النفس كانوا مهتمين بالوحدة منذ الخمسينيات، إلا أنها كانت فقط محور بحث بسيط حتى سبعينيات القرن الماضي، حيث بدأت الأبحاث حول الشعور بالانعزال تزداد بالفعل، والتي حفزها إلى حد كبير نشر كتاب (Robert Weiss) الأساسي في عام 1973 عن العزلة العاطفية والاجتماعية، ثم ازدهرت البحوث حول الشعور بالانعزال على مدى العقود الثلاثة الماضية، مما حفز قاعدة تجريبية واسعة النطاق والاهتمام المتأصل بالوحدة وظهرت ابحاث عن الأدب النفسي في العقود الأخيرة (Wright, 2005: 7).

فقد عرف (Ayazlar & Güzel, 2014: 321) الوحدة على أنها انعكاسات عاطفية معقدة ناتجة عن الفشل في تلبية العلاقة الوثيقة والاحتياجات الاجتماعية، ونقص العلاقات الاجتماعية للفرد أو بعض الخبرة الذاتية المتأثرة بالمتغيرات الظرفية والسمات الشخصية

ويرى (Russell et al. 1984: 13) الوحدة هي تجربة إنسانية عامة وعالمية ذات أبعاد عاطفية ومعرفية وتحفيزية وسلوكية. وقد افاد (Wright, 2005: 12) ان الانعزال على أنه "تناقض متمرس بين أنواع العلاقات الشخصية التي يرى الفرد نفسه على أنها كانت موجودة في ذلك الوقت، وأنواع العلاقات التي يرغب في إقامتها، من حيث علاقاته الشخصية. كما عرف (Guzel & Ayazlar, 2014: 320) الشعور بالانعزال هو صفة غير اعتيادية تخالف طبيعة الإنسان كونه كائن اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده ويحتاج دائما الى التواصل والتكامل الاجتماعي، او هو انعكاسات عاطفية معقدة تؤدي الى حدوث حالات من الجمود الذاتي وعدم الرغبة في التواصل والخوف من المستقبل والهروب من التغيير او ما يسمى بالتقييد الذاتي. ويرى (الجبوري وعصام) (Al-Jubouri & Issam, 2018: 331) الشعور بالانعزال هو استجابة عاطفية معقدة غير سارة تؤدي الى الوحدة وعادة ما تتضمن مشاعر القلق والانغلاق النفسي حول عدم وجود اتصال أو لتواصل مع الأفراد الآخرين داخل وخارج المنظمة، سواء كان في الوقت الحاضر او في المستقبل. كما نظر (Wright. 2005: 15) الى شعور الانعزال على أنه نقص مؤلم وذاتي بين البيئة الاجتماعية الحقيقية والمثالية للفرد ، من حيث العلاقات الاجتماعية

الحميمة. وافاد (Yilmaz, 2011 :507) يمكن تعريف الانعزال على أنه حالة يكون فيها الانسجام مع البيئة مضطرباً، ويشعر الأفراد بالوحدة وعدم الفهم، ويسود التنافر والقلق والتعاسة.

4.1 اسباب واثار الانعزال في مكان العمل:

4.1.1 الاسباب:

- يمكن للتبادلات ذات المستوى المنخفض بين أعضاء الفريق أن تجعل الموظفين يتجنبون التواصل الاجتماعي، وسوف يظلون صامتين بشأن المشاكل ويمتنعون عن تقديم اقتراحات العمل في الفريق بسبب عدم الثقة بالنفس والدعم من أعضاء الفريق (Ayazlar & Güzel, 2014 321).
- يحدث الانعزال في مكان العمل عندما يكون هناك رغبة في تغيير جودة العلاقات الاجتماعية بدلاً من الرغبة في المزيد من العلاقات (Wright, 2005: 63).
- بسبب الضيق العاطفي الذي ينشأ يشعر الشخص بالغربة عن الآخرين أو يساء فهمهم أو الرفض من قبل الآخرين أو يفترق إلى شركاء اجتماعيين مناسبين للأنشطة المرغوبة، ولا سيما الأنشطة التي توفر الإحساس التكامل الاجتماعي وفرص العلاقة الحميمة العاطفية (Rook, 1984: 1391).
- ينشأ الانعزال من العلاقات المتذبذبة بين الأفراد والتفاعل الاجتماعي غير الكافي وعدم الانسجام بين الأعضاء (Yilmaz, 2011 :5071).
- شعور الموظف بالحرمان في الاندماج الاجتماعي أو أوجه القصور فيما يتعلق بشبكته الاجتماعية، وبالتالي لا يشعر بأنه جزء من "فريق" العمل أو البيئة الاجتماعية (Wright, 2005: 77).
- شعور الفرد بوجود فجوة نفسية تباعد بينه وبين الأشخاص المحيطين من حوله وموضوعات مجاله النفسي إلى درجة يشعر بافتقار التقبل والتودد والحب من جانب الآخرين (Al-Fatlawi, 2009: 287).
- ينشأ الانعزال بسبب انتقاد المديرين المستمر للموظفين لضعف الأداء أكثر من الثناء عليهم على إنجازاتهم (Stoica et al., 2019: 104).

4.1.2 الاثار:

- الذين يشعرون بالانعزال الاجتماعي غير قادرين على إيجاد مجتمع يشعرون أنهم ينتمون إليه وغير قادرين على إقامة علاقات وثيقة مع الآخرين، وبالتالي يفضل الناس عدم مشاركة مشاعرهم وأفكارهم معهم (Amarat et al., 2019: 544).
- للانعزال آثار سلبية على مستوى التنظيمي من ناحية الالتزام والولاء، وعلى مستوى الموظف، من الناحية الإدراكية والعاطفية والسلوكية والصحية وهو مؤشر لارتفاع ضغط الدم وانخفاض جهاز المناعة والاصابة بالاكتئاب وزيادة معدلات والوفيات (Stoica et al., 2014: 10).
- الانعزال في مكان العمل يؤثر سلباً على مواقف الموظفين ويقلل من التزامهم بمعنى آخر، إذا كان الموظف يعاني من الشعور بالوحدة في مكان العمل، فإنه يخضع لمستويات منخفضة من الطاقة، مما قد يقلل من التزامه بالمنظمة واقتربت بعض الدراسات نظرياً أن الشعور بالانعزال في مكان العمل معدي وسيؤثر على الأعضاء الآخرين من خلال تأثير العدوى العاطفية وتقلل من أداء العلاقات الفردية وأداء الفريق (Du & Lee, 2022: 3).
- يمكن للعلاقات منخفضة المستوى بين أعضاء الفريق أن تجعل الموظفين يتجنبون التواصل الاجتماعي، وسوف يظلون صامتين بشأن المشاكل ويمتنعون عن تقديم اقتراحات العمل واطهار سلوك إخفاء المعرفة بسبب عدم الثقة بالنفس والدعم من أعضاء الفريق (Ayazlar & Güzel, 2014: 321).
- أن عزلة الموظفين في مكان العمل يؤدي إلى تباين واختلاف شعورهم العاطفي عن المؤسسة باعتباره انعكاساً لتناقص التزامهم العاطفي، مما يؤثر على أدائهم والتزامهم التنظيمي (Ayazlar & Güzel, 2014: 321).
- الانعزال في مكان العمل يؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي (Ayazlar & Güzel, 2014: 321).
- الوحدة تشبه نزلات البرد، من حيث سهولة الإصابة بها، وصعوبة علاجها، ونادراً ما تكون قاتلة، ولكنها دائماً ما تكون مزعجة وأحياناً بئس لا يمكن تحملها (Wright, 2005: 12).

4.2 ابعاد الانعزال في مكان العمل: -

قدم الباحثين جهود كبيرة بالبحث في المصادر العربية والاجنبية عن المتغير (الانعزال في مكان العمل) وعن المقاييس المستخدمة في الدراسات والبحوث، وقد توصل الباحث الى ان هنالك اختلاف في اعتماد المقياس المستخدم بالنسبة للدراسات العربية والاجنبية.

وفي الدراسة الحالية اعتمد الباحثان مقياس (Wright, 2006) وان الابعاد المكونة (للانعزال في مكان العمل) هما بعدان (العزلة الاجتماعية، والحرمان العاطفي) وقد تم اختيار هذا المقياس لكونه أكثر ملائمة وارتباطاً بالمتغير المستقل بأبعاده.

1- العزلة الاجتماعية (social isolation) تشير العزلة الاجتماعية إلى شعور الموظف بالحرمان في الاندماج الاجتماعي مع فريق العمل الذي ينتمي اليه وأوجه القصور فيما يتعلق بشبكته الاجتماعية، وبالتالي لا يشعر بأنه جزء من فريق العمل أو البيئة الاجتماعية (Wright, 2005: 77). وقد افاد (Alnamate, 2014: 2) بان من سمات العزلة الاجتماعية عجز الفرد عن التواصل مع الآخرين والتشارك معهم في عملياتهم الاجتماعية المختلفة ويكون فيه الفرد ميل الى تجنب أية نشاط

اجتماعي يقربه منهم سواء كانوا افراد او جماعات, ويرى ان العزلة الاجتماعية هي شعور الفرد بوجود فجوة نفسية تباعد بينه وبين الأشخاص القريبين منه وموضوعات مجاله النفسي الى درجة يشعر معهم بافتقاد التقبل والتودد والحب من جانب الآخرين. اما افاد كل من (Ernst & Cacioppo, 1999: 12) بان العزلة الاجتماعية تنشأ بشكل عام من العلاقات المتذبذبة ومنخفضة المستوى والتفاعل الاجتماعي الغير الكافي.

2- الحرمان العاطفي (Emotional Deprivation) يشير الحرمان العاطفي في العلاقات الاجتماعية بين اعضاء الفريق إلى الحرمان من التناغم العاطفي، والاستجابة العاطفية الذكية وفقدان الشعور بالتودد والمحبة، ويمكن أن يؤدي عدم وجود مثل هذه المشاعر إلى تآكل إحساسهم بالذات ويؤدي إلى تثبيط التعبير عن الذات ايضا حيث يتم حذف أجزاء كبيرة من الذخيرة العاطفية للفرد من العلاقة المتبادلة مع الآخرين (Simons, & Thompson, 2009: 5).

وجادل (Ahmadpanah at el, 2017: 72) بأن الفرد الذي لا ينتمي إلى مجموعة اجتماعية في مكان العمل والانتماء والاعتقاد المفرط بأنه لا ينتمي إلى أي مجموعة اجتماعية، أو والرفض الاجتماعي من قبل الآخرين، أو أن يكون غير مهم وغير مفيد لهم، تزيد من خطر الاكتئاب والعزلة الاجتماعية الكاملة. ويرى (Maslow, 1970: 36) الحرمان العاطفي هو عدم اشباع الفرد للحاجات النفسية والعاطفية بسبب عزله عن الانتماء الى مجموعة العمل التي ينتمي اليها وضعف شعور الامان والتودد معهم.

وعرفه (Jabr & Nouri, 2018: 60) هو فقدان الامن النفسي والعاطفي وضعف وعدم استقرار العلاقات الاجتماعية والتواصل مع الآخرين الذين يشكلون فريق العمل.

المبحث الثالث:

5. الجانب الميداني للبحث:

5.1 اختبار الصدق والثبات لمقاييس البحث:

تم التحقق من ثبات المقياس والذي يختبر مدى اتساق أداة القياس في قياس أي مفهوم تقيسه. فيما يختبر الصدق مدى جودة أداة القياس، تم تطويرها في قياس المفهوم المقصود قياسه. بمعنى آخر. يتعلق الصدق بما إذا كنا نقيس المفهوم الصحيح، والثبات مع الاستقرار واتساق القياس. يؤكد كل من صدق وموثوقية المقياس على الدقة العلمية التي تم إدخالها في الدراسة البحثية (Sekaran & Bougie, 2016: 203). تم استخدام برنامج Spss v.26 من خلال معيار لنموذج القياس هي Composite Reliability , Cronbach's Alpha.

يوضح الجدولين (4,5)، تقييم نموذج القياس الخاص بمتغيري البحث: القيادة الفاضلة، الانعزال في مكان العمل، وكما مبين ادناه:

الجدول (4) نتائج تقييم نموذج القياس للمتغير المستقل: القيادة الفاضلة

ت	الابعاد	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
1	الشجاعة	.934	.621
2	العدالة	.851	.550
3	الحكمة	.810	.619
4	الاعتدال	.803	.537
	المتغير المستقل: القيادة الفاضلة	.885	.895

المصدر: نتائج برنامج Spss v26.

الجدول (5) نتائج تقييم نموذج القياس للمتغير التابع: الانعزال في مكان العمل

ت	الابعاد	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
1	العزلة الاجتماعية	.704	.613
2	الحرمان العاطفي	.798	.677
	المتغير التابع: الانعزال في مكان العمل	.794	.820

المصدر: نتائج برنامج Spss v26.

يبين الجدول (4, 5) نتائج تقييم نموذج القياس لمتغيري البحث القيادة الفاضلة والانعزال في مكان العمل بإبعادهما، وحققت نتائج نموذج القياس المعايير المطلوبة للصدق والثبات.

5.2 اختبار التوزيع الطبيعي (الاعتدالية) لمتغيري البحث:

تم اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيري البحث، تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov). يتبين من نتائج الجدول (6) ان مستوى المعنوية الإحصائية للمتغير المستقل: القيادة الفاضلة بلغ (0.200)، في حين بلغ (0.200) للمتغير التابع: الانعزال في مكان العمل، وهو اعلى من المستوى المعياري (0.05). بمعنى ان كلا المتغيرين يخضعان للتوزيع الطبيعي (الاعتدالية)، ونتيجة لذلك تم استخدام الإحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار لفرضيات البحث.

الجدول (6) اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لمتغيري البحث

Tests of Normality			
Kolmogorov-Smirnova			المتغيرات
Sig.	df	Statistic	
.200	130	.045	القيادة الفاضلة
.200	130	.055	الانعزال في مكان العمل

المصدر: نتائج برنامج Spss v26.

5.3 وصف وتشخيص مقاييس البحث:

تم تصميم الاستبانة وفقاً الى تدرج مقياس Likert الخماسي: لا اتفق تماماً، لا اتفق، محايد، اتفق، اتفق تماماً. اذ كان طول المدى 4 والحد الأدنى للمقياس 1 والحد الأعلى 5، فيما كانت الفئات من (1 الى 5) بزيادة 0.8 لكل فئة من الفئة الأولى والى الفئة الأخيرة، (منخفض جداً، منخفض، معتدل، عالي، عالي جداً) (Dewberry, 2004:13). فيما استخدم لوصف مقاييس البحث من خلال بعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت وكالاتي:

5.4 وصف المتغير المستقل: القيادة الفاضلة:

يبين الجدول (7) مقاييس النزعة المركزية والتشتت (n=130) للمتغير المستقل (القيادة الفاضلة):
الجدول (7) مقاييس النزعة المركزية والتشتت (n=130) لمتغير القيادة الفاضلة

البعد الرئيسي	Mean	Std. Deviation	Variance	Relative importance %	مستوى الإجابة	ترتيب الأبعاد
الشجاعة	4.2969	.56855	.323	85.93	عالي	1
العدالة	4.2389	.45720	.209	84.78	عالي	2
الحكمة	4.0762	.48173	.232	81.52	عالي	4
الاعتدال	4.1046	.52986	.281	82.09	عالي	3
القيادة الفاضلة	4.1792	.33162	.110	83.58	عالي	—

المصدر: نتائج برنامج Excel 2016 و Spss v26.

يُظهر الجدول (7) ان المعدل العام لمتغير القيادة الفاضلة بلغ (4.1792)، وبانحراف معياري عام بلغ (0.33162)، ومعامل اختلاف عام (0.110) واهمية نسبية (83.58%) وبمستوى اجابة عالي وهذا يشير الى وجود قيادات تمتاز بخصائص القيادة الفاضلة. ونجد ان بعد الشجاعة الاعلى بالاهمية الترتيبية حسب اجابات عينة البحث وهذا يشير الى ان قيادة الشركات تتمتع بشجاعة عالية.

5.5 وصف المتغير التابع: الانعزال في مكان العمل:

يبين الجدول (8) مقاييس النزعة المركزية والتشتت (n=130) للمتغير التابع:

الجدول (8) اهم مقاييس النزعة المركزية والتشتت (n=130) لمتغير الانعزال في مكان العمل

البعد الرئيسي	Mean	Std. Deviation	Variance	Relative importance	مستوى الإجابة	ترتيب الأبعاد
العزلة الاجتماعية	1.8149	0.38334	0.147	36.30	منخفض	2
الحرمان العاطفي	1.8185	0.45178	0.204	36.37	منخفض	1
الانعزال في مكان العمل	1.8166	0.32836	0.108	36.33	منخفض	—

المصدر: نتائج برنامج Excel 2016 وSpss v26.

يُظهر الجدول (8) ان المعدل العام لمتغير الانعزال في مكان العمل بلغ (1.8166)، وبانحراف معياري عام بلغ (0.32836)، ومعامل اختلاف عام (0.108)، واهمية نسبية (36.33%)، وبمستوى اجابة منخفض. ونجد ان بعد الحرمان العاطفي حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية الترتيبية حسب اجابات عينة البحث وهذه النتائج تدل على توفر مستوى منخفض من الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول وجود ابعاد الانعزال في مكان العمل ميدانياً.

5.6 اختبار فرضيات البحث:

1- اختبار فرضية الارتباط بين متغيري البحث: تم استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار فرضيات الارتباط بين متغيري البحث القيادة الفاضلة والانعزال في مكان العمل وفقاً لقاعدة (Cohen, 1977:80).

- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى:

H0 - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الفاضلة بأبعادها الانعزال في مكان العمل في الشركات المبحوثة.

H1 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الفاضلة بأبعادها والانعزال في مكان العمل في الشركات المبحوثة. الجدول (9) معاملات الارتباط بين القيادة الفاضلة بأبعادها والانعزال في مكان العمل

Correlations						
القيادة الفاضلة	الاعتدال	الحكمة	العدالة	الشجاعة	الانعزال في مكان العمل	
-.479**	-.202*	-.446**	-.256**	-.347**		Pearson Correlation
.000	.000	.000	.000	.000		Sig. (2-tailed)
130	130	130	130	130	N	
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)						
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

المصدر: نتائج برنامج Spss v26.

يبين الجدول (9) معاملات الارتباط بين القيادة الفاضلة بأبعادها الانعزال في مكان العمل. اذ يظهر حجم العينة (130) والاختبار (2-tailed) والعلامة (**) و(*)، يدل على ان معامل الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01) و (0.05) وبدرجة ثقة (99%) و (95%) على التوالي. كما يُظهر الجدول ان معامل الارتباط (Pearson) بين المتغيرين هي (**-0.479)، مع وجود علاقة ارتباط عكسية (-) ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وضعيفة بين القيادة الفاضلة بأبعادها والانعزال في مكان العمل بموجب قاعدة Cohen، وهذا يبين الدور البسيط للقيادة الفاضلة في الحد من الانعزال في مكان العمل للشركات المبحوثة. لذلك رفض فرضية العدم الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الفاضلة بأبعادها ومتغير الانعزال في مكان العمل للشركات المبحوثة. تتفرع من هذه الفرضية الى:

H0 - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشجاعة ومتغير الانعزال في مكان العمل.

H1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشجاعة ومتغير الانعزال في مكان العمل.

يبين الجدول (9) وجود علاقة ارتباط عكسية (-) ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وضعيفة بين الشجاعة ومتغير الانعزال في مكان العمل وبلغت قيمة معامل الارتباط بينه (-0.347**). لذلك رفض الفرضية العدم الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الشجاعة ومتغير الانعزال في مكان العمل.

H0 - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة ومتغير الانعزال في مكان العمل.

H1 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة ومتغير الانعزال في مكان العمل.

يبين الجدول (9) وجود علاقة ارتباط عكسية (-) ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وضعيفة بين العدالة ومتغير الانعزال في مكان العمل وبلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (-0.256**). وعليه رفض الفرضية العدم الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين العدالة ومتغير الانعزال في مكان العمل.

H0 - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحكمة ومتغير الانعزال في مكان العمل.

H1 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحكمة ومتغير الانعزال في مكان العمل.

يبين الجدول (9) وجود علاقة ارتباط عكسية (-) ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وضعيفة بين الحكمة ومتغير الانعزال في مكان العمل وبلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-0.446**). وعليه رفض الفرضية العدم الرئيسية وقبول

الفرضية البديلة التي تنص على إنه توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الحكمة ومتغير الانعزال في مكان العمل.

- H0 لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتدال ومتغير الانعزال في مكان العمل.

- H1 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتدال ومتغير الانعزال في مكان العمل.

يبين الجدول (9) وجود علاقة ارتباط عكسية (-) ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) وضعيفة بين الاعتدال ومتغير الانعزال في مكان العمل وبلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-0.202*). وعليه رفض الفرضية العدم الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على إنه توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الاعتدال ومتغير الانعزال في مكان العمل.

2- اختبار فرضية التأثير بين متغيري البحث: تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regressions) لاختبار فرضيات التأثير بين متغيري البحث، وكما مبين في الجدول ادناه:

الجدول (10) معاملات الانحدار الخطي البسيط بين القيادة الفاضلة بالبعدها والانعزال في مكان العمل

Simple Linear Regressions						
القيادة الفاضلة	الاعتدال	الحكمة	العدالة	الشجاعة	المتغير المستقل	المتغير التابع
-.479**	-.202*	-.446**	-.256**	-.347**	R	الانعزال في مكان العمل
.230	.041	.199	.065	.120	R ²	
4.61					F الجدولية	
38.163	5.433	31.756	8.949	17.494	F	
-.479	-.125	-.304	-.184	-.200	B	
1.654					t الجدولية	
6.178	2.331	5.635	2.992	4.183	t	
At the 0.01 level			Sig. 0.000			

المصدر: مخرجات برنامج Spss v26.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

- H0 لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الفاضلة بأبعدها ومتغير الانعزال في مكان العمل في الشركة المبحوثة.

- H1 توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الفاضلة بأبعدها ومتغير الانعزال في مكان العمل في الشركة المبحوثة.

يبين الجدول (10) معاملات الانحدار الخطي البسيط بين القيادة الفاضلة ومتغير الانعزال في مكان العمل. ويظهر الجدول ان القيادة الفاضلة تفسر (23%) من التغيرات التي تطرأ على الانعزال في مكان العمل، والنسبة المتبقية البالغة (77%) يعود تفسيرها لمتغيرات أخرى خارج نموذج البحث الحالي. ويبين الجدول قيمة (F) المحسوبة (38.163) أكبر من (F) الجدولية (4.61) عند مستوى معنوية (0.01)، هذا يشير الى ان نموذج البحث المقدر معنوي. وايضاً ظهرت قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (6.178) أكبر من (t) الجدولية التي بلغت (1.654) عند مستوى معنوية (0.01) أي ان التأثير معنوي ايضاً. وبلغ معامل التأثير للقيادة الفاضلة في الحد من الانعزال في مكان العمل (-0.479). لذلك رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على توجد علاقة تأثير سلبية ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الفاضلة بأبعدها ومتغير الانعزال في مكان العمل في الشركة المبحوثة.

تتفرع من هذه الفرضية الى:

- H0 لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الشجاعة ومتغير الانعزال في مكان العمل.

- H1 توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الشجاعة ومتغير الانعزال في مكان العمل.

يبين الجدول (10) اذ يظهر الجدول ان الشجاعة تفسر (12%) من التغيرات التي تطرأ على الانعزال في مكان العمل، والنسبة المتبقية البالغة (88%) يعود تفسيرها لمتغيرات أخرى خارج نموذج البحث الحالي. في حين يبين الجدول قيمة (F) المحسوبة والبالغة (17.494) أكبر من (F) الجدولية، وايضاً ظهرت قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (4.183) أكبر من (t) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01). وظهر معامل التأثير للشجاعة في الانعزال في مكان العمل (-0.347). لذلك

فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على توجد علاقة تأثير سلبية ذات دلالة معنوية بين الشجاعة ومتغير الانعزال في مكان العمل.

H0 - لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العدالة ومتغير الانعزال في مكان العمل.

H1 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العدالة ومتغير الانعزال في مكان العمل.

يبين الجدول (10) اذ يظهر الجدول ان العدالة يفسر (6.5%) من التغيرات التي تطرأ على الانعزال في مكان العمل، والنسبة المتبقية البالغة (93.5%) يعود تفسيرها لمتغيرات أخرى خارج نموذج البحث الحالي. في حين يبين الجدول قيمة (F) المحسوبة والبالغة (8.949) أكبر من (F) الجدولية، وايضاً ظهرت قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (2.992) أكبر من (t) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01). وظهر معامل التأثير للعدالة في الانعزال في مكان العمل (-0.256). لذلك رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على توجد علاقة تأثير سلبية ذات دلالة معنوية بين العدالة ومتغير الانعزال في مكان العمل.

H0 - لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الحكمة ومتغير الانعزال في مكان العمل.

H1 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الحكمة ومتغير الانعزال في مكان العمل.

يبين الجدول (10) اذ يظهر الجدول ان الحكمة تفسر (19.9%) من التغيرات التي تطرأ على الانعزال في مكان العمل، والنسبة المتبقية البالغة (80.1%) يعود تفسيرها لمتغيرات أخرى خارج نموذج البحث الحالي. في حين يبين الجدول قيمة (F) المحسوبة والبالغة (31.756) أكبر من (F) الجدولية، وايضاً ظهرت قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (5.635) أكبر من (t) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01). وظهر معامل التأثير للحكمة في الانعزال في مكان العمل (-0.446). لذلك فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على توجد علاقة تأثير سلبية ذات دلالة معنوية بين الحكمة ومتغير الانعزال في مكان العمل.

H0 - لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاعتدال ومتغير الانعزال في مكان العمل.

H1 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاعتدال ومتغير الانعزال في مكان العمل.

يبين الجدول (10) اذ يظهر الجدول ان الاعتدال تفسر (4.1%) من التغيرات التي تطرأ على الانعزال في مكان العمل، والنسبة المتبقية البالغة (95.9%) يعود تفسيرها لمتغيرات أخرى خارج نموذج البحث الحالي. في حين يبين الجدول قيمة (F) المحسوبة والبالغة (5.433) أكبر من (F) الجدولية، وايضاً ظهرت قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (41.456) أكبر من (t) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05). وظهر معامل التأثير للاعتدال في الانعزال في مكان العمل (-0.202). لذلك فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على توجد علاقة تأثير سلبية ذات دلالة معنوية بين الاعتدال ومتغير الانعزال في مكان العمل.

المبحث الرابع:

6. استنتاجات وتوصيات البحث:

6.1 الاستنتاجات:

1. نقص العلاقات الاجتماعية للفرد أو بعض الخبرة الذاتية المتأثرة بالمتغيرات الظرفية والسمات الشخص داخل المنظمات العراقية بصورة عامة مما يولد انعكاسات عاطفية معقدة نتيجة الفشل في تلبية العلاقات الوثيقة والاحتياجات الاجتماعية.
2. كانت ممارسات بعد الشجاعة للقيادة الفاضلة في الشركات المبحوثة بارزة في نتائج البحث، في حين برز بعد الحرمان العاطفي للانعزال في العمل، اذ حصل كلا البعدين على المرتبة الأولى في نسبة الأهمية من إجابات العاملين في الشركة.
3. أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين المتغيرين: القيادة الفاضلة، الانعزال في مكان العمل. تفسر هذه العلاقة الدور المميز والفاعل القيادة الفاضلة في الحد من الانعزال في مكان العمل في الشركات المبحوثة.
4. أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة تأثير سلبية ذات دلالة إحصائية للمتغير القيادة الفاضلة في الانعزال في مكان العمل، وهذا يفسر كلما اول الشركات المبحوثة اهتمام أكبر كلما قل الانعزال في مكان العمل لعاملها.

6.2 التوصيات:

1. ضرورة التركيز والاهتمام في الشركات عينة الدراسة في محافظة كربلاء المقدسة، على تبني ممارسات القيادة الفاضلة، وتطبيقها في جميع اقسام وشعب الشركات عن طريق توظيف اشخاص يمتلكون خصائص القيادة الفاضلة ولديهم القدرة في تطبيقها ميدانياً.
2. أظهرت النتائج اقل أهمية لأبعاد القيادة الفاضلة كانت الحكمة، من الضروري لقيادة الشركات المبحوثة ان تعطي الوقت الكافي للاستماع إلى الشخص والنظر في العواقب قصيرة وطويلة المدى، وتقييم ودراسة الفرص في ضوء عواقبها المحتملة.
3. أظهرت النتائج اقل أهمية لأبعاد الانعزال في مكان العمل كانت للعزلة الاجتماعية، اذ لابد من القادة في الشركات المبحوثة تنشأ علاقات أكثر استقراراً وعالية المستوى وذات تفاعل اجتماعي كافي عاملها.
4. أظهرت النتائج اقل نسبة ارتباط بين الاعتدال والانعزال في مكان العمل، اذ لابد من قادة الشركات المبحوثة التحكم في ردود أفعالهم العاطفية ورغبتهم للرضا الذاتي في اتخاذ قرارات تخص مستقبل الشركة.
5. أظهرت النتائج اقل معامل تأثير بين بعد الاعتدال والانعزال في مكان العمل، لابد الاعتدال في اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة ومصالحها الخاصة.

المصادر:

1. Aguilung, M. A., & Racelis, A. (2021). Virtuous Leadership for the New Normal: Identifying Leadership Virtues in a Philippine Leadership Program. *Philippine Academy of Management*, 4(1), 23-34.

2. Ahmadpanah, M., Astinsadaf, S., Akhondi, A., Haghighi, M., Bahmani, D. S., Nazaribadie, M., ... & Brand, S. (2017). Early maladaptive schemas of emotional deprivation, social isolation, shame and abandonment are related to a history of suicide attempts among patients with major depressive disorders. *Comprehensive psychiatry*, 77, 71-79.
3. Al-Jubouri, Adnan Aziz Ziyad, Al-Obaidi & Issam Aliwi Sahib.(2018). Organizational respect and its role in addressing the feeling of loneliness in the workplace. A case study in Marjan Medical City, Iraq.
4. 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.
5. Ayazlar, G., & Güzel, B. (2014). The effect of loneliness in the workplace on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 131, 319-325.
6. Barker, C., & Coy, R. (2003). *The 7 Heavenly Virtues of Leadership*. Sydney: McGraw-Hill.
7. Caldwell, C., Hasan, Z., & Smith, S. (2015). Virtuous leadership—insights for the 21st century. *Journal of Management Development*, 34(9), 1181-1200.
8. Caldwell, C., Hasan, Z., & Smith, S. (2015). Virtuous leadership—insights for the 21st century. *Journal of Management Development*, 34(9), 1181-1200.
9. De Araújo, M. S. G., & P. M. P. R. (2014). Virtuous leadership, organizational commitment and individual performance. *Tékhné*, 12, 3-10.
10. Du, S., Ma, Y., & Lee, J. Y. (2022). Workplace Loneliness and the Need to Belong in the Era of COVID-19. *Sustainability*, 14(8), 4788.
11. Earley, L. H. 2003. Virtues and Religious Virtues in the Confucian Tradition. In W. Tu, & M. E. Tucker (Eds.), *Confucian Spirituality* (Volume 1). New York: The Crossroad Publishing Company.
12. Hendriks, M. (2021). Organizations with Virtuous Leaders Flourish More. In *The Pope of Happiness: A Festschrift for Ruut Veenhoven* (pp. 107-117). Cham: Springer International Publishing.
13. Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership* (Vol. 3). Sage.
14. -Li, C. (2008, January). Where does Confucian virtuous leadership stand?. In *Proceedings of the Xxii World Congress of Philosophy* (Vol. 9, pp. 35-45).
15. Matokwe, P. The effect of Virtuous Leadership on Organisational Culture and the Ethical Behaviour of Employees.
16. Mazen, Youssef Rashid (2022) Virtuous leadership behaviors and their role in organizational readiness - An analytical study of a sample of leaders at the University of Kufa, Warith Scientific Journal, Volume 4, Issue 11.
17. Pearce, C. L., Waldman, D. A., & CSIKSZENTMIHALY, M. (2006). Virtuous leadership: A theoretical model and research agenda. *Journal of management, spirituality & religion*, 3(1-2), 60-77.
18. Qi, W., Xuejun, Q., Qigui, L., Freymueller, J., Shaomin, Y., Caijun, X., ... & Gang, C. (2011). Rupture of deep faults in the 2008 Wenchuan earthquake and uplift of the Longmen Shan. *Nature Geoscience*, 4(9), 634-640.
19. Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. A. (2010)." Virtue-based measurement of ethical leadership: The Leadership Virtues Questionnaire. *Consulting Psychology" Journal: Practice and Research*, 62(4), 235.
20. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & sons.
21. Simons, H. F., & Thompson, J. R. (2009). Affective deprivation disorder: Does it constitute a relational disorder. *Affectivedeprivationblogspot. com*.
22. Stoica, M., Brate, A. T., Bucuta, M., Dura, H., & Morar, S. (2014). The association of loneliness at the workplace with organisational variables. *European Journal of Science and Theology*, 10(5), 101-112.
23. Wang, G., & Hackett, R. D. (2016). Conceptualization and measurement of virtuous leadership: Doing well by doing good. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 321-345.
24. Wang, W., Wang, S., Ma, X., & Gong, J. (2011). Recent advances in catalytic hydrogenation of carbon dioxide. *Chemical Society Reviews*, 40(7), 3703-3727.
25. Wright, S. L., Burt, C. D., & Strongman, K. T. (2006). Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development. Wright, S. L., Burt, C. D., & Strongman, K. T. (2006). Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development.
26. Yilmaz, E. (2011). An investigation of teachers' loneliness in the workplace in terms of human values they possess. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5070-5075.