



**Tikrit Journal of Administrative
and Economic Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The role of empowering leadership in reducing loneliness in the
workplace - An analytical study of the opinions of a sample of
employees at Al-Qasim Green University**

Rafid Hamid Al-Hadrawi * ^A, **Amir Nehme al-Kalabi** ^A,
Firas Tawfiq Al-Badri ^B, **Natalia Ahmed Al-Qusayr** ^A

^A College of Administration and Economics, University of Kufa

^B Al-Qasim Green University

Keywords:

empowering leadership, loneliness in the workplace, Al-Qasim Green University.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 20 Apr. 2023

Accepted 03 May. 2023

Available online 30 Aug. 2023

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

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



***Corresponding author:**

Rafid Hamid Al-Hadrawi

College of Administration and Economics, University of Kufa



Abstract: The current research sought to diagnose the level of possible leadership practice at Al-Qasim Green University (under study) and to determine the level of loneliness in the workplace, as well as to test the effect between the two variables. The research stemmed from a realistic problem represented by the weakness of social communication and the feeling of emotional deprivation among some of the workers in the researched university. The research adopted the descriptive analytical approach by providing an intellectual explanation for the variables of the research, and then designing a questionnaire to collect the necessary information about the main and sub-research variables. If the questionnaire included (29) items distributed among the research variables by (16) items for the independent variable, the empowering leadership, and (14) for the loneliness in the workplace. Al-Qasim Green University represented a field for the applied side of the research by selecting a random sample of the administrative cadres, whose number was (145). The research adopted the SMART pls statistical program to test its hypotheses. The research found that there is a relative awareness of the importance of possible leadership practices, in addition to that relying on these practices in their general form reduces cases of loneliness at work among university employees. However, after confidence in high performance does not contribute to reducing cases of loneliness in the workplace.

دور القيادة الممكنة في الحد من الوحدة في مكان العمل بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في جامعة القاسم الخضراء

رافد حميد الحدراوي	امير نعمه الكلابي	فراس توفيق البدري	ناتاليا احمد القصير
كلية الإدارة والاقتصاد	كلية الإدارة والاقتصاد	جامعة القاسم الخضراء	كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الكوفة	جامعة الكوفة		جامعة الكوفة

المستخلص

سعى البحث الحالي إلى تشخيص مستوى ممارسة القيادة الممكنة في جامعة القاسم الخضراء (قيد الدراسة) وتحديد مستوى الوحدة في مكان العمل، فضلاً عن اختبار التأثير بين المتغيرين. وانطلق البحث من مشكلة واقعية تمثلت بضعف التواصل الاجتماعي والشعور بالحرمان العاطفي لدى بعض العاملين في الجامعة المبحوثة.

اعتمد البحث المنهج التحليلي الوصفي من خلال تقديم إيضاحاً فكرياً لمتغيري البحث ومن ثم تصميم استمارة استبيان لجمع المعلومات اللازمة عن متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، إذ تضمنت الاستبانة (29) فقرة توزعت على متغيري البحث بواقع (16) فقرة للمتغير المستقل القيادة الممكنة (التمكينية) و(14) لمتغير الوحدة في مكان العمل. ومثلت جامعة القاسم الخضراء ميداناً للجانب التطبيقي للبحث من خلال اختيار عينة عشوائية من الملاكات الادارية بلغ عددها (145) فرداً. واعتمد البحث البرنامج الاحصائي smart-PLS لاختبار فرضيات التأثير.

توصل البحث إلى وجود إدراك نسبي بأهمية ممارسات القيادة الممكنة، فضلاً عن ان الاعتماد على هذه الممارسات بشكلها العام يقلل من حالات الوحدة في العمل لدى موظفي الجامعة. إلا أن بعد الثقة في الأداء العالي لا يسهم في تقليل حالات الوحدة في مكان العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة الممكنة، الوحدة في مكان العمل، جامعة القاسم الخضراء.

المقدمة

تواجه الكثير من المنظمات في مختلف القطاعات العامة والخاصة منها على حد سواء العديد من المتغيرات والضغوطات التي تجعل المنظمة في حالة من التأهب والحذر الشديدين، تفادياً لحدوث الأزمات أو المشاكل في سياق الأعمال. وتزايدت حدة تلك الضغوطات على المنظمات التي تعنى بتقديم خدمات ذات تماس مباشر بحياة الانسان ورفاهيته، الأمر الذي يتطلب منها العمل الجاد والدؤوب الانتباه لعاملها بإبعادهم عن السلوكيات السلبية التي من الممكن أن تؤثر على أداء أعمالهم داخل المنظمات كسلوك الوحدة في مكان العمل الذي يجعل العامل منفصل عن محيطه التنظيمي ويؤثر في قدرته على القيام بأعماله وممارسته المختلفة بصورة خالية من المشاكل.

يجب على المنظمات الخاصة لا سيما الأكاديمية منها معالجة الأسباب ذات العلاقة التي تقود لظهور سلوك الوحدة في مكان العمل وذلك للحد منه إلى أقصى قدر ممكن بسبب تأثيراته المدمرة التي قد تقود فشل الاعمال المختلفة داخلها. في الغالب يقود سلوك الوحدة في مكان العمل إلى تحقيق عدم الاستقرار والتوازن في عمل المنظمة على مختلف الأصعدة، ما قد يقود إلى تحقيق المنظمة نتائج غير مرغوبة تؤثر على سمعتها في ميدان عملها. لذا يقع على عاتق إدارة المنظمة العمل على توظيف القيادة التمكينية للحد من سلوك الوحدة في مكان العمل وذلك لما لها من أهمية في استقرار عمل المنظمة وتحسين صورتها بالشكل الذي يعيد ترميم الثقة بينها وبين عاملها وزبائنهما. ويمكن

للمنظمة الاستفادة من بعض نقاط قوتها لغرض الحد من سلوك الوحدة في مكان العمل أكثر لغرض زيادة فاعليتها وقوتها التي تتطلب وجود قيادة داعمة تأخذ بنظر الاعتبار تمكين الملاكات الوظيفية بما يحتاجونه من معلومات وصلاحيات لإنجاز مهام عملهم بصورة أسرع وبشكل دقيق وذات جودة عالية. وبعد الإحاطة بمتغيرات الدراسة الرئيسة سيتضمن المبحث الأول الجانب المنهجي للبحث، بينما سيتضمن المبحث الثاني الجانب النظري للبحث، في حين سيتضمن المبحث الثالث الجانب التطبيقي للبحث، أما الاستنتاجات والتوصيات سيتضمنها المبحث الرابع.

المبحث الأول: الجانب المنهجي للبحث

أولاً. مشكلة البحث: يعد موضوع سلوك الوحدة في مكان العمل من الموضوعات الضرورية التي يجب أن تنتبه لها المنظمات المختلفة لاسيما العاملة في البيئة العراقية عموماً وفي القطاع الأكاديمي خصوصاً وذلك نتيجة للتعقيدات البيئية الكبيرة والضغط المتزايدة على هذا القطاع، أذ يشكل قطاع الجامعات العراقية العصب الرئيس للكثير من المجالات ومصدر للوظائف التي تدعم استقرار البيئة العراقية العامة، الأمر الذي يتطلب من إدارة هذه الجامعات العمل على توظيف القيادة التمكينية لغرض الحد من التأثيرات المدمرة لسلوكيات الوحدة في مكان العمل بطريقة تضمن استمراريتها في تقديم الخدمات الأكاديمية بالشكل المرضي. تزداد أهمية الحد من سلوكيات الوحدة في مكان العمل بسبب ارتباطه بصورة مباشرة بالموارد البشرية للجامعات والتي تمثل عصب الحياة وأساس التطور بالنسبة لها الذي قد يساعدها في عمل الفارق بسبب توافر عدد كبير من الجامعات المنافسة.

لهذا يتطلب من إدارة هذه الجامعات استثمار مواطن القوة لديها والمتمثلة بالقيادة التمكينية وذلك للحد من سلوكيات الوحدة في مكان العمل لتحقيق النتائج المرجوة والتي تأخذ بنظر الاعتبار تلبية الاحتياجات المختلفة الحالية والمستقبلية للجهات المستفيدة. وعلى أساس ما تم ذكره يمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي: (ما هو دور القيادة الممكنة في الحد من الوحدة في مكان العمل).

1. ما هي المرتكزات المفاهيمية للمتغيرات المبحوثة؟
 2. ما مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بالقيادة التمكينية؟
 3. ما مدى اهتمام المنظمة بسلوكيات الوحدة في مكان العمل؟
 4. ما مدى تأثير القيادة التمكينية في سلوكيات الوحدة في مكان العمل.
- ثانياً. أهمية البحث:** تتجلى أهمية البحث من الناحيتين النظرية والعملية وكالاتي:

أ. الأهمية النظرية

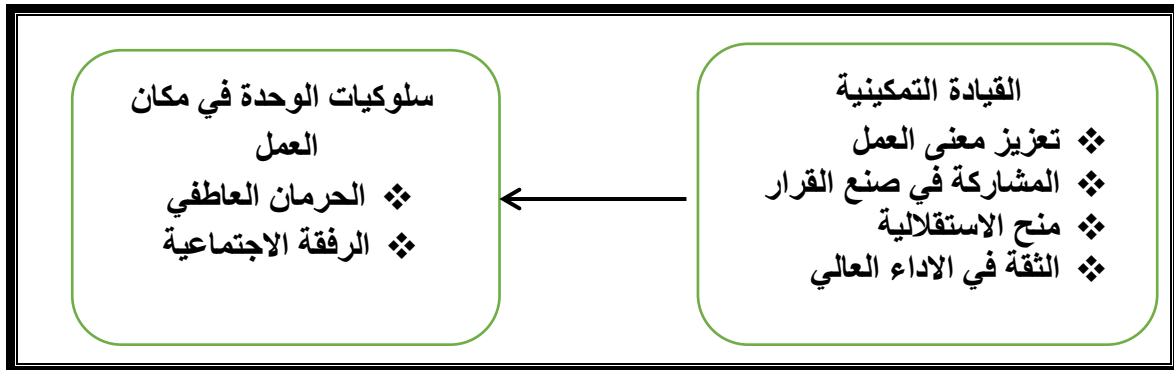
1. تعد الدراسة الحالية مساهمة جادة لرفد المكتبة العراقية بالأسس الفكرية والمعرفية وإيجاد العلاقة بين المتغيرات المبحوثة وهي (القيادة التمكينية وسلوكيات الوحدة في مكان العمل).
2. تسليط الضوء على متغير الوحدة في مكان العمل وبيان طبيعته وأسباب حدوثه.

ب. الأهمية العملية

1. تنبثق أهمية البحث من أهمية الجامعات ومالها من دور حيوي في الواقع العراقي الأمر الذي يحتم الاهتمام ببيئة العمل وجعلها بيئة مريحة وتشجع على الإبداع والعمل الجماعي.
2. إحاطة المسؤولين في القطاع الأكاديمي بما سيتوصل إليه البحث من استنتاجات وتوصيات، فضلاً عن بيان أهمية متغيرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في المنظمة المبحوثة.

ثالثاً: أهداف البحث: سعت الدراسة الحالية إلى الآتي:

1. التعرف على المرتكزات الفكرية لمتغيرات البحث المبحوثة.
 2. تحديد مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بالمتغيرات المبحوثة.
 3. الكشف عن علاقة الارتباط بين القيادة التمكينية وسلوكيات الوحدة في مكان العمل.
 4. اختبار تأثير القيادة التمكينية في سلوكيات الوحدة في مكان العمل؟
- رابعاً. المخطط الفرضي للبحث: تم صياغة المخطط الفرضي للبحث الحالي بالشكل الذي يعبر عن العلاقات المتبادلة بين المتغيرات الثلاثة كما في الشكل رقم (1).



المصدر: اعداد الباحثون

الشكل (1): المخطط الفرضي للدراسة

خامساً: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير معنوي وعكسي لمتغير القيادة التمكينية في سلوكيات الوحدة في مكان العمل. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. يوجد تأثير معنوي وعكسي لبعد تعزيز معنى العمل في سلوكيات الوحدة في مكان العمل.
- ب. يوجد تأثير معنوي وعكسي لبعد المشاركة في صنع القرار في سلوكيات الوحدة في مكان العمل.
- ج. يوجد تأثير معنوي وعكسي لبعد منح الاستقلالية في سلوكيات الوحدة في مكان العمل.
- د. يوجد تأثير معنوي وعكسي لبعد الثقة في الأداء العالي في سلوكيات الوحدة في مكان العمل.

سادساً. منهج البحث: للإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية النابعة من مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها الموضوعية، تبنى الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ابتداءً من وصف الظاهرة ووضع أسئلتها وفروضها، ثم تجميع البيانات وتحليلها إحصائياً للوصول إلى النتائج الواقعية، ولذلك تم الاعتماد على آراء عدد من الموظفين في جامعة القاسم الخضراء. ومن أجل التوصل إلى نتائج دقيقة تم بناء نموذج إحصائي يظهر طبيعة العلاقة بين المتغيرات (القيادة التمكينية وسلوكيات الوحدة في مكان العمل) اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي smart-PLS.

سابعاً. نطاق البحث ومحدداته: تم التركيز في هذه الدراسة من الناحية المعرفية والموضوعية على بيان وتوضيح أهمية القيادة التمكينية ودراسة سلوكيات الوحدة في مكان العمل مع التركيز على الجوانب الفرعية للمتغيرين. وكانت تتمثل الحدود العلمية للدراسة بالتركيز على الالتزام بأهداف الدراسة وتطلعاتها. فيما تمثلت الحدود البشرية بالعاملين في جامعة القاسم الخضراء.

ثامناً. مقياس البحث: تم استخدام مدرج ليكرت الخماسي Five-point Likert في الدراسة الحالية للحصول على إجابات العينة، ذات التدرج (لا اتفق بشدة، لا اتفق، محايد، اتفق، اتفق بشدة). ولقياس

القيادة التمكينية تم اعتماد مقياس (Kundu et al, 2019:7) (كمتغير مستقل) Independent Variable المتكون من أربعة أبعاد وهي كالآتي: (تعزيز معنى العمل، تحسين فرصة المشاركة في صنع القرار، الثقة في الأداء العالي، توفير الاستقلال)، تضمن (16) فقرة. ولقياس سلوكيات الوحدة في مكان العمل تم اعتماد مقياس الذي تضمن (14) فقرة.

تاسعاً. مجتمع الدراسة وعينته:

بلغ مجتمع الدراسة (215) فرداً، تم توزيع (165) استبانة على عينة عشوائية من الملاكات الوظيفية في ديوان جامعة القاسم الخضراء، وتم استرجاع (152) استبانة، استبعد منها (7) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، لتكون عينة البحث النهائية (145) فرداً وهي موافقة لحجم العينة المطلوب حسب جدول تحديد حجم العينة لـ (Krejcie & Morgan, 1970: 608).

المحور الثاني: المراكز الفكرية لمتغيرات البحث

أولاً. مفهوم القيادة الممكنة Concept of Empowerment leadership: تتكون القيادة الممكنة أو التمكينية من سلوكيات القائد التي تشمل التفويض وتشجيع المرؤوسين على تحمل مسؤولية القيادة الذاتية وزيادة السلطة والاستقلالية وتعزيز فرص المشاركة في صنع القرار وتوفير الدعم لتنمية المرؤوسين (Kim And Beehr, 2020: 1). وإن القادة الذين يتبنون أسلوب القيادة الممكنة هم القادة الذين يحفزون ويمكّنون أتباعهم من المساهمة بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتفويض المسؤولية والسلطة والتأثير للمرؤوسين ويتقاسمون السلطة معهم. يمكن أسلوب القيادة هذا المرؤوسين من تبني المبادرات واتخاذ القرارات، ويساعد الموظفين على مواءمة أهدافهم مع المنظمة، واستشارة الموظفين بشأن القرارات الاستراتيجية، والثقة في قدرة الموظفين على إنجاز المهام الصعبة، والسماح لهم بإكمال المهام بطريقتهم والحفاظ على القواعد واللوائح بصورة بسيطة. فضلاً عن ذلك أصبحت القيادة التمكينية معياراً مهماً يحدد نجاح أي منظمة، وغالباً ما يُعزى نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادتها أو عدم كفاءتها في المنظمة، وتجعلهم يتحملون المسؤولية وبالتالي سيخلقون شعوراً وتحفيزاً ووعياً إيجابياً بين المرؤوسين حول العمل (Naqshbandi et al, 2019: 3). فضلاً عن ذلك حددت القيادة التمكينية على أنها مزيج من أربعة سلوكيات، وهي تعزيز معنى العمل، وتعزيز المشاركة في صنع القرار، والتعبير عن الثقة في الأداء العالي وتوفير الاستقلالية عن القيود البيروقراطية (Kundu et al, 2019: 7). كما أن اعتماد نمط القيادة الممكنة يزيد من العلاقة العاطفية مع المنظمة ويؤثر بشكل إيجابي على الأداء من خلال غرس الشعور بالأمان لدى الموظفين في المنظمة بالشكل الذي يجعلهم يثقون في منظماتهم وقادتها مما يساعد على استيعاب الآخرين وتحسين أداء المنظمة (Jung et al, 2020:5).

يتضح من المفاهيم التي تم ذكرها أن القيادة الممكنة تعزز الثقة في نفوس المرؤوسين وتعمل على جعل الأعمال التي يؤديونها ذات قيمة ومغزى وتمنحهم الاستقلالية اللازمة لأداء أعمالهم بطريقة مختلفة.

ثانياً. أبعاد القيادة التمكينية: تم قياس القيادة التمكينية من خلال أربعة أبعاد حددها (Kundu et al, 2019:7) هي كالآتي:

1. معنى العمل: إن تعزيز معنى العمل هو أحد مرتكزات التمكين وليس فقط نتائج التمكين، إذ من الضروري أن يشعر العاملون بأهمية العمل للوصول إلى المعنى الواضح لمفهوم التمكين

(Al-Damee & Mohsin, 2020: 2957). وإن القائد الذي ينتهج أسلوب القيادة الممكنة يكون قادر على جعل العمل ذات معنى وفائدة للعاملين.

يمكن للقيادة التمكينية أن تساعد الموظفين على إيجاد معنى لعملهم والشعور بالأمان داخل المنظمة، مع تعزيز الإبداع وتقليل السلوك الدفاعي ضد المخاطر. وبالتالي، فإن تمكين القيادة سيكون له تأثير إيجابي على سلوكيات المخاطرة لدى الموظفين (Biemann et al, 2015). ويتضح أنه في ظل وجود قيادة ممكنة فإن العاملين يشعرون بأهمية الدور الوظيفي الذي يؤديه ويستمتعون بوظائفهم.

2. **المشاركة في صنع القرار:** إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يمكنهم من حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل مستقل مما يتطلب مشاركة واسعة للمعلومات (Alotaibi et al, 2020: 973) وإن منح الموظفين السلطة الكاملة لاتخاذ القرارات التي تخص عملهم والتي تتخذ عادة من قبل الإدارة، مع منحهم حرية العمل بصورة مستقلة تعني يجعلهم مسائلين عن النتائج (Alotaibi et al, 2020: 973). ويتضح أن إشراك العاملين في القرارات التي تخص وظائفهم يجعلهم يشعرون أنهم جزء مهم في المنظمة الأمر الذي يسهل عملية تنفيذ القرار.

3. **الثقة في الأداء العالي:** تعكس الثقة العلاقة التبادلية والتكميلية بين الرئيس والمرووسين، والتي تقوم على تقدير المرووسين لقرارات رئيسهم، والتي تتمثل بروية المسؤول أن المرووسين جديرين بالثقة في المهام الموكلة إليه، وهذه العلاقة تسهم بنجاح العمل والتشجع على استغلال الطاقات التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والعمل بروح الفريق الواحد (Al-Damee & Mohsin, 2020: 2957). أي أنه عندما يرى المرووسون اطراء المسؤولين والاشادة بجهودهم تزداد ثقتهم بانفسهم واصرارهم على أداء الأعمال الموكلة إليهم بأفضل مستوى.

4. **منح الاستقلالية Providing independence:** منح العاملين صلاحيات واسعة لاتخاذ الاجراءات المناسبة للعمل مثل اعادة هيكلة العمل واعادة توزيع الادوار بينهم استحداث فرق ومجموعات عمل شبه مستقلة. أيضاً تعني الاستقلالية اتاحة الفرصة للأفراد بأن يقررون تفاصيل العمل ويحددون معايير مجموعات العمل، أي إن الأفراد الممكّنين لديهم القدرة باستقلالية تقسيم مهام العمل ووضع الأهداف (الحدراوي، 2010: 212).

ثالثاً. مفهوم الوحدة في مكان العمل Concept of loneliness in the workplace: تعرف الوحدة بأنها عجز محسوس في العلاقات الاجتماعية المرغوبة. من المفاهيم الخاطئة الشائعة عن الوحدة أنها تحدث بسبب عدم كفاية عدد العلاقات الشخصية، فيما بالواقع ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنقص العلاقات عالية الجودة. فأن الشعور بالوحدة يعكس بشكل وثيق ماذا كان الشخص قد حقق الكمية المطلوبة من الاتصال الجيد (Wax et al, 2022: 2).

الوحدة في مكان العمل هي الشعور بأن الاحتياجات الاجتماعية للفرد لا يتم تلبيتها في العمل، وغالباً ما يتم تصورهما على أنها ذات وجهين مختلفين الحرمان العاطفي والرفقة الاجتماعية. فيما تشكل الوحدة مشكلة تعاني منها شريحة كبيرة من الموظفين خاصة في ظل الضغوطات التي تفرضها بيئة العمل (Lam, 2012: 2).

إن العوامل الفردية مثل المهارات الاجتماعية تتنبأ بالوحدة في العمل. لأن أولئك الذين يتمتعون بقدرة أفضل على التواصل والتواصل الاجتماعي مع الآخرين لديهم المزيد من الفرص لتطوير علاقات عالية الجودة ومرضية. فيما أشارت الابحاث إلى أن الأفراد الذين يعانون من الوحدة

تزداد مستويات التوتر والتهيج والقلق والشعور بالذنب لديهم (Wax et al, 2022:2). غالبًا ما يُنظر إلى الوحدة على أنها مسعى أناني مدفوع بعدم الكفاءة الشخصية أو الكبت الاجتماعي. في حين أنه غالبًا ما يكون الأشخاص الوحيدون يخلطون من الفرص، ويعرف الشعور بالوحدة في مكان العمل من المتفق على أنها هي حالة نفسية تنتج عن أوجه القصور في العلاقات الاجتماعية للشخص، سواء من الناحية النوعية أو الكمية (Wright et al, 2006: 59).

ونظرًا لتعقيد الشعور بالوحدة، غالبًا ما يتم الخلط في استخدامه مع المصطلحات الأخرى ذات الصلة، مثل العزلة ونقص الدعم الاجتماعي. هناك اختلافات دقيقة ولكنها مهمة بين هذه المصطلحات لا سيما في مكان العمل، بشكل عام تميل الوحدة والعزلة إلى الإشارة للخصائص الموضوعية للبيئة الاجتماعية بينما تعتمد الوحدة على تصور الفرد، فغالبًا ما يشار إلى الوحدة، ويتم الخلط بينها وبين نقص الدعم الاجتماعي. ومع ذلك فمن المتفق عليه عمومًا أن نقص الدعم الاجتماعي يشير إلى أوجه القصور في المساعدة الاجتماعية القابلة للقياس أو الموارد من الآخرين، في حين أن الشعور بالوحدة يكون أكثر ذاتية (Wax et al., 2022:2).

ويتضح أن الوحدة في مكان العمل تتمثل بتصورات الفرد والتي عادة تأخذ اتجاهين الأول شعوره بضعف جودة العلاقات والتفاعلات العاطفية مع الآخرين، أي أنه يشعر بالحرمان العاطفي، والثاني يتمثل بالشعور بضعف التفاعلات والتواصل الاجتماعي. رابعاً. **أبعاد الوحدة في مكان العمل:** حدد كل من (Wright et al, 2006) بعدين لقياس الوحدة في مكان العمل وكما يأتي:

1. **الحرمان العاطفي:** يعرف الحرمان العاطفي في علم النفس على أنه عدم وجود ارتباطات عاطفية وشخصية كافية توفر الموافقة والحب والمودة والاهتمام لدى الفرد، خاصة من جانب مقدم الرعاية الأساسي، وبأنه فشل في التواصل العاطفي مع الآخرين أو الارتباط بهم، ويصعب تحديد الحرمان العاطفي في البداية بسبب عدم وجود علامات واضحة على الفرد، لكنه يظهر على شكل شعور غامض بأن شيئاً مفقوداً لديه، ولكنه ليس متأكداً بالضبط مما يحدث (Wright et al, 2006) يشعر الذين يعانون من الحرمان العاطفي بالضيق والوحدة والاكتئاب والمرارة، لكنهم لا يعرفون السبب الدقيق وراء مشاعرهم، وغير قادرين على التعبير عن أنفسهم عاطفياً، فهم لا يتوقعون الحب أو المودة والدفع من الآخرين، حيث تبدو كل هذه الأشياء لا معنى لها وقد يساء فهمها على أنها ضعف أو احتياج من الآخرين (Ahmadpanah et al, 2017: 2).

2. **الرفقة الاجتماعية (التواصل الاجتماعي):** الرفقة الاجتماعية هي الارتباط والتفاعل مع شبكة من الأفراد وقد ثبت أنها تتنبأ بشكل سلبي بالنية في البحث عن عمل جديد كما ثبت أن الرفقة الاجتماعية تتنبأ بكل من الأشكال الجوهرية والخارجية للرضا. وثبت أن الرفقة الاجتماعية لها تأثير سلبي على التزام الأفراد داخل المنظمات (Wax et al, 2022:2).

خامساً. العلاقة بين القيادة الممكنة والوحدة في مكان العمل: قادت التطورات المعاصرة إلى أحداث حالات غير متوقعة في المنظمات وفرضت الكثير من الصعوبات في التعامل مع سلوكيات الأفراد وبالنظر إلى القيود والحاجة إلى استكشاف السبل الممكنة للتخفيف من العواقب على الموظف، طورت دراسة (De Jong & Den Hartog, 2007) إطاراً شاملاً والتحقق في الدور الحاسم للقيادة في سلوك الأفراد ومؤشر للشعور بالوحدة في مكان العمل. أكدت نظريات القيادة على افتراضات شاملة

ومدرسة جيداً حول ما يجعل الفرد قائداً ناجحاً. وجد الكثير من الباحثين أساليب قيادية مختلفة للوصول إلى فرضيات عامة حول القيادة الممكنة والوحدة في مكان العمل. وتستند دراساتهم القيادية إلى مجموعة من الاستنتاجات المختلفة، فالقيادة هي عملية التأثير على مجموعة من الأفراد لتحقيق رؤية أو نتائج مرجوة بشكل عام، ويمكن للقيادة أن تؤثر بشكل مباشر على الأفراد، وايضا يمكنها التنبؤ بشكل أفضل بنجاح أو فشل أي منظمة (De Jong & Den Hartog, 2007:41). وتم اختبار مفهوم القيادة من خلال مناهج مختلفة توفر تعريفات وتأثيرات متنوعة لمسألة فعالية القادة إلى جانب دورهم الحاسم في بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة (Gordon and Tal , 2016: 1). إذ تؤثر الوحدة في مكان العمل على الصحة العقلية للموظفين في الواقع قد يشعر الموظفون الذين يعانون من الوحدة في مكان العمل بأنهم غير قادرين وغير مرحب بهم ويولد تدني احترام الذات والكفاءة الذاتية تجاههم فيمكن استخدام اساليب ومهارات قيادية تمكنهم من معالجة شعور الأفراد بالوحدة (Kotera et al, 2021: 1). وهذا الأمر أكدته أغلب الباحثين بدراساتهم التي أشارت إلى أنه يمكن التعامل مع الشعور بالوحدة في مكان العمل" من خلال تعاطف القادة معهم وتمكينهم في أعمالهم (Mauno et al., 2017: 1169).

المحور الثالث: الجانب العملي

اولاً. الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث: يقوم الباحثون في هذا المبحث بالتحقق من اختبارات الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية باستخراج مؤشرات (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبية المئوية) وجرت هذه الاختبارات بالاعتماد على مخرجات برنامج smart plus وكالاتي:

1. الوصف الاحصائي لمتغير القيادة الممكنة (التمكينية)

يتبين من مخرجات الوصف الاحصائي الخاصة بالقيادة الممكنة الظاهرة في الجدول رقم (2)، حصول هذا المتغير على وسط حسابي مقداره (3.61) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) لاعتماد البحث مدرج likert الخماسي، وبانحراف معياري (0.89) وبشدة اتفاق مقدارها (0.72) وهو مستوى جيد يدل على ادراك الجامعة المبحوثة لأهمية العمل بنمط القيادة الممكنة، أما نتائج الوصف الخاص بأبعاد هذا المتغير، فجاءت كلها أعلى من وسطها الفرضي، إذ جاء بالترتيب الأول بعد معنى العمل بمستوى اهتمام (74%) تلاه بعد المشاركة في صنع القرار بالترتيب الثاني بمستوى اهتمام (73%)، ثم بعد منح الاستقلالية بالترتيب الثالث (72%) واخيراً بعد الثقة بالاداء بمستوى اهتمام (67%) وهذه المؤشر تعني أن الجامعة تطبق المضامين الفكرية لأبعاد القيادة الممكنة في عملها.

الجدول (2): الاحصاء الوصفي لمتغير القيادة الممكنة

الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الفقرات
q1	4.14	0.825	0.828	1
q2	3.5	0.7	0.70	4

الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الفقرات
q3	3.72	0.849	0.744	2
q4	3.58	0.918	0.716	3
بعد معنى العمل	3.735	0.841	0.747	الاول
q5	3.46	0.921	0.692	4
q6	3.92	0.997	0.784	1
q7	3.66	0.951	0.732	3
q8	3.7	0.755	0.74	2
بعد المشاركة في القرار	3.685	0.886	0.737	الثاني
q9	3.68	0.835	0.736	2
q10	3.56	0.983	0.712	3
q11	3.32	1.067	0.664	4
q12	3.94	0.925	0.788	1
بعد منح الاستقلالية	3.625	0.922	0.725	الثالث
q13	3.5	0.854	0.70	2
q14	3.44	1.042	0.688	3
q15	2.96	0.916	0.592	4
q16	3.56	0.852	0.712	1
بعد الثقة في الاداء	3.365	0.903	0.673	الرابع
متغير القيادة الممكنة	3.615	0.898	0.723	

المصدر: مخرجات برنامج smart-PLS n=145

2. الوصف الاحصائي لمتغير الوحدة في مكان العمل: يتبين من مخرجات الوصف الاحصائي الخاصة بالوحدة في مكان العمل الظاهرة في الجدول رقم (3)، حصول هذا المتغير على وسط حسابي مقداره (3.60) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) لاعتماد البحث مدرج likert الخماسي، وبانحراف معياري (0.90) وبشدة اتفاق مقدارها (0.72) وهو مستوى كبير يدل على وجود لشعور الوحدة في العمل لدى العاملين في الجامعة، أما نتائج الوصف الخاص بالبعدين المكونين لهذا المتغير فجاءت مؤشراتهما أيضاً أعلى من وسطها الفرضي، إذ جاء بالترتيب الأول بعد الرفقة الاجتماعية بدرجة اتفاق (74%) ثم بعد الحرمان العاطفي بالترتيب الثاني بدرجة اتفاق (70%) وهذه المؤشرات تدل على وجود شعور فعلي بنقص الرفقة الاجتماعية والحرمان العاطفي في اوساط العاملين عينة البحث.

الجدول (3): مؤشرات الاحصاء الوصفي لمتغير الوحدة في مكان العمل

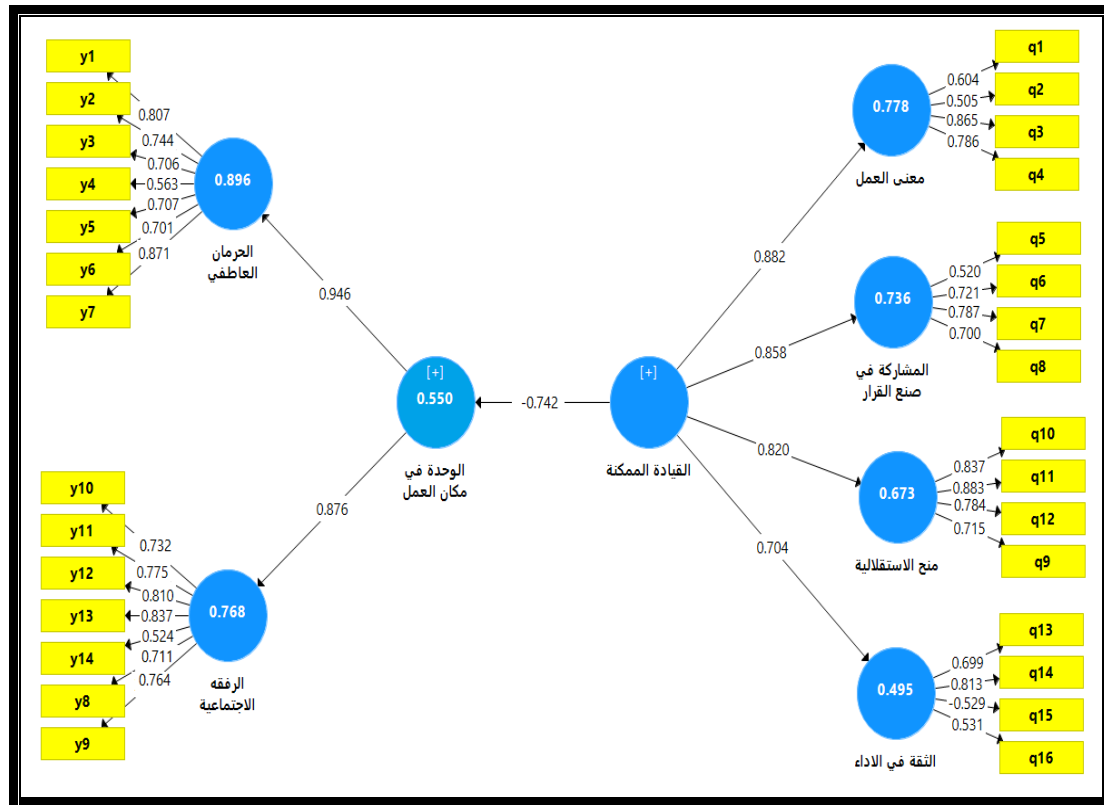
الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الفقرات
y1	3.5	0.877	0.70	3
y2	3.46	0.899	0.692	4
y3	3.46	0.943	0.692	5
y4	3.96	0.937	0.792	1
y5	3.58	0.982	0.716	2
y6	3.28	0.844	0.656	7
y7	3.38	1.056	0.676	6
الحرمان العاطفي	3.517	0.934	0.703	الثاني
y8	3.56	0.941	0.712	4
y9	4.42	0.666	0.884	1
y10	3.86	0.825	0.772	2
y11	3.78	0.986	0.756	3
y12	3.48	0.854	0.696	5
y13	3.42	0.874	0.684	6
y14	3.38	0.869	0.676	7
الرفقة الاجتماعية	3.7	0.865	0.740	الاول
المعدل العام للمتغير	3.602	0.904	0.720	

المصدر: مخرجات برنامج n=145smart-PLS

ثانياً. اختبار فرضيات التأثير

فرضية التأثير الاولى: يوجد هنالك تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير القيادة الممكنة في متغير الوحدة في مكان العمل على المستوى العام للمتغيرين.

وللتأكد من هذه الفرضية تم تصميم نموذج بنائي لمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية تضمن (29) فقرة توضح العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل (القيادة الممكنة) في المتغير المعتمد (الوحدة في مكان العمل)، وتم اختبار هذه الفرضية اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي smart pls، كما في الشكل رقم (2).



الشكل (2): انموذج اختبار فرضية التأثير الرئيسة

المصدر: برنامج SMART PLS

يتضح من متابعة مخرجات فرضية التأثير الرئيسة في الشكل رقم (2) والجدول رقم (4) بأن المتغير المستقل القيادة الممكنة لها تأثير معنوي عكسي في المتغير المعتمد (الوحدة في مكان العمل) إجمالاً. إذا بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (-0.742) وبحدود معنوية (0.000)، وهي أدنى من حدود المعنوية المعتمدة في البحث الحالي البالغة (0.05) ومعنى ذلك أن المتغير التابع (الوحدة في مكان العمل) ينخفض بمقدار (74.2%) بزيادة المتغير المستقل وحدة واحدة. كذلك ان متغير القيادة الممكنة يفسر (55%) من مجمل التغيرات الحاصلة في متغير (الوحدة في مكان العمل) وهي القيمة الخاصة بمعامل التفسير ($R^2=0.550$) وهذه القيمة يمكن الوثوق بها. وباعتماد على هذه المعطيات تقبل فرضية التأثير التي مفادها وجود تأثير معنوي عكسي لمتغير القيادة الممكنة في الوحدة في مكان العمل.

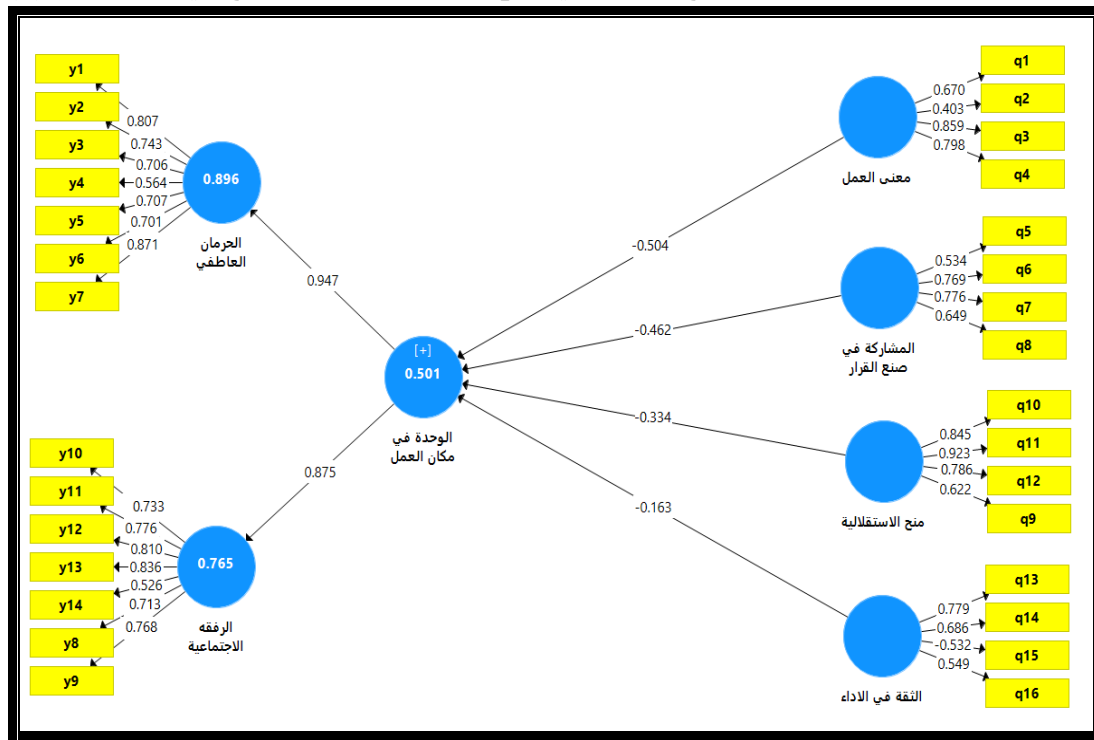
الجدول (4): نتائج فرضية التأثير الرئيسة

مسار الفرضية	معامل التأثير β	قيمة R^2	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
القابليات الممكنة - < الوحدة في مكان العمل	-0.742	0.550	0.105	7.066	0.000	مقبولة

المصدر: المصنوع: مخرجات برنامج smart-PLS n=145

اختبار فرضيات التأثير الفرعية:

سيتم التأكد من مدى وجود تأثير معنوي عكسي لابعاد القيادة الممكنة (معنى العمل، المشاركة في صنع القرار، منح الاستقلالية، وبعد الثقة في الأداء) في المتغير المعتمد الوحدة في مكان العمل، وتم الاختبار باعتماد مخرجات البرنامج الاحصائي smart pls، وجاءت النتائج في الشكل رقم (3).



الشكل (3): انموذج اختبار فرضيات التأثير الفرعية

المصدر: برنامج SMART PLS

عند متابعة المعطيات الواردة في الشكل رقم (3) والجدول رقم (5) الخاصة في اختبار

الفرضيات الفرعية يتضح الآتي:

1. تبين أن بعد معنى العمل له تأثيراً معنوياً عكسياً في متغير الوحدة في مكان العمل. إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (-0.504) بحدود معنوية (0.000)، وهي أدنى من المستوى المحدد في البحث الحالي وهي (0.05).
2. تبين أن بعد المشاركة في صنع القرار له تأثيراً معنوياً عكسياً في متغير الوحدة في مكان العمل. إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (-0.462) بحدود معنوية (0.000)، وهي أدنى من المستوى المحدد في البحث الحالي وهي (0.05).
3. تبين أن بعد منح الاستقلالية له تأثيراً معنوياً عكسياً في متغير الوحدة في مكان العمل. إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (-0.334) بحدود معنوية (0.025)، وهي أدنى من المستوى المحدد في البحث الحالي وهي (0.05).
4. تبين أن بعد الثقة في الأداء ليس له تأثيراً معنوياً عكسياً في متغير الوحدة في مكان العمل. إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (-0.163) بحدود معنوية (0.663)، وهي أعلى من المستوى المحدد في البحث الحالي وهي (0.05).

فضلا عن مؤشرات التأثير ومستوى المعنوية الخاصة بالفرضيات الفرعية فقد بلغت القيمة التفسيرية الخاصة بمعامل التفسير لأبعاد متغير القيادة الممكنة (50.1%) من محمل التغيرات التي تطرأ في المتغير المعتمد (الوحدة في مكان العمل) وهي القيمة الخاصة بكاي سكوير ($R^2=0.501$) وهي قيمة يمكن الاعتماد عليها في تفسير التغيرات. واستناداً إلى هذه المؤشرات يتم قبول الفرضيات الفرعية الخاصة بالأبعاد (معنى العمل، المشاركة في صنع القرار، منح الاستقلالية) وترفض الفرضية الفرعية الخاصة ببعدها (الثقة في الاداء). والجدول رقم (5) يوضح النتائج الخاصة بالفرضيات الفرعية. الجدول (5) نتائج فرضية التأثير الفرعية

مسار الفرضية	معامل التأثير β	قيمة R^2	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
معنى العمل - < الوحدة في مكان العمل	-0.504	0.501	0.102	4.941	0.000	مقبولة
المشاركة في صنع القرار - < الوحدة في مكان العمل	-0.462		0.095	4.860	0.000	مقبولة
منح الاستقلالية - < الوحدة في مكان العمل	-0.334		0.144	2.319	0.025	مقبولة
الثقة في الاداء - < الوحدة في مكان العمل	-0.163		0.223	0.730	0.622	مرفوضة

المصدر: مخرجات برنامج smart-PLS n=145

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. تعد القيادة الممكنة أحد الأساليب القيادية الحديثة التي يمكن استخدامها في بيئات العمل المختلفة والتي من شأنها أن تدعم الموظفين وتزيد من ثقتهم في أنفسهم.
2. يتمثل سلوك الوحدة في مكان العمل بالشعور الذي ينتاب الأفراد العاملين عندما يجدوا أنفسهم يعانون من ضعف في العلاقات الاجتماعية الايجابية ويعانون من الحرمان العاطفي.
3. تبين أن الجامعة المبحوثة لديها إدراك كبير لأهمية نمط القيادة الممكنة في العمل وإنها تعتمد هذا النمط من أجل جعل العمل الذي يؤديه الموظفون ذات معنى يعزز ثقتهم بأنفسهم ويتشجعون على حمل المسؤولية.
4. اتضح وجود حالات ملحوظة للوحدة في مكان العمل في الجامعة المبحوثة مما يعني أن بعض العاملين يشعرون بنقص الدعم الاجتماعي وضعف العلاقات الشخصية ولديهم مواقف سلبية اتجاه عملهم.
5. تبين أن اعتماد الجامعة على نمط القيادة الممكنة من شأنه أن يقلل من حالات الوحدة في العمل بين أوساط العاملين. وهذا يعني أن القيادة التمكينية من شأنها أن ترفع معنويات العاملين من خلال زيادة الثقة بأنفسهم فضلاً عن أنها تشجع العاملين على الاندماج والمشاركة مع الآخرين.

6. اتضح أن اشراك العاملين في عملية صنع القرار ومنحهم الاستقلالية والحرية في أداء أعمالهم من شأنها أن تحد من حالات الوحدة في العمل التي يشعر بها بعض العاملين.
7. تبين ان الاساليب المتبعة من قبل الجامعة والخاصة بزيادة الثقة في الأداء العالي اتضح أنها لا تقلل حالات الوحدة في مكان العمل، أي إن العمل وفق هذه الطريقة لا يساهم بالقضاء على الوحدة في مكان العمل التي شعر بها بعض العاملين في الجامعة.

ثانياً. التوصيات

1. العمل على زيادة ترسيخ المضامين الفكرية لنمط القيادة الممكنة لدى المسؤولين في الجامعة واختيار الأساليب التي من شأنها تشجيع العاملين على العمل وتزويد من ثقتهم بمسؤوليهم وأعمالهم.
2. ضرورة العمل على تشخيص الأسباب الحقيقية لحالات التوحد ودراساتها بموضوعية والعمل على جعل بيئة العمل بيئة صحية ذات علاقات اجتماعية ايجابية.
3. المحافظة على مستوى اهتمام الجامعة بالمبحوث بأبعاد القيادة الممكنة (معنى العمل، منح الاستقلالية والمشاركة في صنع القرارات) لأنها تساهم مساهمة ايجابية فاعلة بتقليل حالات التوحد في العمل.
4. ضرورة اعادة النظر بالأساليب المعتمدة من قبل الجامعة والخاصة ببعد زيادة الثقة في الأداء العالي والعمل على اتباع أساليب أخرى أكثر واقعية لأنها لا تقلل شعور الوحدة لدى العاملين.
5. ينبغي العمل الجاد على ترسيخ الارتباطات العاطفية الشخصية في بيئة الجامعة من خلال الاهتمام الكافي في العاملين والتعامل معهم بمودة ولطف وإيجابية من أجل ازالة الشعور بالحرمان العاطفي.
6. ضرورة الاهتمام ببيئة العمل وايجاد اليات فاعلية لترسيخ مفهوم التواصل الاجتماعي الايجابي بين العاملين أنفسهم وبين المسؤولين والعاملين بالشكل الذي يشعر من خلاله العاملين بالراحة النفسية.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. الحدراوي، رافد حميد عباس، (2010)، أثر الاستشراف الاستراتيجي في مستوى التمكين التنظيمي، رسالة ماجستير-لية الادارة والاقتصاد-جامعة الكوفة.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Alotaibi, S. M., Amin, M., & Winterton, J. (2020). Does emotional intelligence and empowering leadership affect psychological empowerment and work engagement? Leadership & Organization Development Journal, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/loj-07-2020-0313
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. Biemann, T.; Kearney, E.; Marggraf, K. Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level. Leadersh. Q. 2015, 26, 775–789.
4. De Jong, J.P., Den Hartog, D.N., 2007. How leaders influence employees' innovative behaviour. Eur. J. Innov. Manag. 10 (1), 41–64.

5. Jung, K. B., Kang, S.-W., & Choi, S. B. (2020). Empowering Leadership, Risk-Taking Behavior, and Employees' Commitment to Organizational Change: The Mediated Moderating Role of Task Complexity. *Sustainability*, 12(6), 2340. doi:10.3390/su12062340.
6. Krejcie ,R. V. ; Morgan ,D. W., (1970); "Determining Sample Size For Research Activities"; Educational And Psychological Measurement 30,Pp 607-610..
7. Kundu, S. C., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*. doi:10.1108/mrr-04-2018-0183.
8. Kim, Minseo; Beehr, Terry A.;(2020); The Long Reach of the Leader: Can Empowering Leadership at Work Result in Enriched Home Lives? *Journal of Occupational Health Psychology*.
9. Kotera, Y., Ozaki, A., Miyatake, H., Tsunetoshi, C., Nishikawa, Y., Tanimoto, T., 2021. Mental health of medical workers in Japan during COVID-19: relationships with loneliness, hope and self-compassion. *Curr. Psychol.* 1–4.
10. Lam LW, Lau, DC. Feeling lonely at work: Investigating the consequences of unsatisfactory workplace relationships. *Int J Hum Resour.* (2012) 23:4265–82. doi: 10.1080/09585192.2012.665070.
11. Mauno, S., Ruokolainen, M., Kinnunen, U., De Bloom, J., 2016. Emotional labour and work engagement among nurses: examining perceived compassion, leadership and work ethic as stress buffers. *J. Adv. Nurs.* 72 (5), 1169–1181.
12. 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.
13. Wright, Sarah L. ;(2006) ; Loneliness in the Workplace: Construct Definition and Scale Development; *New Zealand Journal of Psychology* Vol. 35, No. 2,.

ملحق استمارة الاستبيان

عزيزي المستجيب الكريم.....

الاستمارة التي نضعها بين أيديكم الكريمة أعدت استكمالاً لمتطلبات البحث في علوم إدارة الأعمال الموسوم (دور القيادة الممكنة في الحد من الوحدة في مكان العمل - بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في جامعة القاسم الخضراء)، وبما أن الموضوع يتعلق بكم مباشرة، ولثقتنا الكبيرة بتعاونكم معنا، فنحن نقدر ونشكر مشاركتكم بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان، ويأمل الباحثين من حضراتكم إيلاء موضوع البحث الاهتمام للحصول على إجابات دقيقة من شأنها أن تعزز فرص نجاح الرسالة في تحقيق أهدافها، شاكرين تعاونكم معنا وجزاكم الله خير الجزاء. يرجى التفضل بمراعاة ما يأتي:

1. بيان رأيك بصدق وأمانة بوضع (✓) أمام البديل المناسب وأمام كل فقرة من فقرات المقياس الذي ينطبق عليك، وعدم ترك أي سؤال دون إجابة لأنه يؤثر على دقة النتائج.

2. يجب أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود في المستشفى وليس على أساس ما ترونه مناسب وصحيح.
3. إن الإجابات المعطاة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لذا لا داعي لذكر اسمكم رجاءً.
4. الباحثين على استعداد دائم للإجابة على استفساراتكم حول أسئلة الاستبانة.
- مع الشكر والتقدير

2023م

1444هـ

مقاييس متغيرات الدراسة

أولاً. القيادة الممكنة: على أنه مدى تعبير المشرفين عن ثقتهم في قدرات موظفيهم، والتأكيد على أهمية عمل موظفيهم، وإشراك موظفيهم في صنع القرار، وتقليل أو إزالة القيود البيروقراطية المفروضة على موظفيهم.

ت	العبارة...	المقياس			
		لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق بشدة
1	تسمح الجامعة للمرؤوسين بالتعبير عن آرائهم				
2	تقوم الجامعة بتحديد أهداف واضحة للمرؤوسين				
3	تعزز الجامعة الثقة في قدرات مرؤوسيه				
4	تثق الجامعة في قدرات المرؤوسين في التعامل مع الظروف الطارئة وحل المشكلات.				
ب	تحسين فرصة المشاركة في صنع القرار: المشاركة تعني عملية مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف على جميع مستويات المنظمة، ويشير هذا البعد أيضا إلى المدى الذي يشجع فيه القائد مرؤوسيه على المشاركة في صنع القرار ويأخذ في الاعتبار مبادرات ومسؤوليات مرؤوسه.				
	العبارة	المقياس			
		لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق بشدة
5	تشرك الجامعة المرؤوسين في اتخاذ القرارات المهمة				
6	تشجع الجامعة المرؤوسين على تقديم الاقتراحات التي تخص تطوير عملهم				
7	تدعم الجامعة الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء.				
8	تشجع الجامعة المرؤوسين على تقديم الاقتراحات التي تخص تطوير عملهم				

ج	الثقة في الأداء العالي: الثقة هي العلاقة التبادلية التكميلية بين الرئيس والمرووسين، والتي تقوم على تقدير المرووسين لقرارات رئيسه، وأن الرئيس يرى مرووسه جديراً بالثقة في جميع المهام الموكلة إليه، وهذه العلاقة وثيقة، المتعلقة بنجاح العمل واستغلال الطاقات التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والعمل بروح الفريق الواحد.				
	المقياس				
	العبرة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق بشدة
9	تؤمن الجامعة بقدرة المرووسين على الاستمرار في التحسين والتطور رغم النكبات والأخطاء.				
10	تعبر الجامعة عن ثقته في قدرات العاملين وادائهم				
11	تعترف الجامعة بإنجازات العاملين في الشركة ويقدرونها.				
12	تساعد الجامعة العاملين في معالجة مشاكلهم وكيفية مواجهتها.				
د.	منح الاستقلالية: يُعرّف الاستقلال بأنه منح العمال الحرية الإبداعية للتصرف في المطالبات بأفعالهم بطريقة تمكنهم من إيجاد الحلول بأنفسهم في التعامل مع المتغيرات من خلال السلطة الواسعة الممنوحة لهم وكل ما يتعلق بمهامهم.				
	المقياس				
	العبرة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق بشدة
13	تمنح الجامعة الاستقلالية للعاملين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم.				
14	تعطي الجامعة الحرية والاستقلالية للعاملين في إقامة العلاقات مع زملائهم.				
15	توفر الجامعة للعاملين حرية القرار في أداء أعمالهم				
16	تعمل الجامعة على تحرير العاملين من القيود وحالة الضعف لتعزيزهم على الابتكار والأبداع.				

ثانياً. الوحدة في مكان العمل: الوحدة في مكان العمل: تتمثل بتصورات الفرد والتي عادة تأخذ اتجاهين الاول شعوره بضعف جودة العلاقات والتفاعلات العاطفية مع الآخرين، اي انه يشعر بالحرمان العاطفي، والثاني يتمثل بالشعور بضعف التفاعلات والتواصل الاجتماعي

ت	العبارة...	المقياس			
		لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق بشدة
1	غالبًا ما أشعر بالتخلي عن زملائي في العمل عندما أتعرض لضغوط في العمل				
2	غالبًا ما أشعر بالغربة تجاه زملائي في العمل				
3	أشعر بنفسني انسحب من الأشخاص الذين أعمل معهم				
4	غالبًا ما أشعر بأنني بعيد عاطفياً عن الأشخاص الذين أعمل معهم				
5	أشعر بالرضا عن العلاقات التي تربطني في العمل				
6	يسود إحساس بالصدقة الحميمة في مكان عملي				
7	غالبًا ما أشعر بالعزلة عندما أكون مع زملائي في العمل				
8	غالبًا ما أشعر بالانفصال عن الآخرين في العمل				
9	أشعر بشعور عام بالفراغ عندما أكون في العمل				
10	لدي رفقة / زمالة اجتماعية في العمل				
11	أشعر بالاندماج في الجوانب الاجتماعية للعمل				
12	هناك شخص في العمل يمكنني التحدث إليه حول مشاكل العمل اليومية إذا احتجت إلى ذلك				
13	لا يوجد أحد في العمل يمكنني مشاركة الأفكار الشخصية معه				
14	لدي شخص في العمل يمكنني قضاء الوقت معه في فترات الراحة إذا أردت ذلك				