

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



الرقم التسلسلي:.....
رقم التسجيل: 20011491846

قسم: علم الاجتماع
التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

علاقة النمط القيادي بالسلوك الصوتي للموظفين

- دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة -

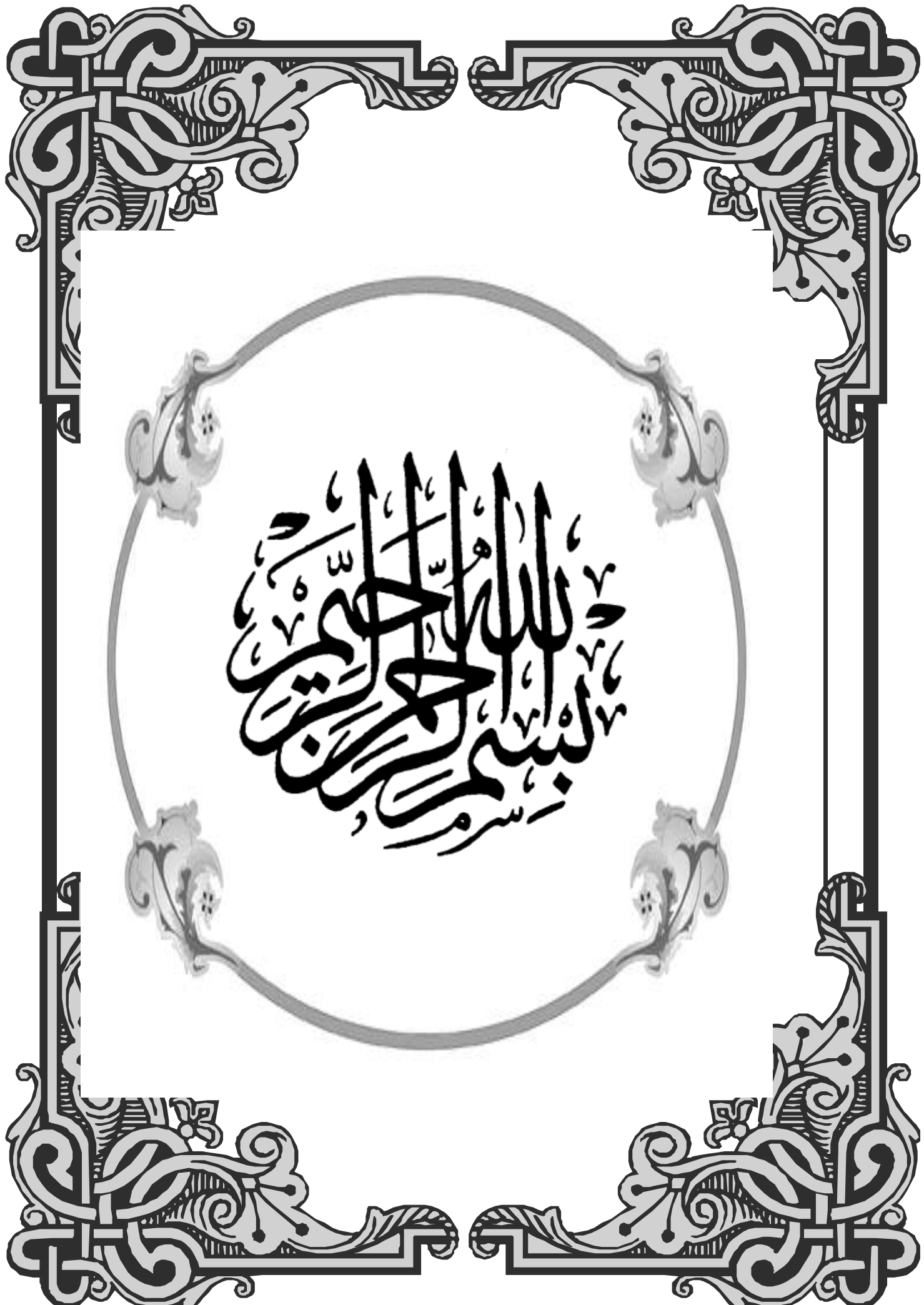
إعداد الطالب:
فاتح شاكي

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

رئيسا	جامعة المسيلة	الرتبة: أستاذ محاضر (أ)	د.
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	الرتبة: أستاذ محاضر (أ)	د. وهيبة شبيلي
ممتحنا	جامعة المسيلة	الرتبة: أستاذ محاضر (أ)	د.

السنة الجامعية: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



** شكر وتقدير **

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا

والقائل في محكم تنزيله: (إذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم..) سورة إبراهيم 7

والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين

أحمد الله تعالى الذي بارك لنا في إتمام هذه الدراسة

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة المحترمة: شبلي وهيبة لإشرافها على

هذا العمل فلها أخلص تحية وأعظم تقدير على كل ما قدمته لي من توجيهات

وإرشادات وعلى ما خصتني به من جهد ووقت طوال إشرافها على هذا العمل

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من قدم لنا يد العون وكذا جميع أساتذة قسم

علم الاجتماع خاصة زملاء العمل على دعم لي

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
	أولاً: الإشكالية
	ثانياً: أهمية وأسباب اختيار موضوع الدراسة
	ثالثاً: أهداف الدراسة
	رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة
	خامساً: الدراسات السابقة
	سادساً: فرضيات الدراسة
الفصل الثاني: المعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة (نمط القيادة، السلوك الصوتي للموظفين)	
	أولاً: الأنماط القيادية
	تمهي:
	1- أهمية القيادة
	2- خصائص القيادة
	3- أنماط القيادة
	4- نظريات القيادة
	5- القيادة وأثرها في الموارد البشرية
	خلاصة
	ثانياً: السلوك الصوتي للموظفين
	تمهيد
	1- أهمية السلوك الصوتي للموظفين
	2- أنواع السلوك الصوتي للموظفين

	3- آليات السلوك الصوتي للموظفين
	4- نماذج للسلوك الصوتي للموظفين
	خلاصة
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة	
	أولاً: منهج الدراسة
	ثانياً: حدود الدراسة
	ثالثاً: العينة
	رابعاً: أداة جمع البيانات
	خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
الفصل الرابع: النمط القيادي وعلاقته بالسلوك الصوتي للموظفين بمؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة	
	1- عرض نتائج الفرضيات:
	المحور الأول: النمط القيادي.
	1- بيانات تتعلق بالقيادة التحويلية
	2- بيانات تتعلق بالقيادة الفردية
	3- بيانات تتعلق بالقيادة التشاركية
	المحور الثاني: السلوك الصوتي للموظفين.
	1- بيانات تتعلق بالصوت الدفاعي
	2- بيانات تتعلق بصوت الإذعان
	1- بيانات تتعلق بالصوت الاجتماعي
	2- مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج والمقاربة النظرية للدراسة:
	1-2- مناقشة الفرضية الفرعية الأولى
	2-2- الفرضية الفرعية الثانية
	2-3- الفرضية الفرعية الثالثة
	3- نتائج الدراسة:
	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
	الجدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
	الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
	الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
	الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية
	جدول رقم 05: يبين الفروق في استبيان الأنماط القيادية وعلاقتها بالصوت التنظيمي للموظفين حسب الدرجة
	جدول رقم 06: يوضح قيمة معامل الثبات ألفا لكرونباخ لاستبيان الأنماط القيادية وعلاقتها بالصوت التنظيمي للموظفين
	جدول رقم 07: يبين بيانات تتعلق بالقيادة التحويلية
	جدول رقم 08: يبين بيانات تتعلق بالقيادة الفردية
	جدول رقم 09: يبين بيانات تتعلق بالقيادة التشاركية
	جدول رقم 10: يبين بيانات تتعلق بالصوت الدفاعي
	جدول رقم 11: يبين بيانات تتعلق بصوت الإذعان
	جدول رقم 12: يبين بيانات تتعلق بالصوت الاجتماعي
	الجدول رقم 13: يشجع القائد العاملين على تحقيق نتائج أعلى مما يتوقعون وعلاقته بمشاركة العاملين في الحوارات التي تحدث أثناء الاجتماعات
	الجدول رقم 14: تفسير القائد الأداء المتميز للعاملين وعلاقته بالثقافة السائدة داخل المؤسسة تدعم الحديث عن مشاكل العمل
	الجدول رقم 15: يقوم القائد على تشجيع العاملين على الإبداع والتجديد في الأفكار بشكل مستمر وعلاقته تقوم بدعم مقترحات زملائك التي تنال إعجابك
	الجدول رقم 16: يقوم القائد باتخاذ القرارات بمفرده وعلاقته بالالتزام بتطبيق جميع الأوامر المتعلقة بالعمل
	الجدول رقم 17: يمارس القائد الرقابة المباشرة على العاملين أثناء العمل وعلاقته بالالتزام بطرق العمل التي يفرضها القائد

	الجدول رقم 18: يتجاهل القائد آراء المرؤوسين ويعتبر النقاش إهدارا للوقت وعلاقته بتقديم مقترحات لتغيير وسائل وطرق العمل
	الجدول رقم 19: يخصص القائد الموارد للعمل حسب الأولويات وعلاقته إذا سمعت بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن ظروف العمل هل تقوم بـ
	الجدول رقم 20: يقدم القائد الدعم للعاملين عند الحاجة وعلاقته إذا سمعت بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن قائدك هل تقوم بـ
	الجدول رقم 21: يستمع القائد لمشاكل العاملين وعلاقته إذا سمعت بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن مؤسستك هل تقوم بـ

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
	الشكل رقم 01: يوضح نظرية المسار والهدف.
	الشكل رقم 02: أنواع السلوك الصوتي للموظف
	الشكل رقم 03: آليات السلوك الصوتي للموظف
	الشكل رقم 04: نموذج 1992 ، Marchington, Goodman, Wilkinson, and Ackers
	الشكل رقم 05: يوضح العلاقة بين السلامة المدركة لسلوك القائد التمكيني وصوت العامل
	الشكل رقم 06: يوضح آليات صوت العامل وفق نموذج (Park & Nawakitphaitoon)
	الشكل رقم 07: يوضح آليات صوت العامل وفق نموذج (Park & Nawakitphaitoon)
	الشكل رقم 08: يوضح آليات صوت العامل وفق أنموذج (Caliskan & Unler)
	الشكل رقم 09: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
	الشكل رقم 10: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
	الشكل رقم 11: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
	الشكل رقم 12: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم تغييرات متسارعة في كل مجالات الحياة، وأصبح معيار نجاح المنظمات هو وجود قيادة إدارية قادرة على مواكبة التغيرات الحاصلة والتي تحسن من وضعها وتبقي على قدرتها التنافسية، لذا حظي موضوع القيادة أهمية كبيرة في الفكر الإداري والتنظيمي، وتناوله الكثير من الباحثين في مختلف التخصصات، محاولين دراسة كل القضايا والأبعاد التي لها علاقة بها، وكذا دراسة كل المداخل القيادية والتي يكون لها أكبر تأثير على الأفراد والمنظمات، كما صب اهتمامهم على أنماط هذه القيادة، وأيها أصلح وأنفع في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها معا وكيف يمكن أن تطور من أدائهم ونخلق فيهم الإبداع والابتكار، من أجل التطوير والتحسين وتحقيق الفاعلية، إذ أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب بالضرورة توفر نمط قيادي يتجه إلى إحداث تغييرات جذرية داخل المنظمة، ويعمل باستمرار على تنمية المورد البشري الذي هو أساس أي نجاح.

كما شهد التطور في مجال الفكر الإداري بزوغ العديد بزوغ العديد من الأفكار الحديثة التي سلطت الضوء على موضوعات مهدت التبحر في المزيد من التطور والاسترسال المعرفي في الدراسات الإدارية والتنظيمية، هذه الموضوعات لم تأتي من الخلطات المظلمة وإنما انبثقت من طروحات فكرية ورؤى فلسفية جسدها الباحثون في مساهمات بحثية نضجت مضامين الفكر الإداري المعاصر.

ومن هذه الرؤى الفلسفية والإسهامات البحثية الحديثة في الدراسات الإدارية والتنظيمية انبثق الاهتمام بموضوع أصوات الموظفين أو ما يسمى الصوت التنظيمي، وإبراز دورها في تعزيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية لتنعكس على مخرجات العمل الإيجابية، فقد نال الموضوع اهتمام العديد من الباحثين والكتاب في المجال الأكاديمي والتطبيقي، إذ يعد بمثابة أسلحة تتسلح بها المنظمات لمواكبة التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال، وسبب هذا الاهتمام يعود إلى أن المورد البشري يشكل العنصر الأكثر قيمة في الموارد التي تمتلكها المنظمات فضلا عن ذلك فهو يعد القلب النابض في حياة المنظمات.

لذا حاول العديد من الباحثين تقديم إسهاماتهم العلمية حول ظهور مفهوم أصوات الموظفين ومن ثم فإنه يندرج بامتداد فكري لإسهامات بحثية سابقة متجسدة بالأفكار والمقترحات والمفاهيم والنماذج التي تنادي بدور أصوات العاملين وتأثيرها في حياة المنظمة، منطلقين من دورها الواسع في المنظمة إذ إن منح العاملين تأثيرا أكبر على كيفية إنجازهم لأعمالهم ودعم مدخلاتهم في اتخاذ القرار أصبح أمرا ذا أهمية لكل من العاملين والمنظمة، وهذا التداخل والتشابك أدى إلى تقاطع أدوار العاملين

مع القادة في المنظمات، انطلاقاً من هذا جاءت هذه الدراسة لمعرفة علاقة النمط القيادي بالسلوك الصوتي للموظفين بمؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة. ومن أجل الإحاطة بجانب الموضوع ارتأينا تقسيم الدراسة إلى قسمين، الأول نظري احتوى على ثلاثة فصولين:


الفصل الأول: الإطار العام للدراسة النظرية، حيث طرحنا فيه إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، فرضيات الدراسة، أهمية الموضوع وأهدافه، وأسباب اختياره، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والمصطلحات إجرائياً، وأخيراً عرضنا لبعض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: قسمناه إلى جزأين، الجزء الأول تناولنا فيه الأنماط القيادية حيث تطرقنا فيه إلى أهمية وخصائص القيادة وأنماطها، بالإضافة إلى النظريات التي تناولت القيادة. أما الجزء الثاني فخصصناه السلوك الصوتي للموظفين، حيث تناولنا فيه أهمية السلوك الصوتي للموظفين وأنواعه، ثم آليات السلوك الصوتي للموظفين وأخيراً نماذج السلوك الصوتي للموظفين.

أما الجانب التطبيقي قسمناه إلى فصلين:

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة، وتناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية، مجالات الدراسة، المنهج المتبع في الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة وأخيراً الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع: النمط القيادي وعلاقته بالسلوك الصوتي للموظفين بمؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة.



الفصل الأول:
الإطار العام للدراسة النظرية

أولاً: تحديد إشكالية الدراسة

ينظر للمنظمة على أنها أشكال واضحة المعالم، تشكل بنى اجتماعية، تعمل على الحفاظ على وجودها من خلال حل الصراعات الموجودة، كما ترنوا إلى البناء الوظيفي التي تتساند أجزاءه وظيفياً لتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن التقدم الصناعي والتكنولوجي المتسارع ولد مشكلات إدارية ومعوقات تنظيمية، وذلك نتيجة البيروقراطية التعسفية وهيمنة مركزية السلطة الطاغية المعيقة لأداء الفئات العاملة، مما أفرز عن ذلك عدم فعالية المنظمة، وتبني العاملين مظاهر سلبية كعدم المشاركة في إعطاء الأفكار والآراء التي تساهم في تحقيق المنفعة للمنظمة، صمت الاستسلام، اللامبالاة، ما جعل المفكرين ولاسيما علماء سوسيولوجيا التنظيمات، للكشف عن أسباب تلك مشكلات والمظاهر التي باتت ترهق كاهل المنظمات وتكبح فعالية التنظيم، لتكريس البحث عن علاج وحلول التي تجعل من التنظيم ناجحاً وفعالاً في صورة مثالية.

وتزامنا مع التغيرات التي طرأت على المؤسسات ومع تطور التكنولوجيا والصناعي المتزايد، وتسعى إلى التكيف معها بالبحث عن سبل رفع أدائها وجودتها، وذلك لا بد أن تعتمد على المورد البشري الذي يعد من الركائز الأساسية في المنظمة، ومحاولة فهمه ومعرفة كيفية توجيه سلوكيه داخل المنظمة، هذا ما دفع إلى البحث والتقصي السوسي وتنظيمي حول سلوك صمت العاملين، الذي يتولد عن عدم الرضا لدى الفاعلين وتدنى الولاء، بما لا يجسد فعالية للتنظيم ومن خلال هذه التجليات انتهجت المنظمات إعادة النظر في سيرها وسياستها التنظيمية، والاعتماد على مبادئ الإدارة الحديثة التي ترنوا نحو النمو والتطور، خاصة بعد أن أصبح المورد البشري أهم عناصر المنظمة، الذي يتميز داخلها بين فئتين فئة مسيسة (ممارسة السلطة) بيدها التحكم، السيطرة، والقرار، وفئة أخرى عاملة متأثرة، عليها الامتثال والطاعة والخضوع والتزام الصمت، وفي خضم تفاعل هاتين الفئتين تطور كل جهة من الآليات والوسائل والاستراتيجيات ما يضمن لها البقاء، كما تواجه ردود الفعل وتحمل العواقب، وبين هاتين وتلك يطلب من كل فئة أن تتحمل المسؤولية في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وبدون ذلك يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه، بل وتخطيط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها.

إن الاهتمام بالمورد البشري في التنظيم يتجلى في فهم الأنماط القيادية لنفسية الفئات العاملة، ودوافع سلوكهم وحاجاتهم المادية والمعنوية والاجتماعية وأسلوب تفكيرهم بتمكينهم وتقنينهم

المهارات الفنية، إلى جانب كيفية إقناعهم والتأثير فيهم، عن طريق تحفيزهم ورفع معنوياتهم، مما يحقق رضاهم ويعزز استقرارهم، ويسهم في تنمية سلوك التعاون بالحفاظ على أسرار المنظمة. هذا ما يؤدي إلى ترسيخ معالم الممارسات السلطوية التنظيمية التي تتجلى في أبعادها المعتمدة كالممارسات السلطوية التعويضية التي تظهر من خلال منح الحوافز المادية للفاعلين، وتقنينهم الإجراءات الرسمية للعمل، وفي نفس السياقات البحثية أناطت الممارسات السلطوية المعرفية دورا فعالا في تكريس أبعاد الممارسات السلطوية التنظيمية عن طريق تمكين الفئات العاملة وتدريبهم، إلى جانب تنمية المهارات الفنية لديهم، وتشجيعهم على التفكير الإبداعي، إضافة إلى الممارسات السلطوية التلاؤمية كبعد آخر للممارسات السلطوية التنظيمية، باتخاذ سياسة تنمية الذكاء الانفعالي، بالاشتراك في إنجاز المهام واتخاذ القرارات، وتعزيز العمل بروح الفريق كأساليب تحفيزية للفاعلين.

من خلال ما سبق، يتضح أن للممارسات السلطوية التنظيمية تأثير على المورد البشري " الفئات العاملة ، قد تسهم في تهمين سلوكه أو عكس ذلك بكبح سلوكه، فتساهم في زيادة صمت الإذعان، وتفعيل صمت الحماية الذاتية، وتعزيز صمت الموالة الاجتماعية لدى الفئات العاملة، باعتبار أن سلوك صمت لدى العاملين سلوكا طوعيا واختياريا ، فهو يحقق استقرار البيئة التنظيمية من خلال تعزيز صمت الموالة الاجتماعية، بالاهتمام بزلاء العمل والحفاظ على معلومات وأسرارها بسرية لتحقيق المنفعة للمنظمة، كما يحقق المنفعة للفئات العاملة من خلال صمت الحماية الذاتية الذي يعزز من الثقة والسمعة إلى جانب الحفاظ على الوظيفة ومنصب العمل، هذا من الناحية الإيجابية أما من الناحية سلبية فهو يحقق صمت الإذعان، ما يؤدي بالفئات العاملة إلى الاستسلام والخوف من ممارسي السلطة نتيجة ردود فعلهم السلبية.

ويعد صمت العاملين أحد السلوكيات السلبية ومن المظاهر التنظيمية الرائجة في الفكر السوسيوتنظيمي، والذي انبثق أساسا من الدارسات التنظيرية والتنظيمية، الكاشفة عن ترصانة مفاهيمية قوامها رفض الفئات الفاعلة التعبير عن الآراء أو القضايا والمشاكل داخل المنظمة خوفا من رؤسائهم فالأبعاد المشكلة لصمت العاملين تمثل مرتكزات لبلورت السلبية وغير العقلانية داخل المؤسسة الجزائية، هذه الأخيرة عرفت فيها مراحل تنظيمية عديدة، بمرحلة التسيير الذاتي الذي كان شبه مدمر بسبب الرحيل المفاجئ لأغلبية مالكي المصانع والوحدات الصناعية، ليأخذ بعد ذلك العمال مسؤولية تسييرها والحفاظ عليها ، برغم من إمكانياتهم البسيطة وقدراتهم المحدودة، ومما خلق ضغوطا هو تزايد المطالب المجتمعية، أين وجدت المؤسسة الاقتصادية نفسها أمام تحدي كبير في تلبية المطالب

المجتمعية، وهذا يؤول إلى انزعاج العمال لغياب أدى شروط العمل المريحة، لتعمد بعد ذلك الطبقات المسيسة إلى تطبيق المشروع الاشتراكي، القائم على التخطيط والهادف إلى إشراك العمال في التسيير واتخذ القرارات، الذي كان يجب أن يكون فيه نوع من ثقافة المشاركة، لكن سرعان ما أفرزت مشكلات من بينها: عدم الانضباط واللاعقلانية، وعدم الإحساس بالولاء، والشعور باليأس والإحباط، لتغدوا بذلك كإرهاصات كافية لبلورة الالتزام الاغترابي.

على أساس ما تقدم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

❖ ما طبيعة العلاقة بين النمط القيادي والسلوك الصوتي للموظفين؟

ولتضمن معالم الموضوع في مجالها المنهجي والمعرفي نبور الأسئلة الفرعية التالية:

❖ ما طبيعة العلاقة بين النمط القيادي التحويلي والصوت الدفاعي للموظفين؟

❖ ما طبيعة العلاقة بين النمط القيادي الفردي وصوت الإذعان للموظفين؟

❖ ما طبيعة العلاقة بين النمط القيادي التشاركي والصوت الاجتماعي للموظفين؟

ثانيا: أهمية وأسباب اختيار موضوع الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في المعنى الحقيقي لمفهوم السلوك الصوتي العاملين في حد ذاته وباعتباره من المفاهيم الحديثة في مجال الإداري التنظيمي، بحيث نجد جل المنظمات الحديثة تسعى إلى تحقيقه ميدانيا من خلال توفير بيئة عملية ملائمة تساعد كبح معالم صمت الإذعان، أو كبح سلوكيات المواطنة كعدم التعاون، والامتناع عن المشاركة الأفكار والآراء حول القضايا التنظيمية المختلفة، من خلال الخوف من فقدان الوظيفة، والالتزام الاغترابي للعاملين في أداء مهامهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

فأهمية السلوك الصوتي للعاملين تعتبر من الأساسيات التنظيمية، التي تساعد على تجنب أشكال مشاركة المعلومات الخاصة بالمنظمة، لذا وجب على المنظمة أن تولي أهمية كبيرة وعناية خاصة بالموارد البشري الذي يساهم في تعزيز الأنماط القيادية وجعلها قادرة على التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بها.

فلقد حاول عدد من الباحثين تقديم إسهاماتهم العلمية حول مفهوم السلوك الصوتي للموظفين ومن ثم فإنه يندرج بامتداد فكري لإسهامات بحثية سابقة متجسدة في الأفكار والمقترحات والمفاهيم والنماذج التي تنادي بدور السلوك الصوتي للموظفين وتأثيره في حياة المنظمة.

ولهذا نسعى من خلال هذه الدراسة لتسليط الضوء على موضوع السلوك الصوتي للموظفين وأطره ومعطياته الفكرية، منطلقين من دورها الواسع في المنظمة إذ إن منح العاملين تأثيراً أكبر على كيفية إنجاز أعمالهم ودعم مدخلاتهم في اتخاذ القرار أصبح أمراً ذا أهمية لكل من العاملين والمنظمة على حد سواء، فالدراسات التي ركزت على مشاركة العاملين ركزت أيضاً على حرية العاملين عبر أنواع مختلفة من إبداعات تنظيم العمل كما وإن سماع صوت العاملين أحد الجوانب الرئيسي في أي عمل ناجح ونقطة انطلاق لاكتشاف ما يريده العاملون ويعد تغذية راجعية للنقاط الحرجة للمنظمة. في ثنايا هذه المنطلقات جاءت هذه الدراسة الموسومة بـ: "الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الصوتي للموظفين" كآلية سوسيوتنظيمية نتناول من خلالها تأثير نمط القيادة على أبعاد السلوك الصوتي للموظفين.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي هدف يصبوا إليه كآلية لكشف الغموض الذي يعتريه، ومن خلال المنطلقات السابقة للأنماط القيادية، التي تشكل المرتكز الأساسي في تعزيز معالم الفكرية عبر السياقات التنظيمية، إضافة إلى السلوك الصوتي للموظفين وظيفياً، كأسلوب عقلائي يزيد من حماية أنفسهم وحفاظهم على المنظمة، وفي هذا المضمار نبور أهداف الدراسة كالتالي:

- محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين النمط القيادي والسلوك الصوتي للموظفية
- محاولة الوقوف على أهم الآليات التي تساهم في انتهاج الأنماط القيادية.
- معرفة مدى تطبيق الأنماط القيادية داخل الواقع المؤسساتي بمؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة.
- محاولة الكشف عن محكات بناء وتنمية صوت الإذعان.
- التعرف على قيمة الصوت الاجتماعي داخل المؤسسة.
- ترسيخ أهمية الاعتماد على خلق صوت حماية الذاتية ودوره في الحفاظ على الوظيفة.
- معرفة طبيعة العلاقة بين النمط القيادي التحويلي والصوت الدفاعي للموظفين.

رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة:

1- مفهوم القيادة:

تعرف على " أنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الأنية.¹ كما يرى قوردين أنها عملية تفاعل بين شخص القائد وبين أعضاء الجماعة وكل فرد يساهم في هذا التفاعل، يجب أن يلعب دوراً من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير، حيث نجد في النهاية شخص واحد (القائد) يؤثر بينما الباقي (المرؤوسين) يستجيبون ويتقبلون التأثير.² كما تعرف على أنها "فن التنسيق بين الأفراد والجماعات ورفع روحهم المعنوية لتحقيق أهداف معينة، أي أنها القدرة على التأثير في مجموعة من الأفراد وبأساليب وفنون مختلفة للوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.³

أو هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة⁴

2- مفهوم النمط القيادي:

هو الأسلوب أو المنهجية التي يعتمدها القائد داخل التنظيم للتأثير في المرؤوسين وقيادتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وخططها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.⁵ هي أساليب القادة وطرقهم في ممارسة عملية التأثير في المرؤوسين، وقسمت تلك الأنماط وفق هذه الدراسة إلى:

¹ - صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 241

² - محمد عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، ص 122.

³ - محمود داود الربيعي حسن شاك مجدي، علي محمد جواد الصانع: علم الإدارة وفن القيادة، ط 1. الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 265

⁴ - أسامة خيرى "الجديد في القيادة الإدارية، ط 1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 16

⁵ - سرى إبراهيم العابد: "دور الأنماط القيادية الحديثة في تنمية الجودة الشخصية لدى الإداريين وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة في المصارف التجارية الأردنية". رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال. غير منشورة. جامعة الجنان، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، طرابلس، لبنان، د ت، ص 20

- القيادة التشاركية: يرى عسكر بأنها النمط الذي يقوم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والعاملين في جميع المجالات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة¹.

ويعرفها القرشي بأنها "نمط ينبثق عن النمط الديمقراطي في القيادة، ويقوم على احترام شخصية الفرد ومشاركته في صنع القرار وإدارة العمل من خلال تفويض بعض المهام القيادية للعاملين"².

- القيادة الفردية (الأوتوقراطية): وهي القيادة التي تقوم على الاستبداد بالرأي وإتباع أساليب الإكراه والقسر وإعطاء الأوامر والتدخل في عمل المرؤوسين مما يشيع جوا مشحونا بالخوف والمشكلات³.

- القيادة التحويلية: عرفت القيادة التحويلية بأنها "العملية التي يتم فيها الحصول على التزام العاملين بتحقيق الأهداف في إطار القيم والرؤية المشتركة وهي مهمة بشكل خاص في إدارة التغيير"⁴.

وعرفت أيضا بأنها "العملية التي تحفز النشاط الهادف لدى الآخرين والتأثير في معتقداتهم الشخصية، وبذلك فإن القائد التحويلي هو القائد الذي يوجه العاملين للعمل بروح الفريق ويحفزهم لتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز المهام"⁵.

ج- التعريف الإجرائي:

من خلال ما تطرقنا إليه من التعاريف السابقة نستنتج أن الأنماط القيادة تعني ذلك النمط أو الأسلوب الذي ينتهجه القائد في التأثير على الجماعة والعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

2- السلوك الصوتي للموظفين:

-اصطلاحا:

يستخدم مصطلح صوت الموظف بشكل متزايد لتغطية مجموعة متنوعة كاملة من العمليات والهياكل التي تمكن الموظفين بصورة مباشرة وغير مباشرة من المساهمة في صنع القرارات في منظماتهم. إذ ينظر إلى الصوت الوظيفي بأنه قدرة الموظفين على التأثير على تصرفات صاحب

¹ عسكر عبد العزيز محمد: "القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 09

² القرشي عبدالله فهد: "ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2013، ص 15

³ نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط3، دار الثقافة، عمان، 1999، ص 47.

⁴ فليب ساريز: القيادة الإدارية، ترجمة هدة فؤاد محمد، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص 30.

⁵ الشريدي علي الضبيان، القيادة التحويلية وعلاقتها في الإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، مجلد 33، العدد 71، الرياض، 2018، ص 06.

العمل. ويشمل هذا المفهوم توفير فرص عمل للموظفين وتسجيل حالات الاستياء والشكاوي والتظلمات الصريحة أو تعديل قوة الإدارة

وتأخذ سلوكيات صوت الموظف شكلين (مباشر وغير مباشر)، حيث إن السلوكيات المباشرة تميل إلى أن تكون موجهة حول أداء العمل الفردي للموظف، وعلى النقيض منها الأشكال غير المباشرة تكون من خلال ممثلي العمال.

ويعبر صوت الموظف عن المدى الذي يمكن خلاله إعادة التفاوض مع الإدارة حول الأداء، سواء أكان من خلال المسار الجماعي غير المباشر، أم من خلال عملية مساومة أكثر تكاملية بين صاحب العمل والموظف بشكل فردي.

ويستخدم مصطلح صوت الموظف للتعبير المقصود عن الأفكار، والمعلومات، والآراء المتصلة بالعمل.

ويشمل الصوت الوظيفي الاتصالات غير المطلوبة التي تتضمن المعلومات بهدف تحسين مجموعة العمل أو الوظائف التنظيمية، ولا تعتمد على السلطة أو التسلسل الهرمي.

كذلك يتضمن الصوت الوظيفي أي محاولة للتغيير، بدلا من الهروب منها، مثل الحالات المكروهة، سواء أكانت من خلال تقديم التظلمات الفردية أم الجماعية للإدارة مباشرة في موقع المسؤولية، عن طريق الطعن إلى السلطة الأعلى، بقصد إحداث تغيير بالقوة في الإدارة، أو من خلال أنواع مختلفة من الإجراءات والمظاهرات، بما فيها تلك التي تهدف إلى تعبئة الرأي العام للعاملين في المنظمة.

وأيضا ينطوي الصوت الوظيفي على التواصل الاختياري للأفكار والاقتراحات والمخاوف، أو الآراء التي تهدف إلى تحسين أداء الوحدة التنظيمية أو المنظمة بأكملها.

التعريف الإجرائي:

بناء على التعريفات السابقة يمكن تعريف الصوت التنظيمي بأنه سلوك لفظي موجه بالرغبة في تحسين الوظائف والعمليات التنظيمية من خلال تقديم المعلومات والحقائق لمن يمتلكون صلاحيات بالمنظمة تمكنهم من إحداث التغيير والتطوير فالسلوك الصوتي العاملين هو الآلية التي يعبر بها العاملون عن آراءهم تجاه القضايا والقرارات التنظيمية، وتتبنى الدراسة الحالية أبعاد كل من (الصوت الدفاعي، صوت الإذعان، الصوت الاجتماعي) لأنها الأبعاد الأكثر شمولاً وموضوعية وملاءمة لموضوع الدراسة وتتمثل فيما يلي : الصوت الداعم : ويتمثل في المحاولات المتعلقة بتقديم أفكار

واقترحات من أجل تحسين أداء وحدات العمل المختلفة بالمنظمة. الصوت المانع: ويقصد به الكشف عن مواطن وأوجه الخلل بالمنظمة والسلوكيات والإجراءات وسياسات العمل الضارة .

خامسا: الدراسات السابقة

1- الدراسة التي تناولت الأنماط القيادية:

- الدراسة الأولى:

دراسة عودة (1996) بعنوان: "علاقة السلوك القيادي المدير المدرسة بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في الأردن" التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية و الرضا الوظيفي للمعلمين، حيث تكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة في محافظتي اربد والمفرق، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم الباحث أداتين هما: الأولى: استبانة هالبين (Halpin) لوصف السلوك القيادي ببعديه المبادأة والاعتبارية، والثانية: استبانة مينسوتا (Minnesota) للرضا. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك علاقة بين السلوك القيادي المدير المدرسة و الرضا الوظيفي والروح المعنوية لدى المعلمين.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي المدير المدرسة والرضا الوظيفي والروح المعنوية تعود لمتغيري الجنس والخبرة التربوية.

- الدراسة الثانية:

دراسة (عادل زايد، 1999): تحت عنوان "أثر القيادة الإدارية في تنمية العاملين"، هدفت الدراسة إلى تحديد أهم خصائص القيادة الإدارية التي يجب على منظمات الأعمال تكوينها وتمييزها لتستطيع مواجهة تحديات البيئة الجديدة من خلال رفع مستويات الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تحتاج منظمات الأعمال المصرية إلى نوعية متميزة من القيادة الإدارية لمواجهة تحديات البيئة الجديدة.

- ممارسات القيادة التحويلية أكثر قدرة على زيادة انتماء العاملين و رضاهم الوظيفي من ممارسة القيادة التبادلية.

- الدراسة الثالثة:

دراسة (العتيبي، 2007): بعنوان " العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري، وقد توصلت من خلالها إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.
 - توجد علاقة عكسية بين النمط القيادي الموجه والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.
 - توجد علاقة طردية بين النمط القيادي المدعم والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.
 - توجد علاقة طردية بين النمط القيادي المهمم والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.
- الدراسة الرابعة:

دراسة الخشالي والتميمي (2008) بعنوان: "أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي" حيث هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير أساليب القيادة والمتمثلة بالقيادة التبادلية والقيادة التحويلية في التعلم التنظيمي بنوعية التكيفي والتوليدي إذ أجريت الدراسة على عينة مكونة من 128 مديرا يعملون في 16 شركة من شركات القطاع الصناعي الأردني، وذلك باستخدام استبانة قام الباحثان بتطويرها وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأسلوبي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية وذلك لتحقيق أفضل استجابة للمرؤوسين لزيادة مساهمتهم في تحقيق التعلم التنظيمي التوليدي.

- الدراسة الخامسة:

دراسة بني عيسى (2009): بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن: دراسة ميدانية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن إذ تمثل المتغير المستقل بأبعاد القيادة التحويلية وهي (الجادبية، الدافعية والإلهام، التشجيع الإبداعي، والاهتمام بالمشاعر الفردية) وشكل الأداء المتغير التابع. كما هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر خصائص القيادة التحويلية في إدارة هذه المؤسسات ومعرفة أثر العوامل الشخصية والوظيفية في اتجاهات المرؤوسين نحو أثر القيادة التحويلية على أداء المؤسسات العامة ولتحقيق أهداف الدراسة و اختبار فرضياتها فقد تم تطوير استبانة مكونة من إحدى وأربعين

- فقرة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (450) عاملا في أربع مؤسسات عامة أردنية اختيرت بشكل عشوائي، وبعد تحليل البيانات واستخراج النتائج النهائية التي كان من أهمها:
- تتمتع المؤسسات العامة الأردنية بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحويلية.
 - وجود أثر إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية (الجاذبية، الدافعية والإلهام، التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالمشاعر الفردية) على أداء المؤسسات العامة الأردنية.
 - عدم وجود فروق في اتجاهات المرؤوسين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تعزى إلى متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
 - وفي النهاية خلصت الدراسة إلى أنه يجب خلق جو من المشاركة الفعالة بين العاملين على هذه البرامج والمستخدمين لها وذلك من أجل تطويرها ومتابعتها.
- 2- الدراسات التي تناولت الصوت التنظيمي:

الدراسة الأولى:

- دراسة (Meares، 2002) أظهر أن الصوت في مكان العمل مهما للمشاركين في خمس طرق رئيسية.
- أولا: كان الصوت غير الرسمي هاما لبناء العلاقات الشخصية، ومنع وساطة العلاج السلبي ، والتفاوض على الهوية ومواجهة المخاوف.
- ثانيا: كان الصوت مع أقرانهم مهما وكذلك الصوت مع المشرفين.
- ثالثا: كان الصوت مهما لكل من المهمة وبناء العلاقة.
- رابعا: كان الصوت مهما لإعطاء المشاركين شعورا بالوكالة أو السيطرة على بيئتهم.
- وأخيرا كان الصوت مهما لعلاقته بالمشاركين
- الدراسة الثانية:

- دراسة (Marzouk، 2014) استهدفت تحديد تأثير القيادة الأخلاقية على كل من الصوت والصمت التنظيمي وتوصلت إلى عدم وجود تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية على كل من صوت الخضوع والصوت الدفاعي، بينما يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية على الصوت الموجه اجتماعية، ومن ناحية أخرى، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي سلبي للقيادة الأخلاقية على كل من صمت الخضوع والصمت الدفاعي، بينما يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية على الصمت الموجه اجتماعية.

الدراسة الثالثة:

دراسة (الصباغ، مرزوق، عبدالجواد، 2017) استهدفت تحديد أثر مشاركة العاملين في عملية صنع القرار كمتغير متوسط في العلاقة بين صوت الموظفين وولائهم تجاه المستشفيات قيد الدراسة ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين جميع متغيرات الدراسة وتأثير عاطفي إيجابي على صوت الموظفين على ولاء الموظفين تجاه منظماتهم ، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي لصوت الموظفين على مشاركة الموظفين في صنع القرار . وعلاوة على ذلك فقد تبني أن مشاركة الموظفين في صنع القرار لها تأثير إيجابي كبير على ولاء الموظفين تجاه منظماتهم. وأظهرت نتائج تلك الدراسة أن هناك تأثيرا إيجابيا غير مباشر لصوت الموظف على ولاءهم لمنظماتهم عندما يشاركون في صنع القرار في تلك العلاقة.

الدراسة الرابعة:

دراسة (Rasheed, et al، 2017) حيث كان الغرض من هذه الدراسة هو اختبار ما إذا كان صوت الموظف يتوسط العلاقة بين نظام العمل عالي الأداء والابتكار التنظيمي ، أكدت النتائج النموذج المفاهيمي وأظهرت أن نظام العمل عالي الأداء كان مرتبط بشكل إيجابي بصوت الموظفين والابتكار التنظيمي. تم العثور على صوت الموظف كمؤشر كبير للابتكار التنظيمي وعامل الوساطة في العلاقة بين نظام العمل عالي الأداء والابتكار التنظيمي.

الدراسة الخامسة:

دراسة (Cumberland et al.، 2018) التي تهدف إلى تحدد الروابط والعلاقات بين ممارسات تنمية الموارد البشرية (HRD) ورأس المال الاجتماعي التنظيمي (OSC) ، ودور الرؤساء التنفيذيين كآليات إدارة البيئة التي لها تأثيرات على سلوك الصوت، وتوصلت إلى أنه يمكن أن تلعب تنمية الموارد البشرية دورا رئيسيا في مساعدة الموظفين على تعزيز رأس المال الاجتماعي، مما يؤدي إلى صوت الموظف في المؤسسة، وأيضا عندما يقوم المدراء التنفيذيون بتوسيع شبكاتهم الاجتماعية الداخلية ، والانخراط في المحادثات مع العمال، فإن هذا الحوار يعد بمثابة قطعة أثرية مرئية ويتردد صداها في جميع أنحاء المنظمة.

الدراسة السادسة:

دراسة رافد حميد عباس الحدراوي بعنوان: استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات الصوت الوظيفي: دراسة حالة في فروع مصرف الرشيد بمحافظة النجف الأشرف، جامعة الكوفة، جمهورية العراق، 2019.

انطلقت الدراسة من مشكلة واقعية تجسدت بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية، استهدفت إجاباتها التعرف على الأطر الفكرية لمتغيري البحث (استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وسلوكيات الصوت الوظيفي) لكونهما من الموضوعات المهمة والحديثة في البيئة العراقية بصورة عامة والقطاع المصرفي بصورة خاصة، فضلا عن التعرف على مستوى ممارسة عينة البحث المتمثلة بفروع مصرف الرشيد في محافظة النجف الأشرف (فرع الكوفة، فرع الروضة، فرع شارع الصادق، فرع المنادره) لاستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وسلوكيات الصوت الوظيفي، ومن ثم سعى البحث لاختبار تأثيرهما. اعتمد البحث منهج دراسة الحالة لفروع مصرف الرشيد في محافظة النجف الأشرف، وذلك للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة بشكل دقيق، وقد اعتمد الباحث على أداتين رئيسيتين لجمع البيانات والمعلومات تمثلتا بمقابلات شخصية مع عدد من أفراد العينة، وقائمة استبيان وجهت إلى عينة من الموظفين (مدير، م. مدير، رئيس ملاحظين، محاسب، ملاحظ، أمين صندوق) في فروع المصرف المذكورة آنفا للإجابة عن فقراتها البالغة (37) فقرة، موزعة على متغيري البحث (استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي، وسلوكيات الصوت الوظيفي) بأبعادهما الفرعية، إذ بلغ عدد الذين وزعت عليهم قائمة الاستبيان، وتم تسلمها منهم كاملة (117) موظفا، وهم يشكلون نسبة (77%) من أصل مجتمع البحث البالغ (152) موظفا. واستعمل البحث أدوات إحصائية لأمعلمية في تحليل ومعالجة البيانات والمعلومات في الاعتماد على البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS 20).

توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات - فكرية نظرية وأخرى تطبيقية - شخصت واقع استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي كان أهمها: وجود تأثير عكسي لاستراتيجية الترهيب في ممارسة سلوكيات الصوت الوظيفي، أي أن الموظفين لا يقبلون بممارسة هذه الاستراتيجية من قبل قادتهم. وأوصى البحث بضرورة التخلي عن ممارسة هذه الاستراتيجية لأنها تعمل على ترك انطباع سلبي لدى الموظفين تجاه مصارفهم.

الدراسة السابعة:

دراسة عماد يسري عبد الجواد أبو غزالة (2019) بعنوان: أثر الإشراف المسيء على الصوت التنظيمي، حيث يهدف هذا البحث إلى التحقق من درجة وقوة تأثير أنواع الإشراف المسيء على الصوت التنظيمي بالتطبيق على عينة عشوائية طبقية قوامها 347 مفردة من العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء بمحافظات (الدقهلية - كفر الشيخ - دمياط)، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الخاصة بالتحليل الوصفي ومعامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للإشراف المسيء المباشر على متغيرات الصوت التنظيمي، وعلى النقيض من ذلك لم تتوصل الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للإشراف المسيء غير المباشر على أي من أبعاد الصوت التنظيمي، وكذلك أظهرت نتائج البحث وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بشكل جزئي تجاه متغيرات البحث وفقا لخصائصهم الديموجرافية ، وأخيرا تم تقديم بعض التوصيات العملية والعلمية.

- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة التي تم استعراضها اتضح الآتي:

- 1- اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث أثر هذا المتغير في بعض المتغيرات التنظيمية (الثقة التنظيمية، صنع القرار والمشاركة به ...).
- 2- تتفق تلك الدراسات مع الدراسة الحالية من حيث تناولها لمتغير الصمت التنظيمي وأحد الأنماط القيادية كل على حدى.
- 3- اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.
- 4- اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدامها للاستبيان كأداة بحثية أساسية لجمع البيانات.

كما أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في الآتي:

- 1- مجتمع الدراسة اعتمدت على الربط بين الأنماط القيادية والسلوك الصوتي للموظفين.
- 2- تختلف أهداف الدراسة الحالية عن أهداف الدراسات السابقة، وإن كان هناك بعض التشابه الجزئي.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت مما سبقها من دراسات حيث:

- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة المذكورة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم بالأنماط القيادية وعلاقته بالسلوك الصوتي للموظفين.
 - استفادت الدراسة الحالية من ما سبقها في الوصول إلى المنهج الملائم لهذه الدراسة.
 - استفادت الدراسة الحالية من الدراسة السابقة في إثراء الجانب النظري وكذا بناء أدوات الدراسة.
 - استفادت الدراسة الحالية من الدراسة السابقة في تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها.
- سادسا: فرضيات الدراسة:

للإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية المطروحة تم صياغة الفرضيات

التالية:

الفرضية العامة:

❖ للنمط القيادي علاقة قوية بالسلوك الصوتي للموظفين

الفرضيات الفرعية:

❖ للنمط القيادي التحويلي علاقة قوية بالصوت الدفاعي للموظفين

❖ للنمط القيادي الفردي علاقة قوية بصوت الإذعان للموظفين

❖ للنمط القيادي التشاركي علاقة قوية بالصوت الاجتماعي للموظفين

الفصل الثاني:

المعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة

(الأنماط القيادية - السلوك الصوتي للموظفين)

أولاً: الأنماط القيادية.

تمهيد:

تمثل عمليتي القيادة والإدارة من العمليات التي نشأت منذ القدم وتطورت مع تطور الإنسان والمجتمع، ويعد موضوع القيادة من أهم المواضيع التي تحتل اهتمام الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة، وذلك لأنها تهتم بتوجيه الأفراد والعاملين نحو تحقيق الأهداف وإنجاز المهام بكفاءة وفعالية. وتمثل القيادة العنصر الأساس والمحرك الحقيقي لتسيير شؤون المنظمة من خلال رسم السياسات والخطط التي توجه سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم نحو تحقيق الغايات والأهداف المنشودة، ولتحقيق الأداء الجيد في مختلف المجالات من قبل الموارد البشرية فإنه لا بد من وجود قيادة إدارية متمكنة تعمل على توجيه وترشيد قدرات ومهارات الأفراد في الطريق والمسار الذي يضمن تحقيق أهداف المنظمة بالربط بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.

لذلك فإن أي نجاح للمنظمة في تحقيق أهدافها يعتمد بشكل كبير على عدد من العناصر، لعل أهمها القادة الإداريون والموارد البشرية، كونهم من يرسمون السياسات التي تترجم في شكل ممارسات وطرق تهدف إلى توجيه سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتنمية قدراتهم وتوحيد جهودهم وتنسيقها من أجل تحقيق الأهداف والغايات المرسومة

1- أهمية القيادة.

يرتكز مدلول القيادة على عرض مفهومها اللغوي والإجرائي، بالإضافة إلى حصر أهميتها التي تبوئها منزلة رئيسية وأساسية في أي تنظيم إداري.

إن أهمية القيادة تأتي من خلال حاجة المنظمات إلى شخص يستطيع قيادة هذه المنظمة لتحقيق أهدافها في جميع التنظيمات الإدارية من خلال توضيحها وتحديد مرؤوسيهما إن القيادة العظيمة تعمل من خلال العواطف¹، أي بمعنى الحالات العاطفية للقادة وأعمالهم تؤثر بالفعل على كيفية الشعور الموظفين الذين يقودهم وبالتالي العملية الإنتاجية².

وتتجلى أهمية القيادة في طبيعة التأثير على أداء العمل وعلى اتجاهات العاملين النفسية وتحقيق متطلبات الرضا ويكمن جوهرها في قدرة القائد الذاتية التي يخلف من خلالها تأثير في سلوك ومشاعر الموظفين، حيث يتميز عن أعضاء جماعة العمل بكونه الفرد الذي يمتلك القدرة التأثيرية على الآخرين فالمنظمة تحتاج إلى قائد يقودها لأسباب جوهرية هي:

* غياب القيادة في المنظمة يؤدي إلى تبدد قوتها وأعمالها.

* لا تستطيع منظمة ما تحقيق مهمتها وأهدافها دون قائد يرمز إلى الوحدة وروح التعاون

* إن القيادة لا بد منها الحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم وتقام العدل ويحال دون أن يأكل القوى الضعيف.

فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الوسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة وفي نفس الملتزمة بالنظم، فأهمية القيادة تكمن في:

أشار "ستوغديل" على أن أهمية القيادة تبرز في: "التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا في العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، وكذا التوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات³، أي التوفيق بين الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي.

¹ عبد الرضا فرج بدر اوي، أنماط القيادة وتأثيرها في إنجاز المنظمات الحكومية "دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار"، (أطروحة دكتوراه تقدم بها الطالب قاسم شاهين برسيم العمري، العراق: جامعة سانت كليمنتس، 2009، ص 17

² عبد الرحمان ابن خلدون، المقدمة، بيروت: دار الكتاب اللبناني، ط3، 1967، ص 335

³ نور الدين بوراس، دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين "دراسة ميدانية بالمركب المنجم بمؤسسات جبل العنف بئر العاتر تبسة، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014)، ص 76

وفي إطار هذا نرى المجتمعات البشرية تحتاج إلى قيادة تنظيماً شؤونها وتقييم العذل بينها حيث قال النبي صلى الله عليه وسلم: "إذ تخرج ثلاثة في سقر فليأمرُوا أحدهم"¹ وعليه تكمن القيادة في:

- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراته المستقبلية.
- أنها البقعة التي تجمع داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
- تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان² .
- السيطرة على المشاكل العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية العاملين باعتبارهم أهم موارد المؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

- أنها تسهل على المؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة³.

وهذا لا يقتصر دور القيادة في كل منظمة على مجرد التأكد من قيام المنظمة بواجباتهم في حدود المرسومة قانوناً، بل انه يتعدى ذلك إلى إمداد القائمين عليها بالدوافع والحوافز التي تعبت النشاط في نفوسهم، وتغرس فيهم روح التعاون والعمل المشترك .

ومما زاد في أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة، ما تشهده الإدارة الحكومية من مشكلة تعدد التنظيمات الإدارية وتعقدها ووجود التعارض بينها أحياناً، إذ لم يعد التنظيم الإداري يسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل، فقد أصبح يسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف المعقدة والمتشابكة، مما زاد من المشاكل التي يجب على القيادة مواجهتها، حتى أصبحت قدرة القيادة على مواجهة هذه المشاكل وخلها من العوامل التي تحدد نجاحها وفعاليتها في تحقيق الأهداف المتعددة والمعقدة.

من خلال ما تم عرضه من مفهوم القيادة وأهميتها يتضح لنا أن لها دور هاماً في الإدارة يبرز من خلالها مسؤولية في تحقيق التكامل أي لا تحقق ذلك بمعزل عن وجود القيادة قادرة عن تحقيق طموحات مثلاً منظمة، فالمنظمة الناجحة هي التي تعتمد على القيادة التي تتميز برؤية مستقبلية، والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل الاستمرار والنمو للمنظمة الإدارية. ومن هنا يستوجب ضرورة الإحاطة بالنظريات وأنماط القيادة.

¹- معن محمود عياصرة، القيادة والرقابة والاتصال، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص 137.

²- نور الدين بورس، مرجع سابق، ص 76

³- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة والتنمية البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 66

2- خصائص القيادة

كما أن لكل أسرة راعيا مسؤولا عن رعيته، يدير شؤونها ويتولى قيادتها ويعمل دائما من أجل رفايتها وإسعادها ويبدل قصارى جهده لتحقيق أمالها فان لكل جماعة قائدا يعمل لصالحا ويوجهها نحو تحقيق أهدافها على ألا تتعارض هذه الأهداف والصالح العام، والقيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ عن طبيعة الاجتماع البشري فحيثما تكون الجماعة توجد القيادة فلا قيام لأحدهما دون الآخر. ولا يمكن لفرد أن يصبح قائدا، دون أن يكون هناك جماعة. ففي كل جماعة يقوم فرد منها أو أكثر بدور القيادة فيها مستخدما كل ما يستطيع من معرفة ومهارة وجهد وإرادة وذكاء ومشاعر للتأثير في سلوك أفراد جماعته أو لتوجيه ما لديهم من قدرات وميول واستعدادات أو لتدريبهم على مهارات أو لإقناعهم بأراء و أحكام بغرض تحقيق هدف معين فأساس القيادة هو العمل مع الجماعة ولصالحها ومساعدتها لكي يتعاون أعضاؤها على تحقيق هدف مشترك يتفوق عليه ويتضح مما سبق أن القيادة أمر ضروري التفاعلات بين الأفراد والجماعات فالقائد رقيب ومنظم وموجه الأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو أهداف معينة يهدفون إلى تحقيقها دون إخلال بالنظام العام أو القانون أو العرف أو العادات أو التقاليد وهذا يعني إذا كانت القيادة نشطا وتأثيرا وتعاوننا فانه يمكن حصر خصائصها كالتالي¹:

- القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيها بناء إلا توجيها تخريبيا.
- القيادة تؤثر في الأفراد الجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرص.
- القيادة تعاون وعلى القائد أن يبيث روح التعاون بين أفراد جماعته ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة .

- القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفزهم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.

وقد خلصت قوة العمل الأسترالية المتخصصة في المكتبات Australian Librarianship

Taskforce بأن الخصائص الرئيسية للقيادة المطلوبة مستقبلا هي:

- الرؤية الابتكارية.

- صياغة الأهداف وإنجازها.

¹ - محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص 68.

- القدرة على اتخاذ القرارات بثبات.
- القدرة على بناء الفريق.
- شخصية جذابة (كاريزما) charisma.
- تعمل القيادة الناجحة على تحقيق رغبات الأفراد وإشباع الحاجات التي تظهر في الجماع فأفضل القواعد من حيث عن مضايقة مرؤوسيه وأن يحملهم على عمل ما لا يرغبون فيه أو انحاز ما لم يمكنهم قدراتهم واستعداداتهم من إنجازها¹.

3- أنماط القيادة:

تتأثر القيادة بالعديد من المتغيرات، فهي تظهر حركة التفاعل الديمقراطي للفرد من خلال تأثيره في تابعيه أو مرؤوسيه بحق القيادة الرسمية التي يمتلكها كما يظهر القيادي في حركة العلاقات غير الرسمية بين الأفراد فيها يظهر احدهم متمتعاً باحترام واعتزاز الآخرين في هيكل جماعة العمل حيث تتنوع بتنوع المنظمات الإدارية واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف، فقد ظهرت عدة دراسات علمية للتمييز بين أنماط القيادة والمقصود بأنماط القيادة الطرق والأساليب التي يستخدمها القائد الإداري في إدارة وتوجيه الجماعة نحو تحقيق أهداف المنظمة الإدارية² وهي:

3-1- القيادة الديمقراطية (التشاركية) " Democratique leadership "

يتسم هذا النمط القيادي في قيام باستشارة مرؤوسيه والأخذ برأيهم واشتراكهم في اتخاذ القرارات وتقويض الصلاحيات لهم في إنجاز المهام المحاطة بأدائهم³، إن سلوك القائد هنا يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح، وهذا النمط من القيادات يهتم ببعيد الإنتاج في المؤسسة ويسعى لتحقيق أهدافها إلى جانب اهتمامه بالبعد الإنساني، ولذلك تعتبر وكما أشارت الدراسات إلى أنها أفضل أنواع القيادات ويكون القائد فعالاً⁴، وعليه فإن النمط القيادي الديمقراطي يتسم بـ:

- تطبيق سياسة المشاركة (الشورى بيننا) في اتخاذ القرارات، وفي صنع السياسات، ووضع الخطط، واتخاذ المواقف، وهذا ما يؤدي إلى تشجيع روح المبادرة والإبداع والإلتقان وتحمل المسؤولية، والشعور بقيمة العمل والانسجام بين موظفي المنظمة.

¹- محمد إبراهيم حسن محمد، القيادة الإدارية ومؤسسة المعلومات، د ط، د ب، 2010، ص 32 .

²- إبراهيم عبد الهادي المليحي، استراتيجيات وعمليات الإدارة، الإسكندرية: دار الجامعي الحديث، 2002م، ص 154

³- سلامة، كايد، أنماط السلوك القيادي المدير المؤسسة الفعال: ورقة عمل (محاضرة، دار التعليم المستمر)، جامعة اليرموك اربد، 1997، ص 267

⁴- ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الإسكندرية: دار الجامعي، 2005م، ص 154

- تطوير العلاقات الإنسانية بين القائد وموظفيه، التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم، وحل مشاكلهم والتعاون فيما بينهم .
- الاهتمام بالدوافع الإنسانية والقيم السائدة في المجتمع بهدف رفع الروح المعنوية وتحفيز، قصد توفير المناخ المناسب لتحقيق الأهداف المسطرة وضمان الاستقرار للمجتمع .
- تنقسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي والمعنوي العالي مما ينعكس الأداء.
- تسود روح الثقة والمودة والمحبة بين الأفراد العاملين وتحقيق الولاء والانتماء للمنظمة.
- بروز القيم الإيجابية وظهور ثقافة منظمه قائمة على تعزيز السلوك الإيجابي الهادف لنجاح المنظمة وقدرتها في الاستقرار والاستمرار .
- موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولة تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة¹.

3-2- القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية) Autocratic leadership:

ركزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على انه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفق للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده لذلك تتم الرقابة للتحقيق من أن العامل يؤدي العمل وفق للطريقة المفروضة، فهذا النمط الداري يتماشى مع افتراضات حيث تتم الرقابة من خلال السلطة ويعبر ما سبق عن مفهوم المدير الأوتوقراطي، حيث تتسم القيادة الأوتوقراطية بالنزعة الفردية وشيوع ظاهرة الهيمنة الانفرادية في اتخاذ القرارات والأحجام عن تفويض الصلاحيات، إذ غالبا ما يشرف القائد الأوتوقراطي إشرافا مباشرا على القرارات وتفصيلاتها وصيغ تنفيذها ويمارس الضغط على العاملين من اجل الالتزام بها وزيادة الإنتاج والإنتاجية².

ومن الجدير بالذكر إن هذا النمط غالبا ما ترافقه بروز الظواهر التالية:

- * بروز النزعة الغذائية بين الأفراد في المنظمة وضعف وجود ابتكار أو مبادرة من قبل المرؤوسين .
- * عدم القدرة على تنفيذ الأعمال الأمن خلال الإشراف المباشر على العاملين في المنظمة.
- * تنصف الجماعة العاملين بانخفاض المعنوية وارتفاع شكاوي الأعضاء وارتفاع معدل دوران العمل وارتفاع نسبة الغياب والتمارض و بروز المشكلات بين الأفراد والصراعات بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي للعمل أو الاهتمام به كما ينعكس أثره واضحا على انخفاض الإنتاجية وضعف المعنوية وعدم تحقيق الرضا³.

¹- حضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، ط2008، ص1، 371.

²- عبد الغفار الحنفي، مرجع سابق، ص 585

³- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر: دار هومة، 2002، ص 34

3-3- القيادة التحويلية:

يرى بيرنز أن القيادة التحويلية "عملية يسعى من خلالها كل من القائد والأتباع إلى رفع كل منهما إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاقية"¹.

وهي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة.²

من خلال عرضناه من أنماط للقيادة الإدارية يتبين أن القائد الفعال الناجح لابد أن يتميز بالصحة الجيدة والاتزان النفسي والاجتماعي والصبر والابتكار والقدرة على الاتصال والتفاعل مع الآخرين حيث انه يركز على جانبين في الإدارة: الأول تحقيق الأهداف المنظمة بإنتاجية مرتفعة والثاني مراعاة العاملين والعمل والعمل على تحقيق حاجاتهم الفردية ورغباتهم.

4- نظريات القيادة:

تعددت النظريات التي تبحث في القيادة، والتي أسفرت عن نتائج مفيدة وتفسير سلوك وأسباب تأثير بعض الأفراد وعلى أفراد آخرين، وهي كالاتي:

4-1- النظرية الموقفية الاحتمالية: "Situational theory"

ترتكز هذه النظرية على مدى توافق سلوك القائد مع خصوصيات الموقف الذي يواجهه فهناك من يرى انه لا يوجد القائد إلا بعد تتم تجربة معينة يتضح منها شخصية القائد، كذلك في كتاب آخر تقوم هذه النظرية على القول بان أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية بموقف قيادي معين وملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف، أي أخذت المتغيرات الموقفية باعتبار³.

طبقا لهذه النظرية يقرر "سيسيل" "CECIL" أن القيادة لا ترتبط كلية بالفرد القائد بل أنها ترتبط أيضا بالعلاقات الوظيفية "Fonctionnel Relationship" بينه وبين أعضاء الجماعة⁴.

¹ -Burns, J. M.. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978, P 20.

² - أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 95

³ - معن محمود عياصرة، محمد بني احمد وآخرون، مرجع سابق، ص 147.

⁴ - محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 33

في حين يرى "وليم ريدين" W.REDDIN " أن الثابت علميا أهم عنصرين للسلوك القيادي الإداري هما: الاهتمام بالعمل، الاهتمام بالعلاقات مع الموظفين، وهذا ما جاء في كتابه "Effectiveness Managerial" "الفاعلية الإدارية"¹،

وقد ميز بين أربعة أنماط أساسية للقيادة الإدارية²:

- القائد المتفاني "Dedicated": وهو القائد الذي يهتم كثير بالعمل.
- القائد المرتبط "Related": وهو القائد الذي يهتم كثيرا بالعلاقات مع الأفراد.
- القائد المتكامل "Interated": وهو القائد الذي يهتم كثيرا بالعمل وبالعلاقات مع الأفراد.
- القائد المنعزل "Separated" وهو القائد الذي لا يهتم كثيرا بالعمل وبالعلاقات مع الأفراد.

4-2- النظرية الوظيفية: "Fonctionnel theory"

إن القيادة في هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها فترى القيادة على أنها وظيفة تنظيمية وتلخص هذا النظرية أهم الوظائف:

- التخطيط لأهداف: قريبة المدى وبعيدة المدى.
- وضع السياسة من خلال المصادر الفوقية والمصادر التحتية أو من القائد نفسه.
- مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة كما في الجماعة العسكرية.
- مصادر تحتية: تابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل.
- مصادر من القائد: نفسه حيث تفرضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة.
- الإيديولوجية: يعتبر مصدر الأفكار ومعتقدات وقيم الجماعة.
- الخبرة: القائد كخبير (خبرة إدارية وفنية ومعرفة).
- الإدارة والتنفيذ: تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة والمراقبة.
- الحكم والوساطة: فهو الحكم الوسيط فيما ينشب بين الجماعة من صراع أو خلاف.
- الثواب والعقاب: يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يؤدي إلى المحافظة على الضبط والربط داخل الجماعة.
- النموذج: نموذج هو مثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة.
- الرمز: رمز الجماعة واستمرارها في تأدية مهامها ورمزا مثاليا للتوحيد³.

¹- صلاح الدين الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 212.

²- عينة مسعود، مرجع سابق، ص 28

³- خليل عبد الرحمان المعاينة، علم النفس الاجتماعي الظاهر، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2000، ص 21.

يهتم أصحاب هذه النظرية بالسؤال عن كيفية توزيع الوظائف القيادية في الجماعة فقد يكون توزيع الوظائف القيادية على نطاق واسع وقد يكون ضيقا جدا لدرجة أن كل الوظائف القيادية تنحصر في شخص واحد وهو القائد¹.

4-3- النظرية التحويلية: "Transformationnel theory"

إن القيادة التبادلية قيادة توجه بشكل إيجابي وتحشد جهود آخرين من خلال المهام ونظام التحفيز والهيكل وبالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين ومن هذا المنطلق فإن القيادة التحويلية أو التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء لمرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية بمعنى أنها تتفوق في الوظائف الإدارية فهي مثابرة ومتسامحة ومتفهمة وذات عقلية عادلة وسطيية².

أما القيادة التحويلية قيادة ايجابية تعمل على تأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالعمال على أحسن وجه ممكن، فهي القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة لالتقاء بالأداء واهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين والقيادة التحويلية تشبه القيادة الكاريزمية لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتمامهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة الحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائما، هذا النمط القيادي يتمتع صاحبه بقدرات تكيفية عالية منطقية من المداخل الثلاثة أنفة الذكر³.

4-4- نظرية الهدف:

هذه النظرية قام بتطويرها روبرت هاوس Robert House حيث تقوم هذه النظرية على أساس نظرية التوقع للدافعية، ويتعلق مصطلح المسار والهدف بالمصطلحات الموروثة لنظرية التوقع الخاصة بتوقعات الجهد والأداء، وقد عبر عنها هاوس بوصفه لها أنها تتضمن وظيفة الدافعة للقائد مضاعفة ما يتلقاه المرؤوسون نظير تحقيقهم لأهداف العمل وتسهيل مهمة الوصول إلى هذه المكافآت بتوضيحها وإزالة المعوقات، وإتاحة المزيد من الطرائق لإشباع الحاجات الذاتية فيها⁴.

¹ - شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإرادية ودورها في تأطير الروابط العلاقات العامة، تدريسية في معهد إعداد المعلمين نينوي، دراسات تربوية، العدد 11 جويلية 2010، ص 117.

² - عبد الرضا فرج بدرأوي، مرجع سابق، ص 70

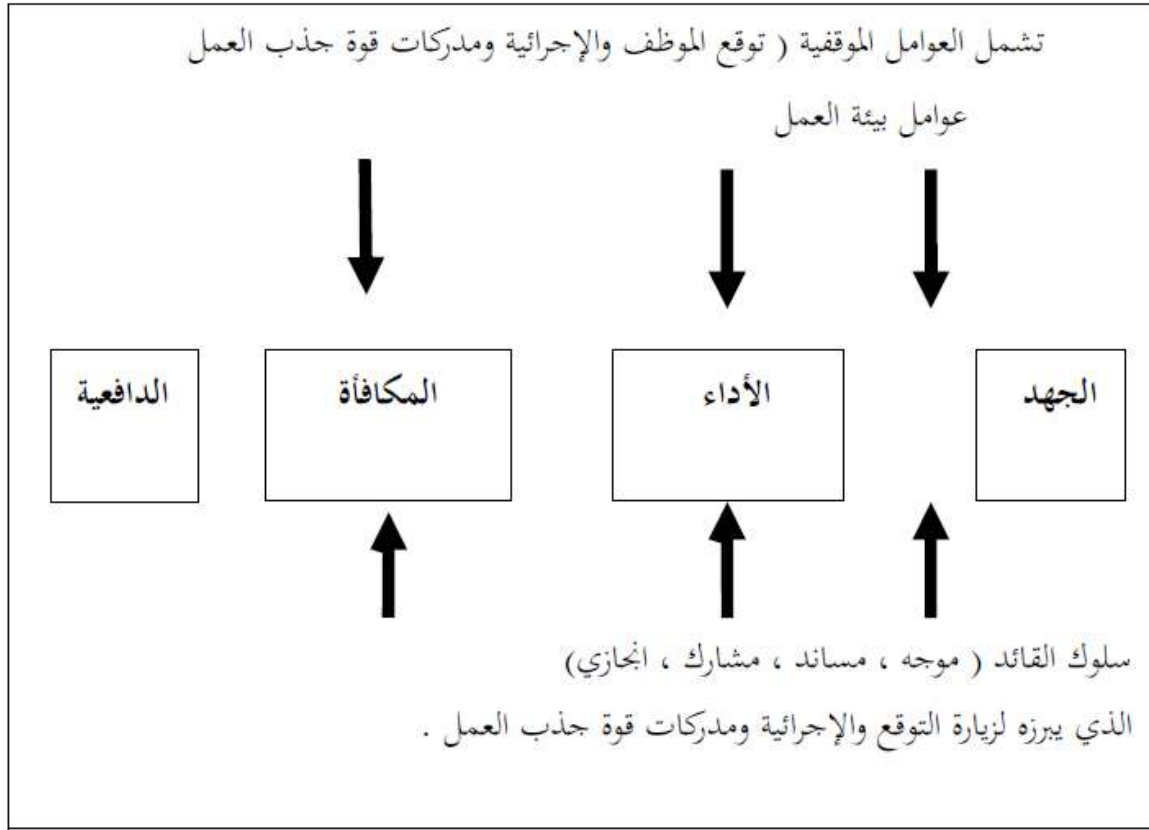
³ - معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 148

⁴ - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 295.

- وتحدد هذه النظرية أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن استخدامها جميعاً من قبل القائد كما هو موضح في الشكل الموالي، ولكن في مواقف وظروف مختلفة وهي:
- 1- السلوك التوجيهي: التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات ومعدلات أداء وأساليب العمل والمكافآت.
 - 2- السلوك المساند: توفير المشورة والرعاية والاهتمام باحتياجات المرؤوسين وخلف جو عمل إيجابي داخل المنظمة.
 - 3- السلوك المشارك: مشاركة الرئيس والمرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل وتشجيع الاقتراحات والآراء.
 - 4- السلوك الإنجازي: يقوم القائد هنا بتحديد أهداف مثيرة بديل الطاقة القصوى في العمل ويظهر ثقة عالية بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف¹.

¹- سليمان العميان، السلك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2005، ص، ص 274.

الشكل رقم 01: يوضح نظرية المسار والهدف.



المصدر: أندرودي سيتر لافي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 1991، ص 304.

5- القيادة وأثرها في الموارد البشرية:

تلعب القيادة دوراً أساسياً في تنظيم وتوزيع وترتيب المهام والأعمال للموظفين والعاملين داخل المؤسسة، والإشراف على سير الأعمال بالإمكانيات التي تعزز مهاراتهم وقدراتهم، من خلال حسن التخطيط والتوجيه الأفراد المؤسسة، فالقيادة الفاعلة تعمل على توجيه الفرد أو العنصر البشري نحو تحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

والقيادة الفاعلة تعمل على تماسك الأفراد والعاملين في المؤسسة وتتفاعل معهم في ظل ظروف العمل، وتنمية روح العمل الجماعي بهدف تحقيق أهدافها، ولذلك فإن القيادة تعد ركيزة جوهرية لتنمية دور الموارد البشرية، وتعد من أهم المهارات والأساسيات التي ينبغي توفرها في القيادة الحديثة لمواجهة الصعوبات والتحديات المستقبلية¹.

¹ -هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراية، ط1، الأردن، 2010، ص 94.

والعلاقة بين القيادة الإدارية والموارد البشرية هي علاقة تفاعلية، ويمثل العنصر البشري أهم موارد المنظمة الذي من خلاله تستطيع تحقيق الغايات المنشودة. ولذلك يزداد الاهتمام بالعنصر البشري وتتميته بشكل مستمر، وبطبيعة الحال فإن كفاءة أداء الموارد البشرية يعكس بالنتيجة كفاءة القيادة. ولذلك فإن نجاح المؤسسة أو المنظمة يعتمد بشكل أساسي على مدى كفاءة وفعالية قيادتها الإدارية وإدارتهم للموارد البشرية، من خلال السبل والوسائل التي تستطيع القيادة التأثير على العنصر البشري والحصول على تعاونهم وجهودهم لتحقيق المهام الموكلة إليهم.

كما أشرنا سابقاً وتحدثنا بأن للقيادة الإدارية دوراً كبيراً في التأثير على الأفراد التي تفوقها، ويعتبر التأثير والتوجيه والإقناع أحد المحاور الأساسية في التعرف على هذه الظاهرة، والتي من خلالها نتعرف على القيادة الناجحة، ويقاس نجاح القيادة من خلال ما تستخدمه للتأثير على أفرادها ومروءوسيتها بالشكل الإيجابي، لذلك وجب التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة في تنمية الموارد البشرية قصد توجيههم وإرشادهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والتي نوجزها فيما يلي:

5-1- دور القيادة في تنظيم المرؤوسين

من أهم مهارات القيادة هي القدرة على التنظيم، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع تنظيم مؤسسته سواء من الناحية الهيكلية للمؤسسة أو الناحية البشرية، بوسائل وطرق علمية تضمن له إنجاز المهام وتحقيق الأهداف بصورة أفضل. والهدف الرئيس من تحقيق القائد الإداري الناجح لمهارة التنظيم تتمثل في القدرة على خلق إطار تنظيمي ديناميكي قادر على تحريك مختلف العناصر داخل المؤسسة بالطريقة التي تحقق الأعمال والأنشطة والأهداف المخطط لها بأفضل جودة وأقل تكلفة ضمن الزمن المحدد، من خلال اختيار أفضل السبل والوسائل التي تضمن الحصول على أكبر قدر ممكن من الكفاءات، والتنسيق بين مختلف القطاعات والتخفيف من مركزية القرار، ومقاومة مظاهر الجمود داخل المؤسسة من خلال كسب ود العاملين وإثارة حماسهم في حل الإشكالات والمعضلات التي تواجههم¹. ويحقق القائد الإداري الناجح هذا الهدف عند تحقيق ما يلي²:

- جعل العلاقة بين القائد وأتباعه مبنية على الدعم والمساندة في تحمل المسؤوليات، وتنمية الثقة المتبادلة مع الموظفين والعاملين لديه.
- التوفيق بين مصالح الموظفين أو الأفراد ومصالح المؤسسة التي يعملون فيها، بحيث لا تكون مصلحة أي طرف على حساب الآخر.

¹ - معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، ط1، الأردن، 2008، ص153

² - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، ط1، الأردن، 2009، ص156.

- تلبية الاحتياجات والرغبات المادية والمعنوية للموظفين والعاملين داخل المؤسسة، وتحقيق المساواة الاجتماعية وتجنب التمييز بينهم.
- توفير ظروف العمل المناسبة للعاملين وتذليل الصعوبات والعقبات أمامهم لمساعدتهم على تقديم أفضل ما لديهم.
- فهم نفسيات الموظفين ومشاعرهم، ومعاملتهم على أسس إنسانية .

ومن هذا الإطار يتضح لنا بأن القائد الإداري الناجح هو الذي يعمل على تنظيم شؤون العاملين لديه ويسعى إلى تطوير مهاراتهم من خلال تحديد أدوارهم وتنظيم مسؤولياتهم، والتنسيق بين المصالح المختلفة وتحقيق الانسجام والتعاون بين الموظفين لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

5-2- دور القيادة في المشاركة على اتخاذ القرارات

القائد الإداري الناجح ينبغي أن يكون ملماً بجميع جوانب العمل داخل المؤسسة، وذلك حتى يستطيع اتخاذ القرارات الصحيحة والتي تتناسب مع طبيعة الهدف المراد تحقيقه. وعملية اتخاذ القرار الصحيح والمناسب تمر بعدة مراحل، تتمثل في تحديد المشكلة، ثم إيجاد الحل والحلول البديلة، ثم يأتي بعد ذلك اختيار أفضل الحلول من جميع البدائل واختيار القرار الأمثل. ويتمثل دور القائد الإداري المتمكن في عملية اتخاذ القرار الأفضل والذي يفترض فيه أنه يحقق مطالب المؤسسة أو المنظمة التي يديرها. وحتى تحقق هذه العملية دورها وتكون أكثر فعالية، فلا بد للقائد الإداري أن يشارك الموظفين والعاملين في المؤسسة العملية صنع أو اتخاذ القرار المناسب لضمان مشاركتهم والتزامهم في تنفيذ القرارات المتخذة¹، فنجاح أي قائد في إدارة المؤسسة ومواردها البشرية وتحقيق أهدافها، يتوقف على عملية المشاركة في اتخاذ القرار، إذ أن المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات من خلال تحسين نوعية القرار فضلاً على أن المشاركة في صنع القرار تساعد على قبول المرؤوسين للقرار وولائهم وعدم معارضتهم له بعد إصداره وهم بذلك يقبلون على تنفيذه عن رغبة واقتناع. ومشاركة المرؤوسين والعاملين في عملية صنع القرارات وتبادل الآراء والأفكار معهم يعود على المؤسسة وعلى القيادة ببعض الإمتيازات، لعل أهمها ما يلي²:

- إشراك المرؤوسين والعاملين في عملية صنع القرار يشعرهم بأهميتهم كأعضاء في المؤسسة، ويخلق فيهم الولاء والانتماء للجماعة التي يعملون معها.
- مشاركتهم أيضاً تجعلهم يتقبلون القرار برضى ويعملون على مسانדתه تنفيذه بدقة وحماس.

¹- نواف كنعان، المرجع السابق، ص 157.

²- المرجع نفسه، ص 158.

- مشاركتهم في صنع القرار يتطلب وجود اتصالات فعالة في الاتجاهات جميعها ومع جميع القيادات وعلى كل المستويات. لذلك فإن مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار يدعم فعاليته، فخبرة العاملين لا شك تسهم في زيادة كفاءة القرار المتخذ، وهذا لا يمنع أن يتوفر لدى المرؤوسين مستوى معين من الكفاءة والاستعدادات للاختيار بين البدائل المتاحة التي تمكنهم من المشاركة الفعالة في صنع القرار.

5-3- دور القيادة في تنمية الاتصال التنظيمي

من أهم المهارات التي يجب أن يتحلى بها القائد الإداري هي القدرة على إدارة الاتصالات الفعالة، كون الاتصال التنظيمي يعد ركيزة أساسية في استدامة واستمرارية المؤسسة. فالقائد الإداري الناجح يعمل على جعل الاتصالات وسيلة فعالة للقيام بمهامه القيادية الأخرى، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات التي بموجبها يصدر القرارات والتوجيهات وتوزيعها على المستويات والإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

والاتصال التنظيمي يعني مدى مساهمة القائد الإداري في توصيل المعلومات و تسهيل تبادلها، ونقل الخبرات والمعارف بين أفراد المؤسسة مع بعضهم البعض، ومدى معرفته بالأمر التي تجري داخل المؤسسة. فدور القائد هو "العمل على إيجاد شبكة جيدة وشاملة للاتصالات بين وحدات المؤسسة وفروعها، كما يجب أن يعمل على أن تكون قنوات الاتصال التي تربط وحدات المؤسسة بمركز القيادة نقية وصادقة ليسهل عليه معرفة ما يدور داخل المؤسسة التي يقودها¹.

ولهذه الآلية أهمية كبيرة حيث تقوم بشكل رئيس بنقل المعلومات والبيانات المختلفة بين القائد ومرؤوسيه ، وهي المتعلقة بالعمل وإنجاحه في الزمن المحدد. إن دور القائد في تنمية الاتصالات على جميع المستويات من شأنه العمل على تبادل المعلومات والخبرات بين القادة والمرؤوسين لتحقيق أهداف التنظيم، وإن تنوع ونمو هذه الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين تعمل على بث الروح المعنوية لدى المرؤوسين وتنمي شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة²

4- دور القيادة في تحفيز العاملين

يعد التحفيز من أهم السبل والطرق التي ترفع الروح المعنوية للأفراد والموظفين داخل المؤسسة وتدفعهم ليكونوا فاعلين ومنتجين في المؤسسة. ويعمل القائد الإداري الناجح على تحفيز

¹- نواف كنعان، المرجع السابق، ص 169.

²- قاسم شاهين برسم العمري، أنماط القيادة وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص58.

العاملين والموظفين من خلال فهم رغباتهم وحاجاتهم غير المشبعة وتحديدها والعمل على إشباعها من أجل الوصول إلى تمتيهم وزيادة فعاليتهم. فالتحفيز يعد من الأدوار الأساسية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة من خلال رفع الروح المعنوية وشعورهم بأهميتهم داخل المؤسسة مما يخلق الشعور بالرضا الوظيفي الذي يعزز سلوكهم باتجاه تحقيق الأهداف وتحفيزهم وزيادة مهاراتهم، وهذا ما يعبر عنه الإدارة بالأهداف، إذ تعتبر الإدارة بالأهداف استراتيجية تحفيزية أصبحت تتبناها العديد من المؤسسات المعاصرة اليوم، حيث تقوم هذه العملية على مشاركة المرؤوسين مع قادتهم في تحديد الأهداف والغايات المراد تحقيقها لتحفيزهم على تطوير وتنمية قدراتهم¹. ومن هنا نستطيع القول بأن نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف يتوقف على تحسين العلاقات الشخصية بين القادة والمرؤوسين في المؤسسة، وبشكل رئيس يجب أن يكون دور القادة داعمة لهذا الأسلوب وبطريقة إيجابية وبناءة وعلى كفاءة العاملين في تطبيق وتنفيذ هذه الأهداف.

¹ - قاسم شاهين برسم العمري، المرجع السابق، ص 59.

خلاصة:

تمثل القيادة الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات وضمان تفوقها وبقائها واستدامتها في ظل التنافس الشديد والكبير في بيئة الأعمال، كونها تمثل الأساس في توجيه العمليات الإدارية للمؤسسة، ومن خلال القيادة الناجحة تستطيع المؤسسة أن تتفوق وتتميز عن باقي المؤسسات.

ومن خلال ما تم تناوله نستطيع القول بأن القيادة لها دور كبير في تنمية الموارد البشرية لأي مؤسسة أو قطاع أو منظمة، وأن القيادة الناجحة تعمل على التواصل الإيجابي للأفراد والعاملين داخل المؤسسة وتعمل على تحفيزهم وتطوير مهاراتهم ورفع مستوى أدائهم من خلال العملية التوجيهية التي ينلقونها والتي تساهم في تنمية قدراتهم لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

وهكذا يتبين لنا أهمية الدور الذي تؤديه القيادة في تنمية الموارد البشرية من خلال تأثيرها في كل جوانب العملية الإدارية، فتزيل كل الفجوات بين القائد وبين موارده البشرية، مما يسهل على العاملين في التنظيم إدراك أهدافه والاقتراع بما ليعملوا متعاونين مع قائدهم على تحقيقها.

ثانيا: السلوك الصوتي للموظفين

تمهيد:

إن التطور في مجال الفكر الإداري شهد ظهور العديد من الأفكار الحديثة التي سلطت الضوء على موضوعات مهدت للخوض في المزيد من التطور والاسترسال المعرفي في الدراسات الإدارية والتنظيمية، هذه الموضوعات لم تأتي من العدم وإنما انبثقت من طروحات فكرية ورؤى فلسفية جسدها الباحثون في مساهمات بحثية نضجت مضامين الفكر الإداري المعاصر.

ومن هذه الرؤى الفلسفية والإسهامات البحثية الحديثة في الدراسات الإدارية والتنظيمية انبثق الاهتمام بموضوع السلوك الصوتي للموظفين وإبراز دورها في تعزيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية لتتبعكس على مخرجات العمل الإيجابية. فقد نال هذا الموضوع اهتمام العديد من الباحثين والكتاب في المجال الأكاديمي والتطبيقي، فهو يعد بمثابة أسلحة تتسلح بها المنظمات لمواكبة التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال. وسبب هذا الاهتمام يعود إلى أن المورد البشري يشكل العنصر الأكثر قيمة في الموارد التي تمتلكها المنظمات فضلا عن ذلك فهو يعد القلب النابض في حياة المنظمات.

1- أهمية السلوك الصوتي للموظفين.

يتضمن الصوت الوظيفي أو السلوك الصوتي للموظفين أهمية إدارية من خلال الدور التعليمي المتمثل في الاستفادة من أفكار الموظف، ومعلوماته، فضلا عن أنه يساعد على تحسين الأداء، ويعطي الصوت القدرة على تعزيز معنويات الموظفين التي تؤثر على اشتراك الموظفين وإبداعهم، وهذا بدوره يعزز الإنتاجية في مكان العمل.

ووفقا لنظرية الدوافع التي قدمها "فروم (1964)" يكون للأفراد الدافع لإنجاز شيء ما إذا ما كانوا يرغبون في ذلك، ويعتقدون أن لديهم القدرة على تحقيق ذلك، وأيضا إذا كان قابلا للتحقيق. وبالتالي، فإن تطبيق المديرين لهذا المبدأ من خلال سماع الموظفين والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم ومكافأتهم عن العمل الجاد- سوف يحفزهم على العمل كما أن وجود مشاركة في صنع القرار يساعد على تحسين الاتصالات الثنائية بين العاملين والإدارة العليا، ويولد بيئة أفضل للعمل، يكون فيها العاملون أكثر التزاما تجاه المنظمة، وتتيح تدفقا أكثر حرية للاتصالات.

إن أغلب الدراسات بينت أن الصوت الوظيفي يعطي ثلاثة نتائج هي:

-خلق فعالية على مستوى الوحدة التنظيمية،

- المساعدة في اشتراك الموظفين في المواقف والتصورات بشأن العمل،

- توضيح ردود فعل المستفيدين في المنظمة¹.

2- أنواع السلوك الصوتي للموظفين:

تتخذ سلوكيات صوت العامل عدة أنواع اختلفت من وقت لآخر ومن منظمة الأخرى، ويمكن

إيجاز هذه الأنواع بالآتي²:

1-2) الصوت الدافع:

هو تعبير العاملين عن أفكار جديدة لتحسين ممارسات العمل الحالية، فعندما يستعمل العاملين الصوت الدافع لتحقيق النتائج المستهدفة فإن القادة لا يوجهون الفشل في العاملين إذا لم ينجحوا، ويرى (Appienti & Chen، 2020) ان الصوت الدافع يعمل على تعزيز العلاقة بين الإدارة والعاملين، فضلا عن تحفيز العاملين للتعبير عن أفكارهم واقتراحاتهم الجديدة من أجل تحسين الأداء العام للمنظمة

¹ - رافد حميد عباس الحدراوي: استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات الصوت الوظيفي: دراسة حالة في فروع مصرف الرشيد بمحافظة النجف الأشرف، المجلة العربية للإدارة، مج39، العدد 1، العراق، مارس 2019، ص 31.

² - عباس جسين عبار الكرعائي: تأثير آليات صوت العامل في تعزيز انخراط العاملين: الدور الوسيط للثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة القادسية، العراق، 2021م، ص 47.

حيث يقدم الصوت الدافع اقتراحات لتعزيز الأداء التنظيمي من خلال تحفيز العاملين على الانخراط داخل المنظمة وتحقيق أهدافها وبالتالي فإن هذا الأمر يعمل على تحسين العمليات الداخلية وتطوير مكانة المنظمة، وتطويره قابلياتها الإبداعية على الأمد البعيد، الأمر الذي يعمل على خلق نوايا حسنة وإيجابية تجاه المنظمة، وتحسين مكان العمل.

2-2) الصوت الممنوع:

يمثل الصوت الممنوع مدى قدرة العاملين على التعبير عن الممارسات الضارة في المنظمة وتوجيه الانتقادات تجاه المنظمة. إن الصوت الممنوع يعكس القرارات التي تتخذها المنظمة من أجل الحد من السلوكيات والنتائج السلبية والتي تعمل على التأثير في تطور الممارسات الداخلية للمنظمة¹.

2-3) الصوت المراعي:

يشير إلى بناء تصور هيكلي إيجابي لمتطلبات العاملين تجاه المنظمة، والذي يصب في معالجة مشاكل والقضايا التي تقف دون تطور المنظمة حيث أن الصوت المراعي يمثل استراتيجية استجابة بناءة وفاعلة تستعمل لإحداث التغيير في المواقف السلبية التي تؤثر على طريقة تواصل المنظمة مع العاملين من أجل معالجة المشاكل التي تطرأ في مكان العمل، وأوضح الباحث (Tjemkes 2009) أن الصوت المراعي يعكس صوت العامل الهادفين إلى بناء وإحداث تغييرات في أنشطة المنظمة تصب في مصلحتها وتحقيق أهدافها ومواجهة المشاكل والأزمات التي تحد من تطويرها واستمرار نموها.

2-4) الصوت العدائي:

يشير الصوت العدواني إلى السلوكيات السلبية التي يعكسها العاملين تجاه المنظمة، نتيجة عدم التزام المنظمة بوعودها في تحقيق أهداف العاملين لديها، ويرى (Furrer et al.,2015) ان الصوت العدواني يشير إلى الفرض القسري لوجهات النظر الخاصة على الشركاء وإحداث الصراعات داخل المنظمة، كما أن الصوت العدواني يظهر عندما يحاول الشريك الفوز دون الأخذ بنظر الاعتبار وجهات نظر الشريك الأخر، أي أن الصوت العدواني يمثل ركيزة أساس في التحالفات الاستراتيجية كونه يؤثر على المنظمات ذات القابليات الضعيفة².

¹ - عباس جسين عبار الكرعوي: المرجع السابق، ص 48

² - المرجع نفسه، ص 49.

5-2 الصوت الإيجابي:

ويمثل السلوك البناء في تحسين أداء المنظمة، فالصوت الإيجابي يسهم في تحفيز قابليات المنظمة حول جمع معلومات وافية تجاه المشاكل والقضايا التي تقف أمام تطور المنظمة من خلال التركيز على عدة قضايا هي:

أ) مقدار التحسين والاقتراحات التي يمكن توفيرها.

ب) حجم وتوع المشكلة التي تواجهها المنظمة.

ج) تحديد حجم السلبات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة جراء مواجهة هذه المشكلة

6-2 الصوت الدفاعي:

إن العاملون يتفاعلون عادة من خلال الانخراط في سلوكيات دفاعية تهدف إلى حماية الذات، إن الصوت الدفاعي يسهم في تحفيز العاملين على التعبير عن آرائهم وجمع المعلومات الضرورية من أجل حماية سمعة ومكانة المنظمة عن طريق تحويل الانتباه أو التركيز أو إلقاء اللوم على الآخرين أو تلقي الثناء على الإنجازات. ووفقا لكاليسكان وإنلار فإن الصوت الدفاعي يتضمن التعبير عن الاعتراضات على التغييرات المحتملة في المنظمة والمعارضة اللفظية للتغييرات في سياسات العمل.

7-2 الصوت المذعن:

يعد الصوت المذعن الدافع وراء فض الاشتباك والتعبير الجاهل (دون معرفة) عن السلوك، وهو سلوك غير مندمج يستند إلى الشعور بعدم القدرة على إحداث أي تغيير، الأمر الذي يسهم في إحداث تغييرات في الفعالية الذاتية للمنظمة من خلال التأثير في إحداث التغييرات الداخلية للمنظمة. فضلا عن التعبير الشفهي للعامل عن الآراء والمعلومات من خلال تحسين مشاعر العاملين تجاه تدني احترام الذات وعدم الانخراط وعدم القدرة على إحداث تغيير في مؤسسته.

8-2 الصوت الداعم:

ويشير إلى الدعم للسياسات والبرامج والأهداف والإجراءات ذات الصلة بالعمل الجديرة بالاهتمام، إن الصوت الداعم يشير إلى السياسات التنظيمية التي تعود بالمنفعة على المنظمة، فضلا عن خلق سمة ايجابية عن المنظمة والمحافظة عليها¹.

¹ - عباس جسين عبار الكرعوي: المرجع السابق، ص 49-50

2-9) الصوت البناء:

يعرف الصوت البناء بأنه العامل الاجتماعي التقديري ، ولكنه يتسم بالتحدي والتواصل التصاعدي للاقتراحات والاهتمامات للإدارة بدلا من مجرد انتقاد الآخرين في مكان العمل. ومنه فإن الصوت البناء يمثل مشاركة الأفكار والمقترحات والاهتمامات من أجل تحسين الأداء التنظيمي. إن الصوت البناء يعكس التعبير الطوعي عن الأفكار والمعلومات والآراء التي تركز على أحداث التغيير الوظيفي في سياقات العمل، فهو يكون استباقي ويسهم في توجيهه وتحسين جودة العمليات التنظيمية واتخاذ قرارات أفضل.

2-10) الصوت المدمر:

ويشمل التعبير الطوعي عن إيذاء المنظمة من خلال توصيل الأفكار المؤذية أو الانتقادية المتعلقة بالسياسات والإجراءات (أي التشهير بسياسات المنظمة أو أهدافها)، إن الصوت المدمر يشير إلى التعبير الطوعي للعاملين وانتقاد المنظمة فيما يتعلق بسياسات العمل والممارسات والإجراءات¹. ويمكن تمثيل أنواع السلوك الصوتي للموظفين بالشكل التالي:

الشكل رقم 02: أنواع السلوك الصوتي للموظف



المصدر: عباس حسين عبار الكرعوي: المرجع السابق، ص ، ص 47

¹ - عباس حسين عبار الكرعوي: المرجع السابق، ص 50.

3- آليات السلوك الصوتي للموظفين:

إن تشغيل آليات الصوت الوظيفي تختلف وفقا لموارد السلطة التي تحتفظ بها الجهات الفاعلة داخل المنظمة وحجمها، بالإضافة إلى القيود المفروضة على الأطر التشريعية داخل أو عبر الحدود الدولية، وغالبا ما تتجاوز المنظمات الصغيرة التي توجد فيها علاقات أسرية وروابط شخصية وثيقة بين العاملين والإدارة لوائح وسياسات التوظيف في تحديد قنوات التعبير ونجاحها أو فشلها. وبالتالي تتضمن آليات الصوت مجموعة واسعة من الممارسات التي تعزز المشاركة المتبادلة للشواغل والمعلومات والمعرفة، فضلا عن مساهمات العاملين في صنع القرار بشأن قضايا مكان العمل ويرى كولتن (Colton) أن آليات صوت العامل القوية ترتبط بأفضل الممارسات التي يمكن أن تؤثر إيجابية على أداء العاملين ويمكن أن تساهم في الأداء خارج التوقعات، وبالتالي يشعر العاملون بأنهم يتمتعون بقدر أكبر من الاستقلال الوظيفي وأنهم يتمتعون بفرصة التأثير على عمليات الإنتاج، الأمر الذي قد يترجم في النهاية إلى مكاسب في الأداء

3-1 صوت العامل الرسمي:

يعد الصوت الرسمي نهجا أكثر تنظيما في تبادل الأفكار والمقترحات من خلال استعمال هياكل المنظمة التي تعزز التنفيذ المتسق وتحد من الصلاحيات التقديرية، فالصوت الرسمي للعامل يمثل توحيد المعايير واضحة تعمل على تعزيز التنفيذ المتسق والحد من السلطات التقديرية لمديري الصوت الأمر الذي يسهم في بناء قنوات صوتية مختلفة من أجل معالجة المشاكل وتحسين النظم الداخلية وممارسات العمل والإجراءات التنظيمية مما تقدم يرى الباحث ان الصوت العامل الرسمي يمثل علاقات تبادلية بين المنظمة وعاملها بواسطة هياكل رسمية من أجل تحقيق الفاعلية وحل المشكلات لكلا الطرفين.

3-2 صوت العامل غير الرسمي:

يحدث الصوت غير الرسمي من خلال عمليات غير منظمة يتم من خلالها التعبير عن الآراء والاقتراحات والأفكار المتعلقة بمكان العمل من خلال المحادثات غير الرسمية أو الاجتماعات أو الرسائل أو رسائل البريد الإلكتروني، الأمر الذي يعني أن آليات الصوت غير الرسمية تمثل اتخاذ إجراءات تصحيحية تسهم في معالجة المشاكل الداخلية للعمل¹.

¹ - عباس جسين عبار الكرعوي: المرجع السابق، ص 53.

إن صوت العامل غير الرسمي يعمل على بناء ردود فعل ايجابية تجاه المنظمة مما تقدم يرى الباحث أن صوت العامل غير الرسمي يمثل المعايير السياقية في المنظمة من خلال بيان الكيفية التي يمكن بدورها استعمال صوت العامل غير الرسمي، الأمر الذي يسهم في بناء قواعد تنظيمية راسخة ومهمة من أجل توجيه سلوكيات العاملين بشكل يخدم مصلحة وأهداف المنظمة، وهذا الأمر يمثل سلوكا اجتماعيا داخل المنظمة والذي يهدف إلى تسليط الضوء على السلوكيات غير المناسبة والتي تعيق أداؤها، والتركيز على المشاكل الفردية وعدم الرضا للعاملين وحلها في أغلب الأحيان.

3-3- صوت العامل المباشر:

يشير صوت العامل المباشر إلى التواصل ثنائي الاتجاه الذي يحدث مباشر بين الإدارة والعاملين دون وساطة طرف ثالث للتعبير عن آرائهم أو مخاوفهم، أي انه يعتمد على العاملين أنفسهم. وتوصل دافيسون وإيستيل (Davidson & Estell) إلى أن صوت العامل المباشر يعمل على الحد من صوت العامل من خلال الهياكل الهرمية الرسمية الأمر الذي يؤدي إلى إحداث تواصل مباشرة بين الإدارة والعاملين.

إن صوت العامل المباشر يعمل على بناء علاقة ايجابية مع المنظمة تتميز بالرضا والتصورات الإيجابية للعاملين تجاه المنظمة، فضلا عن بناء بيئة عمل آمنة. فالصوت المباشر عادة ما يكون مسألة اختيار فردي وليس جزءا من عملية صوت جماعية مطلوبة رسمية، وهذا قد يكون للتركيز المتزايد في العديد من المنظمات على الصوت المباشر آثارا كبيرة على نتائج مكان العمل من إذ مواقف العاملين وسلوكياتهم، فلصوت العامل المباشر عدة أشكال مختلفة تتمثل في¹:

أ) الاتصال الصاعد (من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا): يمكن أن يتضمن هذا الشكل من الصوت مجموعة من الآليات المصممة لاستخلاص معرفة العاملين وأفكارهم، فغالبا ما يتم تقديم الاقتراحات الفردية لغرض معالجة المشاكل وبناء أفكار وخطط جديدة، إن هذا النوع يختلف عن الاتصال النازل من خلال اهتمامه بتوجيه العاملين في الواقع وجها لوجه مع أرباب العمل وتصميم أفكار ومعرفة العامل بالشكل الذي يخدم مصلحة المنظمة.

إن صوت العامل الصاعد يهدف إلى تحسين الوضع الحالي للمنظمة من خلال دمج السلوكيات الإيجابية للعاملين بالنتائج المرغوبة بالأداء الوظيفي الفردي للعاملين.

¹ - عباس حسين عبار الكرعوي: المرجع السابق، ص 54.

ب) الاتصال النازل (من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا): يشير الاتصال النازل إلى إبلاغ العاملين بقضايا العمل إما من خلال مستندات مكتوبة رسمية أو تفاعلات وجه لوجه بين الإدارة والعاملين، الأمر الذي يعني ان المعلومات سوف تكون موجهة إلى اسفل الهرم التنظيمي. إن هذا النوع يعد الأكثر شيوعا مقارنة بالأنواع الأخرى من صوت العامل المباشر كونه يعمل على الأخذ بالاعتبار القدرة على إدارة علاقات التوظيف، وتدفق المعلومات، والتواصل بين العاملين.

ج) عمل الفريق والإدارة الذاتية: ينظر إلى نظم العمل المستندة على الفريق بأنها تعمل على تحسين الأداء من خلال تشجيع العاملين بفرصة التعاون في معالجة المشاكل وتحسين عملية الإنتاج، إن عمر الفريق والإدارة الذاتية يعمل على بناء مبادئ الاستقلال الذاتي واللامركزية والإدارة الذاتية، و تعزز مواقف العاملين تجاه العمل وتؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

د) الانخراط في المهام: تتضمن هذه الآلية عمليات العمل المعاد تصميمها والعمل الجماعي والفرق المدارة ذاتيا، إذ يكون فيه للعاملين رأي مباشر حول كيفية تنظيم العمل، إن الانخراط في المهام يسهم في توفير فرصة للعاملين التوظيف حرية التصرف في العمل بدلا من ممارسة الإشراف عن كثب من قبل المديرين.

مما تم التطرق إليه نستنتج أن صوت العامل المباشر هو آلية اتصال ثنائية الاتجاه بين العاملين والإدارة العليا دون أي وساطة للتعبير عن آرائهم ومخاوفهم.

3-4- صوت العامل غير المباشر:

يشير الصوت غير المباشر إلى تمثيل العاملين الجماعي من خلال النقابات العمالية أو غيرها من التمثيلات غير النقابية مثل مجالس العمل أو اللجان الاستشارية، ويتم من خلال هذه الآلية بيان مخاوف العاملين واقتراحاتهم تجاه الإدارة، وعلى السياق نفسه أشار كارول (Carroll) إلى أن هناك عدة أنواع مختلفة من آليات صوت العامل غير المباشرة، وهي¹:

أ) التشاور المشترك: تتضمن هذه الآلية اجتماع ممثلي العاملين والإدارة معا للنظر في القضايا ذات الاهتمام المشترك والمصلحة لكلا الطرفين، وبالتالي فإن الإدارة تحتفظ بالسيطرة على عملية صنع القرار، ولكنها تسعى إلى الاستفادة من مبادرة القوى العاملة من خلال إشراكها في أنشطة صنع القرار.

¹ - عباس حسين عبار الكرعوي: المرجع السابق، ص 55.

ب) مجالس العمل: هذه الآلية يمكن أن تعزز علاقة تعاونية أكبر بين العاملين والإدارة لأنها تسهل التشاور والمناقشة على مستوى المنظمة، فمجالس العمل تسهم في تقديم النصح والإرشاد للعاملين تجاه القيام بالأعمال التي تصب في مصلحتهم والحد من الأعمال التي تضر في أهدافهم.

ج) مخططات الشراكة: تركز هذه الطريقة على روح التعاون بين الأطراف المعنية والحد من العلاقة العدائية التي توجد عادة بين الإدارة والعاملين وراء هذه الآلية الصوتية، وبناء المزيد من اتفاقيات الشراكة التعاونية يتطلب تغيير تصورات العاملين والإدارة، إلا أن هذه الآلية تتطلب "التزاما عاليا بمشاركة المعلومات من جميع الأطراف في علاقة العمل.

د) التمثيل النقابي: الهدف الرئيس للنقابات هو المساومة على تحسين ظروف العمل وشروط العمل لأعضائها لأن وجود النقابة قد يكون بالغ الأهمية بالنسبة للعاملين كونه يعمل على اتخاذ قرارات جماعية مستندة على رأي الأغلبية

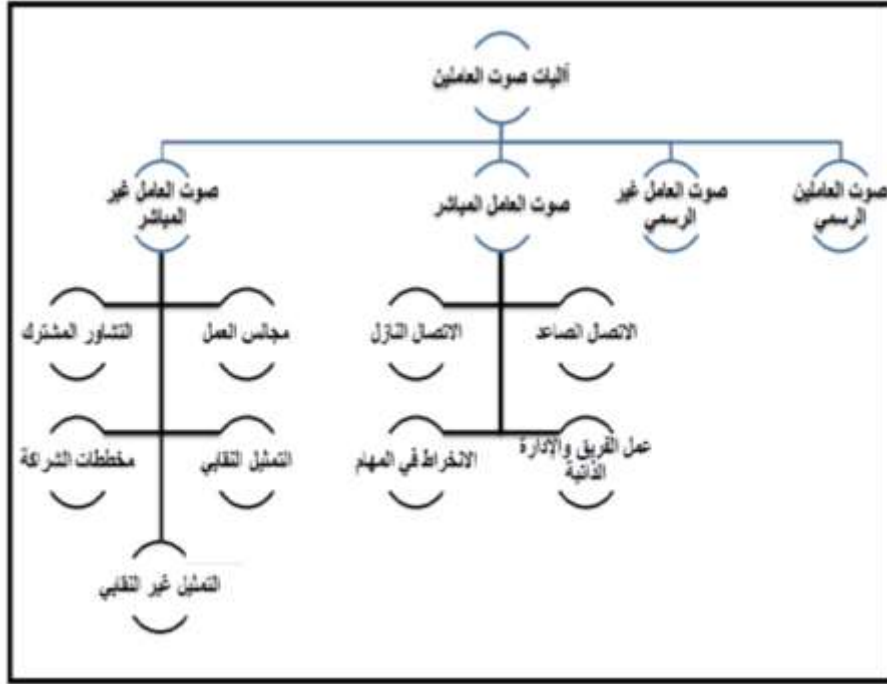
د) التمثيل غير النقابي: يمثل التمثيل غير النقابي مجموعة متنوعة من إجراءات تسوية الصراعات في المحيط غير النقابي بما في ذلك إجراءات المراجعة الإدارية الشكاوى ومراجعة الأقران والتحكيم غير النقابي والتي قد توفر شكلا فرديا للتعبير عن الرأي في مكان العمل وبالتالي تقليل معدلات دوران العاملين، إن التمثيل غير النقابي يسهم في تعزيز إمكانات العاملين في التعبير عن آرائهم بحرية من خلال إثارة حوار عن مشكلة في العمل¹.

مما سبق ذكره نستنتج أن صوت العامل غير المباشر هو استخدام طرف ثالث لأجل التواصل بين الإدارة والعاملين لوجود مسافة بين الإدارة العليا وعاملي المستويات الدنيا واختلاف التوجهات والسياسات ومن أجل تعزيز قدرة العاملين على التطور والتكيف والابتكار، مهما كانت إليه الصوت، يجب على المنظمات تصميم سياسات وممارسات تساعد وتشجع العاملين على مثل هذه السلوكيات.

ومن خلال ما تم ذكره سابقا يمكننا تمثيل آليات السلوك الصوتي للموظف بالشكل الموالي:

¹ - عباس حسين عبار الكرعوي: المرجع السابق، ص 56.

الشكل رقم 03: آليات السلوك الصوتي للموظف



المصدر: عباس جسين عبار الكرعوي: المرجع السابق، ص 52.

4- نماذج للسلوك الصوتي للموظفين :

يمكن دراسة للسلوك الصوتي للموظفين من خلال عدة نماذج يمكن إيجازها في الآتي:

4-1- نموذج Marchington, Goodman, Wilkinson, and Ackers ، 1992 :

نلاحظ ان هذا النموذج يبتدأ بتحديد التأثير في مستوى اتخاذ القرارات من خلال تطوير نموذج تدرج (المصعد) للأصوات الذي وضعه (Marchington, Goodman, and Ackers, 1992: 8) إذ أشاروا إلى عدم وجود أصوات على الإطلاق في اسفل المدرج، وان المدراء يتخذون القرارات دون الأخذ بنظر الاعتبار لآراء وأفكار العاملين. ويتكون المدرج من خمس مراحل ما بين مرحلة "عدم الاشتراك" و"سيطرة العامل" هناك ثلاث مراحل تمثل تعمقا في مستوى الانخراط في الصوت¹:

المرحلة الأولى تتمثل بالاتصالات وتشير إلى درجة محددة من المشاركة بالمعلومات فهي في واقع الأمر نقل المعلومات من المديرين إلى العاملين، أو الاتصال بين الطرفين، أو نوع من التدفق التصاعدي للردود أو الأفكار. وهنا يشارك العاملون على مستوى فردي مباشر، وليس من خلال

¹ - Marchington, Goodman, Wilkinson, & Ackers, P (1992), "New Developments in Employee Involvement," HMSO, London, P. 286

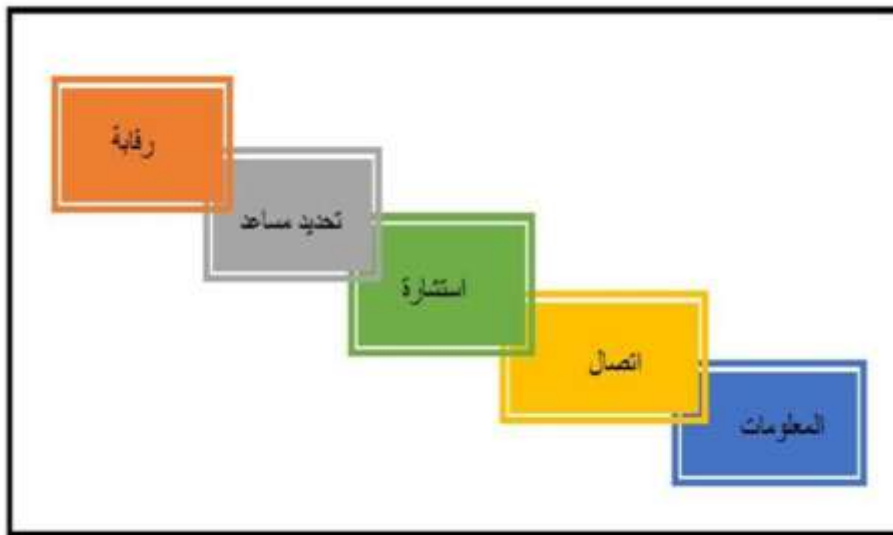
ممثلين. أي ضمان أن العاملين على دراية ووعي بالقرارات المتخذة، إلا أن اتخاذ القرار يبقى حصريا بيد الإدارة.

والمرحلة الثانية: هي الاستشارة وتمثل مشاركة غير مباشرة، وهي تغطي الحالة التي يشارك فيها العاملون عن طريق ممثليهم، الذين ينتخبون عادة من قبل مجموعات العاملين، واللجان استشارية مشتركة، قد تعمل على أي مستوى داخل المنظمة، بل وقد تجمع بين المديرين وممثلي العاملين من مؤسسات مختلفة، إلى أطراف عمل مشتركة، ومجالس شركات، ومفاوضة جماعية وعاملين في

المجلس، هنا تأخذ آراء العاملين بالحسبان إلا ان اتخاذ القرار ما زال مسؤولية الإدارة وحدها.

أما المرحلة الثالثة: تنقلنا إلى مرحلة اتخاذ القرار والتي تتعكس بتشجيع العاملين على مشاركة في اتخاذ قرار وتحسين درجة الارتباط المباشرة في ما بينهم وبالتالي قد يشارك العاملون (و/أو ممثلهم في تحديد أهداف الأداء، أو قد يتم تحديدهم من جانب واحد من جانب الإدارة بشكل يتناسب مع حجم الأسهم، إذ تمنح ملكية الأسهم حق التصويت والحضور في الاجتماعات العامة السنوية، على الرغم من أن حصص العاملين عادة ما تكون نسبة صغيرة ، أو قد يتم المشاركة بقضايا ذات أهمية تشغيلية، مثل تلك المتعلقة بقرارات الإنتاج أو الخدمة، بما يتجاوز الوصف الوظيفي للعامل ولكنها مع ذلك مرتبط به والشكل الموالي يوضح ذلك¹:

الشكل رقم 04: نموذج Marchington, Goodman, Wilkinson, and Ackers ، 1992



المصدر: عباس جسين عبار الكرعاعي: المرجع السابق، ص 58.

¹– Mowbray, Wilkinson & Tse, (2015) , An Integrative Review of Employee Voice: Identifying a Common Conceptualization and Research Agenda , International Journal of Management Reviews, Volume 17, p.393-394.

4-2- نموذج (Mowbray et al., 2015):

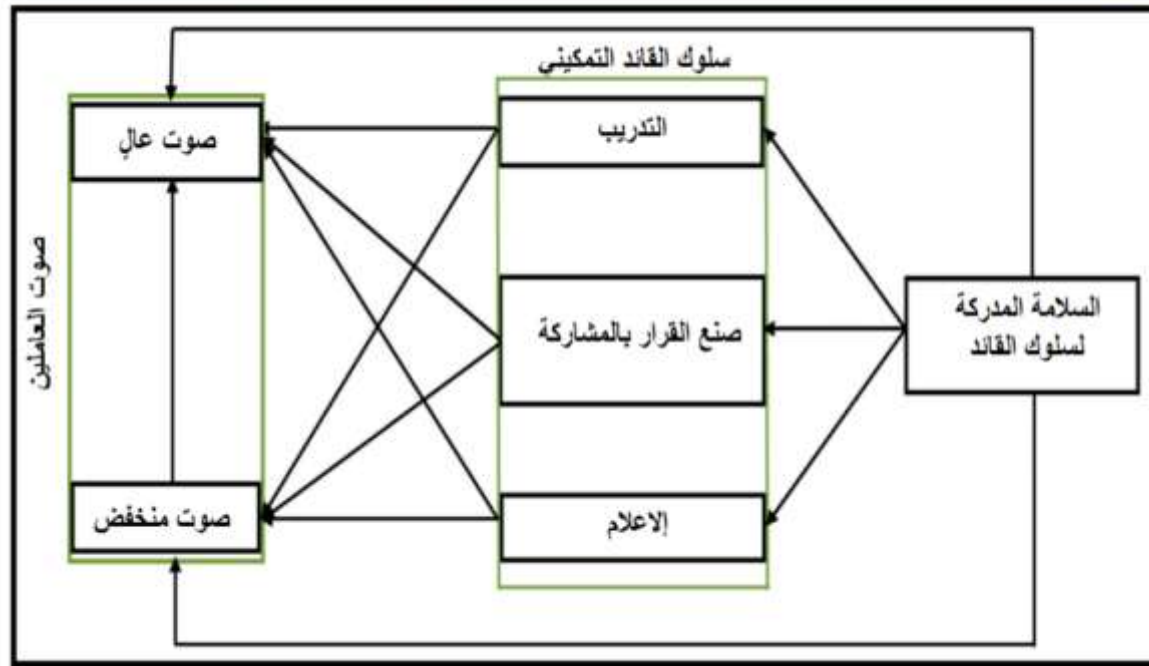
يهدف هذا النموذج إلى قياس صوت العامل من خلال تبني ثلاثة مراحل ترتبط ارتباطاً مباشراً بصوت العامل: تضم المرحلة الأولى طبيعة ونوع العلاقة بين الدافع لعدم الرضا، والاتجاهات الاجتماعية الإيجابية العادلة) و(المحتوى الشخصي التنظيمي)، وهذه المرحلة تبيّن الدافع للصوت ومحتواه يحدث بالتزامن مع مرحلة فرصة الصوت. بينما تتمثل المرحلة الثانية استثمرت إدارة الصوت القيادي والمستندة على تبادل القائد والعضو كحلقة الوصل من أجل تعزيز آلية وأهداف صوت العامل، وبالتالي تتضمن هذه المرحلة تحديد فرصة الصوت ودعمها بالتحفيز/الدوافع، والعناصر التي تم تحديدها مثل إدارة الصوت داخل المنظمة وعوامل القيادة والعلاقة التبادلية بين القائد والعضو، سيكون له تأثير وسيط أو معتدل على اختيار الهدف والآلية التي يستخدمها العامل للتعبير عن الرأي. أخيراً تمثلت المرحلة الثالثة في استخدام الصوت غير الرسمي بالتسلسل وبالتوازي حيث تم اختيار القناة الرسمية أو غير الرسمية.

4-3- نموذج (Elsetouhi et al., 2018):

إن الغرض من هذا النموذج هو قياس طبيعة تأثير السلامة المدركة لسلوك القائد في صوت العامل (الصوت العالي، والصوت المنخفض) من خلال الدور الوسيط السلوك القائد التمكيني المتمثل (التدريب، وصنع القرار بالمشاركة، الإعلام)، إذ يفرض النموذج أن تمكين سلوكيات القائد يؤثر بشكل إيجابية في صوت العامل، فضلاً عن أن سلوكيات القائد التمكينية تمارس دور وسيط في العلاقة بين السلامة المدركة لسلوك القائد وصوت العامل¹، والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

¹- Elsetouhi, A. M., Hammad, A. A., Nagm, A. E. A., & Elbaz, A. M. (2018). Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating rôle of empowering leader behaviors. *Tourism Management*, 65, p102

الشكل رقم 05: يوضح العلاقة بين السلامة المدركة لسلوك القائد التمكيني وصوت العامل



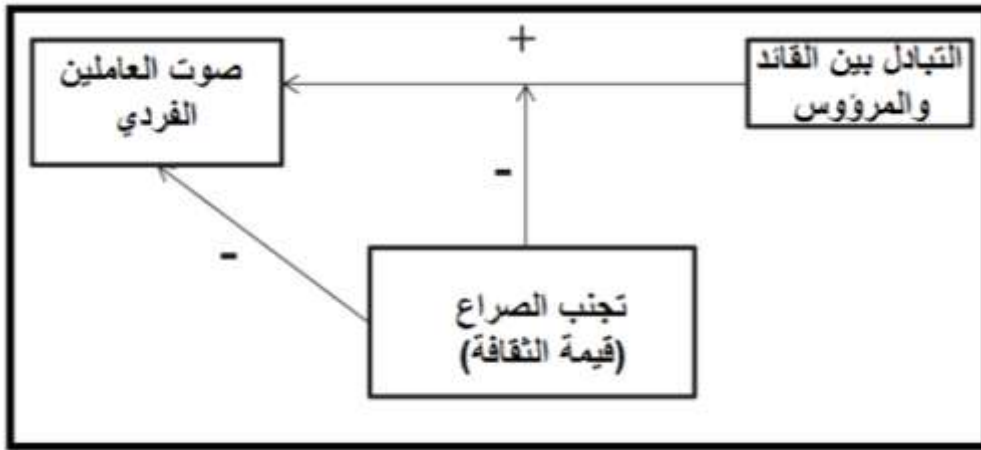
المصدر: عباس جسين عبار الكرعاعي: المرجع السابق، ص 60.

4-4- أنموذج (Nawakitphaitoon & Park, 2018):

يهدف هذا النموذج إلى قياس مدى تأثير صوت العامل الفردي في التبادل بين القائد والمرؤوس من خلال الدور التفاعلي لتجنب الصراع، إذ توصل النموذج إلى أن العلاقة بين التبادل بين القائد والمرؤوس وصوت العامل يكون أقل ايجابية عندما يكون تجنب الصراع مرتفعاً، فضلاً عن هذا فإن تجنب الصراع يؤثر تأثير مباشر في صوت العامل من خلال الدور التفاعلي الذي يمارسه في المنظمة¹ والشكل الموالي يلخص هذا النموذج:

¹– Park, J. Y., & Nawakitphaitoon, K. (2018). The cross-cultural study of LMX and individual employee voice: The moderating role of conflict avoidance. Human Resource Management Journal, 28(1), p3

الشكل رقم 06: يوضح آليات صوت العامل وفق أنموذج (Nawakitphaitoon & Park)

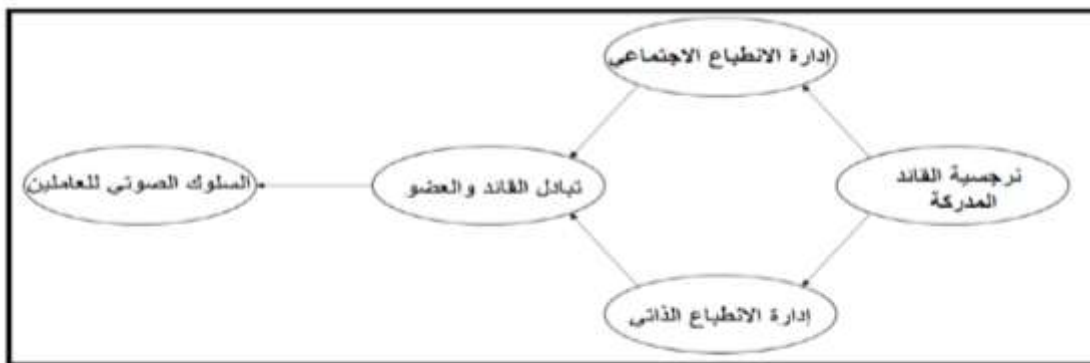


المصدر: عباس جسين عبار الكرعاعي: المرجع السابق، ص 61.

4-5- أنموذج (Liao et al,2019):

يفسر هذا النموذج تأثير السمات الشخصية النرجسية للقائد في السلوك الصوتي للعاملين من خلال الدور الوسيط لإدارة الانطباع الاجتماعية، والذاتية، وتبادل القائد والعضو، إذ يفرض النموذج أن نرجسية القائد تؤثر تأثير كبير على صوت العامل من خلال دوافع إدارة الانطباع الاجتماعية والذاتية، فضلا عن أن تبادل القائد والعضو يؤثر تأثير مباشر على صوت العامل، الأمر الذي يسهم في خلق نتائج ايجابية تحفز العاملين على تطوير إمكاناتهم ومهاراتهم الداخلية¹. والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم 07: يوضح آليات صوت العامل وفق أنموذج (Liao et al)



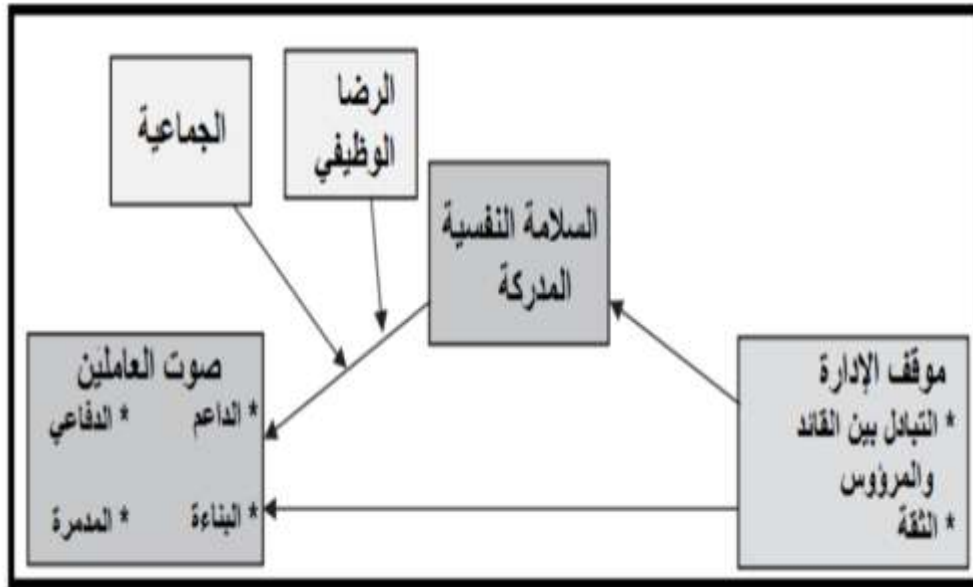
المصدر: عباس جسين عبار الكرعاعي: المرجع السابق، ص 61.

¹- Liao, S., Zhou, X., Guo, Z., & Li, Z. (2019). How does leader narcissism influence employee voice: The attribution of leader impression management and leader-member exchange. International journal of environmental research and public health, 16(10), p9.

4-6- نموذج (Caliskan &Unler ، 2019):

الغرض من هذا النموذج التركيز على دور مواقف الإدارة في التأثير على صوت العامل من خلال الدور الوسيط للسلامة النفسية المدركة لفرد، إذ يفرض النموذج ان مواقف الإدارة تؤثر على أربعة أنواع لصوت العامل تتمثل في (الصوت الداعم، والصوت البناء، والصوت الدفاعي، والصوت الهدام أو المدمر) وجميع هذه الأنواع تتأثر بالرضا الوظيفي والسلوكيات الجماعية لزملاء العمل، وعليه توصل النموذج إلى ان مواقف الإدارة تؤثر تأثير مباشر على الصوت الداعم والبناء والدفاعي والمدمر من خلال الدور الوسيط للسلامة النفسية المدركة، ويبين الشكل الموالي طبيعة هذا النموذج¹:

الشكل رقم 08: يوضح آليات صوت العامل وفق أنموذج (Caliskan &Unler)



المصدر: عباس جسين عبار الكرعاعي: المرجع السابق، ص 62.

¹– Unler, E., & Caliskan, S. (2019). Individual and managerial predictors of the different forms of employee voice. Journal of Management Development. Vol. 38 No. 7, p590

خلاصة:

احتل الفكر الفلسفي لأصوات العاملين وسبر أغواره منذ القدم مركز الاهتمام الرئيس في أذهان المفكرين والعلماء أمثال Adam Smith, Karl Marx ومنذ ذلك الحين تطور هذا المفهوم وانتشر بشكل واسع في العديد من الدراسات والأدبيات السياسية والقانونية والأخلاقية والدراسات التنظيمية التي تكون جل اهتمام العديد من الباحثين، إذ أن ظاهرة أصوات العاملين لم تكن جديدة، إذ إن أصل مفهوم أصوات العاملين، قد يقتفي تتبعه إلى أكثر من (200) عام مضى والى بداية الثورة الصناعية، أي تمتد أصولها التاريخية إلى مديات بعيدة، وكان لنمو التطور الاقتصادي وتطور الحركة الرأسمالية وعلاقات العمل وتطور الفكر الإداري الدور الأعظم في بلورة هذا المفهوم.

فالدوافع الأساسية وراء السلوك الصوتي للعاملين من الصعب تحديدها، طالما أنه لا يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة فقد يفضل العاملون الصمت لأسباب تكمن باعتقادهم إن الكلام سوف لن يغير شيئاً. فضلا عن التعرض لجوانب تتعلق بالأمان والخوف فهم لا يرغبون إن ينظر إليهم بصورة سلبية من الآخرين أو أنهم لا يرغبون بتدمير علاقة ما أو أنهم يتجنبوا إزعاج احد ما فضلا عن خوفهم من الانتقام من قبل المدير أو الزملاء في العمل.

الفصل الثالث:

الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: منهج الدراسة

من المعروف أن تقدم العلم مقترن بتقدم المناهج وفي هذا يقول ديكرت: "لا نستطيع أن نفكر في بحث حقيقة ما إذا كنا سنبحثها بدون منهج لأن الدراسات والأبحاث بدون منهج تمنع العقل من الوصول إلى الحقيقة.¹

وعليه يتطلب إعداد أو إجراء أي بحث علمي إتباع منهج معين حيث يعرف المنهج على أنه: "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم - بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.²

وبالعودة إلى أهداف البحث فإن المنهج الملائم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي، الذي يعرف على أنه: "شكل من أشكال الوصف والتحليل والتفسير العلمي، بغية وصف الظاهرة كما وكيفا، بواسطة جمع المعلومات النظرية والمعطيات الميدانية وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة".³ إن هذا الاختيار قائم على مبررات علمية ليتماشى مع تحقيق أهداف الدراسة كما سبق الذكر، ثم إن الوصف عملية لا يمكن أن يتخلى عنها أي باحث في تخصص علمي ضف إلى ذلك أن المنهج يمكن الباحث من:

- توضيح العلاقة بين الظواهر، والعلاقة بين أجزاء الظاهرة الواحدة.

- تقدم تفسيراً للظواهر وأسباب تواجدها.

- توفير المادة العلمية.

ثانياً: حدود الدراسة:

أ-المجال المكاني:

ويقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني وهو مؤسسة الضمان الاجتماعي CNAS

بالمسيلة.

ب-المجال الزمني: أجريت الدراسة على فترتين من الزمن هما:

الفترة الأولى: انصب اهتمامنا في جمع الفصول النظرية، فقمنا خلال هذه المرحلة بالقراءات

المستفيضة حول الموضوع محل الدراسة من خلال ما تم جمعه من مادة علمية ومن مراجع ومصادر

¹ - الشلبي إبراهيم مهدي: التعليم الفعال والتعلم الفعال، دار الأمل، الأردن، 2000، ص 60.

² - صالح بن محمد عساف: دليل الباحث في العلوم السلوكية، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، السعودية، 1995، ص 169.

³ - رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2007، ص 87.

الفترة الثانية: المدة التي استغرقتها الدراسة الميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة وتتمثل في: بعد الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية والتي كانت في شهر ماي 2022 فقمنا في نفس اليوم بالالتحاق بالمؤسسة بغية الحصول على معلومات على أفراد عينة الدراسة من عدد الموظفين وكذا توزيعهم واستغرقتنا في ذلك يومي 20 و 21 ماي 2022 .

وبعد ضبط عينة الدراسة تم توزيع الاستبيان على الموظفين في الفترة الممتدة من 25 إلى غاية 30 ماي 2022، حيث وزعنا 50 استمارة وقمنا بإلغاء ثلاث استمارات لعدم الإجابة على كل بنود الاستمارة لتتوصل في الأخير إلى 45 استمارة من العدد الإجمالي.

ج-المجال البشري: ويمثل هذا المجال مجتمع البحث يقصد به عدد الموظفين الذين يعملون بمؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة ويبلغ عددهم 160 فردا.

ثالثا: الخصائص السوسيو مهنية لعينة الدراسة

يستخدم الباحث العينة عندما يتعذر عليه دراسة جميع وحدات مجتمع البحث لكبر حجمها الكلي. تعرف العينة على أنها "جزء من الكل يختاره الباحث لأجل الحصول على بيانا تتعلق بموضوع بحثه، يتعذر الحصول عليها من المجتمع برمته ويشترط أن تكون ممثلة تمثيلا صحيحا لمجتمع البحث".¹

حيث اعتمدنا على العينة الحصصية التي تعرف على أنها: "حيث يتم من خلالها تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى فئات أو شرائح بشكل يتلاءم وظروف الباحث"² وهي الأصلح للمجتمعات التي تقسم إلى طبقات أو فئات وجاء اعتمادنا عليها كونها الأنسب بالنظر للوقت والجهد المتوفران والمحدودان، إضافة إلى التشابه الملاحظ في أدوار ووظائف أفراد العينة وهي خاصية يمكن ملاحظتها على أفراد العينة.

نسبة العينة: بلغ عدد أفراد العينة 45 فردا من المجموع الكلي لمجتمع البحث وهو ما يمثل حوالي 13.80% وهي نسبة مقبولة بالنظر إلى التوصيات العلمية المتعلقة بذلك.

طريقة سحب العينة: لم تم الاستناد إلى الطرق الإحصائية والتنظيمية المرتبطة بطريقة سحب هذا النوع من العينة نظرا للمبررات السابقة وذلك تم اللجوء مباشرة إلى التجاه نحو هؤلاء الأفراد بطريقة مقصودة وصدفية.

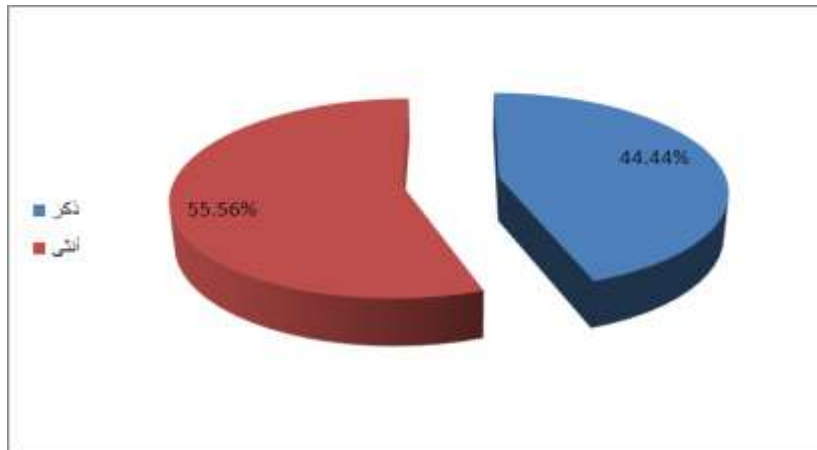
¹- المختار محمد إبراهيم : مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الإجرائية ، دار الفكر العربي ، القاهرة 2005 ، ص 47 .

²-نادية سعيد عيشور: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر، الجزائر، 2017، ص 272.

1-الجنس:

الجدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	20	%44.44
أنثى	25	%55.56
المجموع	45	%100



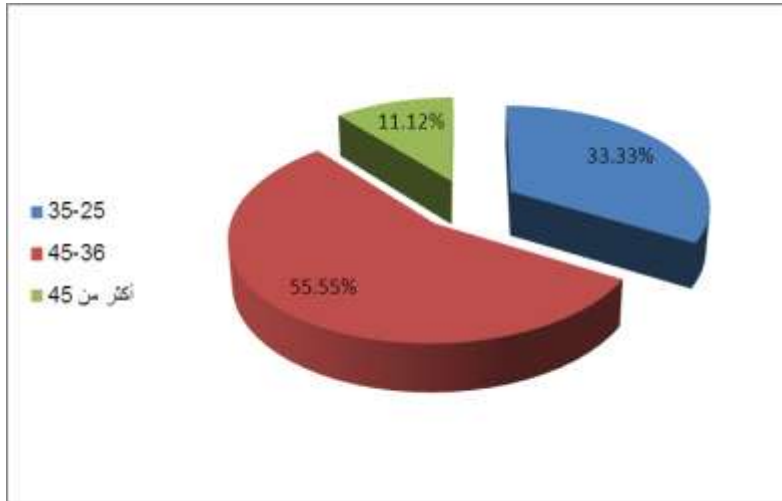
الشكل رقم 09: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

من خلال الجدول أعلاه نجد أن العينة تكونت من المزيج بين الذكور والإناث، وغلب عليها نوع الإناث بنسبة %55.56 مقابل %44.44 من الذكور، تعطي القراءة الأولية لنسبة جنس الإناث إلى اهتمام الإناث بالوظائف الإدارية لكون هذه الأخيرة تتناسب والطبيعة الفزيولوجية للإناث بالإضافة إلى سهولة الأعمال مقارنة بالوظائف الأخرى التي تتطلب منهن جهداً.

2-السن:

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة
35-25	15	%33.33
45-36	25	%55.55
أكثر من 45	05	%11.12
المجموع	45	%100



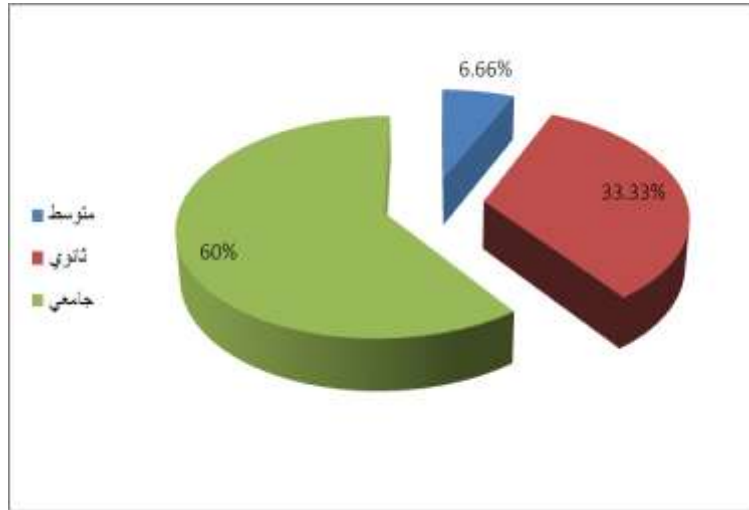
الشكل رقم 10: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

من خلال نتائج الجدول تبين لنا أن أفراد العينة الذين يتراوح سنهم ما بين (36-45 سنة) مثلتهم نسبة 55.55%، تليها نسبة 33.33% لأفراد العينة الذين أعمارهم ما بين (25-35 سنة)، وأخيراً أفراد العينة الذين أعمارهم أكثر من 45 سنة قدرت نسبتهم بـ11.12%. يعكس السن في مكان العمل مفهوم التجارب والخبرات والمكتسبات كما يعكس كذلك المرور بمختلف التغيرات التي حدثت في المؤسسة وهذا يبين سياسة المؤسسة في الاعتماد على ذوي الخبرة بالإضافة إلى توظيف الطاقات الشابة القادرة على العطاء.

3-المستوى التعليمي:

الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
6.66%	3	متوسط
33.33%	15	ثانوي
60%	27	جامعي
100%	45	المجموع



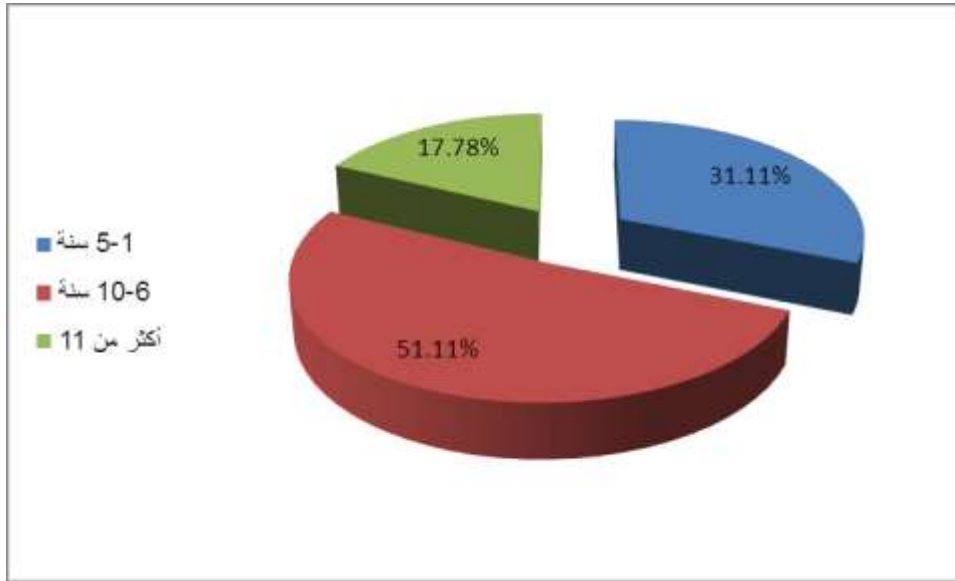
الشكل رقم 11: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

تركزت أكبر فئة في العينة عن الجامعيين بنسبة 60% والتكوين العالي يعكس دائما مستوى راق الأداء، كما يعكس درجة عالية من الطموح في الأهداف الأمر الذي يدفع بالأفراد إلى البحث عن تحقيقها من خلال إعطاء الآراء والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها، في حين قدرت نسبة أفراد العينة من ذوي التعليم الثانوي 33.33%، إلى جانب نسبة 6.66% من أفراد العينة الذين لديهم تعليم متوسط.

4-الخبرة المهنية:

الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
1-5 سنة	14	31.11%
6-10 سنة	23	51.11%
أكثر من 11	8	17.78%
المجموع	45	100%



الشكل رقم 12: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

من خلال نتائج الجدول تبين لنا أن أفراد العينة الذين لديهم خبرة ما بين (6-10 سنوات) مثلتهم نسبة 51.11%، تليها نسبة 31.11% لأفراد العينة الذين خبرتهم المهنية ما بين (1-5 سنة)، وأخيرا أفراد العينة الذين لديهم خبرة أكثر من 11 سنة قدرت نسبتهم بـ17.78%.

حيث تعبر سنوات الخبرة المهنية عن مجموعة التراكمات الثقافية التي تكونت عند الأفراد داخل التنظيم وهذا يجعل عندهم القدرة على التكيف مع مختلف التغيرات التي تحدث كما تكون لديهم القدرة على قراءة المستجدات وتوجيه أهدافهم مع نفس الأعضاء الذين يتشاركون معهم فيها، كما يعكس لهم المكتسبات والخبرة المهنية والقدرة على تكوين قيم مع مختلف الجماعات.

رابعا: أداة جمع البيانات:

1-الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما، وذلك يرجع لما تحققه من مزايا على مستوى الجهد والوقت وسهولة معالجة البيانات إحصائيا.

عرفها محمد عبيدات وآخرون: "أنها مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين".¹

وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات حيث بنيت استمارة بحثنا بحسب فرضيات الدراسة فأنتت في ثلاثة (3) محاور بالشكل التالي:

¹ محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 63 .

المحور الأول: وخصص للبيانات الشخصية للمبحوثين من السؤال 1 إلى السؤال 4.

المحور الثاني: وخصص لأنماط القيادة، من السؤال 5 إلى السؤال 22.

المحور الثالث: وخصص السلوك الصوتي للموظفين، من السؤال 23 إلى السؤال 37.

إن المبرر الذي دفعنا إلى اختيار استمارة الاستبيان هو عامل الوقت أولاً وتصنيف المعلومات ثانياً، بحيث الاختبار عن طريق أسئلة محددة مرتبطة بالمؤشرات يسمح بجمع المعطيات المطلوبة والتي تخدم هدف البحث.

2-المقابلة:

تم استخدام المقابلة ولكن كأداة فقط لجمع المعطيات المتعلقة بمجتمع البحث.
الخصائص السيكومترية لأداة القياس:

1- الصدق:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص.

ب- الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية):

حيث تم ترتيب المبحوثين حسب الدرجة من الأدنى للأعلى وتم اختيار 28 بالمائة من الفئة الأدنى ومثيلتها من الأعلى، وتم إجراء المقارنة بينهما.

جدول رقم 05: يبين الفروق في استبيان الأنماط القيادية وعلاقتها بالصوت التنظيمي للموظفين حسب الدرجة

الدرجة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
الأدنى	12	24.75	3.571	-8.838	22	0.000
الأعلى	12	34.25	1.055			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن اختبار ت دال إحصائياً، حيث قدرت قيمة ت بـ -8.838 عند درجة حرية قدرها 22 وكانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في استبيان أثر الأنماط القيادية وعلاقتها بالصوت التنظيمي للموظفين حسب الدرجة لصالح الفئة العليا، وهذا ما يدل على الصدق التمييزي للاستبيان.

2- الثبات:

جدول رقم 06: يوضح قيمة معامل الثبات ألفا لكرونباخ لاستبيان الأنماط القيادية وعلاقتها بالصوت التنظيمي للموظفين

عدد العبارات	قيمة ألفا لكرونباخ
33	0.554

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (..) قيم معاملات ألفا لكرونباخ لاستبيان الأنماط القيادية وعلاقتها بالصوت التنظيمي للموظفين، ويتضح من الجدول أن قيمة معامل ألفا لكرونباخ بالنسبة لاستبيان الأنماط القيادية وعلاقتها بالصوت التنظيمي للموظفين تمثلت في (0.554)، مما يشير إلى تمتع استبيان الأنماط القيادية وعلاقتها بالصوت التنظيمي للموظفين بدلالة ثبات جيدة.

وبناءً على ما تقدم فإنه يمكن القول بأن استبيان الأنماط القيادية وعلاقتها بالصوت التنظيمي للموظفين على درجة عالية من الصدق والثبات ويمكن الاعتماد على نتائجه.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

لتحليل بيانات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية

للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 24 التالية:

- التكرارات

- النسب المئوية

الفصل الخامس:

النمط القيادي وعلاقته بالسلوك الصوري للموظفين

بمؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة

المحور الأول: النمط القيادي.

1-بيانات تتعلق بالقيادة التحويلية

جدول رقم 07: يبين بيانات تتعلق بالقيادة التحويلية

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
76.7%	33	نعم	يقدر القائد الأداء المتميز للعاملين
23.3%	10	لا	
67.4%	29	نعم	يشجع القائد العاملين على تحقيق نتائج أعلى مما يتوقعون
32.6%	14	لا	
62.8%	27	نعم	يقوم القائد على تشجيع العاملين على الإبداع والتجديد في الأفكار بشكل مستمر
37.2%	16	لا	
74.4%	32	نعم	يسعى القائد إلى تعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات التي تصادفهم في العمل
25.6%	11	لا	
55.8%	24	نعم	يهتم القائد بالتعليم الذاتي لدى العاملين للارتقاء بمستواهم
44.2%	19	لا	
58.1%	25	نعم	يقدر القائد أهمية مشاركة العاملين في إحداث التغيير
41.9%	18	لا	

من خلال معطيات الجدول رقم 07 نجد:

- أن نسبة 76.7% من المبحوثين أجابوا بأن القائد التحويلي يقدر الأداء المتميز للعاملين أي أن القائد التحويلي دائم الاطلاع على أداء عماله ويحرص على تقدير الأداء المتميز من عماله، في حين نسبة 23.3% مثلت نسبة الذين أجابوا بأن القائد لا يقدر الأداء المتميز للعاملين.
- أن نسبة 67.4% من المبحوثين أجابوا أن القائد التحويلي يشجع العاملين على تحقيق نتائج أعلى مما يتوقعون أي أن القائد يهتم بموظفيه ويعمل على دفعهم لتحقيق أداء جيد، في حين أن نسبة 32.6% أجابت أن القائد لا يشجع العاملين على تحقيق نتائج أعلى مما يتوقعون.
- أن نسبة 62.8% من المبحوثين أجابوا أن القائد التحويلي يقوم على تشجيع العاملين على الإبداع والتجديد في الأفكار بشكل مستمر، أي أن القائد يعمل على خلق الإبداع والابتكار بالمؤسسة ويغرس

حب الابتكار والإبداع في موظفيه، في حين أن نسبة 37.2% أجابت أن القائد لا يقوم على تشجيع العاملين على الإبداع والتجديد في الأفكار بشكل مستمر.

- أن نسبة 74.4% من المبحوثين أجابوا أن القائد التحويلي يسعى إلى تعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات التي تصادفهم في العمل، أي أن القائد يحرص على تفادي ظهور المشكلات بالمؤسسة لذا يسعى إلى إرساء هذا عند العمال وذلك بتقديم النصائح والإرشادات التي تساعد العمال على فهم المشكلات التي يمكن أن تصادفهم أثناء العمل، في حين أن نسبة 25.6% أجابت أن القائد لا يسعى إلى تعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات التي تصادفهم في العمل

- أن نسبة 55.8% من المبحوثين أجابوا أن القائد التحويلي يهتم بالتعليم الذاتي لدى العاملين للارتقاء بمستواهم، وهذا يدل على أن القائد على اطلاع بأساليب التعليم التي تساعد العاملين للرفع من مستواهم وتحسين أدائهم فهو يعمل دائماً على الحصول على أداء جيد من العاملين، في حين أن نسبة 44.2% أجابت أن القائد لا يهتم بالتعليم الذاتي لدى العاملين للارتقاء بمستواهم.

- أن نسبة 58.1% من المبحوثين أجابوا أن القائد التحويلي يقدر أهمية مشاركة العاملين في إحداث التغيير، وهذا دليل على أن القائد التحويلي يعلم جيداً مدى أهمية الموظفين ودورهم الكبير في إحداث التغيير من خلال تحفيزهم ودعمهم وإرشادهم، في حين أن نسبة 41.9% أجابت أن القائد لا يقدر أهمية مشاركة العاملين في إحداث التغيير.

2-بيانات تتعلق بالقيادة الفردية

جدول رقم 08 يبين بيانات تتعلق بالقيادة الفردية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
يقوم القائد باتخاذ القرارات بمفرده	30	69.8%
	13	30.2%
يقوم القائد بفرض أوامره على العاملين	29	67.4%
	14	32.6%
يعتبر القائد أن الولاء له يعد مقياس لحصول العاملين على امتيازات مختلفة	28	65.1%
	15	34.9%
يمارس القائد الرقابة المباشرة على العاملين أثناء العمل	36	83.7%
	7	16.3%
يتحكم القائد بطريقة العمل التي تقومون به	34	79.1%
	9	20.9%
يتجاهل القائد آراء المرؤوسين ويعتبر النقاش إهدارا للوقت	33	76.7%
	10	23.3%

من خلال معطيات الجدول رقم 08 نجد:

- أن نسبة 69.8% من المبحوثين أجابوا بأن القائد يقوم باتخاذ القرارات بمفرده، أي أن القائد ينفرد دائما باتخاذ القرارات سواء الخاصة بالمؤسسة أو التي تخص العاملين دون إشراك للعاملين في اتخاذ القرارات، في حين نسبة 30.2% مثلت نسبة الذين أجابوا بأن القائد لا يقوم باتخاذ القرارات بمفرده.
- أن نسبة 67.4% من المبحوثين أجابوا أن القائد يقوم بفرض أوامره على العاملين، وهذا يدل على أن القائد متسلط وديكتاتوري في عملية إصدار الأوامر كما أنه لا يتميز بالليونة في إصدار الأوامر، في حين أن نسبة 32.6% أجابت أن القائد لا يقوم بفرض أوامره على العاملين.
- أن نسبة 65.1% من المبحوثين أجابوا أن القائد يعتبر أن الولاء له يعد مقياس لحصول العاملين على امتيازات مختلفة، وهذا يدل على أن القائد يسعى إلى كسب سلطته وولاء العمال له من خلال تسلطه على العاملين وحرمانهم من الامتيازات إلا في مقابل الولاء له، في حين أن نسبة 34.9% أجابت أن القائد لا يعتبر أن الولاء له يعد مقياس لحصول العاملين على امتيازات مختلفة.

- أن نسبة 83.7% من المبحوثين أجابوا أن القائد يمارس الرقابة المباشرة على العاملين أثناء العمل، وهذا يدل على أن القائد ليست له ثقة كاملة في مرؤوسيه، لذا يعمل على الإشراف المباشر على الأعمال بنفسه، في حين أن نسبة 16.3% أجابت أن القائد لا يمارس الرقابة المباشرة على العاملين أثناء العمل

- أن نسبة 79.1% من المبحوثين أجابوا أن القائد يتحكم بطريقة العمل التي يقومون به، وهذا دليل على أن القائد الفردي لا يعطي الفرصة للعاملين في الابتكار والإبداع بالإضافة إلى أن هذا التصرف يحد من أداء العاملين وينقص من حريتهم في العمل وهذا ما يؤثر على مردودهم وأدائهم، في حين أن نسبة 20.9% أجابت أن القائد لا يتحكم بطريقة العمل التي يقومون به.

- أن نسبة 76.7% من المبحوثين أجابوا أن القائد يتجاهل آراء المرؤوسين ويعتبر النقاش إهدارا للوقت، وهو ما يدل على أن القائد الفردي متعصب لآرائه ومنفرد في اتخاذ قراراته دون اللجوء إلى مشورة العاملين بل يعمل على تجاهل آرائهم وتجنب النقاشات معهم ضنا منه أن النقاشات هي إهدار للوقت، وهذا ما يعمل على نفور العمال من العمل ما يؤثر سلبا على أدائهم ومردودهم، في حين أن نسبة 23.3% أجابت أن القائد لا يتجاهل آراء المرؤوسين ويعتبر النقاش إهدارا للوقت.

3-بيانات تتعلق بالقيادة التشاركية

جدول رقم 09: يبين بيانات تتعلق بالقيادة التشاركية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
يخصص القائد الموارد للعمل حسب الأولويات	29	%67.4
	14	%32.6
يستفيد القائد من خبرة العاملين في إيجاد حلول للمشاكل	35	%81.4
	8	%18.6
يقدم القائد الدعم للعاملين عند الحاجة	33	%76.7
	10	%23.3
يتحلى القائد بالصبر تجاه العاملين	21	%48.8
	22	%51.2
يتشاور القائد مع العاملين باستمرار	21	%48.8
	22	%51.2
يستمتع القائد لمشاكل العاملين	32	%74.4
	11	%25.6

من خلال معطيات الجدول رقم 09 نجد:

- أن نسبة 67.4% من المبحوثين أجابوا بأن القائد يخصص الموارد للعمل حسب الأولويات، أي أن القائد التشاركي يعمل على توفير الجو المناسب للعمل ويسعى إلى توفير ما يحتاجه العمل من وسائل ومعدات وهذا لتسهيل مهام الموظفين، في حين نسبة 32.6% مثلت نسبة الذين أجابوا بأن القائد لا يخصص الموارد للعمل حسب الأولويات.

- أن نسبة 81.4% من المبحوثين أجابوا أن القائد يستفيد من خبرة العاملين في إيجاد حلول للمشاكل، أي أن القائد التشاركي يعمل دائما على ما يملكه من عمال ذوو خبرة واسعة في العمل فهو دائما ما يسعى إلى الاحتكاك بهم من أجل الاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم الطويلة التي اكتسبوها طوال سنوات عملهم بالمؤسسة، في حين أن نسبة 18.6% أجابت أن القائد لا يستفيد من خبرة العاملين في إيجاد حلول للمشاكل.

- أن نسبة 76.7% من المبحوثين أجابوا أن القائد يقدم الدعم للعاملين عند الحاجة، وهذا ما رأيناه في التراث النظري أن القائد التشاركي يعمل على توفير الأجواء المناسبة للعمل خاصة الدعم والتحفيز للعاملين من أجل الرفع من أدائهم وتحفيزهم على العطاء والتقدم في مجال عملهم، في حين أن نسبة 23.3% أجابت أن القائد لا يعتبر أن الولاء له يعد مقياس لحصول العاملين على امتيازات مختلفة.

- أن نسبة 51.2% من المبحوثين أجابوا أن القائد لا يتحلى بالصبر تجاه العاملين، وربما تعود هذه النتيجة إلى طبيعة عمل المؤسسة كونها مؤسسة خدماتية تتعامل مع المواطنين وبسبب كثرة الأعمال مما ولد لدى القائد بعض الضغوط التي قد أدت به إلى عدم الصبر مع العاملين لكن هذا بسبب حصره على صورة المؤسسة والعمل على تقديم أفضل الخدمات، في حين أن نسبة 48.8% أجابت أن القائد يتحلى بالصبر تجاه العاملين

- أن نسبة 51.2% من المبحوثين أجابوا أن القائد لا يتشاور مع العاملين باستمرار، في حين أن نسبة 48.8% أجابت أن القائد يتشاور مع العاملين باستمرار، وما يلاحظ من خلال هذه النسب أنها متقاربة جداً، ويمكن تفسير هذه النتائج أن الفئة التي أقرت بأن القائد يتشاور مع العاملين تتمثل في فئة رؤساء المصالح أي أن القائد يتشاور مع هؤلاء في اتخاذ القرارات، في حين الفئة الثاني تمثل الموظفين العاديين والذين ليس لهم اتصال مع القائد بل مع المسؤولين المباشرين لهم فقط.

- أن نسبة 74.4% من المبحوثين أجابوا أن القائد يستمع للقائد لمشاكل العاملين، وهذه الخاصية هي من خصائص القائد التشاركي حيث يعمل على الاستماع دائماً لمشاكل العاملين والأخذ باقتراحاتهم وآرائهم والعمل على تذليل المصاعب التي تعترضهم أثناء تأدية أعمالهم، في حين أن نسبة 25.6% أجابت أن القائد لا يستمع للقائد لمشاكل العاملين.

المحور الثاني: السلوك الصوتي للموظفين.

1-بيانات تتعلق بالصوت الدفاعي

جدول رقم 10: يبين بيانات تتعلق بالصوت الدفاعي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
يشارك العاملون في الحوارات التي تحدث أثناء الاجتماعات	30	69.8%
	13	30.2%
الثقافة السائدة داخل المؤسسة تدعم الحديث عن مشاكل العمل	27	62.8%
	16	37.2%
عند تقديم أحد زملائك حل لمشكلة تنظيمية تمس مصلحة العاملين تقوم بـ	18	41.9%
	11	25.6%
	14	32.6%
عند تقديم أحد زملائك حل لمشكلة تنظيمية تمس مصلحة التنظيم تقوم بـ	13	30.2%
	16	37.2%
	14	32.6%
تقوم بدعم مقترحات زملائك التي تتال إعجابك	42	97.7%
	1	2.3%

من خلال معطيات الجدول رقم 10 نجد:

-أن نسبة 69.8% من المبحوثين أجابوا بأن العاملين يشاركون في الحوارات التي تحدث أثناء الاجتماعات، في حين نسبة 30.2% مثلت نسبة الذين أجابوا بأن العاملين لا يشاركون في الحوارات التي تحدث أثناء الاجتماعات.

-أن نسبة 62.8% من المبحوثين أجابوا بأن الثقافة السائدة داخل المؤسسة تدعم الحديث عن مشاكل العمل، في حين نسبة 37.2% مثلت نسبة الذين أجابوا أن الثقافة السائدة داخل المؤسسة لا تدعم الحديث عن مشاكل العمل

-أن نسبة 41.9% من المبحوثين أجابوا بأنه عند تقديم أحد زملائهم حل لمشكلة تنظيمية تمس مصلحة العاملين يقومون بدعم هذه الفكرة، في حين نسبة 25.6% مثلت نسبة الذين أجابوا أن عند تقديم أحد زملائهم حل لمشكلة تنظيمية تمس مصلحة العاملين يقومون بنقد هذه الفكرة، وأخيراً نسبة 32.6% من

المبحوثين يكونون محايدين. وهذه النتائج تبين أن العاملين لهم صوت دفاعي سواء بالدعم أو النقد للأفكار التي تطرح أمامهم من زملائهم في العمل حول الحلول المقدمة لمشاكل تخص العاملين، أي أن العاملين يقومون بالمشاركة في اتخاذ القرارات بإبداء آرائهم.

- أن نسبة 37.2% من المبحوثين أجابوا بأنه عند تقديم أحد زملائهم حل لمشكلة تنظيمية تمس مصلحة التنظيم يقومون بنقد هذه الفكرة، في حين نسبة 32.6% مثلت نسبة الذين أجابوا أن عند تقديم أحد زملائهم حل لمشكلة تنظيمية تمس مصلحة التنظيم يكونون محايدين، وأخيرا نسبة 30.2% من المبحوثين يقومون بدعم هذه الفكرة.

- أن نسبة 97.7% من المبحوثين وهي نسبة كبيرة جدا أجابوا بأنهم يقومون بدعم مقترحات زملائهم التي تنال إعجابهم، وهذا دليل على أن العاملين يمثلون أسرة واحدة وهم يتشاورون فيما بينهم ويتشاركون الآراء والمقترحات ويدعمون بعضهم البعض، في حين نسبة ضئيلة فقط قدرت بـ 2.3% أجابوا بأنهم لا يقومون بدعم مقترحات زملائهم التي تنال إعجابهم.

2-بيانات تتعلق بصوت الإذعان

جدول رقم 11: يبين بيانات تتعلق بصوت الإذعان

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
تلتزم بتطبيق جميع الأوامر المتعلقة بالعمل	41	95.3%
	2	4.7%
تلتزم بطرق العمل التي يفرضها القائد	39	90.7%
	4	9.3%
تقوم بتقديم آرائك حول مشرفك إلى زملائك	42	97.7%
	1	2.3%
تقوم بتقديم آرائك حول نظام العمل إلى زملائك	23	53.5%
	20	46.5%
تتحدث مع زملائك على الظروف السلبية في العمل	35	81.4%
	8	18.6%
تقوم بتقديم مقترحات لتغيير وسائل وطرق العمل	39	90.7%
	4	9.3%

من خلال معطيات الجدول رقم 11 نجد:

- أن نسبة 95.3% من المبحوثين وهي نسبة كبيرة جدا أجابوا بأنهم يلتزمون بتطبيق جميع الأوامر المتعلقة بالعمل وهذا ما يفسر أن العاملين يخضعون للأوامر دون مناقشة أو اعتراض ويطبقون ما يأتيهم من أوامر من القادة دون إبداء لأي اعتراض أو آراء حول هذه الأوامر، في حين نسبة 4.7% مثلت نسبة الذين أجابوا بأنهم لا يلتزمون بتطبيق جميع الأوامر المتعلقة بالعمل.

- أن نسبة 90.7% من المبحوثين وهي نسبة كبيرة جدا أجابوا بأنهم يلتزمون بطرق العمل التي يفرضها القائد، وهذه النتيجة تؤكد على أن العمال بالمؤسسة خاضعين ومذعنين لسلطة القائد المطلقة حيث أنهم يطبقون ما يفرض عليهم من طرق العمل وما يصدر من القائد من أوامر بحذافيرها دون إبداء أي اعتراض أو إبداء للآراء، في حين نسبة 9.3% مثلت نسبة الذين أجابوا بأنهم لا يلتزمون بطرق العمل التي يفرضها القائد.

- أن نسبة 97.7% من المبحوثين وهي نسبة كبيرة جدا أجابوا بأنهم يقومون بتقديم آرائهم حول مشرفهم إلى زملائهم، وهذه النتيجة ربما تفسر أن العمال مستأثرون من قيادتهم ومن الأوامر الفردية المفروضة عليهم من قبله، ومن سلطته التي ضيق الخناق عليهم مما دفع بالعمال إلى إبداء آرائهم حول مشرفهم فيما بينهم دون إبداء الآراء للمسؤولين عليهم سواء خوفا من عقابهم أو خوفا على مناصب عملهم، في حين نسبة 2.3% مثلت نسبة الذين أجابوا بأنهم لا يقومون بتقديم آرائهم حول مشرفهم إلى زملائهم.

- أن نسبة 53.3% من المبحوثين وهي نسبة كبيرة جدا أجابوا بأنهم يقومون بتقديم آرائهم حول نظام العمل إلى زملائهم وهذا دليل على أن هناك اعتراض على نظام العمل الذي تدير به المؤسسة أو هناك بعض المشاكل التي تعترضهم أثناء تأدية مهامهم مما دفع بهم إلى التشاور فيما بينهم وإبداء آرائهم واقتراحاتهم للوصول إلى حلول، في حين نسبة 46.5% مثلت نسبة الذين أجابوا بأنهم لا يقومون بتقديم آرائهم حول نظام العمل إلى زملائهم.

- أن نسبة 81.4% من المبحوثين وهي نسبة كبيرة جدا أجابوا بأنهم يتحدثون مع زملائهم حول على الظروف السلبية في العمل، وهي نسبة كبيرة نوعا ما يبين أن ظروف العمل السائدة بالمؤسسة غير ملائمة وغير مريحة للموظفين لكن يبقى إبداء الآراء والاعتراضات فيما بين العمال فقط دون إبدائها للمشرفين والقادة، في حين نسبة 18.6% مثلت نسبة الذين أجابوا بأنهم لا يتحدثون مع زملائهم حول على الظروف السلبية في العمل.

- أن نسبة 90.7% من المبحوثين وهي نسبة كبيرة جدا أجابوا بأنهم يقومون بتقديم مقترحات لتغيير وسائل وطرق العمل أي أن العمال بل أغلبهم يقدمون مقترحات لتغيير وسائل وطرق العمل كل حسب ما يناسب وظيفته وهذا ما يدل على ظروف العمل غير الملائمة لهم وكذلك الطرق المتبعة لتأدية مهامهم، في حين نسبة 9.3% مثلت نسبة الذين أجابوا بأنهم لا يقومون بتقديم مقترحات لتغيير وسائل وطرق العمل.

3-بيانات تتعلق بالصوت الاجتماعي

جدول رقم 12: يبين بيانات تتعلق بالصوت الاجتماعي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	
إذا سمعت بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن ظروف العمل هل	تؤيد	5	11.6%
	تنتقد	12	27.9%
	تكون محايدا	26	60.5%
إذا سمعت بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن قائدك هل	تؤيد	6	14%
	تنتقد	9	20.9%
	تكون محايدا	28	65.1%
إذا سمعت بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن الخدمة التي تقدمها مؤسستك هل	تؤيد	3	7%
	تنتقد	32	74.4%
	تكون محايدا	8	18.6%
إذا سمعت بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن مستويات الأجور بمؤسستك هل	تؤيد	2	4.7%
	تنتقد	29	64.4%
	تكون محايدا	12	27.9%
إذا سمعت بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن مؤسستك هل	تؤيد	1	2.3%
	تنتقد	31	72.1%
	تكون محايدا	11	25.6%

من خلال معطيات الجدول رقم 12 نجد:

- أن نسبة 60.5% من المبحوثين أجابوا بأنه إذا سمعوا بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن ظروف العمل يكونون محايدين، في حين نسبة 27.9% مثلت نسبة الذين أجابوا أنهم إذا سمعوا بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن ظروف العمل يقومون بالنقد، وأخيرا نسبة 11.6% من المبحوثين يكونون مؤيدين.

- أن نسبة 65.1% من المبحوثين أجابوا بأنه إذا سمعوا بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن قائدك يكونون محايدين، في حين نسبة 20.9% مثلت نسبة الذين أجابوا أنهم إذا سمعوا

بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن قائدهم يقومون بالنقد، وأخيرا نسبة 14% من المبحوثين يكونون مؤيدين.

- أن نسبة 74.4% من المبحوثين أجابوا بأنه إذا سمعوا بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن الخدمة التي تقدمها مؤسستك يقومون بالانتقاد، في حين نسبة 18.6% مثلت إذا سمعوا بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن الخدمة التي تقدمها مؤسستك يكونون محايدين، وأخيرا نسبة 7% من المبحوثين يكونون مؤيدين.

- أن نسبة 64.4% من المبحوثين أجابوا بأنه إذا سمعوا بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون عن مستويات الأجور بمؤسستك يقومون بالانتقاد، في حين نسبة 27.9% مثلت إذا سمعوا بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون عن مستويات الأجور بمؤسستك يكونون محايدين، وأخيرا نسبة 18.6% من المبحوثين يكونون مؤيدين.

- أن نسبة 72.1% من المبحوثين أجابوا بأنه إذا سمعوا بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون عن مؤسستهم يقومون بالانتقاد، في حين نسبة 25.6% مثلت إذا سمعوا بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون عن مؤسستهم يكونون محايدين، وأخيرا نسبة 2.3% من المبحوثين يكونون مؤيدين.

الفرضية الفرعية الأولى: للنمط القيادي التحويلي علاقة قوية بالصمت الدفاعي للموظفين.

الجدول رقم 13: يشجع القائد العاملين على تحقيق نتائج أعلى مما يتوقعون وعلاقته

بمشارك العاملين في الحوارات التي تحدث أثناء الاجتماعات

المجموع	يشارك العاملين في الحوارات التي تحدث أثناء الاجتماعات			
	لا	نعم		
31	11	20	نعم	يشجع القائد العاملين على تحقيق نتائج أعلى مما يتوقعون
%100	%33.34	%66.66		
13	0	13	لا	
%100	%0	%100		
43	11	34	المجموع	
%100	25.58	%79.06		

من الإحصائيات الممثلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 100% ممن أجابوا بأن القائد لا يشجع العاملين على تحقيق نتائج أعلى مما يتوقعون ولا يشاركون في الحوارات التي تحدث أثناء الاجتماعات، أما الاتجاه الثاني للجدول يبين أن 66.66% من أفراد العينة ممن أجابوا بأن القائد يشجع العاملين على تحقيق نتائج أعلى مما يتوقعون ويشاركون في الحوارات التي تحدث أثناء الاجتماعات، بينما الفئة الثانية بنسبة 33.34% أجابوا بأن القائد يشجع العاملين على تحقيق نتائج أعلى مما يتوقعون ولا يشاركون في الحوارات التي تحدث أثناء الاجتماعات.

من خلال الإحصائيات المتحصل عليها يتبين لنا أن لا توجد علاقة بين تشجيع القائد للعاملين

على تحقيق نتائج أعلى مما يتوقعون بمشاركة العاملين في الحوارات التي تحدث أثناء الاجتماعات.

الجدول رقم 14: تفسير القائد الأداء المتميز للعاملين وعلاقته بالثقافة السائدة داخل المؤسسة تدعم الحديث عن مشاكل العمل

المجموع	الثقافة السائدة داخل المؤسسة تدعم الحديث عن مشاكل العمل			
	لا	نعم		
37	10	27	نعم	يقدّر القائد الأداء المتميز للعاملين
%100	%27.03	%72.97		
6	2	4	لا	
%100	%33.33	%66.66		
43	12	31	المجموع	
%100	27.91	%72.09		

من الإحصائيات الممثلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 72.97% ممن أجابوا بأن القائد لا يشجع العاملين على تحقيق نتائج أعلى مما يتوقعون ولا يشاركون في الحوارات التي تحدث أثناء الاجتماعات، أما الاتجاه الثاني للجدول يبين أن 66.66% من أفراد العينة ممن أجابوا بأن القائد يشجع العاملين على تحقيق نتائج أعلى مما يتوقعون ويشاركون في الحوارات التي تحدث أثناء الاجتماعات، بينما الفئة الثانية بنسبة 33.34% أجابوا بأن القائد يشجع العاملين على تحقيق نتائج أعلى مما يتوقعون ولا يشاركون في الحوارات التي تحدث أثناء الاجتماعات.

من خلال الإحصائيات المتحصل عليها يتبين لنا أن لا توجد علاقة بين تشجيع القائد للعاملين على تحقيق نتائج أعلى مما يتوقعون بمشاركة العاملين في الحوارات التي تحدث أثناء الاجتماعات.

الجدول رقم 15: يقوم القائد على تشجيع العاملين على الإبداع والتجديد في الأفكار بشكل مستمر وعلاقته تقوم بدعم مقترحات زملائك التي تنال إعجابك

المجموع	تقوم بدعم مقترحات زملائك التي تنال إعجابك			
	لا	نعم		
30	05	25	نعم	يقوم القائد على تشجيع العاملين على الإبداع والتجديد في الأفكار بشكل مستمر
%100	%16.67	%83.33		
13	4	9	لا	
%100	%30.77	%69.23		
43	9	34	المجموع	
%100	%20.94	%79.06		

من الإحصائيات الممثلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 83.33% ممن أجابوا بأن القائد يقوم على تشجيع العاملين على الإبداع والتجديد في الأفكار بشكل مستمر وأنهم يقومون بدعم مقترحات زملائهم التي تنال إعجابهم في حين أن نسبة 16.67% بأن القائد يقوم على تشجيع العاملين على الإبداع والتجديد في الأفكار بشكل مستمر وأنهم لا يقومون بدعم مقترحات زملائهم التي تنال إعجابهم، أما الاتجاه الثاني للجدول يبين أن 69.23% من أفراد العينة ممن أجابوا بأن القائد لا يقوم على تشجيع العاملين على الإبداع والتجديد في الأفكار بشكل مستمر وأنهم يقومون بدعم مقترحات زملائهم التي تنال إعجابهم، بينما الفئة الثانية بنسبة 30.77% أجابوا بأن القائد لا يقوم على تشجيع العاملين على الإبداع والتجديد في الأفكار بشكل مستمر وأنهم لا يقومون بدعم مقترحات زملائهم التي تنال إعجابهم.

من خلال الإحصائيات المتحصل عليها يتبين لنا أن هناك علاقة بين تشجيع القائد للعاملين على الإبداع والتجديد في الأفكار بشكل مستمر بقيام العاملين بدعم مقترحات زملائهم التي تنال إعجابهم.

الفرضية الفرعية الثانية: للنمط القيادي الفردي علاقة قوية بصمت الإذعان للموظفين.

الجدول رقم 16: يقوم القائد باتخاذ القرارات بمفرده وعلاقته بالالتزام بتطبيق جميع الأوامر

المتعلقة بالعمل

المجموع	تلتزم بتطبيق جميع الأوامر المتعلقة بالعمل			
	لا	نعم		
28	11	17	نعم	يقوم القائد باتخاذ القرارات بمفرده
%100	%39.29	%60.71		
15	6	9	لا	
%100	%40	%60		
43	17	26	المجموع	
%100	%39.53	%60.46		

من الإحصائيات الممثلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 60.71% ممن أجابوا بأن القائد يقوم باتخاذ القرارات بمفرده وأنهم يلتزمون بتطبيق جميع الأوامر المتعلقة بالعمل في حين أن نسبة 39.29% بأن القائد يقوم باتخاذ القرارات بمفرده وأنهم لا يلتزمون بتطبيق جميع الأوامر المتعلقة بالعمل، أما الاتجاه الثاني للجدول يبين أن 60% من أفراد العينة ممن أجابوا بأن القائد لا يقوم باتخاذ القرارات بمفرده وأنهم يلتزمون بتطبيق جميع الأوامر المتعلقة بالعمل، بينما الفئة الثانية بنسبة 40% أجابوا بأن القائد لا يقوم باتخاذ القرارات بمفرده وأنهم لا يلتزمون بتطبيق جميع الأوامر المتعلقة بالعمل.

من خلال الإحصائيات المتحصل عليها يتبين لنا أن هناك علاقة بين قيام القائد باتخاذ القرارات بمفرده والتزام العاملين بتطبيق جميع الأوامر المتعلقة بالعمل.

الجدول رقم 17: يمارس القائد الرقابة المباشرة على العاملين أثناء العمل وعلاقته بالالتزام بطرق العمل التي يفرضها القائد

المجموع	تلتزم بطرق العمل التي يفرضها القائد			
	لا	نعم		
26	9	17	نعم	يمارس القائد الرقابة المباشرة على العاملين أثناء العمل
%100	%34.62	%65.38		
16	6	10	لا	
%100	%37.5	%62.5		
43	15	27	المجموع	
%100	%34.81	%62.79		

من الإحصائيات الممثلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 65.38% ممن أجابوا بأن القائد يمارس الرقابة المباشرة على العاملين أثناء العمل وأنهم يلتزمون بطرق العمل التي يفرضها القائد، في حين أن نسبة 34.62% بأن القائد يمارس الرقابة المباشرة على العاملين أثناء العمل وأنهم لا يلتزمون بطرق العمل التي يفرضها القائد، أما الاتجاه الثاني للجدول يبين أن 62.5% من أفراد العينة ممن أجابوا بأن القائد لا يمارس الرقابة المباشرة على العاملين أثناء العمل وأنهم يلتزمون بطرق العمل التي يفرضها القائد، بينما الفئة الثانية بنسبة 37.5% أجابوا بأن القائد لا يمارس الرقابة المباشرة على العاملين أثناء العمل وأنهم لا يلتزمون بطرق العمل التي يفرضها القائد.

من خلال الإحصائيات المتحصل عليها يتبين لنا أن هناك علاقة بين ممارسة القائد الرقابة المباشرة على العاملين أثناء العمل والتزام الموظفين بطرق العمل التي يفرضها القائد.

الجدول رقم 18: يتجاهل القائد آراء المرؤوسين ويعتبر النقاش إهدارا للوقت وعلاقته بتقديم مقترحات لتغيير وسائل وطرق العمل

المجموع	تقوم بتقديم مقترحات لتغيير وسائل وطرق العمل			
	لا	نعم		
31	9	22	نعم	يتجاهل القائد آراء المرؤوسين ويعتبر النقاش إهدارا للوقت
%100	%29.04	%70.96		
12	5	7	لا	
%100	%41.66	%58.33		
43	14	29	المجموع	
%100	%32.56	%67.44		

من الإحصائيات الممثلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 70.96% ممن أجابوا بأن القائد يتجاهل آراء المرؤوسين ويعتبر النقاش إهدارا للوقت وأنهم يقومون بتقديم مقترحات لتغيير وسائل وطرق العمل، في حين أن نسبة 29.04% بأن القائد يتجاهل آراء المرؤوسين ويعتبر النقاش إهدارا للوقت وأنهم لا يقومون بتقديم مقترحات لتغيير وسائل وطرق العمل، أما الاتجاه الثاني للجدول يبين أن 58.33% من أفراد العينة ممن أجابوا بأن القائد لا يتجاهل آراء المرؤوسين ويعتبر النقاش إهدارا للوقت وأنهم يقومون بتقديم مقترحات لتغيير وسائل وطرق العمل، بينما الفئة الثانية بنسبة 41.66% أجابوا بأن القائد لا يتجاهل آراء المرؤوسين ويعتبر النقاش إهدارا للوقت وأنهم لا يقومون بتقديم مقترحات لتغيير وسائل وطرق العمل.

من خلال الإحصائيات المتحصل عليها يتبين لنا أن هناك علاقة بين تجاهل القائد آراء المرؤوسين ويعتبر النقاش إهدارا للوقت وقيام الموظفين بتقديم مقترحات لتغيير وسائل وطرق العمل.

الفرضية الفرعية الثالثة: للنمط القيادي التشاركي علاقة قوية بالصمت الاجتماعي للموظفين.

الجدول رقم 19: يخصص القائد الموارد للعمل حسب الأولويات وعلاقته إذا سمعت بعض

الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن ظروف العمل هل تقوم بـ

المجموع	إذا سمعت بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن ظروف العمل هل				
	تكون محايدا	تنتقد	تؤيد		
35	19	12	4	نعم	يخصص القائد الموارد للعمل حسب الأولويات
%100	%54.28	%34.28	%11.42		
08	3	4	1	لا	
%100	%37.5	%50	%12.5		
43	22	16	5	المجموع	
%100	%51.18	%37.20	%11.62		

من الإحصائيات الممثلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 54.28% ممن أجابوا بأن القائد يخصص الموارد للعمل حسب الأولويات وأنهم إذا سمعوا بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن ظروف العمل يكونون محايدين، أما الفئة الثانية بنسبة 34.28% بأن القائد يخصص الموارد للعمل حسب الأولويات وأنهم إذا سمعوا بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن ظروف العمل ينتقدون ذلك، والفئة الأخيرة بنسبة 11.42% أجابت بأن القائد يخصص الموارد للعمل حسب الأولويات وأنهم إذا سمعوا بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن ظروف العمل يؤيدون ذلك، أما الاتجاه الثاني للجدول يبين أن نسبة 50% ممن أجابوا بأن القائد لا يخصص الموارد للعمل حسب الأولويات وأنهم إذا سمعوا بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن ظروف العمل ينتقدون ذلك، أما الفئة الثانية بنسبة 37.5% بأن القائد لا يخصص الموارد للعمل حسب الأولويات وأنهم إذا سمعوا بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن ظروف العمل يكونون محايدين، والفئة الأخيرة بنسبة 12.5% أجابت بأن القائد لا يخصص الموارد للعمل حسب الأولويات وأنهم إذا سمعوا بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن ظروف العمل يؤيدون ذلك.

من خلال الإحصائيات المتحصل عليها يتبين لنا أن هناك علاقة بين تخصيص القائد الموارد للعمل حسب الأولويات وإذا سمع العمال بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن ظروف العمل يكونون محايدين.

الجدول رقم 20: يقدم القائد الدعم للعاملين عند الحاجة وعلاقته إذا سمعت بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن قائدك هل تقوم بـ

المجموع	إذا سمعت بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن قائدك				
	تكون محايدا	تنتقد	تؤيد		
32	22	8	2	نعم	يقدم القائد الدعم للعاملين عند الحاجة
%100	%68.75	%25	%6.25		
11	4	6	1	لا	
%100	%36.36	%54.54	%9		
43	26	14	3	المجموع	
%100	%60.46	%32.55	%6.97		

من الإحصائيات الممثلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 68.75% ممن أجابوا بأن القائد يقدم الدعم للعاملين عند الحاجة وأنهم إذا سمعوا بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن قائدهم يكونون محايدين، أما الفئة الثانية بنسبة 25% بأن القائد يقدم الدعم للعاملين عند الحاجة وأنهم إذا سمعوا بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن قائدهم ينتقدون ذلك، والفئة الأخيرة بنسبة 6.25% أجابت بأن القائد يقدم الدعم للعاملين عند الحاجة وأنهم إذا سمعوا بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن قائدهم يؤيدون ذلك، أما الاتجاه الثاني للجدول يبين أن نسبة 54.54% ممن أجابوا بأن القائد لا يقدم الدعم للعاملين عند الحاجة وأنهم إذا سمعوا بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن قائدهم ينتقدون ذلك، أما الفئة الثانية بنسبة 36.36% بأن القائد لا يقدم الدعم للعاملين عند الحاجة وأنهم إذا سمعوا بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن قائدهم يكونون محايدين، والفئة الأخيرة بنسبة 9% أجابت بأن القائد لا يقدم الدعم للعاملين عند الحاجة وأنهم إذا سمعوا بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن قائدهم يؤيدون ذلك.

من خلال الإحصائيات المتحصل عليها يتبين لنا أن هناك علاقة بين تقديم القائد الدعم للعاملين عند الحاجة وإذا سمع العمال بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة قائدهم يكونون محايدين.

الجدول رقم 21: يستمع القائد لمشاكل العاملين وعلاقته إذا سمعت بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن مؤسستك هل تقوم بـ

المجموع	إذا سمعت بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن مؤسستك هل				
	تكون محايدا	تنتقد	تؤيد		
29	9	15	5	نعم	يستمع القائد لمشاكل العاملين
%100	%31.1	%51.74	%17.25		
14	4	8	2	لا	
%100	%28.57	%57.15	%14.28		
43	13	23	7	المجموع	
%100	%30.23	%53.5	%16.37		

من الإحصائيات الممثلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 57.15% ممن أجابوا بأن القائد لا يستمع لمشاكل العاملين وأنهم إذا سمعوا بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن مؤسستهم ينتقدون ذلك، أما الفئة الثانية بنسبة 28.57% أجابوا بأن القائد لا يستمع لمشاكل العاملين وأنهم إذا سمعوا بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن مؤسستهم يكونون محايدين، والفئة الأخيرة بنسبة 14.28% أجابت بأن القائد لا يستمع لمشاكل العاملين وأنهم إذا سمعوا بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن مؤسستهم يؤيدون ذلك، أما الاتجاه الثاني للجدول يبين أن نسبة 51.74% ممن أجابوا بأن القائد يستمع لمشاكل العاملين وأنهم إذا سمعوا بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن مؤسستهم ينتقدون ذلك، أما الفئة الثانية بنسبة 31.1% أجابوا بأن القائد يستمع لمشاكل العاملين وأنهم إذا سمعوا بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن مؤسستهم يكونون محايدين، والفئة الأخيرة بنسبة 17.25% أجابوا بأن القائد يستمع لمشاكل العاملين وأنهم إذا سمعوا بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن مؤسستهم يؤيدون ذلك.

من خلال الإحصائيات المتحصل عليها يتبين لنا أن هناك علاقة بين استماع القائد لمشاكل العاملين وإذا سمع العمال بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن مؤسستهم ينتقدون ذلك.

2- مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج والمقاربة النظرية للدراسة:

2-1- مناقشة الفرضية الفرعية الأولى: للنمط القيادي التحويلي علاقة قوية بالصمت الدفاعي للموظفين.

حيث نجد أن نسبة 100% ممن أجابوا بأن القائد لا يشجع العاملين على تحقيق نتائج أعلى مما يتوقعون ولا يشاركون في الحوارات التي تحدث أثناء الاجتماعات وهذا ما يشير إليه الجدول رقم 13 كما تبين النتائج أن نسبة 72.97% ممن أجابوا بأن القائد لا يشجع العاملين على تحقيق نتائج أعلى مما يتوقعون ولا يشاركون في الحوارات التي تحدث أثناء الاجتماعات وهذا ما يشير إليه الجدول رقم 14

كذلك وجدنا أن نسبة 83.33% ممن أجابوا بأن القائد يقوم على تشجيع العاملين على الإبداع والتجديد في الأفكار بشكل مستمر وأنهم يقومون بدعم مقترحات زملائهم التي تنال إعجابهم وهذا ما يشير إليه الجدول رقم 15

وهذا ما تؤكدته دراسة (عادل زايد، 1999): تحت عنوان "أثر القيادة الإدارية في تنمية العاملين"، هدفت الدراسة إلى تحديد أهم خصائص القيادة الإدارية التي يجب على منظمات الأعمال تكوينها وتنميتها لتستطيع مواجهة تحديات البيئة الجديدة من خلال رفع مستويات الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ممارسات القيادة التحويلية أكثر قدرة على زيادة انتماء العاملين ورضاهم الوظيفي من ممارسة القيادة التبادلية.

كما اتفقت أيضا مع دراسة (العنتيبي، 2007): بعنوان "العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية التي هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري، وقد توصلت إلى توجد علاقة عكسية بين النمط القيادي الموجه والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.

واتفقت كذلك مع دراسة بني عيسى (2009): بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن: دراسة ميدانية"، والتي خلصت إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية (الجابية، الدافعية والإلهام، التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالمشاعر الفردية) على أداء المؤسسات العامة الأردنية.

وقد اتفقت دراستنا كذلك مع دراسة (Rasheed, et al، 2017) حيث كان الغرض من هذه الدراسة هو اختبار ما إذا كان صوت الموظف يتوسط العلاقة بين نظام العمل عالي الأداء والابتكار

التنظيمي، أكدت النتائج النموذج المفاهيمي وأظهرت أن نظام العمل عالي الأداء كان مرتبط بشكل إيجابي بصوت الموظفين والابتكار التنظيمي. تم العثور على صوت الموظف كمؤشر كبير للابتكار التنظيمي وعامل الوساطة في العلاقة بين نظام العمل عالي الأداء والابتكار التنظيمي. ومن مجمل القول يظهر لنا أن الفرضية الأولى قد تحققت أي للنمط القيادي التحويلي علاقة قوية بالصمت الدفاعي للموظفين.

2-2- الفرضية الفرعية الثانية: للنمط القيادي الفردي علاقة قوية بصمت الإذعان للموظفين.

حيث نجد أن نسبة 60.71% ممن أجابوا بأن القائد يقوم باتخاذ القرارات بمفرده وأنهم يلتزمون بتطبيق جميع الأوامر المتعلقة بالعمل وهذا ما يشير إليه الجدول رقم 16 كما تبين لنا أيضا أن نسبة 65.38% ممن أجابوا بأن القائد يمارس الرقابة المباشرة على العاملين أثناء العمل وأنهم يلتزمون بطرق العمل التي يفرضها القائد وهذا ما يشير إليه الجدول رقم 17 كذلك وجدنا أن نسبة 70.96% ممن أجابوا بأن القائد يتجاهل آراء المرؤوسين ويعتبر النقاش إهدارا للوقت وأنهم يقومون بتقديم مقترحات لتغيير وسائل وطرق العمل وهذا ما يشير إليه الجدول رقم 18.

ويمكن تفسير هذه النتائج إلى ما توصلت إليه دراسة عماد يسري عبد الجواد أبو غزالة (2019) بعنوان: أثر الإشراف المسيء على الصوت التنظيمي، حيث يهدف هذا البحث إلى التحقق من درجة وقوة تأثير أنواع الإشراف المسيء على الصوت التنظيمي، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للإشراف المسيء المباشر على متغيرات الصوت التنظيمي، وعلى النقيض من ذلك لم تتوصل الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للإشراف المسيء غير المباشر على أي من أبعاد الصوت التنظيمي، وكذلك أظهرت نتائج البحث وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بشكل جزئي تجاه متغيرات البحث وفقا لخصائصهم الديموجرافية، وأخيرا تم تقديم بعض التوصيات العملية والعلمية. ومن مجمل القول يظهر لنا أن الفرضية الأولى قد تحققت أي للنمط القيادي التحويلي علاقة قوية بالصمت الدفاعي للموظفين.

2-3- الفرضية الفرعية الثالثة: للنمط القيادي التشاركي علاقة قوية بالصمت الاجتماعي للموظفين.

وجدنا أن نسبة 54.28% ممن أجابوا بأن القائد يخصص الموارد للعمل حسب الأولويات وأنهم إذا سمعوا بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن ظروف العمل يكونون محايدين وهذا ما يشير إليه الجدول رقم 19

كما وجدنا أيضا أن نسبة 68.75% ممن أجابوا بأن القائد يقدم الدعم للعاملين عند الحاجة وأنهم إذا سمعوا بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن قائدهم يكونون محايدين وهذا ما يشير إليه الجدول رقم 20

كذلك وجدنا أن نسبة 57.15% ممن أجابوا بأن القائد لا يستمع لمشاكل العاملين وأنهم إذا سمعوا بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن مؤسستهم ينتقدون ذلك وهذا ما يشير إليه الجدول رقم 21

وهذا ما تؤكدته دراسة (الصباغ، مرزوق، عبدالجواد، 2017) استهدفت تحديد أثر مشاركة العاملين في عملية صنع القرار كمتغير متوسط في العلاقة بين صوت الموظفين وولائهم تجاه المستشفيات قيد الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين جميع متغيرات الدراسة وتأثير عاطفي إيجابي على صوت الموظفين على ولاء الموظفين تجاه منظماتهم، وعلاوة على ذلك فقد تبني أن مشاركة الموظفين في صنع القرار لها تأثير إيجابي كبير على ولاء الموظفين تجاه منظماتهم. وأظهرت نتائج تلك الدراسة أن هناك تأثيرا إيجابيا غير مباشر لصوت الموظف على ولائهم لمنظماتهم عندما يشاركون في صنع القرار في تلك العلاقة

وانتقلت دراستنا أيضا مع دراسة (Cumberland et al., 2018) التي تهدف إلى تحدد الروابط والعلاقات بين ممارسات تنمية الموارد البشرية (HRD) ورأس المال الاجتماعي التنظيمي (OSC)، ودور الرؤساء التنفيذيين كآليات إدارة البيئة التي لها تأثيرات على سلوك الصوت، وتوصلت إلى أنه يمكن أن تلعب تنمية الموارد البشرية دورا رئيسيا في مساعدة الموظفين على تعزيز رأس المال الاجتماعي، مما يؤدي إلى صوت الموظف في المؤسسة، وأيضا عندما يقوم المدراء التنفيذيون بتوسيع شبكاتهم الاجتماعية الداخلية، والانخراط في المحادثات مع العمال، فإن هذا الحوار يعد بمثابة قطعة أثرية مرئية ويتردد صداها في جميع أنحاء المنظمة.

ومن مجمل القول يظهر لنا أن الفرضية الأولى قد تحققت أي للنمط القيادي التحويلي علاقة قوية بالصمت الدفاعي للموظفين.

3- نتائج الدراسة:

من خلال مناقشتنا لنتائج الدراسة الراهنة المتشكلة في "النمط القيادي وعلاقته بالسلوك الصوتي للموظفين" واعتمادا على المداخل النظرية التي ساعدتنا في تحديد تصور محدد عالجا مكن خلاله متغيرات الدراسة عن طريق تدعيمها بمختلف الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع دراستنا بالبحث.

وانطلاقا من ذلك حاولنا الكشف عن النمط القيادي وعلاقته بالسلوك الصوتي للموظفين، حيث اعتمدت الدراسة على استراتيجيات منهجية تستجيب لأهداف الدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة، وذلك بهدف الصدق الإمبريقي للفرضية العامة التي جسدناها في ثلاث فرضيات جزئية والتي توصلنا من خلالها إلى جملة من النتائج المتعلقة بالدراسة والتي جاءت على النحو التالي:

- للنمط القيادي التحويلي علاقة قوية بالصمت الدفاعي للموظفين.

- للنمط القيادي الفردي علاقة قوية بصمت الإذعان للموظفين.

- للنمط القيادي التشاركي علاقة قوية بالصمت الاجتماعي للموظفين.

ويمكن القول أن فرضيات الدراسة قد تحققت وأن الفرضية العامة القائلة أن "النمط القيادي

علاقة بالسلوك الصوتي للموظفين" قد تحققت



خاتمة

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة التي حاولت الكشف عن العلاقة النمط القيادي بالسلوك الصوتي للموظفين، ومحاولة إسقاط هذا الموضوع الهام من مواضيع علم الاجتماع على مؤسسة من المؤسسات الجزائرية، وهي مؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة باعتبارها من أهم المؤسسات في الولاية ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة النمط القيادي (التحويلي، التشاركي، الفردي) التي تم تحديدها قصد التحكم أكثر في الموضوع باعتبار أن أنماط القيادة موضوع متشعب لا يمكن التحكم في كل الأنماط لتنوعها حسب وجهة نظر الباحثين ودراستها ميدانيا في هذا البحث.

حيث ركزت هذه الدراسة على ثلاثة أنماط قيادية والتي تمثلت في النمط القيادي التحويلي والنمط الفردي والنمط التشاركي، وعلاقة هذه الأنماط بالسلوك الصوتي للموظفين حيث توصلت الدراسة إلى أن للنمط القيادي علاقة بالسلوك الصوتي للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

ومن خلال ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة، فإننا نأمل أن نكون قد حققنا الهدف المسطر لتحقيقه من خلال إجراء هذه الدراسة، وذلك الهدف الذي يمحور حول معرفة العلاقة النمط القيادي والسلوك الصوتي للموظفين بمؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة، والتعرف على أي نوع من الأنماط القيادية التي لها علاقة أكبر بالسلوك الصوتي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية.

- 1) إبراهيم عبد الهادي المليحي، استراتيجيات وعمليات الإدارة، الإسكندرية: دار الجامعي الحديث، 2002م
- 2) أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013
- 3) ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الإسكندرية: دار الجامعي، 2005م
- 4) جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر: دار هومة، 2002
- 5) حضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2008
- 6) خليل عبد الرحمان المعاينة، علم النفس الاجتماعي الظاهر، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2000
- 7) رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2007
- 8) سليمان العميان، السلك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2005
- 9) الشلبي إبراهيم مهدي: التعليم الفعال والتعلم الفعال، دار الأمل، الأردن، 2000
- 10) صالح بن محمد عساف: دليل الباحث في العلوم السلوكية، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، السعودية، 1995
- 11) صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003
- 12) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004
- 13) عبد الرحمان ابن خلدون، المقدمة، بيروت: دار الكتاب اللبناني، ط3، 1967
- 14) فليب ساريز: القيادة الإدارية، ترجمة هدة فؤاد محمد، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
- 15) محمد إبراهيم حسن محمد، القيادة الإدارية ومؤسسة المعلومات، د ط، د ب، 2010
- 16) محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
- 17) محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2008.
- 18) محمد عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة

- 19) محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999
- 20) محمود داود الربيعي حسن شاك مجدي، علي محمد جواد الصائغ: علم الإدارة وفن القيادة. ط1. الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018
- 21) المختار محمد إبراهيم: مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الإجرائية، دار الفكر العربي، القاهرة 2005
- 22) معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، ط1، الأردن، 2008
- 23) معن محمود عياصرة، القيادة والرقابة والاتصال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008
- 24) نادية سعيد عيشور: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر، الجزائر، 2017
- 25) نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط3، دار الثقافة، عمان، 1999
- 26) نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، ط1، الأردن، 2009
- 27) هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراية، ط1، الأردن، 2010
- ثانيا: المذكرات والرسائل الجامعية.
- 1) سرى إبراهيم العابد: "دور الأنماط القيادية الحديثة في تنمية الجودة الشخصية لدى الإداريين وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة في المصارف التجارية الأردنية". رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال. غير منشورة. جامعة الجنان، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، طرابلس، لبنان، دت
- 2) عباس جسين عبار الكرعاعي: تأثير آليات صوت العامل في تعزيز انخراط العاملين: الدور الوسيط للثقافة المتبادلة بين العاملين والإدارة، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة القادسية، العراق، 2021م
- 3) عبد الرضا فرج بدر اوي، أنماط القيادة وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية "دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار"، (أطروحة دكتوراه تقدم بها الطالب قاسم شاهين برسيم العمري، العراق: جامعة سانت كليمنتس، 2009
- 4) عسكر عبد العزيز محمد: "القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012
- 5) قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، جامعة البصرة، العراق، 2009

6) القرشي عبدالله فهد: "ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2013

7) نور الدين بوراس، دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين "دراسة ميدانية بالمركب المنجم بمؤسسات جبل العنف بئر العائر تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014

ثالثا: المجلات والملتقيات العلمية

1) الشريدي علي الضبيان، القيادة التحويلية وعلاقتها في الإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، مجلد 33، العدد 71، الرياض، 2018.

2) شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإرادية ودورها في تأطير الروابط العلاقات العامة، تدريسية في معهد إعداد المعلمين نينوي، دراسات تربوية، العدد 11 جويلية، 2010

3) رافد حميد عباس الحدراوي: استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات الصوت الوظيفي: دراسة حالة في فروع مصرف الرشيد بمحافظة النجف الأشرف، المجلة العربية للإدارة، مج39، العدد 1، العراق، مارس 2019

رابعا: المراجع الأجنبية

- 1) Burns, J. M.. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- 2) Elsetouhi, A. M., Hammad, A. A., Nagm, A. E. A., & Elbaz, A. M. (2018). Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating rôle of empowering leader behaviors. *Tourism Management*, 65
- 3) Liao, S., Zhou, X., Guo, Z., & Li, Z. (2019). How does leader narcissism influence employee voice: The attribution of leader impression management and leader-member exchange. *International journal of environmental research and public health*, 16(10)
- 4) Marchington, Goodman, Wilkinson, & Ackers, P (1992), "New Developments in Employee Involvement," HMSO, London
- 5) Mowbray, Wilkinson & Tse, (2015) , An Integrative Review of Employee Voice: Identifying a Common Conceptualization and Research Agenda , *International Journal of Management Reviews*, Volume 17
- 6) Park, J. Y., & Nawakitphaitoon, K. (2018). The cross-cultural study of LMX and individual employee voice: The moderating role of conflict avoidance. *Human Resource Management Journal*, 28(1)
- 7) Unler, E., & Caliskan, S. (2019). Individual and managerial predictors of the different forms of employee voice. *Journal of Management Development*. Vol. 38 No. 7

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة استبيان حول:

النمط القيادي وعلاقته بالسلوك الصوتي للموظفين دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة

إشراف الدكتورة:

وهيبة شبلي

إعداد الطالب:

شاكي فاتح

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة على عباراته بكل صدق وموضوعية، علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.
وفي الأخير لكم جزيل الشكر على تعاونكم
ملاحظة: ضع علامة (x) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة.

السنة الجامعية 2021-2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى

- الشهادة المتحصل عليها:

ليسانس ماستر ماجستير أخرى

- الأقدمية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: أنماط القيادة

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: القيادة التحويلية.						
01	يكافئ الأداء المتميز ويقدر الإنجاز العالي لدى مرؤوسيه في العمل					
02	يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة					
03	يشجع العاملين على تحقيق نتائج أعلى مما يتوقعون					
04	يسعى إلى حل المشكلات بطريقة مبتكرة					
05	يتيح قدرا من المخاطر لتطبيق الأفكار					
06	يساهم في وضع الخطط الوقائية للمشكلات					
07	يشجع العاملين على الإبداع والتجديد في الأفكار بشكل مستمر					
08	يسعى إلى تعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات					
09	يهتم بمرؤوسيه من الناحية الشخصية على حد سواء					
10	يهتم بالتعليم الذاتي لدى العاملين للارتقاء بمستواهم					
11	يقدر أهمية مشاركة العاملين في إحداث التغيير					
12	يعمل على إثارة العاملين للعمل بروح الفريق الواحد					
ثانياً: القيادة الفردية						
13	يتخذ القائد القرارات بمفرده دون استشارة					
14	يقوم القائد بفرض أوامره على المرؤوسين					
15	يقوم القائد بمعاينة المقصرين في أداء العمل					
16	لا يشرك القائد المرؤوسين في حل مشكلات العمل					
17	يعتبر القائد الولاء له مقياساً لحصول المرؤوسين على الامتيازات المختلفة					
18	يتحكم القائد في الطريقة التي يؤدي بها العمل					
19	يقوم القائد بالإشراف المباشر على المرؤوسين أثناء أداء العمل					
20	يتجاهل القائد آراء المرؤوسين ويعتبر النقاش إهداراً للوقت					
ثالثاً: القيادة التشاركية.						
21	يعتمد القائد على التخطيط في إنجاز العمل					

22	يخصص القائد الموارد حسب الأولويات
23	يحدد القائد الأحداث بشكل واضح
24	يقوم القائد بتنظيم العمل حسب تدفق العمل بسلاسة
25	يقدم القائد التسهيلات اللازمة لتنفيذ خطط العمل
26	يشخص القائد المشاكل بشكل سريع
27	يستفيد القائد من خبرة العاملين في إيجاد حلول للمشاكل
28	يحدد القائد المشاكل قبل وقوعها
29	يقوم القائد بحل المشاكل عند ظهورها
30	يتخذ القائد أفضل القرارات لتصحيح مسار العمل
31	يقدم القائد الدعم عند الحاجة
32	يتحلى القائد بالصبر تجاه العاملين
33	يستمع القائد لمشاكل العاملين
34	يتشاور القائد مع العاملين باستمرار
35	يساعد القائد العاملين على تطوير مهاراتهم
36	يضع القائد تعليمات لتحسين الأداء الضعيف

المحور الثالث: الصوت التنظيمي

أولاً: الصوت الدفاعي

- 1- هل تشارك في الحوارات خلال التي تحدث أثناء الاجتماعات.
 نعم لا
- 2- هل الثقافة السائدة داخل المؤسسة تدعم الحديث عن مشاكل العمل؟
 نعم لا
- 3- عند تقديم أحد زملائك حل لمشكلة تنظيمية تمس مصلحة العاملين هل تقوم بـ:
 دعم هذه الفكرة نقد هذه الفكرة تكون محايد
- 4- عند تقديم أحد زملائك حل لمشكلة تنظيمية تمس مصلحة التنظيم هل تقوم بـ:
 دعم هذه الفكرة نقد هذه الفكرة تكون محايد
- 5- هل تقوم بدعم مقترحات زملائك التي تنال إعجابك؟
 نعم لا

ثانياً: صوت الإذعان

- 6- هل تساهم في تقديم اقتراحات حول تعديل أهداف المؤسسة؟
 نعم لا
- 7- في حالة الإجابة بلا هل السبب يعود إلى:

- عدم منح الفرصة لذلك عدم توافق أهدافك مع أهداف المؤسسة
- 8- هل تقوم بتقديم آرائك حول القرارات التنظيمية إلى قائدك؟
 نعم لا
- 9- هل تلتزم بتطبيق جميع الأوامر المتعلقة بالعمل؟
 نعم لا
- 10- في حالة الإجابة بنعم هل التزمك؟
 نابع من أدائك نابع من إرادة القيادة
- 11- هل تلتزم بطرق العمل المفروضة من القيادة؟
 نعم لا
- 12- هل تقوم بتقديم آرائك حول مشرفك إلى زملائك؟
 نعم لا
- 13- هل تقوم بتقديم آرائك حول نظام العمل إلى زملائك؟
 نعم لا
- 14- هل تتحدث مع زملائك على الظروف السلبية في العمل؟
 نعم لا
- 15- هل التسلسل الهرمي الموجود في مؤسستك يسمح لك بإبداء آرائك في مجال التخطيط؟
 نعم لا
- 16- هل تقوم بتقديم مقترحات لتغيير وسائل وطرق العمل؟
 نعم لا

ثالثاً: الصوت الاجتماعي

17- إذا سمعت بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن ظروف العمل هل؟

تؤيد تنتقد تكون محايداً

18- إذا سمعت بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن قائدك هل؟

تؤيد تنتقد تكون محايداً

19- إذا سمعت بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن الخدمة التي تقدمها مؤسستك هل؟

تؤيد تنتقد تكون محايداً

20- إذا سمعت بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن مستويات الأجور بمؤسستك هل؟

تؤيد تنتقد تكون محايداً

21- إذا سمعت بعض الأشخاص خارج العمل يتحدثون بصفة سيئة عن مؤسستك هل؟

تؤيد تنتقد تكون محايداً

الملحق رقم 03: قائمة أسماء المحكمين

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة
بداوي سفيان	أستاذ محاضر -أ-	جامعة المسيلة
بوساق هجيرة	أستاذ محاضر -أ-	جامعة المسيلة
كتفي ياسمينة	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة

