

**”أثر التمكين النفسى للعاملين فى الصوت التنظيمى”  
(دراسة تطبيقية)**

**دكتور/ طارق رضوان محمد رضوان**

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة طنطا

## ”أثر التمكين النفسى للعاملين فى الصوت التنظيمى” (دراسة تطبيقية)

دكتور

طارق رضوان محمد رضوان  
مدرس بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة طنطا

### ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر أبعاد التمكين النفسى للعاملين والتي تضمنت (الإستقلال الوظيفى، معنى العمل، الكفاءة الذاتية، التأثير) فى الصوت التنظيمى.

وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين بفرع الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحى بمحافظة الغربية قوامها ٢٧٨ مفردة. وتم إستخدام قائمة إستقصاء لجمع البيانات الميدانية اللازمة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود إرتباط معنوى إيجابى بين متغيرات البحث، وكذلك وجود تأثير معنوى إيجابى لأبعاد التمكين النفسى فى الصوت التنظيمى، كما أشارت النتائج إلى أن التأثير الوظيفى يعد أكثر أبعاد التمكين النفسى للعاملين تأثيراً فى الصوت التنظيمى، يليه الكفاءة الذاتية، ثم الإستقلال الوظيفى، وأخيراً معنى العمل.

### مقدمة البحث:

فى ظل عصر العولمة والإنتفاح الذى يميز عالم اليوم، وما يترتب عليه من حتمية التحول من البناء الإدارى الهرمى التقليدى إلى البناء والنمط الديموقراطى والمشارك الأكثر إنفتاحاً ومرونة، تسعى جميع المنظمات إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين بها رغبة فى تحقيق التميز المؤسسى، الأمر الذى جعل تلك المنظمات تبحث عن آليات جديدة يمكن من خلالها إستغلال القدرات الكامنة لدى العاملين من أجل تحقيق أهدافها.

ويعد تمكين العاملين أحد الأدوات الفعالية لتحقيق تلك الأهداف حيث يساهم فى إيجاد البيئة التنظيمية التى تتسم بالإبداع والتطوير (Chang & Liu, 2008) ويعتبر التمكين النفسى Psychological Empowerment أحد أهم العوامل المؤثرة فى مستوى دافعية الأفراد، حيث يزيد من الدور الفعال للعنصر البشرى داخل المنظمة، وذلك نظراً لأن مدركات الأفراد نحو التمكين تؤدي إلى تكوين إتجاهات إيجابية نحو العمل (Spreitzer, 1995)، والتمكين لا يقتصر فقط على إعطاء المرؤوس القوة والسلطة بل

يعنى أيضاً إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما لديه من خبرات ومعلومات تؤدي إلى التفوق والإبداع في العمل (Blanchard, et al., 1996).

أما الصوت التنظيمي فهو أحد المؤشرات الفعالة التي يمكن إستخدامها لتقييم إتجاهات العاملين نحو المنظمة وسياساتها لما له من دور فعال في تحسين طرق أداء العمل، من خلال الأفكار والمقترحات الجيدة، بالإضافة للكشف عن أى أخطاء أو مخالفات من شأنها أن تؤثر سلباً على الأداء التنظيمي ويرى (Brown, et al., 2005) أن سلوكيات الصوت التنظيمي Organizational Voice Behavior والتي تتعلق بقيام العاملين بالتحدث عن قضايا ومشكلات العمل، والتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم من أجل تحسين الأداء التنظيمي تعتمد بدرجة كبيرة على درجة إدراكهم بأن إدارة الشركة تدعم وتقدر تلك الآراء.

ولقد أكدت نتائج العديد من الدراسات السابقة علاقة التمكين النفسى للعاملين ببعض المتغيرات السلوكية والتنظيمية ومنها، الأداء التنظيمي، الإلتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية، التعلم التنظيمي، والرضا الوظيفي.

(Men, L.R., 2011, Safari, et al., 2011, Aksel, et al., 2013)

إلا أن تلك الدراسات لم تتناول التأثير المباشر لأبعاد التمكين النفسى للعاملين على الصوت التنظيمي، ولذا جاءت هذه الدراسات لتستكمل هذا الجانب، وذلك من خلال التعرف على أثر التمكين النفسى للعاملين على الصوت التنظيمي.

### أولاً: مشكلة البحث: Research Problem

يعد التمكين النفسى أحد عوامل الدافعية الداخلية والتي تعكس الدور الفعال للمورد البشرى داخل المنظمة وذلك نظراً لتأثيره على إتجاهات العاملين نحو وظائفهم، وتكوين مدركاتهم نحو أعمالهم أو أدوارهم داخل المنظمة وإحساسهم بمكانتهم الوظيفية (Wei, et al., 2010) حيث يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات مرتفعة من التمكين فى بيئات عملهم بالأداء المتميز الناتج عن إدراكهم لأهمية العمل الذى يؤدونه داخل المنظمة، ودرجة ثقتهم بأنفسهم وقدراتهم الذاتية فى إنجاز ما يوكل إليهم من مهام وهو ما ينعكس على الأداء الوظيفي وإنتاجيته الوظيفية (Chaing & Hsieh, 2012). وعلى الجانب الآخر يرى (Collins, 2001) أن المنظمات الرائدة هى تلك المنظمات التى يتوافر لديها الرغبة فى سماع الحقائق ومقترحات وآراء العاملين بها نحو التحسين والتطوير، بالإضافة

للكشف عن المشكلات أو الأخطاء التي يمكن أن تؤثر سلباً على الأداء التنظيمي، وهو ما أطلق عليه بصوت العاملين Employee Voice.

وفى ضوء الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحث وذلك بإجراء عدة مقابلات مع بعض العاملين فى المستويات الإدارية المختلفة بفرع الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحى بمحافظة الغربية، توصل الباحث إلى عدد من الظواهر يمكن تلخيصها على النحو التالى:

- عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة للعاملين لأداء الأعمال بكفاءة.
- غالباً ما تتخذ القرارات من قبل الإدارة العليا نظراً لإعتبارات الوقت والجهد، ودون مشاركة من جانب العاملين فى المستويات الإدارية الدنيا.
- قلة فرص تبادل المعلومات والأفكار بين المرؤوسين والرؤساء حول مشكلات العمل نتيجة لضعف قنوات الإتصال داخل الشركة.
- عدم رغبة العاملين فى التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بشأن قضايا العمل نظراً لشعورهم بعدم إهتمام المسؤولين بها، أو لخوفهم من العقاب أو رد الفعل.
- عدم وجود آلية واضحة ومحددة تشجع العاملين على التحدث وإبداء وجهات نظرهم وعرض مقترحاتهم حول قضايا العمل المختلفة داخل الشركة.
- إمتناع العاملين من الحديث نظراً لخوفهم من الإنتقادات أو إفساد العلاقات الشخصية بالآخرين.
- عدم تقبل الرؤساء للنقد يدفع المرؤوسين إلى عدم التحدث أو إبداء الاقتراحات أو الكشف عن العيوب والأخطاء.

وفى ضوء ذلك يمكن للباحث صياغة مشكلة البحث فى التساؤل التالى:

"إلى أى مدى تؤثر أبعاد التمكين النفسى للعاملين على الصوت التنظيمي".

### ثانياً: أهداف البحث: Research Objectives

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد التمكين النفسى للعاملين والصوت التنظيمي، وذلك بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحى بمحافظة الغربية. ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ١ - تحديد العلاقة بين متغيرات البحث والتي تتمثل فى أبعاد التمكين النفسى والصوت التنظيمي.
- ٢ - قياس أثر أبعاد التمكين النفسى للعاملين فى الصوت التنظيمي.

- ٣ - تحديد درجة تأثير كل بعد من أبعاد التمكين النفسى فى الصوت التنظيمى.
- ٤ - ترتيب أبعاد التمكين النفسى للعاملين من حيث أهمية تأثيرها فى الصوت التنظيمى.
- ٥ - التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التى تكشف للمسؤولين بالشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحى عن أهمية التمكين النفسى بأبعاده المختلفة فى سلوكيات الصوت التنظيمى، وإنعكاساته فى تحسين أداء وحدات العمل المختلفة داخل الشركة.

### ثالثاً: أهمية البحث: Research Significance

يستمد هذا البحث أهميته على المستويين العلمى والتطبيقى وذلك من خلال الإعتبارات التالية:

- ١ - يتناول هذا البحث أحد الموضوعات الهامة فى مجال السلوك التنظيمى والموارد البشرية وهو التمكين النفسى للعاملين، حيث أن الإهتمام بتمكين العاملين أصبح ضرورة ملحة تفرضها الظروف الحالية من حيث ضرورة العمل على تحسين نوعية الخدمة وجودتها، والسرعة فى إنجاز المهام والبعد عن الروتين، بالإضافة إلى الإهتمام بتحسين دافعية الأفراد والتزامهم بتنفيذ المهام.
- ٢ - بالرغم من وجود عدد من الدراسات السابقة التى تناولت موضوع تمكين العاملين، إلا أن هذا البحث يتسم بالندرة، حيث لم يرصد الباحث - فى حد علمه - أى دراسة عربية تناولت التمكين النفسى للعاملين وعلاقته بالصوت التنظيمى، كما أن هناك القليل من الدراسات فى الأدب الإدارى العالمى التى تعرضت لهذا الموضوع وبشكل غير مباشر. ولذا فإن هذه الدراسة تعد إضافة جديدة فى مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمى وستفتح المجال أمام الباحثين للمزيد من الدراسة والتحليل.
- ٣ - تساهم الدراسة الحالية فى الكشف عن طبيعة العلاقات بين كل من أبعاد التمكين النفسى للعاملين والصوت التنظيمى، وهو ما يساهم فى صياغة إستراتيجيات جديدة لتعزيز رغبة العاملين فى التحدث وتقديم آرائهم ومقترحاتهم حول أساليب تحسين الأداء.

٤ - يقدم هذا البحث للمسؤولين فى الشركة محل الدراسة نموذج عملى يساعدهم على الإلمام بالمتغيرات التى لها علاقة معنوية بالصوت التنظيمى، ومن ثم يمكن للمسؤولين رسم سياسة الموارد البشرية بالشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحى بشكل يعمل على زيادة التمكين النفسى لدى العاملين وذلك لتحفيز العاملين على تبنى سلوكيات الصوت التنظيمى.

### الإطار النظرى للبحث

يتناول الباحث فى هذا الجزء متغيرات البحث من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد وذلك على النحو التالى:

#### أولاً - تمكين العاملين

لقد تناول الكتاب والباحثون موضوع التمكين Empowerment فى إتجاهين رئيسيين، حيث يركز الإتجاه الأول على المدخل الهيكلى Structural Approach والذي يعتمد على العلاقات المرتبطة بتفويض السلطات والدفع بعملية إتخاذ القرار نحو المستويات الإدارية الدنيا (Kanter, 1985). وبناء على هذا الإتجاه يتم تقاسم السلطة بين جميع المستويات الهرمية داخل التنظيم بما يتضمن ذلك تفويض السلطة ومشاركة المعلومات، وتوفير الدعم اللازم لإنجاز مهام العمل سواء من المستوى الإدارى الأعلى أو من الزملاء (Lashinger, H. et al., 2009) أما الإتجاه الثانى يركز على مدخل الدافعية Motivation Approach حيث يعتمد على تحسين مدركات العاملين بشأن زيادة قدراتهم على أداء وظائفهم وتوفير الدعم العاطفى لتقليل مستوى الضغوط والتوتر الموجود فى بيئة العمل. ويعتقد مؤيدى هذا الإتجاه أنه ربما يتطلب الأمر إعادة تصميم الوظائف بما يسمح بتنمية مشاعر العاملين المتعلقة بالمسؤولية عن أعمالهم والقدرة على أداء تلك الأعمال (Eccles, 1993: 14) ولقد أطلق على هذا الإتجاه التمكين النفسى Psychological Empowerment والذي يتضمن أربعة أبعاد أساسية، وهى الإستقلال الوظيفى، معنى العمل، الكفاءة الذاتية، التأثير الوظيفى (Spreitzer, 2007).

ويعرف (Shackletor, 1995: 130) التمكين بأنه فلسفة منح مزيد من المسؤوليات والسلطات للأفراد فى المستويات الإدارية الدنيا، ويفرق بين التفويض والتمكين، فالتفويض يحدث عندما يقرر الرئيس أن يحول بعض صلاحيات عمله لشخص آخر

ولأسباب محددة. أما التمكين فيعنى بتوسيع المسؤوليات المتعلقة بالمهام الحالية دون الحاجة لتغيرها.

أما (4: 1997, Ettore) فيرى أن التمكين الإدارى هو منح العاملين القدرة والإستقلالية فى صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء فى العمل والمشاركة فى صياغة وتحديد الأهداف التنظيمية.

ويشير التمكين أيضاً إلى عملية منح العاملين فى المستويات الإدارية الدنيا الإستقلالية فى اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم وذلك من خلال مشاركة المعلومات. وتوفير نظام إتصال فعال، بجانب توفير الدعم والموارد اللازمة لرفع قدرات ومهارات الأفراد وإحساسهم بالكفاءة الذاتية والمسؤولية عن الأعمال التى يؤدونها (Barton & Barton, 2011).

كما يعرف (الضالعين، ٢٠١٠) التمكين بأنه منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة فى إتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق السلطة وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتى، والتأكد على أهمية العمل الجماعى، وتوفير بيئة تساعد فى نمو وتطوير الشخصية وتنمية السلوك الإبداعى.

ويؤكد البعض على أن التمكين يرتبط بتعزيز قدرات العاملين بحيث تتاح لهم ملكة الإجتهد وإتخاذ القرارات وحرية التصرف عند مواجهة المشكلات التى تواجههم أثناء تأدية مهام عملهم (أفندى، ٢٠٠٣، Potterfield 1999, Gary & Anderon, 1998) ويتفق مع ذلك (Allameh, et al., 2012) حيث يرى أن التمكين يتضمن تنمية قدرة الأفراد على التعامل مع المشكلات التى تواجههم أثناء تأدية مهام عملهم، وذلك من خلال تدريبهم وتطوير وتنمية مهاراتهم ودعم وتشجيع التفاعل والحوار بينهم، بجانب توفير المعلومات والموارد التى تساعدهم على أداء مهام عملهم بكفاءة عالية.

#### أهمية تمكين العاملين:

لقد أكدت التطورات فى مجال تنمية المورد البشرى داخل المنظمات على أهمية التمكين نظراً للدور الذى يلعبه فى تحقيق الإستغلال الأمثل للموارد البشرية وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين وما يترتب عليه من تحسين فعالية الأداء الوظيفى والتنظيمى. وهنا يرى كل من (Ford & Fottler, 1995) أن التمكين يساعد فى زيادة قدرة العاملين على تلبية إحتياجات العميل ويؤدى إلى تحسين نوعية وجودة الخدمة. أما

(Frances, M. 2000) فيرى أن تمكين العاملين يعمل على زيادة مستوى دافعية الأفراد والتزامهم التنظيمي، بالإضافة إلى تنمية الشعور بالثقة التنظيمية. كما أكد (Laschinger, et al., 2003) على أهمية تمكين العاملين في تقليل مستويات الإحترق النفسي لديهم وخاصة فيما يتعلق ببعدي الإستقلال الوظيفي والشعور بالدعم التنظيمي.

كما أشارت دراسة (Knol & Linge, 2009) على أهمية التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين، حيث يؤدي التمكين إلى تنمية القدرات وتنوع مهارات الأفراد واكتسابهم لخبرات العمل المختلفة مما يساهم في زيادة القدرات الإبداعية لدى العاملين.

أما (الحراش، الهيتي، ٢٠٠٦: ٢٤٤) يرون أن التمكين يؤدي إلى تحقيق مجموعة من الفوائد أهمها:

- تعزيز الشعور الإيجابي لدى العاملين وزيادة إحساسهم بالإتزان النفسي والمهني، وزيادة درجة الرضا الوظيفي.
- تحسين دافعية الأفراد والتزامهم بتنفيذ مهام عملهم.
- السرعة في إنجاز المهام والأنشطة والتخلص من الروتين الإداري.
- الإبتحاح والثقة بين العاملين والعملاء من خلال الاستفاد من آرائهم حول مستوى الخدمة المقدمة.

#### - التمكين النفسي: Psychological Empowerment

يعد التمكين النفسي أهم محددات الدافعية لدى الأفراد التي تعكس الدور الفعال للعاملين داخل المنظمة، حيث يعمل التمكين النفسي على تحسين مدركات وإتجاهات العاملين نحو أعمالهم وأدوارهم في المنظمة وذلك من حيث الشعور بالإستقلال الوظيفي وأهمية العمل أو الوظيفة التي يقومون بها، والكفاءة الذاتية والثقة في قدراتهم على أداء المهام المنوطة بهم، بالإضافة إلى شعور الفرد بالتأثير على عمل الآخرين (Allameh, et al., 2012). والأفراد الممكّنين ينظرون لأنفسهم بصورة أكثر إيجابية في أعمالهم، كما يتم تقييمهم من جانب زملاء العمل على أنهم أكثر كفاءة في إنجاز عملهم. ويتضمن التمكين النفسي إعتقاد الأفراد عن معنى العمل الذي يؤدونه، وقدرتهم على أدائه بشكل أفضل، وإحساسهم بالكفاءة الذاتية والإستقلالية بالإضافة إلى تأثيرهم على مخرجات أو نتائج الأعمال (Quinn & Spreitzer, 1997).



وبناء على ذلك يمكن تناول أبعاد التمكين النفسى على النحو التالى:

### ١ - الإستقلال الوظيفى **Autonomy**

ويشير الإستقلال الوظيفى إلى درجة الحرية الممنوحة للفرد فى إختيار طرق تنفيذ المهام والأنشطة المنوطة بهم، ويقترب هذا المفهوم مع العديد من المفاهيم الإدارية مثل المشاركة، الحكم الذاتى. وجميعها مفاهيم لها تأثير إيجابى على الرضا الوظيفى، ودافعية الأفراد (المسدى، ٢٠٠٣: ٣٤٠) ويرى (Wei, et al., 2010) أن الإستقلال الوظيفى يرتبط بمنح العاملين كافة الصلاحيات التى تشعرهم بالحرية فى إعداد وتنظيم الإجراءات اللازمة لأداء مهام عملهم، وذلك من خلال الحرية فى إنتقاء أساليب العمل، وإختيار البدائل المناسبة لتنفيذها ولاشك أن هذا يستلزم ضرورة تفهم العاملين لمتطلبات العمل دون تدخل مستمر ومباشر من قبل الإدارة مما يؤدي إلى زيادة درجة المرونة والمشاركة الفعالة من قبل العاملين داخل المنظمة.

### ٢ - معنى العمل **Meaning Fulness**

يشير معنى العمل إلى إدراك الفرد لأهمية العمل الذى يؤديه بالنسبة له وللاخرين والذى يتحدد وفقاً للمعايير والقيم الشخصية للفرد، ويعمل على تحقيق التوافق بين متطلبات ومهام العمل وبين القيم والأفكار الشخصية للفرد. (Seibert, et al., 2011) ويتأثر المعنى المدرك من العمل بثلاثة عوامل رئيسية وهى: تنوع المهارات التى تتطلبها الوظيفة، أهمية الوظيفة، إكمال العمل (المسدى، ٢٠٠٣).

### ٣ - الكفاءة الذاتية: **Self-Competence**

تشير الكفاءة الذاتية إلى درجة ثقة الفرد فى قدراته وإمكانياته وخبراته وما لديه من مهارات سلوكيه وفنية لأداء مهامه الوظيفية (Najafi, et al., 2011). ويعد هذا البعد من دعائم التمكين النفسى للعاملين، حيث أن إعطاء الفرد مسؤوليات ومهام أكبر ووظائف أكثر تعقيداً لن يعتبره الفرد تمكيناً إلا إذا كان واثقاً من قدرته على النجاح فى تحمل تلك المسؤوليات والقيام بها على أكمل وجه.

### ٤ - التأثير **Impact**

ويشير إلى درجة إدراك الفرد بأن له دور فعال فى المنظمة التى يعمل بها، وذلك من خلال تأثيرهم فى عمل الآخرين وفى القرارات التى يتم إتخاذها فى كافة المستويات الإدارية، وبالتالي تأثيرهم على النتائج أو المخرجات الإستراتيجية والتشغيلية. نظراً

لشعورهم بأن المهام والأنشطة التي يقومون بها تؤثر بشكل واضح فى تحقيق الأهداف التنظيمية (Chang & Liu, 2008).

### ثانياً: الصوت التنظيمى: **Organizational Voice**

يمكن حصر الدراسات المتعلقة بصوت العاملين Employee Voice فى إتجاهين: يركز الإتجاه الأول على أن صوت العاملين هو نتاج لعدم الرضا الوظيفى والمشاكل التنظيمية، بمعنى أن العاملين يواجهون المشكلات وعدم الرضا الوظيفى من خلال أربعة طرق رئيسية وهى: Voice، Exit، Loyalty، Neglect ويعد كل من الهروب والصوت أو التحدث إستجابات إيجابية، بينما يعد الولاء والإهمال إستجابات سلبية قد تؤدى إلى حدوث خلل وظيفى (Farrell,83, Withey & Cooper, 1989). حيث أن السلوكيات المرتبطة بالتحدث من جانب العاملين عن المشكلات أو أخطاء العمل بمثابة إستجابات نشطة وبناءة، وأن تلك السلوكيات يمكن أن تؤدى إلى زيادة مستوى الإلتزام التنظيمى للعاملين (Morrison & Milliken, 2000).

بينما يركز الإتجاه الآخر فى دراسة الصوت التنظيمى على سلوكيات الدور الإضافى، حيث يؤكد على أن صوت العاملين هو سلوك تلقائى ومتحدى يهدف إلى تعزيز الأداء الفعال للمنظمة، وأنه لا ينتج فقط عن عدم الرضا الوظيفى (VanDyne & Lepine, 1998).

وفى هذا الإطار يقسم (Van Dyne, et al., 1995) سلوكيات الدور الإضافى للعاملين داخل المنظمات إلى أربعة أنواع أساسية، وهى:

#### - السلوك المتبنى - الداعم **Affilative – Promotive Behavior**

ويعبر هذا السلوك عن المواطنة التنظيمية، وهذا النوع من السلوك ليس لديه الرغبة أو النية فى التغيير أو النقد للوضع الحالى، حيث أنه لا يرغب فى خسارة العلاقات الشخصية ويعمل على التسوية من أجل تحقيق مكاسب تنظيمية.

#### - السلوك المتبنى - المانع **Affilative – Protective Behavior**

ويستند هذا السلوك على علاقات القوة غير المتكافئة حيث يقوم الفرد الذى يمتلك قوة أو سلطة أعلى بحماية الأعضاء الأقل قوة أو مكانة من خلال منع المعاملة غير العادلة أو الظلم الذى يقع عليهم.

### - السلوك المتحدى - المانع Challenging – Protective Behavior

وهو سلوك يشبه نافخ الصافرة والذي يعلن أو ينبه عن أى مخالفات أو ممارسات غير أخلاقية. ويقوم بالإعتراض والنقد للوضع الحالى، ولكنه لا يقدم أى مقترحات، أو طرق أفضل لتحسين الوضع الحالى.

### - السلوك المتحدى - الداعم Challenging – Protective Behavior

وهو سلوك بناء حيث يعبر عن الأفكار والمقترحات من أجل تحسين الوضع الحالى وليس مجرد إنتقاء لهذا الوضع فقط، حيث يهدف إلى إحداث تغيير إيجابى من خلال تقديم المبادرات والأفكار اللازمة للتحسين والتطوير التنظيمى (Jun yoon, H., 2012).

ويفرق (Liang, J., 2008) بين بعدين لسلوكيات الصوت التنظيمى، حيث يتعلق البعد الأول بالصوت الداعم Promotive Voice ويتمثل فى المحاولات المتعلقة بتقديم أفكار أو إقتراحات من أجل تحسين أداء وحدات العمل المختلفة داخل المنظمة، أما البعد الآخر فيتعلق بالصوت المانع أو الكاشف للأخطاء Prohibitive Voice ويتمثل فى الكشف عن أوجه الخلل داخل المنظمة والسلوكيات الضارة بالمنظمة من حيث الإجراءات أو القواعد وسياسات العمل. وبالتالي فإن هذا البعد يمكن أن يمنع أو يقلل من الآثار السلبية لتلك الممارسات فى المستقبل.

وهنا يؤكد (Liang, 2012) أن كلا النوعين من السلوكيات المتعلقة بصوت العاملين تهدف لتحسين الأداء، لأنهما يمثلان صوت بناء فى طبيعته، ولا يقتصر على مجرد إنتقاد الوضع الحالى، كما أن هذه السلوكيات لا تعد من ضمن واجبات الوظيفة الرسمية ولكنها ترتبط بإستعداد الفرد للذهاب أبعد من مهامه الرسمية والإنخراط فى الأدوار الإضافية، وزيادة الإحساس بالمسؤولية من أجل تحسين الأداء التنظيمى.

وعلى الرغم من أن كلا النوعين يمكن أن يثير بعض الإنزعاج أو المشاعر السلبية لدى الآخرين على المدى القصير، إلا أنه يؤدي إلى تحسينات ملموسة فى مجال العمل التنظيمى على المدى البعيد.

كما يشير أيضاً إلى وجود فروق بين كل من Promotive & Prohibitive Voice تتمثل فى ثلاثة عناصر أساسية، وهى:

- من حيث المحتوى السلوكي، نجد أن الصوت الداعم Promotive ذو توجه مستقبلي حيث يتعلق بالتحدث عن الإقتراحات والحلول البناءة من أجل التحسين والتطوير. في المقابل فإن الصوت المانع أو الكاشف للأخطاء Prohibitive يركز على الماضي والمستقبل من حيث الكشف عن المشكلات أو الممارسات السلبية وفي أداء العمل المتعلقة بالماضي والحاضر وأن إستمرارها سوف يحدث ضرراً للمنظمة في المستقبل.
  - من حيث الهدف، نجد أن الصوت الداعم يمكن للمنظمة من العمل على تنفيذ المهام بصورة أكثر فعالية، أما الصوت المانع أو الكاشف للأخطاء يساعد المنظمة على تجنب العوامل التي تلحق الضرر بالمنظمة أو تتسبب في الفشل.
  - من حيث التأثير على الآخرين، فنجد أن الصوت الداعم يسهل التعرف عليه وتحديده وفهمه من جانب الآخرين (Van Dyne, et al., 2003)، وعلى العكس فبالرغم من أن النوايا وراء الصوت المانع أو الكاشف للأخطاء تكون حسنة إلا أنه يثير بعض الإنزعاج أو الإتجاهات والمشاعر السلبية لدى الآخرين وقد ينتج عنه سوء الفهم.
- ويقسم (Morrison, 2011) سلوكيات الصوت التنظيمي إلى ثلاثة أنواع مختلفة وفقاً للمحتوى أو الرسالة التي يحملها هذا الصوت أو الحديث، وهي: الصوت الذي يركز على تقديم المقترحات Suggestion-Focused Voice ويمثل التعبير عن الأفكار والمقترحات لتعزيز مستوى الأداء التنظيمي، والصوت الذي يركز على المشكلات Problem-Focused Voice ويمثل التحدث عن المخاوف بشأن العوامل السلبية والأخطاء الحالية أو المحتملة، وأخيراً الصوت الموجه بالرأي Opinion-Focused Voice وهو التعبير عن الآراء المتعلقة بممارسات العمل والتي قد تختلف عن وجهات نظر الآخرين.
- ويرى (Van Dyne & Lepine, 1998: 109) أن الصوت التنظيمي هو سلوك داعم وبناء يعبر عن التحدي ويهدف لتحسين وتطوير الأداء التنظيمي أكثر من كونه مجرد إنتقاد للوضع الحالي.
- أما (Detert & Burris, 2007) فيرى أن الصوت التنظيمي يتمثل في قيام الأفراد بالتحدث وتقديم معلومات تهدف لتحسين الوظائف والعمليات التنظيمية بالرغم من أن هذه المعلومات قد تثير الجدل وتخل بالوضع الراهن لأصحاب القوة والنفوذ داخل المنظمة.

فى حين يرى (Kassing, 2011: 44) أن الصوت التنظيمى هو سلوك غير رسمى يتضمن تقديم الأفكار، والتغذية العكسية، والمشاركة مع الإدارة فى وضع طرق فعالة للآداء، بالإضافة إلى قول الحق فى جميع الممارسات التنظيمية.

كما يشير (Milliken, et al., 2003) إلى أن الكثير من العاملين يخشون التحدث نظراً لشعورهم بأنه من المحتمل أن تفوق التكاليف الشخصية الناتجة عن الحديث الفوائد التى يمكن أن تتحقق من خلال التعبير عن وجهات نظرهم والتى قد تختلف مع وجهات نظر الآخرين، حيث يجب أن يشعر الفرد بالأمان حتى يقبل على التحدث وإبداء رأيه حول قضايا ومشكلات العمل.

وفى هذا السياق يؤكد (Brown, et al., 2005) أن خيار الصوت التنظيمى المتعلق بقيام العاملين بالتحدث عن المشكلات والأخطاء التنظيمية، والتعبير عن وجهة نظرهم ومقترحاتهم بشأن التحسين والتطوير تعتمد بشكل أساسى على درجة إدراكهم بأن الإدارة العليا بالمنظمة سوف تقدر تلك الآراء، وأنهم لن يتعرضوا للعقاب نتيجة لذلك.

ويحدد (Vakola & Bouradas, 2005) بعض الآليات التى تشجع العاملين على التحدث منها:

- ضرورة تحفيز موظفى المنظمة على الحديث وتقديم الآراء والمقترحات وذلك من خلال ممارسات إدارية ملائمة تدفعهم للحديث مستقبلاً.
- إنشاء قنوات وفرص إتصال فعالة ونظم رسمية تدعم تبادل ونقل الأفكار والمعلومات.
- ضرورة جذب وتعيين الأفراد ذوى المواهب والجدارات الذين يتوافر لديهم درجات عالية من الإلتزام، حيث أثبتت الدراسات أن هذه النوعيات من الموظفين لديهم ميل عاليه للحديث والمشاركة فى قضايا العمل. (زناتى، نهال محمد ربيع، ٢٠١٤: ٥٣)

ويرى الباحث أن هناك آليات أخرى يمكن من خلالها تشجيع العاملين على التحدث والتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم حول قضايا العمل المختلفة. وهى التمكين النفسى للعاملين داخل المنظمة وذلك بالإهتمام وتبنى الأبعاد المختلفة للتمكين النفسى التى تتضمن، الإستقلال الوظيفى، معنى العمل، الكفاءة الذاتية، التأثير. وهو ما سيتم إختباره من خلال الدراسة التطبيقية لهذا البحث.

## الدراسات السابقة

تناولت مجموعة من الدراسات السابقة موضوع تمكين العاملين، وصوت العاملين وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى، وقد لاحظ الباحث عدم وجود دراسات ربطت بين التمكين النفسى للعاملين والصوت التنظيمى. لذا حاولت هذه الدراسة الإستفادة من ما جاء فى الدراسات السابقة وذلك على النحو التالى:

### أولاً: دراسات سابقة تتعلق بتمكين العاملين:

أظهرت العديد من الدراسات العلاقة بين تمكين العاملين وبعض المتغيرات السلوكية والتنظيمية، وفى دراسة (Spreitzer, et al., 1997: 679-704) والتى إستهدفت دراسة تأثير أبعاد التمكين مجتمعه على دافعية الأفراد للإنجاز، وقد أجريت على مديرى الإدارة الوسطى والدنيا فى إحدى المنظمات. وقد توصلت إلى أن الأبعاد الأربعة للتمكين (الإختيار، القدرة، المعنى، والتأثير) ضرورية حتى تتحقق النتائج المطلوبة من عملية التمكين كالرضا الوظيفى والكفاءة الذاتية والدافعية للإنجاز. كما أكدت الدراسة على أن أكثر أبعاد التمكين تأثيراً فى دافعية الأفراد للإنجاز هو بعد معنى العمل، يليه القدرة، ثم الإختيار، فى حين لم تثبت الدراسة معنوية العلاقة بين بعد التأثير ودافعية الأفراد للإنجاز. فى حين هدفت دراسة (Safari, et al., 2011) إلى إختيار العلاقة بين أبعاد التمكين النفسى للعاملين والتى تمثلت فى (معنى العمل، الإستقلالية، الكفاءة، التأثير، الثقة) وبين التعلم التنظيمى، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها ٣٥٠ مفردة من العاملين فى مجال التربية البدنية بمحافظة فارس بإيران. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوى إيجابى لأبعاد التمكين النفسى فى التعلم التنظيمى، وذلك فيما عدا بعد الثقة. كما أكدت الدراسة على أن الكفاءة الذاتية للأفراد تعد أكثر أبعاد التمكين النفسى تأثيراً على التعلم التنظيمى. وفى محاولة لبناء إطار فكرى حول العلاقة بين التمكين النفسى والثقة التنظيمية، جاءت دراسة (Hamed, 2010) لتؤكد على أن الثقة التنظيمية تعد إحدى المخرجات الأساسية للتمكين النفسى للعاملين، حيث توصلت إلى أن هناك تأثير معنوى إيجابى لأبعاد التمكين النفسى فى زيادة مستويات الثقة التنظيمية المدركة من جانب العاملين.

كما توصلت دراسة (Men, L. R., 2011) إلى أن التمكين النفسى للعاملين يساهم فى خلق الشعور بالقناعة والإرتياح والرضا عن محتوى الوظيفة وعلاقات العمل،

وأنه كلما زادت مستويات التمكين النفسى للعاملين كلما زادت مستويات الرضا الوظيفى لديهم. وجاءت دراسة (Bitmis, M. & Ergeneli, A., 2011) للكشف عن أثر القيادة التبادلية فى العلاقة بين أبعاد التمكين النفسى والرضا الوظيفى. وقد أجريت على عينة من المستشارين الماليين بالمؤسسات المالية غير المصرفية قوامها ٤٩٠ مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين أبعاد التمكين النفسى والقيادة التبادلية، وأن تأثير القيادة التبادلية فى العلاقة بين أبعاد التمكين النفسى والرضا الوظيفى تختلف باختلاف أبعاد التمكين النفسى، حيث جاء البعد الخاص بالكفاءة الذاتية فى المقام الأول من حيث تأثيره فى العلاقة بين القيادة التبادلية والرضا الوظيفى.

أما دراسة (Chaing & Hsieh, 2012) فقد إختبرت العلاقة بين التمكين النفسى والأداء الوظيفى للفرد. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابى لأبعاد التمكين النفسى فى مستوى الأداء الوظيفى للفرد، بمعنى أن الأفراد الذين تتاح لهم مستويات عالية من التمكين فى بيئة الأعمال تزداد معدلات أدائهم نتيجة لإدراكهم لأهمية دورهم الوظيفى وثقتهم فى قدراتهم الذاتية للقيام بمهام عملهم.

وقد قامت دراسة (Marcela, Q., et al., 2013) بتوسيط التمكين النفسى للعاملين فى العلاقة بين موارد الوظيفة والإرتباط الوظيفى. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثيريه إيجابية لموارد الوظيفة متمثلة فى (الإستقلالية، إستغلال المهارات، الدعم من المشرفين) فى درجة الإرتباط الوظيفى، وأن وجود التمكين النفسى كمتغير وسيط أدى إلى زيادة قوة هذه العلاقة. كما أكدت الدراسة على أن موارد الوظيفة سوف تزيد من إدراك العاملين لدرجة تمكينهم فى العمل.

كما إستهدفت دراسة (Aksel, et al., 2013) إختبار العلاقة بين التمكين النفسى وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد طبقت على ٣٣٢ مفردة من المعلمين بتركيا. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوى مباشر لأبعاد التمكين النفسى والذى تمثلت (معنى العمل، حرية الإرادة، الكفاءة، التأثير) فى سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين نحو العمل. كما أن التمكين النفسى وسلوكيات المواطنة التنظيمية ترتبط بإتجاهات وسلوكيات العاملين.

## ثانياً: دراسات سابقة تتعلق بالصوت التنظيمي:

لقد تناولت مجموعة من الدراسات لمسببات ونتائج الصوت التنظيمي، فقد إستهدفت دراسة (Tang, J & Liang, J., 2010) التعرف على التأثير المشترك لكل من الخصائص التنظيمية والشخصية على صوت العاملين، وقد تم جمع البيانات من ٢٦٧ مفردة من العاملين فى عدد من متاجر التجزئة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- تميل الشخصية المبادرة Proactive Personality إلى تقديم إقتراحات بناءة فى مجال العمل، بمعنى وجود علاقة بين نمط الشخصية وصوت العاملين.
- توجد علاقة تأثيريه بين القيادة التحويلية والصوت التنظيمي، حيث تعمل القيادة التحويلية على تهيئة المناخ التنظيمي الذى يشجع العاملين على تقديم مقترحاتهم والتعبير عن آرائهم بشأن قضايا العمل.
- التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على الصوت التنظيمي يزداد فى حالة الشخصية المبادرة.
- هناك تأثير معنوي إيجابي للمناخ الذى يدعم صوت العاملين على الأداء الإبداعي.

أما دراسة (Gambarotto & Cammozzo, 2010) فقد إهتمت بالتعرف على أثر كل من الصوت والصمت التنظيمي فى تطوير أداء منظمات الخدمات العامة، وقد طبقت الدراسة على ١٦١ مفردة من العاملين بمجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات بإحدى الجامعات الإيطالية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الصوت التنظيمي يساهم فى عملية التعلم والتطوير التنظيمي، حيث أنه يؤدي إلى مزيد من مشاركة المعلومات ويشجع العاملين على الممارسة الفعلية من خلال تقديم المقترحات والآراء البناءة حول تطوير الأداء. وذلك بعكس الصمت التنظيمي الذى يؤثر سلباً فى عملية التطوير نظراً لقلّة قدرات ومواهب العاملين وكذلك خوفهم من إبداء الرأى حول قضايا العمل المختلفة.

وقد قامت دراسة (Kanten, P. & Ulker, F., 2012) بإختبار العلاقة بين كلاً من إدراك الدعم التنظيمي والشخصية المبادرة وبين صوت العاملين، وقد طبقت الدراسة على شركتين بقطاع الإتصالات والطاقة بتركيا. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للشخصية المبادرة على صوت العاملين، كما أن زيادة درجة إدراك العاملين للدعم التنظيمي تؤثر إيجابياً على رغبة العاملين فى التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بشأن تطوير الأداء التنظيمي.



فى حين جاءت دراسة (Avey, J. B. et al., 2012) لإختبار أثر صوت العاملين فى العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا النفسى، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها ٨٤٥ مفردة فى عدة منظمات مختلفة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفى. وأن توسيط الصوت التنظيمى يودى إلى قوة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا النفسى.

أما دراسة (Hua Hsiung, H., 2012) فقد قدمت إطاراً للعلاقة بين نمط القيادة وصوت العاملين. وقد أجريت الدراسة على ٧٠ مجموعة عمل بإحدى الشركات العقارية فى تايوان. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوى إيجابى للقيادة الأخلاقية فى صوت العاملين، وأن هناك دور إيجابى للمناخ التنظيمى والعدالة الإجرائية فى العلاقة بين نمط القيادة الأخلاقى وصوت العاملين. حيث أن المناخ التنظيمى الذى يركز على ثقافة المشاركة والتعاون والإفتاح يشجع العاملين على التعبير عن آرائهم دون خوف من رد فعل الآخرين.

وقد قامت دراسة (Jun Yoon, H., 2012) بالكشف عن العلاقات التأثيرية والسببية بين التمكين القيادى والصوت التنظيمى من خلال مجموعة من المتغيرات الوسيطة والتي تمثلت فى التمكين النفسى للعاملين، قدرات التعلم التنظيمى، ومسافة القوة. وأجريت الدراسة على ٥ شركات هادفة للربح بكوريا الجنوبية فى مجال الإتصالات والمستحضرات الطبية وذلك على عينة قوامها ٥٠٠٠ مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج هامة ومنها:

- وجود تأثير إيجابى للتمكين القيادى على الصوت التنظيمى.
- يؤثر التمكين القيادى على التمكين النفسى للعاملين.
- هناك علاقة عكسية بين درجة مسافة القوة وصوت العاملين.
- تؤثر قدرات التعلم التنظيمى تأثيراً إيجابياً فى الصوت التنظيمى.
- إن قوة العلاقة بين التمكين القيادة وصوت العاملين تتأثر إيجابياً بوجود التمكين النفسى كمتغير وسيط فى تلك العلاقة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

- ١ - ساهمت الدراسات السابقة فى إيضاح بعض المتغيرات التى تؤثر فى الصوت التنظيمى.
- ٢ - كشفت الدراسات السابقة عن أهمية الصوت التنظيمى بإعتباره أحد العوامل المؤثرة على مجموعة من المتغيرات مثل الرضا الوظيفى، والأداء الإبداعى.

- ٣ - أوضحت الدراسات السابقة الأبعاد المختلفة للتمكين النفسى للعاملين وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية والسلوكية منها: الدافعية للإنجاز، التعلم التنظيمى، الثقة التنظيمية، الرضا الوظيفى.
- ٤ - ندرة الدراسات السابقة فى موضوع الصوت التنظيمى بشكل عام.
- ٥ - لا توجد - على حد علم الباحث - أى دراسات ترتبط بين أبعاد التمكين النفسى للعاملين والصوت التنظيمى. وبناء على ذلك تعد هذه الدراسة إضافة للمكتبة العربية، حيث أنها تسد فجوة واضحة فى هذا المجال البحثى وستفتح المجال أمام دراسات مستقبلية.

### منهجية البحث

#### أولاً: فروض البحث:

فى ضوء مشكلة البحث وأهدافه ومن خلال الإطار النظرى والدراسات السابقة فإنه يمكن صياغة الفرض الرئيسى للدراسة على النحو التالى:

**"تؤثر الأبعاد المختلفة للتمكين النفسى للعاملين تأثيراً معنوياً إيجابياً فى الصوت التنظيمى"**

ولإختبار هذا الفرض قام الباحث بتقسيمه إلى عدة فروض فرعية كما يلى:

- ١:/١ يؤثر الإستقلال الوظيفى تأثيراً معنوياً إيجابياً فى الصوت التنظيمى.
- ٢:/١ يؤثر إدراك الأفراد للمعنى من العمل تأثيراً معنوياً إيجابياً فى الصوت التنظيمى.
- ٣:/١ تؤثر الكفاءة الذاتية للعاملين تأثير معنوياً إيجابياً فى الصوت التنظيمى.
- ٤:/١ تؤثر درجة تأثير الأفراد على القرارات المتعلقة بوظائفهم تأثيراً معنوياً إيجابياً فى الصوت التنظيمى.

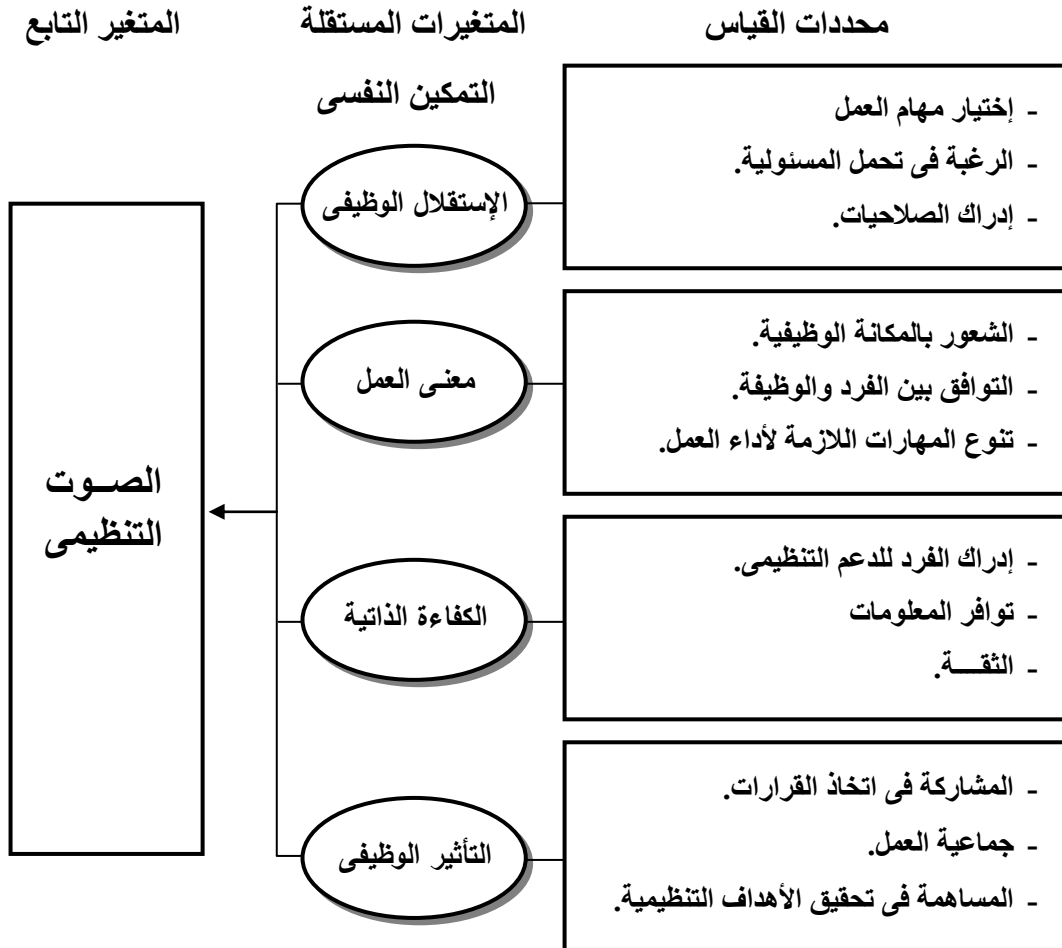
#### ثانياً: متغيرات البحث:

- ١ - **التمكين النفسى للعاملين:** وهو المتغير المستقل للدراسة والذى يتضمن عدة أبعاد وهى (الإستقلال الوظيفى، معنى العمل، الكفاءة الذاتية، درجة التأثير). وقد إعتد الباحث فى قياس هذا المتغير على مقياس (Spreitzer, G. 1995). والذى يتضمنه ٢٠ عبارة مقسمة على الأبعاد الأربعة للتمكين النفسى. وقد تم إستخدامه فى العديد من الدراسات منها دراسة (Wei, F. 2010)، ودراسة المسدى، ٢٠٠٣، ودراسة (Nermin, M. 2002) ودراسة (Seibert et al., 2003). وقد

قام الباحث بإجراء بعض التعديل على هذا المقياس عن طريق إعادة هيكلة بعض العبارات، وإضافة عبارات أخرى ليصبح مكوناً من ٣٤ عبارة لقياس الأبعاد المختلفة للتمكين النفسى.

٢ - **الصوت التنظيمى**: وهو المتغير التابع. وقد تم قياسه بالاستناد إلى مقياس (Liang, et al., 2010) والذي يضم ١٠ عبارات لقياس سلوكيات صوت العاملين. وقد قام الباحث بترجمته وإجراء بعض التعديل على العبارات لتلائم وطبيعة البحث.

ويوضح الشكل التالى النموذج المقترح للدراسة والذي يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة:



شكل رقم (١) العلاقة بين متغيرات البحث

ثالثاً: منهج البحث وأساليبه:

أ - منهج البحث:

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الإستنباطى Deductive والذى يقوم على مراجعة الدراسات النظرية والدراسات السابقة التى تتعلق بمشكلة البحث وتحديد الأسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها فى إطار عدد من الفروض القابلة للإختبار الإحصائى، ثم يتم بعد ذلك تجميع البيانات من الواقع لإختبار صحة الفروض باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، فإذا ثبت عدم صحة الفروض يعاد صياغتها مرة أخرى، وفى حالة ثبوت صحتها فإنها تضاف إلى المعرفة النظرية (Sekaran, 2002).

ب- أسلوب البحث:

إستخدم الباحث أسلوب الدراسة المكتبية والميدانية، حيث تم تجميع البيانات الثانوية من خلال الإطلاع على المراجع من الكتب والدوريات والأبحاث والرسائل العلمية العربية والأجنبية التى تناولت متغيرات الدراسة، كما تم جمع البيانات الأولية من خلال قائمة الإستقصاء الموجهة إلى عينة الدراسة من العاملين بفرع الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحى بمحافظة الغربية، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بغرض تحديد مدى صحة أو خطأ فروض الدراسة.

رابعاً: قائمة الإستقصاء:

تضم قائمة الإستقصاء (٤٤) سؤالاً، وكلها من الأسئلة المغلقة والمحددة الإجابة حتى يسهل على أفراد العينة تسجيل تقديراتهم بدقة، كما أنها تساعد على تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً، وتحتوى القائمة على ثلاثة أقسام رئيسية وهى:

**القسم الأول:** ويشمل مجموعة من أسئلة البيانات الأولية وهى السن، مستوى التعليم، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة. وذلك بغرض توصيف عينة البحث.

**القسم الثانى:** ويشمل مجموعة من أسئلة البيانات التخصصية وعددها ٣٤ سؤال وتتمثل فى الأسئلة من (١ - ٣٤) لقياس المتغير المستقل وهو التمكين النفسى للعاملين.

**القسم الثالث:** ويشمل مجموعة من أسئلة البيانات التخصصية وعددها (١٠) أسئلة، وتتمثل فى الأسئلة من (٣٥ - ٤٤) لقياس المتغير التابع وهو الصوت التنظيمى.

وقد تم عرض القائمة بعد إعدادها على مجموعة من أساتذة قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة طنطا. وكذلك عدد من المسؤولين بالإدارة المركزية لفرع الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمدينة طنطا، وذلك بغرض التأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها وصلاحياتها للاختبار الإحصائي وقد تم استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي بعد تعديله إلى مقياس سداسي يتراوح ما بين (صفر)، (٥) لتحقيق أكبر قدر من التباين وتقليل الميل التقليدي لأفراد العينة نحو التوسط في التقديرات. وتم وضع المسميات عند طرفي المقياس، حيث يعنى الرقم صفر عدم التطبيق أو الأهمية، بينما يعنى الرقم (٥) أن العبارة مؤكدة الحدوث أو الأهمية. وبالتالي فهو مقياس متصل يمكن من معالجة وتحليل البيانات في صورة كمية.

ويوضح جدول رقم (١) ترميز لمتغيرات البحث وعناصر قياسها وحدود الأسئلة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١) ترميز لمتغيرات البحث وعناصر قياسها وحدود الأسئلة.

متغيرات البحث	المكونات	الرمز	عناصر القياس	الرمز	حدود الأسئلة
أولاً: المتغير المستقل التمكين النفسى (X)	١ - الإستقلال الوظيفى	X <sub>1</sub>	- إختيار مهام العمل - الرغبة فى تحمل المسئولية - إدراك الصلاحيات	X <sub>11</sub> X <sub>12</sub> X <sub>13</sub>	٣ - ١ ٥ - ٤ ٨ - ٥
٢ - معنى العمل	X <sub>2</sub>	- الشعور بالمكانة الوظيفية - التوافق بين الفرد والوظيفة - تنوع المهارات اللازمة لأداء العمل	X <sub>21</sub> X <sub>22</sub> X <sub>23</sub>	١٠ - ٩ ١٢ - ١١ ١٥ - ١٣	
٣ - الكفاءة الذاتية	X <sub>3</sub>	- إدراك الفرد للدعم التنظيمى - توافر المعلومات - الثقة	X <sub>31</sub> X <sub>32</sub> X <sub>33</sub>	١٨ - ١٦ ٢١ - ١٩ ٢٥ - ٢٢	
٤ - التأثير	X <sub>4</sub>	- المشاركة فى اتخاذ القرارات - جماعية العمل - المساهمة فى تحقيق الأهداف التنظيمية	X <sub>41</sub> X <sub>42</sub> X <sub>43</sub>	٢٩ - ٢٦ ٣١ - ٣٠ ٣٤ - ٣٢	
ثانياً: المتغير التابع الصوت التنظيمى Y				Y	٤٤ - ٣٥

#### خامساً: مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بفرع الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة الغربية، والتي تضم ٨ فروع تمثل المراكز الرئيسية بالمحافظة، بالإضافة إلى الإدارة المركزية للشركة ويبلغ العدد الإجمالي للعاملين بهذه الشركة ٤٧٥٦ مفردة. ويوضح جدول رقم (٢) إجمالي عدد العاملين وفقاً للفئة الوظيفية بهذه الشركة وفروعها بمحافظة الغربية، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٢) إجمالي عدد العاملين بالشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة الغربية

الفرع	مدير عام	رئيس قسم	رئيس محطة	تنفيذيين	إجمالي
الإدارة المركزية	٤٢	٨٢	-	٢٠٠	٣٢٤
طنطا	٢١	٣١	٧٠	٨٣٤	٩٥٦
المحلة الكبرى	٢٣	٣١	٨٨	٨٧٦	١٠١٨
زفتى	١٣	٣١	٤٢	٤٥٧	٥٤٣
السنطة	١٤	٣١	٣٨	٤٦٣	٥٤٦
كفر الزيات	٢٠	٣١	٥٨	٣٣٩	٤٤٨
سمنود	١١	٣١	٣٤	٢٧٦	٣٥٢
قطور	١٢	٣١	٢٩	٢٥٢	٣٢٤
بسيون	١١	٣١	٢٤	١٧٩	٢٤٥
الإجمالي	١٦٧	٣٣٠	٣٨٣	٣٨٧٦	٤٧٥٦

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي عدد العاملين بالشركة محل الدراسة وفروعها يبلغ ٤٧٥٦ مفردة. وقد قام الباحث بتحديد حجم العينة باستخدام المعادلة التالية: (Yomaxana, t., 1976)

$$M_e = \frac{Z^2 II (1 - II) N}{Z^2 II (1 - II) + Ne^2}$$

حيث أن: Me ← حجم العينة.

N ← حجم مجتمع البحث.

Z ← ١.٩٦ وهى الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى ثقة ٩٥% بجدول التوزيع الطبيعي.

II ← (٥٠%) نسبة توافر الخصائص.

e ← (٥%) مستوى المعنوية.

وبتطبيق تلك المعادلة على الحجم الكلى لمجتمع البحث والبالغ ٤٧٥٦ مفردة تم التوصل إلى الحجم الإجمالى لعينة الدراسة (Me) بالشركة محل الدراسة وفروعها بمراكز المحافظة، حيث بلغ عددها ٣٥٦ مفردة.

كما تم توزيع مفردات العينة باستخدام العينة العشوائية الطبقيّة توزيعاً متناسباً فى جميع فروع الشركة والإدارة المركزية بحيث يكون نصيب كل فرع فى العينة من الفئات الوظيفية المختلفة متناسباً وفقاً لنسبة وعدد العاملين فى كل وظيفة. وذلك باستخدام المعادلة التالية (عبدالسلام، ١٩٩٦: ٢٢١)

$$\left( \frac{\text{حجم الطبقة}}{\text{حجم المجتمع}} \times \text{حجم العينة الكلى} \right) = \text{حجم العينة فى كل طبقة}$$

وبتطبيق تلك المعادلة تم التوصل إلى النتائج الواردة فى جدول رقم (٣) والذى يوضح حجم العينة موزعه على جميع فروع الشركة وكذلك الإدارة المركزية وفقاً للفئات الوظيفية المختلفة.

جدول رقم (٣) حجم عينة البحث فى فروع الشركة والإدارة المركزية.

الفرع	مدير عام	رئيس قسم	رئيس محطة	تنفيذيون	إجمالى
الإدارة المركزية	٣	٦	—	١٥	٢٤
طنطا	٢	٣	٥	٦٣	٧٣
المحلة الكبرى	٢	٣	٧	٦٥	٧٧
زفتى	١	٢	٣	٣٤	٤٠
السنطة	١	٢	٣	٣٥	٤١
كفر الزيات	١	٢	٤	٢٥	٣٢
سمنود	١	٢	٣	٢٠	٢٦
قطور	١	٢	٢	١٩	٢٤
بسيون	١	٣	٢	١٣	١٩
الإجمالى	١٣	٢٥	٢٩	٢٨٩	٣٥٦

وفى ضوء ما سبق يتضح أن الحجم الكلى لعينة البحث قد بلغ ٣٥٦ مفردة، وبناءً على ذلك فقد تم توزيع ٣٥٦ إستمارة إستقصاء لجمع البيانات المطلوبة، وبلغت عدد

الإستثمارات المستوفاة والقابلة للاختبار الإحصائي ٢٧٨ مفردة بنسبة إستجابة حوالى ٧٨%.

ويوضح جدول رقم (٤) توصيف لعينة البحث من واقع إستثمارات الإستقصاء المستوفاة، وذلك على النحو التالى:

جدول رقم (٤) توصيف عينة البحث

البيان	التصنيف	العدد	%
العمر الحالى بالسنوات	أقل من ٣٠ سنة	٦٤	٢٣%
	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	٧٨	٢٨.١%
	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠	٧٩	٢٨.٤%
	٥٠ سنة فأكثر	٥٧	٢٠.٥%
	الإجمالى	٢٧٨	١٠٠%
المستوى التعليمى	مؤهل فوق جامعى	٣٢	١١.٥%
	مؤهل جامعى	١٣	٣٧%
	مؤهل فوق متوسط	٣٨	١٣.٥%
	مؤهل متوسط	١٠٥	٣٨%
	الإجمالى	٢٧٨	١٠٠%
الفئة الوظيفية	مدير عام	١٠	٣.٦%
	رئيس قسم	٢١	٧.٥%
	رئيس محطة	٢٤	٨.٧%
	تنفيذيين	٢٢٣	٨٠.٢%
	الإجمالى	٢٧٨	
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٣ سنوات	٨٥	٣٠.٦%
	من ٣ إلى أقل من ٥ سنوات	١٢٧	٤٥.٧%
	٥ سنوات فأكثر	٦٦	٢٣.٧%
	الإجمالى	٢٧٨	١٠٠%

تشير النتائج الواردة بجدول رقم (٤) إلى أن خصائص مفردات عينة البحث تتناسب مع طبيعة البحث، حيث نجد أن حوالى ٥٦.٥% من مفردات العينة تتراوح أعمارهم ما بين ٣٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة، كما بلغت نسبة الحاصلين على مؤهل



جامعى وفوق الجامعى حوالى ٤٨.٥% من عينة البحث، كما أن ٦٩.٤% من مفردات العينة تتراوح سنوات الخبرة لديهم ما بين ٣ سنوات إلى أكثر من ٥ سنوات، وهى الفئة المستهدفة فى تبنى سلوكيات الصوت التنظيمى من خلال قدرتهم على التعبير عن آرائهم وعرض مقترحاتهم المفيدة للشركة.

#### سابعاً: إختبار الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة فى الدراسة:

قام الباحث باستخدام معامل Cronbach's Alfa للإتساق الداخلى وجاءت نتائج الإختبار على النحو الوارد فى جدول رقم (٥) كما يلى:

جدول رقم (٥) إختبار الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة فى الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
الإستقلال الوظيفى	٨	,٧٧	,٨٨
معنى العمل	٧	,٨١	,٩٠
الكفاءة الذاتية	١٠	,٨٦	,٩٣
التأثير الوظيفى	٩	,٨٦	,٩٣
التمكين النفسى	٣٤	,٩٤	,٩٧
الصوت التنظيمى	١٠	,٨٥	,٩٢

يتضح من الجدول السابق أن قيمة ألفا كرونباخ تراوحت ما بين ٧٧%، ٩٤%، وهى ذات دلالة إحصائية نظراً لأنه من المتعارف عليه إحصائياً أن معامل ألفا كرونباخ يجب أن لا يقل عن ٥٠%، لذا تعد تلك القيم مقبولة بالشكل الذى يعكس إتصاف المقاييس المستخدمة فى الدراسة بدرجة مرتفعة من الثبات، كما قام الباحث بالتأكد من الإتساق الداخلى للمتغيرات الفرعية من خلال إختبار معامل الإرتباط بيرسون لأبعاد التمكين النفسى والصوت التنظيمى، حيث جاءت معاملات الإرتباط معبره عن الإتساق الداخلى للعبارات المستخدمة فى القياس وأنها دالة إحصائياً بمستوى معنوية  $\alpha \geq 5\%$  وهو ما يؤكد صدق المقياس المستخدم فى الدراسة.

ويوضح الجدول التالى رقم (٦) معاملات الإرتباط بين المتغيرات الرئيسية للبحث وذلك على النحو التالى:

جدول رقم (٦) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث.

الصوت التنظيمي	التمكين النفسي	التأثير الوظيفي	الكفاءة الذاتية	معنى العمل	الإستقلال الوظيفي	المتغير
					١.٠٠٠	الإستقلال الوظيفي
				١.٠٠٠	٠.٧٤٥	معنى العمل
			١.٠٠٠	٠.٨٩٨	٠.٧٩٦	الكفاءة الذاتية
		١.٠٠٠	٠.٧٨١	٠.٧١٤	٠.٧٠٦	التأثير الوظيفي
	١.٠٠٠	٠.٨٨٣	٠.٩٣٠	٠.٩٠٥	٠.٨٩٨	التمكين النفسي
١.٠٠٠	٠.٨٠٠	٠.٧٥٢	٠.٧٤٥	٠.٦٩٥	٠.٧٠٤	الصوت التنظيمي

وتشير النتائج الواردة في جدول رقم (٦) أن هناك علاقات إرتباط موجبه ومعنوية بين متغيرات الدراسة، حيث تراوح معامل الإرتباط بين أبعاد التمكين النفسي للعاملين والصوت التنظيمي ما بين ٠.٦٩٥، ٠.٧٥٢ وأن أكثر أبعاد التمكين النفسي إرتباطاً بصوت العاملين هو التأثير الوظيفي، يليه الكفاءة الذاتية، ثم الإستقلال الوظيفي، وأخيراً معنى العمل.

### عرض وتحليل النتائج:

يتناول الباحث في هذا الجزء إختبارات الفروض، وملخص لأهم النتائج والتوصيات المقترحة، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: إختبارات فروض البحث:

قام الباحث بتناول البيانات التي تم الحصول عليها ميدانياً بالتحليل الإحصائي لإختبار مدى صحة أو خطأ فروض البحث.

حيث تم صياغة الفرض الرئيسي للبحث على النحو التالي:

"تؤثر أبعاد التمكين النفسي للعاملين تأثيراً معنوياً إيجابياً في الصوت التنظيمي" ولإختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى عدد من الفروض الفرعية وهي:

١ - الفرض الفرعى الأول:

"تؤثر درجة الإستقلال الوظيفى الممنوحة للعاملين فى وظائفهم تأثيراً معنوياً إيجابياً فى الصوت التنظيمى".

ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة، قام الباحث بإجراء الإنحدار المتعدد بإستخدام أسلوب Stepwise وذلك على البيانات المجمعة من مفردات عينة البحث، وقد تم التوصل إلى النتائج الواردة فى جدول رقم (٧) على النحو التالى:

جدول رقم (٧) العلاقة بين درجة الإستقلال الوظيفى والصوت التنظيمى

الترتيب	Sig.F	F	R <sup>2</sup>	S.e	تقديرات المربعات الصغرى				عناصر ومكونات الإستقلال الوظيفى
					r	Sig.t	t	B	
٣	٠.٠٠٠٠	٨٩.٩٥	٠.٣٨	٠.٤٨	٠.٥٦	٠.٠٠٠٠	٤.٦٩٦	٠.٢١٩	X <sub>11</sub> إختيار مهام العمل
١					٠.٦٢	٠.٠٠٠٠	٦.٨١٧	٠.٢٤٧	X <sub>12</sub> الرغبة فى تحمل المسئولية
٢					٠.٥٢	٠.٠٠٠٠	٤.٩٦٣	٠.٢١٠	X <sub>13</sub> إدراك العاملين لإمتلاك الصلاحيات

تشير النتائج الإحصائية الواردة فى الجدول السابق أن الإستقلال الوظيفى كأحد أبعاد التمكين النفسى للعاملين يفسر حوالى ٣٨% من التغير فى الصوت التنظيمى حيث أن معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغ ٠.٣٨ ، كما أن معاملات الإنحدار للمتغيرات المستقلة ذات إشارة موجبة وهو ما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً، بالإضافة إلى معنوية هذه المعاملات وهو ما توضحه يتم إختيار (t) وبمستوى معنوية  $\alpha \geq ٠.٠٠٠١$  ، كما بلغت قيمة (F) ٨٩.٩٥ وبمستوى معنوية  $\alpha \geq ٠.٠٠٠١$  ، وهذه النتائج تدعم صحة الفرض الفرعى الأول، والذى يدل على وجود علاقة تأثيرية موجبه بين درجة الإستقلال الوظيفى الممنوحة للعاملين فى وظائفهم وبين الصوت التنظيمى.

كما تبين النتائج إلى أن رغبة العاملين فى تحمل المسئولية تأتى فى مقدمة العناصر التى تعكس درجة الإستقلال الوظيفى للعاملين تأثيراً فى الصوت التنظيمى، ثم درجة إدراكهم للصلاحيات الممنوحة لهم، وأخيراً إختيار مهام العمل.

٢ - الفرض الفرعى الثانى:

"يؤثر إدراك العاملين لمعنى العمل تأثيراً مغنوباً إيجابياً فى الصوت التنظيمى".

ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة، قام الباحث بإجراء الإنحدار المتعدد باستخدام أسلوب Stepwise، وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة بجدول رقم (٨) كما يلى:

جدول رقم (٨) العلاقة بين إدراك الأفراد لمعنى العمل والصوت التنظيمى

الترتيب	Sig.F	F	R <sup>2</sup>	S.e	تقديرات المربعات الصغرى				عناصر إدراك الأفراد لمعنى العمل
					r	Sig.t	t	B	
٢	٠.٠٠٠٠	٩٣.٧٢	٠.٥١	٠.٤٧	٠.٥٧	٠.٠٠٠٠	٣.٩١٩	٠.١٧١	X <sub>21</sub> الشعور بالمكانة الوظيفية
١					٠.٦٦	٠.٠٠٠٠	٨.٧٣٣	٠.٣٢٩	X <sub>22</sub> التوافق بين الفرد والوظيفة
٣					٠.٤٦	٠.٠٠٠١	٣.٣٣٨	٠.١٢٤	X <sub>23</sub> تنوع المهارات اللازمة لأداء العمل

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R<sup>2</sup> قد وصل إلى ٠.٥١ ، ويعنى ذلك أن ٥١% من التغير فى الصوت التنظيمى (Y) يرجع إلى درجة إدراك الأفراد للمعنى من العمل. كما أن معاملات الإنحدار للمتغيرات المستقلة ذات إشارات موجبه بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً، بالإضافة إلى التأثير المعنوى لتلك المعاملات وهو ما يتضح من إختبار (t) وبمستوى معنوية  $\alpha \geq 0.001$  كما بلغت قيمة (F) ٩٣.٧٢٥ وبمستوى معنوية  $\alpha \geq 0.001$  وهذه النتائج تدعم صحة الفرض الفرعى الثانى، والذى يشير إلى وجود علاقة تأثير موجبه بين درجة إدراك العاملين لمعنى العمل وبين الصوت التنظيمى. بمعنى أن زيادة إدراك الفرد لأهمية وقيمة الوظيفة التى يشغلها تؤثر إيجابياً فى رغبتهم فى التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بشأن قضايا العمل بهدف التطوير والتحسين.

كما توضح النتائج أن أكثر عناصر إدراك العاملين لمعنى العمل تأثيراً فى الصوت التنظيمى هو درجة التوافق بين قيم الفرد ومتطلبات العمل، ثم الشعور بالمكانة أو الأهمية الوظيفية، وأخيراً تنوع المهارات اللازمة لأداء العمل.

٣ - الفرض الفرعى الثالث:

"تؤثر الكفاءة الذاتية للعاملين تأثيراً معنوياً إيجابياً فى الصوت التنظيمى".

ولإختبار هذه الفرضية، قام الباحث بإجراء الإتحدار المتعدد باستخدام أسلوب Stepwise وتم التوصل للنتائج الواردة فى جدول رقم (٩) كما يلى:

جدول رقم (٩) العلاقة بين الكفاءة الذاتية للعاملين والصوت التنظيمى

الترتيب	Sig.F	F	R <sup>2</sup>	S.e	تقديرات المربعات الصغرى				عناصر ومكونات الكفاءة الذاتية
					r	Sig.t	t	B	
٢	٠.٠٠٠٠	١٩٢.١٤٠	٠.٥٨	٠.٤٤	٠.٦٨	٠.٠٠٠٠	٨.٧٤١	٠.٣٠٥	X <sub>31</sub> الدعم التنظيمى
X					٠.٤٩	٠.١١٢	١.٥٩٦	٠.٠٧٦	X <sub>32</sub> توافر المعلومات
١					٠.٧٢	٠.٠٠٠٠	٨.٧٤١	٠.٤٣٤	X <sub>33</sub> الثقة

تشير النتائج الإحصائية الواردة فى جدول رقم (٩) إلى أن معامل التحديد قد بلغ ٠.٥٨ ويعنى ذلك أن ٥٨% من التغير فى الصوت التنظيمى يرجع إلى الكفاءة الذاتية للعاملين. كما تبين النتائج صحة الفرض الفرعى الثالث والذى يدل على وجود علاقة تأثيرية إيجابية للكفاءة الذاتية للعاملين على الصوت التنظيمى: حيث أن معامل الارتباط بين عناصر ومكونات الكفاءة الذاتية للعاملين والصوت التنظيمى طردى، ومعاملات الإتحدار لجميع المتغيرات ذات إشارات موجبه، كما يتضح من قيم إختبار (t) معنوية هذه المعاملات وبمستوى دلالة  $\alpha \geq 0.001$  ، وذلك فيما عدا المتغير (X<sub>32</sub>) وهو الخاص بدرجة توافر المعلومات فلم تثبت النتائج معنوية تأثير فى الصوت التنظيمى. كما تؤكد هذه النتائج قيمة إختبار (F) والتى تبلغ ١٩٢.١٤٠ وبمستوى دلالة  $\alpha \geq 0.001$  وهو ما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الفرعى الثالث. بالإضافة إلى ذلك تشير النتائج إلى أن أكثر عناصر الكفاءة الذاتية للأفراد تأثيراً فى الصوت التنظيمى هى الثقة فى القدرات والإمكانات لأداء العمل، يليها إدراك الأفراد للدعم التنظيمى.

وهذا يعنى أنه كلما زادت درجة ثقة الفرد فى قدراته وإمكاناته لأداء مهام عمله، وكذلك إدراكه للدعم التنظيمى كلما زادت رغبته فى التعبير عن رأيه، وتقديم أفكار جديدة من شأنها تطوير وتحسين الأداء داخل وحدات العمل المختلفة داخل الشركة.

٤ - الفرض الفرعى الرابع:

"تؤثر درجة تأثير الأفراد على القرارات المتعلقة بوظائفهم تأثيراً معنوياً إيجابياً فى الصوت التنظيمى".

ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة، قام الباحث بإجراء الإنحدار المتعدد باستخدام أسلوب Stepwise وتم التوصل إلى النتائج الواردة فى جدول رقم (١٠) كما يلى:

جدول رقم (١٠) العلاقة بين درجة التأثير الوظيفى والصوت التنظيمى

الترتيب	Sig.F	F	R <sup>2</sup>	S.e	تقديرات المربعات الصغرى				عناصر ومكونات درجة التأثير الوظيفى
					r	Sig.t	t	B	
	٠.٠٠٠٠	١٢٠.٩٥٢	,٥٧	٠.٤٤					
١					,٦٦	٠.٠٠٠٠	٦.٤٤٤٤	٠.٢٩٣	X <sub>41</sub> المشاركة فى اتخاذ القرارات
٣					,٦٣	٠.٠٠٠٠	٣.٧٨٧	٠.١٧٩	X <sub>42</sub> العمل الجماعى
٢					,٦٣	٠.٠٠٠٠	٦.٤٣٣	٠.٢٨٨	X <sub>43</sub> المساهمة فى تحقيق الأهداف التنظيمية

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة فى جدول رقم (١٠) أن النتائج الإحصائية تدعم صحة الفرض الفرعى الرابع من حيث وجود تأثير معنوى إيجابى لدرجة التأثير الوظيفى فى الصوت التنظيمى، حيث نجد أن درجة التأثير الوظيفى تقسر حوالى ٥٧% من التغير فى الصوت التنظيمى وذلك كما يتضح من قيمة (R<sup>2</sup>)، كما أن معاملات الإرتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع طريده، وأن معاملات الإنحدار لكل المتغيرات الفرعية ذات إشارات موجبه كما توضحها قيمة (B)، وكذلك يتضح من قيم إختبار (t) معنوية العلاقة بين جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وذلك عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.001$

كما تؤكد هذه النتائج أيضاً قيمة (F) والتي بلغت ١٢٠.٩٥٢ عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.001$  مما يعنى قبول النموذج المعبر عن الفرض الفرعى الرابع.

وقد جاءت النتائج لتشير إلى أن درجة المشاركة فى إتخاذ القرارات هى أكثر أبعاد التأثير الوظيفى تأثيراً فى صوت العاملين، يليها المساهمة فى تحقيق الأهداف التنظيمية وأخيراً العمل الجماعى.

- إختبار نموذج الدراسة:

إستكمالاً للتحليلات الإحصائية السابقة وبغرض إختبار الفرض الرئيسى للدراسة والذى ينص على أنه "تؤثر الأبعاد المختلفة للتمكين النفسى للعاملين تأثيراً معنوياً إيجابياً فى الصوت التنظيمى". قام الباحث باستخدام الانحدار المتعدد بأسلوب Stepwise لإختبار الفرض الرئيسى للدراسة. وقد جاءت النتائج كما تظهر فى جدول رقم (١١) كما يلى:

جدول رقم (١١) العلاقة بين أبعاد التمكين النفسى للعاملين والصوت التنظيمى

الترتيب	Sig.F	F	R <sup>2</sup>	S.e	تقديرات المربعات الصغرى				عناصر ومكونات درجة التمكين النفسى للعاملين
					r	Sig.t	t	B	
٣	٠.٠٠٠٠	١٢٧.١٦٠	٠.٦٥	,٤٠	,٧٠	٠.٠٠٠٥	٢.٨٥١	٠.١٧٤	(X <sub>1</sub> ) الإستقلال الوظيفى
٤					,٦٩	٠.٠٠٤٢	٢.٠٤٦	٠.١١٩	(X <sub>2</sub> ) المعنى من العمل
٢					,٧٤	٠.٠٠٠٥	٢.٨٤٥	٠.٢٢٦	(X <sub>3</sub> ) الكفاءة الذاتية
١					,٧٥	٠.٠٠٠٠	٦.١٤٢	٠.٣٦٩	(X <sub>4</sub> ) التأثير الوظيفى

تشير النتائج الإحصائية الواردة فى جدول رقم (١١) إلى أن معامل الإرتباط بين جميع المتغيرات المستقلة المعبرة عن التمكين النفسى للعاملين والمتغير التابع وهو الصوت التنظيمى طردى وقوى حيث تراوح ما بين ٦٩%، ٧٥%، كما أن الأبعاد المختلفة للتمكين النفسى للعاملين تفسر حوالى ٦٥% من التغير فى الصوت التنظيمى وهو ما يتضح من قيمة (R<sup>2</sup>) كما أن معاملات الانحدار لجميع المتغيرات المستقلة ذات إشارات موجبه إستناداً إلى قيم (B) لتلك المتغيرات وهو ما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً. هذا بالإضافة إلى معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وهو ما يتضح من قيم إختبار (t) حيث نجد أن المتغير (X<sub>1</sub>) الإستقلال الوظيفى معنوى إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.0005$  ،  $P_{value} = 0.0000$  ، والمتغير (X<sub>2</sub>) معنى العمل معنوى إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.0005$  ،  $P_{value} = 0.0042$  ، والمتغير (X<sub>3</sub>) الكفاءة الذاتية معنوى إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.0005$  ،  $P_{value} = 0.0000$  ، والمتغير (X<sub>4</sub>) التأثير الوظيفى معنوى إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.0000$  ،  $P_{value} = 0.0001$

كما بلغت قيمة (F) ١٢٧.١٦٠ وبمستوى دلالة  $\alpha \geq 0.001$  وهذه النتائج تدعم صحة الفرض الرئيسى للبحث والذي يعبر عن وجود تأثير معنوى إيجابى لأبعاد التمكين النفسى للعاملين فى الصوت التنظيمى.

كما جاءت النتائج لتشير إلى أن التأثير الوظيفى يعد أكثر أبعاد التمكين النفسى للعاملين تأثيراً فى الصوت التنظيمى، يليه الكفاءة الذاتية، ثم الإستقلال الوظيفى، وأخيراً معنى العمل.

### ثانياً: ملخص لأهم نتائج البحث:

- أكدت الدراسة على عدة نتائج يمكن تلخيصها على النحو التالى:
- ١ - وجود تأثير معنوى إيجابى للإستقلال الوظيفى على صوت العاملين.
  - ٢ - وجود تأثير معنوى إيجابى لدرجة إدراك الأفراد للمعنى من العمل على الصوت التنظيمى.
  - ٣ - وجود تأثير معنوى إيجابى للكفاءة الذاتية للعاملين على الصوت التنظيمى.
  - ٤ - وجود تأثير معنوى إيجابى لدرجة التأثير الوظيفى على صوت العاملين.
  - ٥ - وجود تأثير معنوى إيجابى لأبعاد التمكين النفسى للعاملين على الصوت التنظيمى.
  - ٦ - أوضحت الدراسة أنه على الرغم من أن صوت العاملين يتأثر بمجموعة من محددات وأبعاد التمكين النفسى، إلا أنه تلك الأبعاد قد تختلف فى أهمية تأثيرها على صوت العاملين، فقد جاء التأثير الوظيفى فى المقام الأول، يليه الكفاءة الذاتية، ثم الاستقلال الوظيفى، وأخيراً معنى العمل.
  - ٧ - أثبتت نتائج الدراسة أن رغبة الفرد فى تحمل المسؤولية تعد أكثر عناصر الإستقلال الوظيفى تأثيراً على صوت العاملين من حيث رغبتهم فى التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم حول قضايا العمل وكذلك الكشف عن الأخطاء والممارسات السلبية داخل الشركة.
  - ٨ - أظهرت نتائج الدراسة أن درجة التوافق بين الفرد والوظيفة هى أكثر عناصر إدراك الأفراد للمعنى من العمل تأثيراً فى الصوت التنظيمى. وقد يرجع ذلك إلى أن شعور الفرد بأنه يعمل بوظيفة تتوافق متطلباتها مع قيمة وأهدافه الشخصية تجعله حريصاً على المشاركة وإبداء رأيه حول الطرق والآليات التى تعمل على تحسين الأداء



الوظيفي، وكذلك الكشف عن المشكلات والعقبات التي تواجهه في عمله ويمكن أن تؤثر على مساره الوظيفي.

٩ - تصدرت درجة ثقة العاملين في قدراتهم وإمكانياتهم لأداء العمل مجموعة من العناصر التي تعكس الكفاءة الذاتية للعاملين من حيث التأثير على صوت العاملين، وقد يرجع ذلك إلى أن زيادة ثقة الفرد في قدراته ومهاراته اللازمة لأداء العمل تجعله أكثر حرصاً على المشاركة وتقديم الإقتراحات حول طرق وآليات تحسين العمل.

١٠ - أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مشاركة العاملين في صنع وإتخاذ القرارات تعد أكثر أبعاد التأثير الوظيفي تأثيراً على الصوت التنظيمي. وقد يرجع ذلك إلى أن شعور العاملين بأهمية دورهم في التأثير على القرارات المتعلقة بوظائفهم تخلق الرغبة لديهم في المشاركة وتقديم المقترحات والآراء حول كيفية تحسين أداء العمل.

#### ثالثاً: التوصيات:

في ضوء الإطار النظري للبحث وبناء على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية فإنه يمكن عرض التوصيات والمقترحات التالية:

١ - يوصى الباحث الإدارة العليا بفرع الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة الغربية بضرورة تبني مفهوم ومتطلبات التمكين النفسي للعاملين بأبعاده المختلفة، حيث أثبتت الدراسة معنوية تأثيرها على صوت العاملين.

٢ - العمل على توفير مناخ تنظيمي يسمح بتطبيق مفهوم التمكين النفسي فكرياً وعملياً. وذلك من خلال تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين. وأهمية الدور الذي يؤديه، بالإضافة إلى إستخدام برامج لتوعية وتوجيه العاملين لأهمية آرائهم ومقترحاتهم بشأن قضايا العمل.

٣ - ضرورة تشخيص المعوقات التنظيمية التي تحد من نشر ثقافة التمكين، وذلك من خلال الدور الذي يجب أن تلعبه الإدارة العليا باعتبارها العنصر المؤثر في نشر هذه الثقافة والمصدر الأساسي الداعم لها. بالإضافة إلى تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية اللازمة لإكساب العاملين المهارات والقدرات اللازمة للتمكين مثل برامج

الإتصال والعمل الجماعى، ومهارات حل المشكلات والتعامل معها، وصنع وإتخاذ القرارات.

٤ - إتباع أسلوب التناوب الوظيفى لما له من دور فعال فى تنمية قدرات العاملين. وذلك عن طريق نقلهم للعمل فى أكثر من موقع وظيفى، حيث أثبتت الدراسة الميدانية أن تنوع المهارات له تأثير معنوى فى الصوت التنظيمى.

٥ - العمل على تحقيق التوافق بين قيم ومعتقدات الفرد ومتطلبات الوظيفة. وذلك من خلال الإهتمام بعملية وصف وتحليل الوظائف، وبرامج الإختيار والتعيين مما يؤدى إلى رفع الكفاءة الذاتية للعاملين وهو ما ينعكس فى قدرتهم لتقديم آراء ومقترحات بناءة حول التحسين والتطوير التنظيمى.

٦ - ضرورة إهتمام الإدارة العليا بالشركات محل الدراسة بالعمل على زيادة إدراكات العاملين للدعم التنظيمى، من خلال تقدير مجهودات الأفراد والإهتمام بهم وتنمية الشعور بالثقة ومراعاة العدالة عند تطبيق السياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وهذا يشجع العاملين على الكشف عن الأخطاء أو الممارسات السلبية فى أداء العمل دون الخوف من رد الفعل.

٧ - تطوير وتعزيز سياسة الشركة فى مجال إتخاذ القرار والمشاركة فيه، من خلال فرق العمل أو الإدارات المختلفة مما يكون له أثر إيجابى فى دعم علاقات الثقة والتعاون، وتحفيز العاملين على التعبير عن آرائهم وإبداء مقترحاتهم حول طرق تحسين العمل، وكذلك التحدث عن المشكلات أو المخالفات التى تؤثر سلباً على الأداء التنظيمى.

٨ - تبنى الشركة لآلية واضحة تشجع العاملين على التحدث عن قضايا العمل المختلفة داخل الشركة وتقديم الإقتراحات والآراء البناءة حول تطوير وتحسين الأداء. وذلك من خلال عقد لقاءات أو إجتماعات دوريه أو إنشاء وحدة تنظيمية لتلقى مقترحات وآراء وشكاوى العاملين ومناقشتها بشكل علنى.

### مقترحات لبحوث مستقبلية:

إهتمت الدراسة الحالية بالتعرف على دور التمكين النفسى للعاملين على الصوت التنظيمى. وما زال المجال مفتوحاً لإجراء المزيد من البحوث فى الموضوعات ذات الصلة وذلك على النحو التالى:

- ١ - دراسة أثر التمكين النفسى كمتغير وسيط فى العلاقة بين التمكين القيادى والفعالية التنظيمية.
- ٢ - أثر التمكين النفسى للعاملين فى التطوير التنظيمى.
- ٣ - الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين النفسى للعاملين.
- ٤ - دراسة المحددات الشخصية والتنظيمية المؤثرة على صوت العاملين.
- ٥ - أثر الصوت التنظيمى كمتغير وسيط فى العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفى.
- ٦ - العلاقة بين التمكين القيادى والصوت التنظيمى.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١ - أفندي، عطية حسين، (٢٠٠٣)، "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ٢ - الحراحشه، محمد، الهيتى، صلاح الدين، (٢٠٠٦)، "أثر التمكين الإدارى والدعم التنظيمى فى السلوك الإبداعى كما يراه العاملون فى شركة الإتصالات الأردنية: دراسة ميدانية"، دراسات: العلوم الإدارية، المجلد ٣٣، العدد ٢: ٢٤٠-٢٦٦.
- ٣ - الضلاعين، على، (٢٠١٠)، "أثر التمكين الإدارى فى التميز التنظيمى: دراسة ميدانية فى شركة الإتصالات الإدارية"، دراسات: العلوم الإدارية، المجلد ٣٧، العدد ١: ٦٤-٩٢.
- ٤ - المسدى، عادل عبد المنعم، (٢٠٠٣)، "أثر تمكين العاملين فى وظائفهم على دافعيتهم للإنجاز: دراسة تطبيقية"، مجلة البحوث العلمية، الإسكندرية، المجلد ٤٠، العدد ٢: ٢٣١-٢٧٤.
- ٥ - زناتى، نهال محمد ربيع، (٢٠١٤)، "أثر محددات الصمت التنظيمى على إتجاهات العاملين نحو التغيير: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة طنطا"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة طنطا.
- ٦ - عبد السلام، رمضان محمود، (١٩٩٦)، "بحوث التسويق: المنهجية والتطبيق"، مكتبة كلية التجارة - جامعة طنطا.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1 - Aksel, I. et al., (2013), "Assesment of teacher's Perceptions of Organizational Citizenship behaviors Psychological Empowerment: An Empirical Analysis in Turkey", Procedia – Social and behavioral Sciencess, Vol. 89: 69-73.
- 2 - Allameh, S.M. et al., (2012), "Studying the relationship between Transformational Leadership and Psychological

- empowerment of teachers in Abade Township", **Procedia – Social and behavioral Sciences**, Vol.31: 224-230.
- 3 – Avey, J.B., et al., (2012), "Exploring The Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of employee voice and psychological ownership", **Journal of Business Ethics**, Vol.107: 21-34.
- 4 – Barton, H. & Barton, L.C., (2011), "Trust and Psychological empowerment in The Russian Work Context", **Human resource management review**, Vol.21, No.3: 201-208.
- 5 – Bitmis, M. & Ergeneli, A. (2011), "Contingency approach to strategic management: a test of the mediating effect of leader member exchange on the relationship between psychological empowerment and job satisfaction in 21st Century Workplace", **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, Vol.24: 1143-1153.
- 6 – Blanchard, K. et al., (1996), "Empowerment Takes More Than a Minute", **USA Berrett Koehler Publisher, Inc.**
- 7 – Brown, M. et al., (2005), "Ethical Leadership: A Social Learning perspective for Construct development and testing", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.97: 117-134.
- 8 – Chang, C. & Hsieh, T. (2012), "The Impact of Perceived organizational Support and Psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior", **International Journal of Hospitality Management**, Vol.31, No.1, 180-190.
- 9 – Chang, L. & Liu, C., (2008), "Employee empowerment, Innovative behavior and Job productivity of public health nurses: A Cross – Sectional questionnaire survey", **International Journal of nursing studies**, Vol.45, No.10: 1442-1448.

- 10- Collins, J., (2001), "Good to great Random House", **London Shackleton**.
- 11- Detert, J. & Burris, E. (2007), "Leadership behavior and employee voice: is The door really open?" **Academy of Management Journal**, Vol.50: 869-884.
- 12- Eccles, t. (1993), "The Deceptive Allure of Empowerment", **Long Rang Planning**, Vol.26, No.6: 13-21.
- 13- Ettore, B., (1997), "The Empowerment Gap Hype VS Reality", **BRFOCUS**, Vol.26: 4-6.
- 14- Farrell, D. (1983), "Exit, Voice, Loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study", **Academy of Management Journal**, Vol.26: 596-607.
- 15- Ford, R. & Fottler, M., (1995), "Empowerment: A matter of degree", **Academy of Management Executive**, Vol.9, No.3: 21-29.
- 16- Frances, M. et al., (2000), "A Descriptive and Analytical Model of organizational transformation, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol.17, No.9: 966-983.
- 17- Gambarotto, F. & Cammozzo, A., (2010), "Dreams of Silence: Employee voice and Innovation in a public sector community of practice", **Innovation, Management, Policy & Practice**, Vol.12, No.2: 166-179.
- 18- Gary, G. & Anderson, J., (1998), "Strategic Performance Empowerment Model", **Empowerment in Organization**, Vol.6, No.2.
- 19- Hamed, S. (2010), "Antecedents and Consequences of employees empowerment, **Management review: An international journal**, Vol.5, No.1: 64-94.

- 20- Hua Hsiung, H., (2012), "Authentic Leadership and Employee voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process", **Journal of Business Ethics**, Vol.107: 349-361.
- 21- Jun Yoon, H. (2012), "Predicting employee voice Behavior: An Exploration of The Roles of Empowering Leadership, Powerdistance, Organizational Learning Capability, and sence of Empowerment in Korean Organizations", **Ph.D. Gradute School of The University of Minnesota**.
- 22- Kanten, P. & Ulker, F. (2012), "A relational approach among perceived organizational support, Proactive personality and voice behavior", **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, Vol.62: 1016-1022.
- 23- Kanter, R.M. (1985), "The Change masters: Corporate entrepreneurs at work", **London: Unwin Human Limited**.
- 24- Kassing, J. (2011), "Dissent in organizational", **Malden, MA: Polity Press**, 44.
- 25- Knol, J. & Linge, R. (2009), "Innovative behaviour: The effect of structural and Psychological empowerment on nurses", **Journal of Advanced Nursing**, Vol.65, No.2: 359-370.
- 26- Laschinger, H.K. et al., (2003), "Workplace Empowerment as a predictor of Nurse Burnot in Restructured Healthcare Settings, **Longwood Review**, Vol.1, No.3: 2-11.
- 27- Laschinger, H.K. et al., (2009), "Empowerment, engagement and Perceived effectiveness in nursing work environment: Does Experience Matter?", **Journal of Nursing Management**, Vol.17: 636-646.
- 28- Liang, J. (2008), "Promotive and Prohibitive Voice behavior in organization: A two-wave Longitudinal examination.

Paper presented at the Third Conference of the international Association for Chinese Management Research, **Guangzhou, China.**

- 29- Liang, J. et al. (2012), "Psychological antecedents of promotive and Prohibitive voice behavior: A two-wave Longitudinal examination", **Academy of Management Journal**, Vol.55: 71-92.
- 30- Marcela, Q. et al., (2013), "Do Job resources affect work engagement via Psychological empowerment?", **Journal of Work organization Psychology**, Vol.29: 127-134.
- 31- Men, L.R. (2011), "How employee empowerment Influences organization employee relationship in China", **Public Relations Review**, Vol.37, No.4: 435-437.
- 32- Milliken, F. et al., (2003), "An exploratory study of employee silence: Issues That employees don't Communicate upward and why", **Journal of Management Studies**, Vol.40, No.6: 1453-1476.
- 33- Morrison, E.W. (2011), "Employee Voice behavior: Integration and directions for future research", **Academy of Management Annals**, Vol.5: 373-412.
- 34- Morrison, E. & Miliken, F. (2000), "Organizational Silence: A barrier to Change and development in Pluralistic word", **Academy of Management Review**, Vol.25: 706-725.
- 35- Najafi, S. et al., (2011), "Investigating the relationship between organizational Justice, Psychological empowerment, Job satisfaction, Organizational Commitment and organizational Citizenship behavior", **Journal of Business Management**, Vol.5, No.13: 5241-5248.



- 36- Nermine, M. (2002), "The Empowerment Effect on Job satisfaction, Organizational Commitment and Perceived work performance"., **Faculty of Commerce El Azhar University Boys Branch**, Vol.27: 64-88.
- 37- Potterfield, T.A., (1999), "The Business of Employee Empowerment, Westport, **Cn: Quarum Books**.
- 38- Quinn, R. & Spreitzer, G. (1997), "The road to empowerment: Seven questions every leader-should consider. **Organizational Dynamics**, Autumn, Vol.26, No.2: 37-49.
- 39- Safari, K. et al., (2011), "The relationship between Psychological empowerment and organizational Learning", **Procedia, Social behavioral Sciencess**, Vol.30: 1147-1152.
- 40- Seibert, S.E et al., (2011), "Antecedents and Consequences of Psychological and team empowerment in organization: a meta-analytic review", **Journal of Applied Psychology**, Vol.96: 981-1003.
- 41- Sekaran, U. (2002), "Research Method of Business", **Southern / Illinois University Willy**.
- 42- Sewell, G. & Wilkison, B. (1994), "Empowerment or Emancipation? Shop Floar Surveillerce in A total Quality organization", **Reassising Human Resource Management**, age, London.
- 43- Shackletor, V. (1995), "Business Leadship", London: Routledge.
- 44- Spreitzer, G. (1995), "An Emprical test of Comprehensive Model of Intrapersonal Empowerment in The Workplace", **American Journal of Community Psychology**, Vol.23: 601-629.
- 45- Spreitzer, G, et al., (1997), "A Dimensional Analysis of The Relationship Between Psychological Empowerment and

- Effectiveness, Satisfaction and Strian", **Journal of Management**, Vol.23, No.5: 679-704.
- 46- Spreitzer, G. (2007), "Taking Stocks: a review of more than twenty years of Research on empowerment at work. In & J.B.C Cooper (Ed), **Handbook of organizational behavior**: 54-73.
- 47- Tang, J. & Liang, J. (2010), "A Multi-Level study on Employee Voice: Evidence from a chain of Retail stores", **Front Business Research**, Chaina, Vol.4, No.4: 541-561.
- 48- Van Dyne, L. et al., (1995), "Extra-role behaviors: In Pursuit of Construct and Difinational clarity: a bridg over muddied waters), **Research in organizational Behavior**, Vol.17: 215-285.
- 49- Van Dyne, L. et al., (2003), "Conceptualizing employee silence-and employee voice as Multidimensional Constructs", **Journal of Management Studies**, Vol.40: 1359-1392.
- 50- Van Dyne, L. & Lepine, J. (1998), "Helping and Voice extra-role behavior: Evidence of Construct and Predictive validity", **Academy of Management Journal**, Vol.41: 108-119.
- 51- Wei, F. et al., (2010), "Effects of transactional Leadership, Psychological empowerment and empowerment climate on Creative Performance of Subordinates: A Cross-Level study", **Frontiers of Business research in China**, Vol.4, No.1: 29-46.
- 52- Withey, M. & Cooper, W. (1989), "Predicting exit, Voice, Loyalty, and neglect", **Administrative Science Quarterly**, Vol.34: 521-539.
- 53- Yomaxana, t., (1976), "Statistics: An Introductory Analysis, **N.Y., Hapir & Raw Co.**

## ملحق (١): إستمارة الإستقصاء

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد الفاضل \_\_\_\_\_/ل

.....

تحية طيبة وبعد.....

أتشرف بإحاطة سيادتكم علماً بأننى بصدد إجراء دراسة بعنوان "أثر التمكين النفسى للعاملين فى الصوت التنظيمى: دراسة تطبيقية" وقد قمت بإعداد قائمة إستقصاء تمثل المصدر الأساسى للحصول على البيانات اللازمة للدراسة.

برجاء التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة بالقائمة علماً بأن آراء سيادتكم سيكون لها عظيم الأثر فى الوصول إلى نتائج تستفيد منها الشركات المصرية. مع العلم بأن كل البيانات سرية ولن تستخدم إلا فى أغراض البحث العلمى فقط.

وتفضلوا بقبول وافر الإحترام والتقدير

الباحث

د/ طارق رضوان محمد رضوان

قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة طنطا

أولاً: البيانات الأولية:

١ - العمر الحالي بالسنوات:

- أقل من ٣٠ سنة

- من ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة

- من ٤٠ سنة لأقل من ٥٠ سنة

- ٥٠ سنة فأكثر

٢ - مستوى التعليم:

- مؤهل فوق جامعي

- مؤهل جامعي

- مؤهل فوق متوسط

- مؤهل متوسط

٣ - الفئة الوظيفية:

- مدير عام

- رئيس قسم

- رئيس محطة

- تنفيذيون

٤ - عدد سنوات الخبرة:

- أقل من ٣ سنوات

- من ٣ سنوات إلى أقل من ٥ سنوات

- ٥ سنوات فأكثر

## ثانياً: البيانات التخصصية:

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات وإلى يسار كل عبارة ستة إختيارات وفقاً لمقياس رقمى متدرج حسب درجة الحدوث أو الأهمية، وذلك من (٠) إلى (٥) حيث يعنى الرقم (٠) عدم الحدوث أو الأهمية على الإطلاق، بينما يعنى الرقم (٥) أن هذا المفهوم مؤكد الحدوث أو الأهمية.

من فضلك ضع دائرة O أو علامة √ عند الرقم المناسب الذى يعكس تقديركم لدرجة الحدوث أو التطبيق لكل عبارة مما يلي:

مسلسل	العبارات	درجة الحدوث أو الأهمية					
		٥	٤	٣	٢	١	٠
١	أتحكم بصورة كبيرة فى الطرق التى أودى بها مهام عملى						
٢	يسمح لى رؤسائى بإختيار طريقة العمل التى أراها مناسبة لى.						
٣	تتاح لى حرية إختيار جماعة العمل التى أعمل بها.						
٤	أتحمل المسئولية عن عملى مع توافر قدر مناسب من السلطة.						
٥	يمكننى القيام بمهام عملى دون تدخل من الآخرين.						
٦	لدى صلاحية التعامل مع الأخطاء أو مشكلات العمل التى تواجهنى.						
٧	لدى صلاحية التعاون والتنسيق مع زملائى ورؤسائى فى العمل						
٨	يسمح لى بإتخاذ أى إجراء يساعد فى تحقيق أداء أفضل.						
٩	إن عملى يعتبر هام جداً بالنسبة لى						
١٠	إن مهام عملى لها معنى وقيمة كبيرة بالنسبة لى.						
١١	أعمل فى وظيفة تتفق مع ميولى وقيمى.						
١٢	تساعدنى وظيفتى الحالية فى تطبيق القيم والمبادئ التى أومن بها						
١٣	تحتاج مهام عملى توافر عدد من المهارات						
١٤	أشعر بذاتى لأن وظيفتى تتطلب مهارات متنوعة.						
١٥	تساعدنى مهارتى فى التغلب على الصعوبات أو المشكلات التى تواجهنى فى عملى.						
١٦	تقدر إدارة الشركة الجهود الإضافية التى أبذلها لأداء عملى بكفاءة.						
١٧	تهتم إدارة الشركة بإنجازتى فى العمل.						
١٨	أجد المساندة والدعم من الزملاء والرؤساء عندما تواجهنى بعض الصعوبات أو المشكلات عند أداء العمل.						
١٩	تتوافر لدى المعلومات التى تمكنى من أداء مهام عملى.						
٢٠	أجد فرص كبيرة لتبادل المعلومات والأفكار مع الرؤساء حول مشكلات وقضايا العمل.						

					٢١	تساعدنى المعلومات المتاحة فى تأدية مهام عملى بكفاءة.
					٢٢	أثق بقدراتى وإمكانياتى لأداء العمل.
					٢٣	تتوافر لدى المعارف والمهارات التى تمكنى من أداء عملى بكفاءة.
					٢٤	أستطيع إستخدام الموارد التنظيمية بالشكل الذى يعزز من مستوى أدائى فى العمل.
					٢٥	لدى الخبرة الفنية والمهارات الضرورية لأداء مهام عملى.
					٢٦	أساهم فى وضع خطط وأهداف إدارتى.
					٢٧	أشارك فى صياغة محتوى وظيفتى.
					٢٨	يثق رؤسائى بأرائى قبل إتخاذ القرارات.
					٢٩	أفضل العمل مع الجماعة نظراً لقدرتها على التأثير فى القرارات.
					٣٠	أشعر بالسعادة عندما أعمل مع جماعة قادرة على إنجاز أعمالها.
					٣١	أجد المساندة والدعم من جماعة العمل الذى أنتمى إليها.
					٣٢	تساهم وظيفتى فى تحقيق أهداف الشركة.
					٣٣	تلعب وظيفتى دور فعال فى الشركة نظراً لتأثيرها على عمل الآخرين.
					٣٤	يحدث إرتباك فى العمل عند قيامى بأجازه لفترة طويلة.
					٣٥	أطرح إقتراحات بناءة لتطوير أداء الشركة.
					٣٦	أقدم إقتراحات مبتكرة لتحسين العمل داخل إدارتى.
					٣٧	أتحدث وأشجع الآخرين على المشاركة فى قضايا العمل.
					٣٨	أتناقش مع المشرف المباشر حتى يتم التوصل لإتفاق حول مشكلات العمل.
					٣٩	أساهم بتقديم إقتراحات لتحسين إجراءات وأنشطة العمل المختلفة.
					٤٠	أفكر فى حلول مبتكرة لمشكلات وقضايا العمل.
					٤١	أقوم بإبلاغ الإدارة عن أى خلل فى أنشطة الشركة.
					٤٢	أقوم بالكشف عن الحقائق حول قضايا العمل حتى لو اختلف الآخرين معى.
					٤٣	أعبر عن آرائى حول قضايا ومشكلات العمل بصراحة حتى لو هناك عواقب وخيمة.
					٤٤	أعبر عن مشاعر الاستياء المتعلقة بالعمل من خلال التحدث مع المسؤولين بالشركة.

مع خالص شكرى

وتقديرى

الباحث،،،