



الاستجابة الإدارية كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والقدرات
الجوهرية للموارد البشرية في القطاع المصرفي التجاري
إعداد

د. سناء مصطفى محمد أبو ليفة
أستاذ مشارك - كلية الأعمال - جامعة الجوف - السعودية
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة - جامعة أسيوط - مصر

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة - جامعة دمياط

المجلد الثاني - العدد الأول - الجزء الثالث - يناير ٢٠٢١

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

أبو ليفة، سناء مصطفى محمد (٢٠٢١). الاستجابة الإدارية كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والقدرات الجوهرية للموارد البشرية في القطاع المصرفي التجاري. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢ (١) ج ٣، ١١٢-٥٧.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

المُلخَص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاستجابة الإدارية في العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالتطبيق على عينة قوامها (٣٠٠) مفردة في القطاع المصرفي التجاري في محافظة أسيوط. وكشفت الدراسة عن إدراك العاملين بدرجة متوسطة لمتغيرات الدراسة (سلوكيات أصوات الموظفين، والاستجابة الإدارية، والقدرات الجوهرية للموارد البشرية). وتوصلت الدراسة إلى وجود فروقٍ معنوية في إدراك سلوكيات أصوات العاملين، والقدرات الجوهرية للموارد البشرية، والاستجابة الإدارية الخاصة حسب نوع البنك (حكومي/خاص)، وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن الاستجابة الإدارية - كمتغير وسيط - تعززُ العلاقة الموجبة بين بعض سلوكيات أصوات العاملين والقدرات الجوهرية للموارد البشرية. وقد توصلت الدراسة إلى عددًا من التوصيات الهامة في هذا المجال منها (تفعيل برامج تدريبية لتنمية سلوكيات أصوات العاملين، وتدعيم العلاقات، ورفع القدرات الفكرية للأفراد، وقدرات إدارة الذات لتطوير معارف الأفراد الإدراكية؛ لأن التغييرات السريعة تتطلب مهارات ومعارف متقدمة لمواجهتها).

الكلمات الدالة: سلوكيات أصوات العاملين، الاستجابة الإدارية، القدرات الجوهرية للموارد البشرية.

مقدمة:

يُعدُّ العنصرُ البشريُّ الركيزةُ الأولى في أي عمليةٍ إداريةٍ ومعرفيةٍ، وكذلك أكثر الموارد قيمةً في حياة المنظمات. ويُعتبر التغيير أحد المسلمات الأساسية لجميع المنظمات على حدٍ سواء، وهذا يعكسُ حاجة الإدارة بصفةٍ مستمرة إلى إحداثِ تغييراتٍ مرنة وفعالة وقادرة على مواجهة التحديات الداخلية أو الخارجية. فمن الأمور الحتمية أن هذه التغييرات سوف تنعكسُ بصورةٍ أساسية على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة؛ لذلك فالمنظمات في حاجةٍ ماسة إلى موارد بشرية رشيدة تتصفُ بمجموعةٍ من المواصفات والخصائص التي تؤهلهم أن يوجهوا منظماتهم نحو التغيير والتطور (Storey et al., 2019; Vu et al., 2019).

وبظهور الأفكار الإدارية الحديثة، زاد الاهتمامُ بموضوع أصوات العاملين، فأظهرت الدراساتُ الإدارية الحديثة الدور المهم لهذا المفهوم في تدعيم السلوكيات الإيجابية داخل التنظيم، فالتركيزُ على العاملين وسماع أصواتهم يمثلُ جانبًا أساسيًا في نجاح أي عملٍ إداري (Afsar et al., 2019)، والتعرفُ على ما يرغبه العاملين، فتؤثرُ برامج المشاركة تأثيراً فعالاً على الموارد البشرية داخل التنظيم عن طريق رفع مستوى قدرات وشعور الأفراد بأهميتهم في تحقيق أهداف المنظمة عبر عملهم التشاركي، فهذا يحفزهم للحفاظ على منظماتهم، والرُقي بها. فتؤدي المشاركةُ إلى زيادة درجة ولائهم التنظيمي، وينظروا إلى التحديات والتهديدات التي تواجه المنظمة بأنها تهدد أمنهم واستقرارهم الشخصي.

١- موضوع الدراسة:

تؤثر التغييرات الحالية في البيئة بجميع متغيراتها على جميع المنظمات باختلاف أنواعها سواء كانت منظمات صناعية أو خدمية، وهذا الوضع جعل جميع المنظمات على حد سواء في موضع تهديد مستمر، ولا تستطيع الأعمال الإدارية التقليدية أن تلحق وتواكب هذه التغييرات؛ لذلك فمن الضروري أن تهتم المنظمات بأهم مواردها ألا وهو (المورد البشري) واستثمار هذا المورد بشكلٍ فعالٍ بما يخدم أهداف العاملين وأهداف المنظمة (Abugre & Nasere, 2020; Anyango et al., 2015; Johnstone & Ackers, 2015; Nisar et al., 2020; Torres et al., 2019; Wang et al., 2010).

في ظل الأعمال التنافسية أصبحت تعليقات واقترحات العاملين التي تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي حاسمة، وعلى الرغم من استعداد أعضاء المنظمة في تقديم الأفكار حول العمل إلا أن البعض يروا أنه من الأمان الصمت وعدم تقديم أي أفكار ومقترحات تخص العمل، ويعتبر هذا حالة مقلقة؛ لأن صوت العامل يمثل السلطة التقديرية لتقديم المعلومات التي تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي (Detert & Burris, 2007). ونهجت الدراسات السابقة طرقاً مختلفة في دراسة سلوكيات أصوات العاملين، فبعض الدراسات أرجعت أن سماع صوت الموظف يرجع من الأساس إلى الاختلافات الفردية في الشخصية والبعض الآخر أرجع سلوكيات أصوات العاملين إلى الحالة غير المرضية التي تواجههم في بعض جوانب الأداء التنظيمي، وركز مسار ثالث على دراسة جوانب السياق التنظيمي التي قد تؤثر على استعداد الموظفين للتحدث (Benson & Brown, 2010; Detert & Burris, 2007; Greenwell et al., 2008; Park & Kim, 2016; Torrington et al., 2011).

تشير الاستجابة الإدارية إلى مدى استجابة الإدارة لاحتياجات الموظفين واهتماماتهم بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية، وقد وُصفت بأنها المتغير المفقود في التطوير الفعال للموظفين (Bryson et al., 2006). وفي الغالب، ركزت المناقشات المتعلقة بالاستجابة الإدارية في الأدبيات على العلاقات بين الاستجابة الإدارية والأداء التنظيمي، والمناخ، والالتزام (Dundon et al., 2004)، ورضا الموظفين، وسلوك المواطنة التنظيمية (Bishop & Levine 1999)، ونظم العمل عالية الأداء (Boxall & Purcell 2011). وحتى الآن، لم ينجز أي بحث يدرس العلاقة المحتملة بين الاستجابة الإدارية والقدرات الجوهرية للموارد البشرية.

وأجرت الباحثة دراسة إستطلاعية بهدف الوقوف على المشكلة البحثية بشكل يعكس الواقع العملي في البنوك محل الدراسة مع فحص البيانات والاطلاع على النشرات التي يصدرها القطاع المصرفي المصري التي تمس مشكلة الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، كذلك ملاحظة موقع العمل لبعض الفروع محل الدراسة، وأجرت الدراسة الاستطلاعية على عينة قوامها (٦٠) مفردة في القطاع المصرفي التجاري في محافظة أسيوط، وتم توجيه عدة أسئلة لهم مثل: (هل توجد

برامج مشاركة للعاملين في البنك؟ هل يهتم البنك بسماع آرائكم في الموضوعات المصيرية بالنسبة للبنك؟ هل لدى البنك خطة واضحة لزيادة قدرات العاملين الفكرية؟ هل يقوم البنك بأعداد صف ثاني من القيادة؟ هل توجد استجابة إدارية لطلباتكم التي تخص العمل؟، وتحليل إجابات المستقضي منهم توصلت الباحثة إلى أن ٥٠٪ من مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية تؤكد على أن اهتمام البنوك بمشاركة العاملين ليست بالدرجة الكافية، وتركز فقط على نشر وإخبار الفرد بالمعلومات التي تخص أدائه دون التطرق إلى الموضوعات التي تخص البنك بصفة عامة، وأن (٤٠٪) منهم يؤكدون على عدم وجود خطة واضحة لاستثمار القدرات الفكرية للبنك، بينما يُشير (٣٣٪) منهم إلى أن الاستجابة الإدارية لمواقف العمل الطارئة ضعيفة جداً. ويرى (٥٣٪) من العاملين أن خطر التحديث يفوق فوائده ولذلك يفضلون الصمت خوفاً على مصالحهم.

وعلى الرغم من أن المعلومات الناتجة من سماع صوت العامل قد تتحدى وتخل بالوضع الراهن للمنظمة وأصحاب السلطة؛ إلا أن سماع صوت العامل أمر بالغ الأهمية من أجل الاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم. وتكمن مشكلة الدراسة الرئيسية في وجود قصور في إدراك المنظمات بأهمية أصوات العاملين وتأثير ذلك على القدرات الجوهرية للعاملين. من ناحية أخرى فقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات الحديثة (Su et al., 2017) وجود تباين واضح في إدارات العديد من المنظمات في درجة اهتمامها بالعاملين وآرائهم في القرارات التي تؤثر في أعمالهم، وتسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوة في البيئة المصرية.

وبناءً على ما تقدم يتحدد موضوع الدراسة الحالية حول دراسة دور الاستجابة الإدارية في العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والقدرات الجوهرية للموارد البشرية، ومن ثم فإن مشكلة الدراسة تكمن في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

ما دور الاستجابة الإدارية في العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والقدرات الجوهرية للموارد البشرية؟

ويتفرغ عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

١/١ ما طبيعة العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والقدرات الجوهرية للموارد البشرية؟

٢/١ ما طبيعة العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والاستجابة الإدارية؟

٣/١ ما طبيعة العلاقة بين الاستجابة الإدارية والقدرات الجوهرية للموارد البشرية؟

٤/١ هل تتغير العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والقدرات الجوهرية للموارد البشرية نتيجة وجود الاستجابة الإدارية – كمتغير وسيط – بالمسار المباشر لهذه العلاقات؟

٥/١ هل توجد فروق معنوية في إدراك سلوكيات أصوات العاملين، والاستجابة الإدارية، والقدرات الجوهرية للموارد البشرية حسب نوع البنك (حكومي/ خاص)؟

٢- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١/٢ التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والقدرات الجوهرية للموارد البشرية.

٢/٢ التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والاستجابة الإدارية.

٣/٢ التعرف على طبيعة العلاقة بين الاستجابة الإدارية والقدرات الجوهرية للموارد البشرية.

٤/٢ دراسة الدور الوسيط للاستجابة الإدارية في مسار العلاقة المباشرة بين سلوكيات أصوات العاملين من جانب والقدرات الجوهرية للموارد البشرية من جانب آخر.

٥/٢ التأكد من وجود فروق في إدراك العاملين لسلوكيات أصوات العاملين، والاستجابة الإدارية، والقدرات الجوهرية للموارد البشرية حسب نوع البنك (حكومي/ خاص).

٦/٢ في ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها يمكن الخروج بالعديد من التوصيات التي يمكن لمتخذي القرارات في القطاع المصرفي الاسترشاد بها في هذا المجال.

٣- أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة على المستوى الأكاديمي والميداني:

١/٣ على المستوى الأكاديمي تتجلى أهمية الدراسة في الآتي:

١/١/٣ التعرف على أهم سلوكيات أصوات العاملين المستخدمة في بناء القدرات الجوهرية للموارد البشرية.

٢/١/٣ من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تُلقي الضوء على سلوكيات أصوات العاملين ودورها في بناء وتطوير القدرات الجوهرية للموارد البشرية.

٣/١/٣ تسهم هذه الدراسة في التعرف على المتغيرات الأقوى ارتباطاً بغرض زيادة الاهتمام بها والارتقاء بمستوى خبرات ومهارات العاملين وتعزيز القدرات الجوهرية للموارد البشرية.

٤/١/٣ تُعد سلوكيات أصوات العاملين المدخل الأكثر حداثة واستعمالاً من قبل الباحثين الذين يسعون إلى تحقيق التكامل بينه وبين الأساليب الإدارية الحديثة، ومن ثم تناوله نظرياً وتطبيقياً إنما يُعد تواجداً مع هذا التكامل.

٥/١/٣ تُعد الاستجابة الإدارية المدخل الأكثر حداثة في تحقيق التفوق التنظيمي، ومن ثم تناوله نظرياً يُعد تواجداً لهذا المفهوم.

٢/٣ أما على المستوى الميداني:

١/٢/٣ تقديم الأسس العملية التي يُمكن أن تستندَ عليها البنوك محل التطبيق في ضوء توضيح سلوكيات أصوات العاملين، وما يمكن أن تسهم به في تعزيز القدرات الجوهرية للموارد البشرية.

٢/٢/٣ توضيح ملامح محددة لسلوكيات أصوات العاملين لدمجها مع المجتمع المنظمي كمنظمة فعّالة ومتكاملة، والتعرف على أهم المعوقات التي تحدُّ من فاعلية القدرات الجوهرية للموارد البشرية.

٣/٢/٣ قراءة متغيرات البيئة بشكلٍ صحيح بهدف استغلال الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات، والإقدام على المخاطر المحسوبة، واتخاذ القرارات الحاسمة، والتعامل مع المشاكل.

٤/٢/٣ تنبع الأهمية العملية أيضاً لهذه الدراسة من خلال ما تسفر عنه من نتائج وآليات ونماذج عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير قدرات العاملين.

٥/٣/٣ طبيعة المتغيرات المدروسة في هذه الدراسة تمثل أبعاداً مهمة في الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية في الوقت الراهن؛ لأن سلوكيات أصوات العاملين والقدرات الجوهرية للموارد البشرية والاستجابة الإدارية عوامل مهمة في فاعلية ونجاح المنظمات، والتي لها دور كبير في تحفيز المورد البشري.

٤- الإطار النظري والدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة:

١/٤ سلوكيات أصوات العاملين Employees Voices Behaviors

يرجع مفهوم أصوات العاملين إلى بداية الثورة الصناعية، وأدى التطور الاقتصادي وترسيخ مفهوم الرأسمالية في المجتمعات، وتطور النظريات الإدارية والفكر الإداري إلى ظهور مفهوم سلوكيات أصوات العاملين بصورة أكثر تطوراً. ووجه الباحثون في حقل السلوك التنظيمي والموارد البشرية اهتماماتهم البحثية إلى هذا المفهوم، وأصبح متغيراً مهماً في الدراسات الإدارية والتنظيمية؛ نظراً للدور المهم الذي يلعبه في نجاح وتفوق المنظمات (Mowbray et al., 2015).

ولا يوجد اتفاق محدد بين الكتاب والباحثين حول مفهوم سلوكيات أصوات العاملين، فشهد هذا المفهوم جدلاً كبيراً بينهم نظراً لتناول هذا المفهوم في أكثر من حقلٍ من حقول المعرفة، والبعض يرى أن هذا المفهوم صعب التنبؤ به، والآخرين ينظرون إليه بأنه لا يخرج أنه مجرد مشاركة العاملين آرائهم وحرية التعبير عنها (Anyango et al., 2015). وأوضح Dundon et al. (2004) أن أصوات العاملين لها معاني متنافسة، فيغطي صوت العامل جميع أنواع الفرص التي يستطيع العامل أن يؤثر فيها وفي القرارات الخاصة بها. وفي تعريفٍ مختلفٍ لصوت العاملين عرفه Boxall & Purcell (2011) بأنه ممارسة العاملين النفوذ على القرارات الخاصة بأعمالهم في المنظمة، أما Dyne et al. (2003) نظر إلى صوت العاملين باعتباره التحدث عن القضايا والمشاكل في المنظمة.

وفي محاولة الحصول على تعريف أكثر حسماً لأصوات العاملين، لخص كل من McCabe (1992) & Lwin صوت العاملين بأنه يتألف من عنصرين، **العنصر الأول**: يمثل الشكاوى والتظلمات المرفوعة من العاملين إلى الإدارة في بيئة العمل، و**العنصر الثاني**: مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات أو الاتصالات، حيث تتاح الفرصة للموظفين والمديرين لتبادل الآراء بشأن القضايا على أساس فردي من خلال المشاورة الجماعية. وعندما يقوم الموظفون طوعاً بتوصيل الاقتراحات والمخاوف أو المعلومات حول المشاكل والآراء المتعلقة بالعمل إلى الإدارة العليا، فإنهم بذلك يتبعون الصوت التصاعدي، وعندما يلتزمون الصمت فإنهم يجبرون هذا، ويحرمون تنظيمهم من المعلومات المفيدة المحتملة (Dundon & Gollan, 2007; Morrison, 2014).

ونظر (Dundon et al., 2004) إلى أصوات العاملين من أربع اتجاهات كالتالي: **أولاً**: التعبير عن عدم الرضا الفردي الذي يحدث بين الموظفين والمديرين التنفيذيين، والتي تحدث خلال إجراءات التظلم، **ثانياً**: التعبير عن عدم الرضا الجماعي الذي تثيره نقابات العمال، **ثالثاً**: المساهمة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال الاتصال الصاعد، وحل المشاكل، **رابعاً**: اتفاقات الشراكة المتبادلة واللجان الاستشارية ومجالس العمل. وأكدت دراسة (Holland et al. 2012) والتي أجريت على (١٠٢٢) موظفاً مقيد في النقابات العمالية على تأثير صوت العاملين على الثقة في الإدارة، وأن سلوكيات أصوات العاملين المباشرة لها صلة إيجابية بثقة الموظفين. وتتوقف درجة صوت الموظف على درجة توقعاتهم لدرجة استيعاب القادة لأصواتهم (Duan et al., 2017).

وتوجد نظريات عدة فسرت أصوات العاملين، **أولها: النظرية الوحدوية Unitary Theory** حيث أكدت هذه النظرية على ضرورة تقسيم الأهداف والمصالح بين العاملين وأصحاب المنظمات، حتى تتمكن تلك المنظمات من معرفة سبل التعاون والمشاركة في القرارات، وحل النزاعات، ومنع ظهور حالة عدم الرضا بين العاملين (Abbott, 2006; Chidi & Okpala, 2015). **ثانيهما: النظرية التعددية Pluralist Theory** والتي تعترف بحتمية وجود الصراعات والخلافات في موقع العمل، وظهور أصوات العاملين في هذه الحالة لحل هذه الصراعات، ووصولاً لحالة من الاتفاق والتوازن بين أصوات العاملين والإدارة، حتى يتم التوصل إلى الحلول التوافقية بين كلا الطرفين (Abbott, 2006; Rose, 2008; Chidi & Okpala, 2012). **وثالثهما النظرية الحرجة Critical Theory** وتركز تلك النظرية على وجهة النظر الماركسية أو الرأسمالية، بمعنى تغليب مصلحة أصحاب العمل وحملة الأسهم ضد مصالح العاملين، ولا تسمح بسماع أصوات العاملين (Budd, 2004; Johnstone & Ackers, 2015).

تمثل ظاهرة صمت العاملين Employees Silence الظاهرة الأكثر انتشاراً في معظم المنظمات (Tabatabaei et al., 2014). وصمت العاملين ليس مفهوم يتعارض مع صوت العاملين، فيمكن الفرق بينهم في الدافع من حيث رفض العاملين تقديم المقترحات والأفكار الخاصة بأعمالهم داخل التنظيم (Sholekar & Shoghi, 2014; Mirmohamdi & Marefat, 2014) (2017). وأكثر ما يدل هذا المفهوم على العلاقات السيئة أو المناخ التنظيمي الذي يسوده سياسة التخويف والترهيب (Ozcinar et al., 2014). ويعتبر صمت العاملين مفهوماً غير مألوف، فيشير البعض إلى الصمت بأنه عدم تحدث العاملين عن المشاكل خوفاً من انتشار المعلومات عن تلك المشاكل (Morrison & Milliken, 2000). أو يمكن الإشارة إلى صمت العاملين بأنه امتناع العاملين عن تقديم الحلول حول مشكلات عملهم (Nafie, 2016). وبالتالي عرف كل من (Nikmaram et al., 2012) صمت العاملين بأنه سلوك غير فعال يسبب ضياع الجهود التنظيمية، ويمثل السلوك الأكثر خطورة على المنظمات لأنه يؤدي إلى حدوث حالة من اللامبالاة بين العاملين خلال فترات العمل. ومن وجهة نظر أخرى عرف (Amirkhani & Oliaei, 2015) صمت العاملين بأنه تحفظ العاملين في التعبير عن آرائهم الفكرية والابتكارية عن أوضاع المنظمة. وأكد على هذا التعريف (Radmard & Aardakani, 2014) بأن صمت العاملين هو الحجب المتعمد للمعلومات والأفكار والاقتراحات والامتناع عن التعبير عنها كتابياً أو لفظياً.

وتعتبر ظاهرة صمت العاملين عن الخوف من ردود الفعل السلبية إذا تم إبداء الآراء والاقتراحات اتجاه المشاكل التي تواجه منظماتهم (Nafie, 2016). وهناك أسباب تنظيمية لصمت العاملين: **أولها: الأسباب الإدارية،** فالتغذية العكسية السلبية المستمرة من قبل الرؤساء، تجعل بعض العاملين يفضلون الصمت، بالإضافة إلى الفشل الفعلي في معالجة المشكلات التي تواجه المنظمة (Shojaie et al., 2011). **ثانيها: الأسباب الشخصية:** ويأتي الخوف من التوبيخ وخسارة المكافآت من أول الأسباب الشخصية التي تؤدي إلى الصمت (Akbarian et al., 2015). وهناك أشخاص يفضلون العزلة خوفاً من تعرض أفكارهم للرفض (Gulluce & Erkilic, 2016). **وثالثها: الأسباب التنظيمية:** ومن أكثر الأسباب التنظيمية المؤدية لصمت العاملين تعقد إجراءات صنع القرار، وانتشار الفساد الإداري، وانخفاض الكفاءة التنظيمية (Slade, 2008).

تعتبر مشاركة العاملين Participation شكلاً من أشكال أصوات العاملين، ولكن ليس مرادفاً لها، فتؤدي المشاركة الحقيقية إلى تحديد جميع الأطراف نتائج القرارات التي تؤثر فيهم، وكذلك دعمهم للقرارات التي اشتركوا في صنعها، وكذلك إعطاء المعلومات الصحيحة والفعالية عن العمل، والتي عادةً قد تكون غير متاحة للمديرين والاستشاريين، فقد يُنظر إلى مشاركة العاملين بأنها تمثل ديمقراطية الإدارة، بمعنى مساحة الحرية المعطاة للأفراد في مجال عملهم وصنع واتخاذ القرارات (Anyango et al., 2015). فإذا تمت المشاركة بطريقة صحيحة، سيؤدي ذلك إلى تخفيض الصراع التنظيمي، ورفع كفاءة وفعالية الاتصالات التنظيمية (Prabhakar, 2015). ويعتبر الاحتواء Involvement أحد العناصر الرئيسية لأصوات العاملين، ولكن الشكل الأقل قوة من أصوات العاملين، فيعتبر الاحتواء استراتيجية تتبعها المنظمات لدفع العاملين وفرق العمل في المشاركة في جميع أعمال ونشاطات المنظمة، وذلك بمنحهم مزيد من التفويض، وجعلهم مسئولون عن الأداء التنظيمي لمنظماتهم (Rollinson & Dundon, 2007).

كما يعدّ إتباع سلوكيات أصوات العاملين من قبل المنظمات أحد سبلها المهمة في الاستثمار في مواردها البشرية، فاكتمابُ ميزة تنافسية لهذه المنظمات يعتمدُ بدرجةٍ كبيرة على اهتمامهم بأراء العاملين وأفكارهم ومقترحاتهم البناءة، وكذلك هي المرتكزُ الأساسي لنجاح المنظمات في دنيا الأعمال، ووسيلتها لخلق وتنمية ولاء العاملين، وتحسين وتطوير منتجات وخدمات المنظمة (Anyango et al., 2015; Budd, 2004; Bryson et al., 2006; Benson & Brown, 2010; Greenwell et al., 2008; Park & Kim, 2016; Torrington et al., 2011). واعتماداً على **نظرية التوقع في الدوافع**، فإن الأشخاص يتحفزون لتنفيذ الأعمال إذا رغبوا في ذلك، وكانت لديهم الرغبة والقدرة على تحقيق تلك الأعمال (Wilkinson & Fay, 2011). وأكد (BBus, 2014) على أن أصوات العاملين تعتبرُ مكوناً أساسياً في أداء المنظمات ذات الأداء العالي. وبالتالي فإنه إذا أهملت المنظمات هذه الأصوات، فسوف تُحرم من تطوير سياساتها، وانتشار حالة عدم الرضا بين العاملين، مما يؤثرُ على إنتاجية المنظمة وارتفاع معدل الغياب بين العاملين، والقضاء على مناخ المشاركة والاندماج داخل التنظيم (Greenwell et al., 2008; BBus, 2014).

تناولت دراسة (Su et al., 2017) دور الوساطة لكل من الدوافع (الاجتماعية، والبناءة) في العلاقة بين الصوت (المانع، والتشجيعي) وتقييم أداء العاملين، فأوضحت الدراسة أن الصوت التشجيعي يرجع بصورة إيجابية إلى الدوافع الاجتماعية والبناءة، وكذلك تلك الدوافع بنوعها لها أثرٌ إيجابي على تقييم الأداء، وتوصلت الدراسة إلى أن الدوافع الاجتماعية والبناءة تتوسط العلاقة بين الصوت التشجيعي وتقييم الأداء، بينما ليس هناك أي علاقة وساطة للدوافع الاجتماعية والبناءة في العلاقة بين الصوت المانع وتقييم الأداء.

وقامت دراسة كل من (Bryson et al., 2006) بدراسة دور الاستجابة الإدارية في العلاقة بين ممارسات أصوات العاملين وإنتاجية العمل، وتوصلت الدراسة إلى أن متغير الاستجابة الإدارية يلعب دور الوسيط بين صوت العاملين وأداء الموارد البشرية، والاستجابة الإدارية لصوت العاملين تؤدي إلى إنتاجية عالية، ولا توجد علاقة بين الصوت الرسمي والإنتاجية، وبالتالي فإن الإدارة الأكثر استجابة لصوت العاملين تتمتع بإنتاجية عالية، لذلك لا بد من التركيز على كيفية حفز المديرين على أن يصبحوا أكثر استجابة لموظفيهم. وقدمت دراسة كل من (Park & Kim, 2016) أدلةً تجريبية قوية على تأثير الثقافة على السلوكيات المترتبة على أخذ صوت الموظف في الاعتبار من خلال التطبيق على (١٩٨) فرداً يعملون في صناعة السيارات، وتوصلت إلى أن القيم الثقافية مثل (تجنب الصراعات) ترشد وتنبأ بسلوك الموظف عندما يتم أخذ صوته في الاعتبار.

٢/٤ الاستجابة الإدارية Managerial Responsiveness

تعتبر الاستجابة الإدارية وظيفة أساسية للصوت، وأكد Freeman & Medoff (1984) على أهمية الاستجابة الإدارية في تحديد النتائج المترتبة على صوت العاملين، وكذلك أهمية الاستجابة الإدارية في تشكيل الآثار الصوتية، وإدراك المديرين لأهمية الاستجابة الإدارية للصوت تؤدي إلى تعظيم المنافع للمنظمة. وتعتمد جودة العلاقات بين المنظمة والقوى العاملة إلى حد كبير على سلوك الإدارة تجاه صوت العامل، فالإدارة التي تتشدد في سماع أصوات العاملين تتسبب في توتر العلاقات معهم، بعكس الإدارة التي تظهر استجابتها الإدارية لصوت العاملين، تُولد لديهم سلوكيات معتدلة ومتعاونة (Bryson et al., 2006).

تؤدي الاستجابة الإدارية الناقصة وغير الكافية إلى انخفاض قدرة الإدارة في التعامل مع المعلومات التي تستخدمها في اتخاذ القرارات، لذلك ينبغي على المديرين تحديد النظم المثلى للاستجابة الإدارية، وبدوره تحدث عملية التكامل والتوازن بين العاملين والإدارة (Charlwood, 2006; Pedersen & Stritch, 2018). فعندما يواجه المديرين أنظمة صوتية غير ملائمة، من المحتمل أن يتوقفوا عن الاستجابة، ومن المتوقع أن تكون الاستجابة الإدارية أكثر أهمية من أي ممارسة صوتية، ومن الأهمية تحديد الممارسات الصوتية المعمول بها في أنظمة العمل من خلال عمل دراسة استقصائية للمديرين، حتى يمكن تحديد الاستجابة الإدارية المناسبة (Bryson et al., 2006). وبيّنت دراسة (Holland et al., 2013) أهمية صوت الموظف والاستجابة الإدارية في الحد من مستويات الإرهاق التي تعاني منها الممرضات، وأظهرت النتائج أن كلاً من صوت الموظفين واستجابتهم الإدارية لهما علاقة سلبية بالإرهاق، بالإضافة إلى ذلك تبين أن الاستجابة الإدارية تتوسط العلاقة بين صوت الموظف والإرهاق.

٣/٤ القدرات الجوهرية للموارد البشرية Core Human Resources Capacity

تعتبر القدرات الجوهرية للموارد البشرية من أهم سبل مواجهة التغييرات البيئية المتسارعة البشرية أحد أهم الموارد الموجودة في أي منظمة، وإذا امتلكت المنظمة قدرات بشرية على درجة عالية من التميز، فقد امتلكت العديد من المزايا الفريدة لبناء ميزة تنافسية قوية في دنيا الأعمال والمعارف والتجارب الخاصة بالموارد البشرية المصدر الرئيس لاكتساب ميزة تنافسية تفوق الميزة التنافسية للمنافسين (Chuang et al., 2015; Hafeez & Essmail, 2007; Gupta et al., 2009; Yu et al., 2009).

وتساعد القدرات الجوهرية للموارد البشرية في المنظمات على إدارة الصراعات الناتجة عن الاختلافات الأخلاقية والثقافية، وبناء فرق عمل مرنة، وإعداد صف ثاني من القيادة، والتحفيز الذاتي للعاملين، وكذلك استخدام هذه القدرات في التعليم والتدريب المستمر للعاملين داخل التنظيم

(Hurn, 2007). وعداد (Chuang et al. (2015) المهام التي تقوم المنظمة بتنفيذها بالاعتماد على القدرات الجوهرية للموارد البشرية على سبيل المثال (رفع معدلات الالتزام التنظيمي، وإدارة الأعمال المالية، رفع فعالية التدريب للعاملين، واستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة التغيير). وأكد (Chuang et al. (2015) على أهمية كل من (المهارات الأخلاقية، والمهارات الفنية، والمهارات الشخصية) في امتلاك قدرات موارد بشرية مميزة. وهناك العديد من القدرات الجوهرية التي يجب أن تتمتع بها الموارد البشرية وفي مقدمتها تقسيم (Coyne (1997 الذي صنّف قدرات الموارد البشرية إلى الآتي:

١/٣/٤ القدرات الفكرية Intellectual Abilities

تزايد الاهتمام الشديد بالقدرات الفكرية للموارد البشرية في مختلف المنظمات سواء كانت صناعية أو خدمية، وذلك نتيجة لأهمية هذه القدرات في مواجهة التغييرات الشديدة في دنيا الأعمال (Audigier, 2000). وتساعد القدرات الفكرية على تقريب الفجوة في الاختلافات الثقافية والأخلاقية، وزيادة القدرة على بناء فرق العمل المتوافقة فكرياً (Chuang et al., 2015). وتشير القدرات الفكرية إلى المهارات المطلوبة للتفكير بشكل نقدي، والقدرة على حل المشكلات الجديدة والمتغيرة بطريقة إبداعية، ولم يتفق العلماء على تعريف مُوحد للقدرات الفكرية، ولكن أكدوا على أن هذه القدرات يجب أن تشمل مستوى عالٍ من التفكير التجريدي والمهارات الذهنية والقدرة على اكتساب المعرفة وحل المشاكل (Chuang et al., 2015).

وتشير الأبحاث إلى أن القدرة الفكرية قابلة للتوريث جزئياً، حيث قارن فريق بحثي في جامعة Edinburgh الحمض النووي DNA لأكثر من (٣٥٠٠) شخص، وأظهرت النتائج أن أكثر من ٤٠٪ من الاختلافات الفكرية يرجع إلى الاختلافات الجينية، وأرجعوا الاختلافات الباقية إلى عوامل بيئية وجينية لم يستطع الباحثون معرفتها، وتلعب الذاكرة Memory دوراً هاماً في المقدرة الفكرية للفرد، حيث تشير الذاكرة إلى قدرة الفرد على تذكر وحفظ المعلومات، وتساعد الذاكرة الجيدة الأفراد على حل المشاكل بشكل أكثر فعالية (Banks et al., 2010).

٢/٣/٤ قدرات إدارة الذات Self-Management Capabilities

دُكر مفهوم إدارة الذات Self-Management كُبعدٍ أساسي من أبعاد الذكاء العاطفي (Sheena, 2010) Emotional Intelligence. حيث بين (Sheella (2006 أن إدارة الذات يستطيع الفرد من خلالها التعرف على طبيعته وإحساسه ومشاعره، وكيفية التعامل مع هذه المشاعر والأحاسيس، وتوظيفها واستغلالها بطريقة إيجابية في مختلف أنشطة حياته العملية والحياتية، بمعنى انعكاس ما تعلمه من ذلك على سلوكه الشخصي من تصرفات تتسم بالصدق والتفؤل، وزيادة قدرته على مواجهة الآخرين والسيطرة على حالات الغضب والحزن.

وتتكون إدارة الذات من عدة أبعاد (الثقة، والتكيف، وبقية الضمير، ورقابة الذات، والمبادأة، والتوجه نحو الأداء) (Sheena, 2010). وأهم هذه الأبعاد بعد رقابة الذات، نظراً لأنه يساعد على منع السلوكيات التي تعترض تحقيق الهدف، وإذا لم يمارس الشخص الرقابة على ذاته؛ فتكون

تصرفاته تلقائية حتى لو كانت هذه التصرفات غير صحيحة، والأفراد الذين يملكون رقابة ذاتية عالية يحققون أهدافهم بسرعة وبدقة (Muraven et al., 2006; Tiffany, 1990; Tangney, 2004; Wirtz et al., 2016). وتعد الثقة شرطاً أساسياً للعلاقات الشخصية وعلاقات العمل داخل التنظيم، وخاصة في الأعمال التي تتطلب تعاون واعتماد متبادل، والثقة مطلب سلوكي أساسي وليس خياراً، وبالغ الأهمية لجميع المنظمات؛ لأنها تجعل المنظمات أكثر نجاحاً وتكيفاً وإبداعاً عن المنظمات التي تفتقر إلى الثقة (Cho & Ringquist, 2007). وتبرز أهمية يقظة الضمير من خلال ارتباطها المباشر بالأداء، كما أنها تعد وسيلة قوية لتوجيه الأهداف إلى الاتجاه الصحيح، وبعيداً عن أي طرق غير شريفة في تحقيقها (Anderson, 2009).

ووصف (Malone 2010) إدارة الذات بأنها انعكاس لمدرجات الفرد بخصوص قدراته الإدراكية والدافعية الذاتية، إضافة إلى احتمالات إنجاز الفرد مهام وظيفته بغض النظر عما يحدث في المحيط التنظيمي. ويرى (Millard 2011) أن الإدارة الذاتية الكفاء تتعكس على القدرات الإدراكية الاجتماعية، فهي تمثل ثقة الأفراد بقدراتهم لحشد وتحريك الموارد لتنفيذ المهام بنجاح ضمن المحيط التنظيمي، فالاعتقادات المتوافرة لدى الأفراد حول قدراتهم ومواردهم الخاصة تؤثر على فهمهم وتفسيرهم للأحداث. ويرى الكرداوي (٢٠١٣) أن الإدارة الذاتية الكفوة كما في مساهما (ذاتية) وليست (موضوعية)، أي أنها قد لا تمثل الواقع، فقد يعتقد الشخص بأنه غير قادر على القيام بعمل معين، مع أنه في الحقيقة قادر عليه، وقد يكون أفضل من غيره في القيام بهذا العمل.

ومن تعاريف إدارة الذات: عرّفها كل من (Gunu & Oladepo 2014) بأنها قدرة الفرد على إدارة جميع حالاته الداخلية السلبية والإيجابية، وتوجيه ذلك في تحقيق رقابة الذات والصدق والنزاهة ويقظة الضمير والقدرة على التكيف مع مختلف الأحداث. وتشير إدارة الذات من وجهة نظر الباحثة: بأنها تختص بما يحملة الإنسان من مشاعر وأحاسيس إيجابية وسلبية، والتي تقوده إلى تفسير ما يحدث من حوله.

وقامت (Srikanth & Jomon 2015) بدراسة القدرات الفعلية للكفاءات البشرية، وكذلك دراسة القدرات المستقبلية، واعتمدت الدراسة على عينة بلغت (٢٠٢) فرداً يعملون في الخدمات المصرفية والمالية الموجودة في الهند، للتحقق الفعلي من تواجد الكفاءات الإدارية، وتم تحديد ست مجموعات من الكفاءات الحالية وثمانية مجموعات من الكفاءات الإدارية من أجل المستقبل، وكشفت النتائج عن وجود قصور في الكفاءات القائمة، ووجود ثغرات بين متطلبات الكفاءات الحالية والمستقبلية. بينما قامت دراسة (Chang & Huang 2010) بدراسة تأثير قدرات الموارد البشرية على رضا العملاء الداخليين والفعالية التنظيمية، وطُبقت الدراسة على (٢٣٨) مديراً، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة بين بعض قدرات الموارد البشرية ورضا العملاء الداخليين والفعالية التنظيمية، وأكدت الدراسة على أهمية العملاء الداخليين في تعزيز معنويات الموظفين، والتزامهم التنظيمي، وإنتاجيتهم، ومعدل الدوران، وقدرة المنظمة على اجتذاب المواهب.

و درس كل من (Holland et al. (2012 تأثير صوت الموظفين في الثقة بالإدارة، وأجريت الدراسة على (١٠٢٢) موظفاً مقيد في النقابات العمالية، وتوصلت إلى أن سلوكيات أصوات العاملين لها علاقة إيجابية بثقة الموظفين. بينما قام كل من (Bryson et al. (2006 بدراسة دور الاستجابة الإدارية في العلاقة بين ممارسات أصوات العاملين وإنتاجيتهم، وتوصلت الدراسة إلى أن متغير الاستجابة الإدارية يُحسّن العلاقة بين ممارسات أصوات العاملين وأداء الموارد البشرية، وأكدت الدراسة على أن الاستجابة الإدارية لصوت العمال تؤدي إلى إنتاجية عالية، ولا توجد علاقة بين الصوت الرسمي والإنتاجية، وبالتالي الإدارة الأكثر استجابة لصوت العاملين حتماً سوف تتحسن إنتاجيتها، لذلك لابد من أن يركز القادة على كيفية حفز المديرين على أن يصبحوا أكثر استجابة لموظفيهم.

٣/٢/٤ قدرات القيادة Leadership capabilities

تتطلب المنظمات قادة بمهارات وكفاءات وقدرات معينة، حتى تتمكن المنظمات من خلق ميزة تنافسية وأسبغية عن بقية المنظمات، فتشير القيادة Leadership إلى الصفات والسمات التي يجب أن يتصف بها القائد. ومن القدرات الأساسية للقائد قدرته على التعامل مع المعلومة، وتوظيفها في المكان والوقت المناسب، فصحة القرار تعتمد بصفة أساسية على صحة المعلومة، وكذلك ترتبط مقدرة القائد بدرجة تيقظه ونظرته السريعة للمتغيرات الداخلية والخارجية (Day & Schaeffer, 2008; MacGillivray, 2018).

ويعتبر الن فوق الوظيفي مؤهلاً أساسياً لرفع قدرات القائد، وكذلك درجة تيقظ القائد للمتغيرات المحيطة (التركيز خارجياً External Focus، والتركيز داخلياً Internal Focus، والتركيز الاستراتيجي Strategic Focus) (Day & Schaeffer, 2008; Gao et al., 2011). فتساعد درجة اليقظة العالية للقائد على استخلاص إشارات مبكرة من بيئة العمل بغرض دعم القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة (MacGillivray, 2018). ويُنظر إلى يقظة الموارد البشرية للقائد Vigilance on Human Resources على أنها المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية، فيساعد تيقظ القائد لأداء الأفراد الإيجابي والسلبي على استثمار هذا الأداء لصالح المنظمة، ويُعد الاستشراق الاستراتيجي مقدرة أساسية من القدرات القيادية، فالقائد الذي يتمتع بخيال واسع في إدراك الإشارات التي تحدث في البيئة الخارجية، واستخدام مداخل أكثر مرونة في التعامل مع المستقبل، ودراسة المستقبل بأدوات تساعد على فهمه يكون أكثر قدرة على التنبؤ (Detert & Burris, 2007).

وبيّنت دراسة (Detert & Burris (2007 أن سلوكيات القيادة لها تأثير قوى على السلوك الصوتي لأفضل أداء للموظفين، وتحققت من العلاقة بين القيادة الموجهة للتغيير (القيادة التحويلية، والانفتاح الإداري) وسلوكيات أصوات العاملين المرتبطة بالتحسين، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك درجة ارتباط عالية بين الانفتاح الإداري وسلوكيات أصوات العاملين. وأكدت دراسة كل من

Gao et al. (2011) على العلاقة بين ثقة العاملين في قائدهم وتعزيز صوت العاملين، وكذلك أكدت الدراسة على علاقة الوساطة لتمكين القيادة في العلاقة بين ثقة القيادة وصوت الموظف لثلاثة أنواع من سلوكيات القيادة (صنع القرار التشاركي، والإعلام، والتدريب).

نستنتج من عرض الدراسات السابقة أن أغلب الدراسات والبحوث ركزت على سلوكيات أصوات العاملين والقدرات الجوهرية للموارد البشرية كل على حدة، أو الربط بين متغيرين منهما فقط (على حد علم الباحثة) إذ لم تجد الباحثة أي من الدراسات قامت بالجمع بين تلك المتغيرات، إذ تمثل هذه الدراسة محاولة للربط بين هذه المتغيرات التي لم يتم التطرق إليها سابقاً.

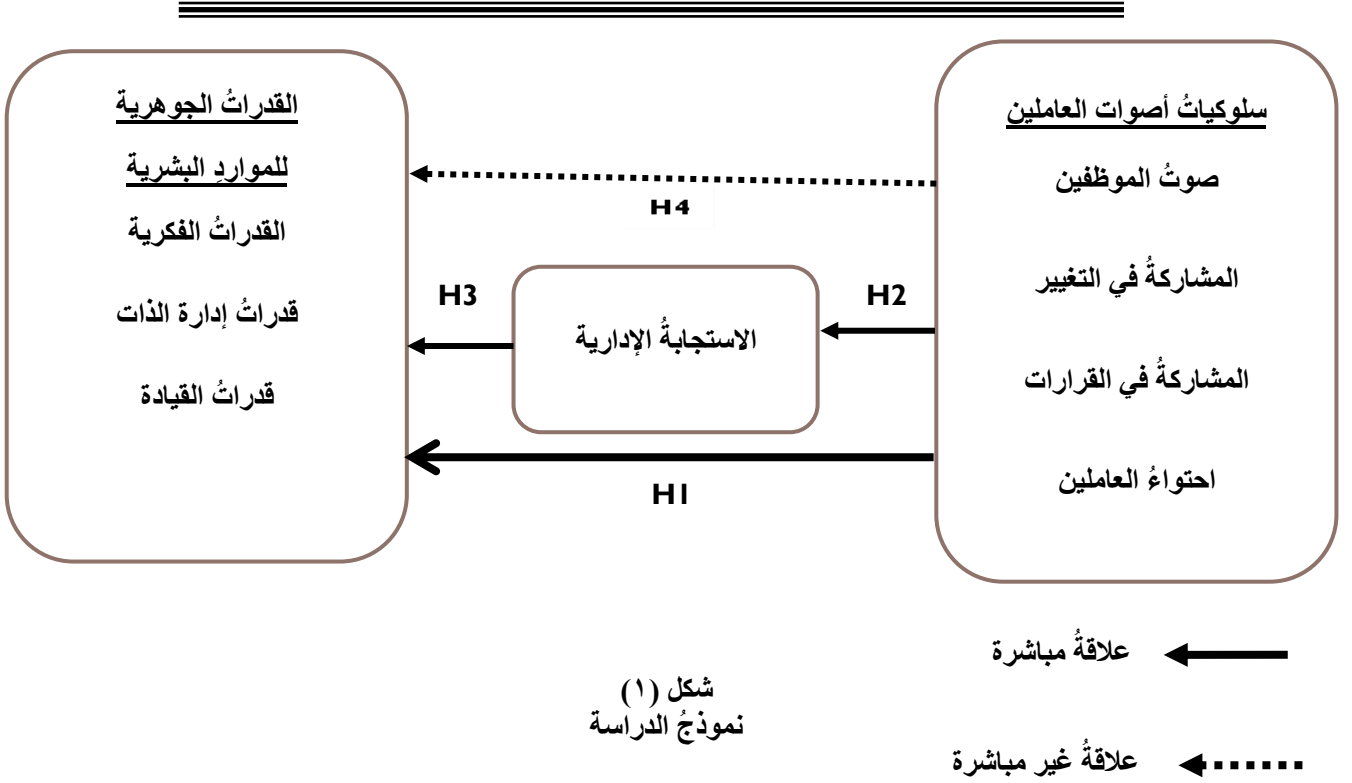
٦- منهجية الدراسة وعملياتها الإجرائية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى الدراسة التطبيقية في تناول متغيرات الدراسة، وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فروضها تم إعداد استمارة استقصاء التي تُعد أحد أساليب القياس التي يُعتمد عليها في جمع المعلومات.

١/٦ نموذج وفروض الدراسة:

١/١/٦ نموذج الدراسة:

يعتمد نموذج الدراسة على الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة وأيضاً على الدراسات السابقة ويقوم نموذج الدراسة على افتراض وجود علاقة مباشرة وغير مباشرة وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات أصوات العاملين (صمت العاملين، ومشاركة العاملين في التغيير، ومشاركة العاملين في القرارات، واحتواء العاملين) والقدرات الجوهرية للموارد البشرية (القدرات الفكرية، وقدرات إدارة الذات، وقدرات القيادة)، وللإجابة عن تساؤلات الدراسة، وبناءً على نتائج الدراسات السابقة، وفي ظل الأهداف المحددة للدراسة، تم تحديد العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة على النحو الموضح في الشكل (١):



شكل (١)
نموذج الدراسة

٢/١/٦ فروض الدراسة وفروضها الفرعية:

في ضوء العلاقات الواردة في الشكل السابق وللإجابة عن تساؤلات الدراسة، ونتائج الدراسات السابقة، تم صياغة فروض الدراسة للإجابة عن تساؤلاتها كما يلي:

• الفرض الأول بفروضه الفرعية:

"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات أصوات العاملين (صمت العاملين، ومشاركة العاملين في التغيير، ومشاركة العاملين في القرارات، واحتواء العاملين) كمتغيرات مستقلة من جانب والقدرات الجوهرية للموارد البشرية (القدرات الفكرية، وقدرات إدارة الذات، وقدرات القيادة) كمتغيرات تابعة من جانب آخر". وينبثق من هذا الفرض الرئيسي ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع كالتالي:

- الفرض الفرعي الأول "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات أصوات العاملين (صمت العاملين، ومشاركة العاملين في التغيير، ومشاركة العاملين في القرارات، واحتواء العاملين) كمتغيرات مستقلة من جانب والقدرات الفكرية كمتغير تابع من جانب آخر". ومن المتوقع وجود علاقة سلبية بين صمت العاملين والقدرات الفكرية.

-
-
- **الفرض الفرعي الثاني** "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات أصوات العاملين (صمت العاملين، ومشاركة العاملين في التغيير، ومشاركة العاملين في القرارات، واحتواء العاملين) كمتغيرات مستقلة من جانب وقدرات إدارة الذات كمتغير تابع من جانب آخر". ومن المتوقع وجود علاقة سلبية بين صمت العاملين وقدرات إدارة الذات.
 - **الفرض الفرعي الثالث** "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات أصوات العاملين (صمت العاملين، ومشاركة العاملين في التغيير، ومشاركة العاملين في القرارات، واحتواء العاملين) كمتغيرات مستقلة من جانب وقدرات القيادة كمتغير تابع من جانب آخر". ومن المتوقع وجود علاقة سلبية بين صمت العاملين وقدرات القيادة.
 - **الفرض الثاني:**

"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات أصوات العاملين (صمت العاملين، ومشاركة العاملين في التغيير، ومشاركة العاملين في القرارات، واحتواء العاملين) كمتغيرات مستقلة من جانب والاستجابة الإدارية كمتغير تابع من جانب آخر".
 - **الفرض الثالث بفروضة الفرعية:**

"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة الإدارية كمتغير مستقل من جانب والقدرات الجوهرية للموارد البشرية (القدرات الفكرية، وقدرات إدارة الذات، وقدرات القيادة) كمتغيرات تابعة من جانب آخر" وينبثق من هذا الفرض الرئيسي ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع كالتالي:
 - **الفرض الفرعي الأول** "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة الإدارية كمتغير مستقل من جانب والقدرات الفكرية كمتغير تابع من جانب آخر.
 - **الفرض الفرعي الثاني** "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة الإدارية كمتغير مستقل من جانب وقدرات إدارة الذات كمتغير تابع من جانب آخر".
 - **الفرض الفرعي الثالث** "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة الإدارية كمتغير مستقل من جانب وقدرات القيادة كمتغير تابع من جانب آخر".
 - **الفرض الرابع بفروضة الفرعية:**

"تؤثر الاستجابة الإدارية كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين (صمت العاملين، ومشاركة العاملين في التغيير، ومشاركة العاملين في القرارات، واحتواء العاملين) كمتغيرات مستقلة من جانب والقدرات الجوهرية للموارد البشرية (القدرات الفكرية، وقدرات إدارة الذات، وقدرات القيادة) كمتغيرات تابعة من جانب آخر". وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع كالتالي:
 - **الفرض الفرعي الأول** "تؤثر الاستجابة الإدارية كمتغير وسيط تداخلي في العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين (صمت العاملين، ومشاركة العاملين في التغيير، ومشاركة العاملين في القرارات، واحتواء العاملين) كمتغيرات مستقلة من جانب والقدرات الفكرية كمتغير تابع من جانب آخر".

- **الفرض الفرعي الثاني** "تؤثر الاستجابة الإدارية كمتغير وسيط تداخلي في العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين (صمتُ العاملين، ومشاركة العاملين في التغيير، ومشاركة العاملين في القرارات، واحتواء العاملين) كمتغيرات مستقلة من جانبِ وقدراتِ إدارة الذاتِ كمتغير تابعٍ من جانبٍ آخر".
- **الفرض الفرعي الثالث** "تؤثر الاستجابة الإدارية كمتغير وسيط تداخلي في العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين (صمتُ العاملين، ومشاركة العاملين في التغيير، ومشاركة العاملين في القرارات، واحتواء العاملين) كمتغيرات مستقلة من جانبِ وقدراتِ القيادة كمتغير تابعٍ من جانبٍ آخر".
- **الفرض الخامس:**

"توجد فروقٌ معنويةٌ في إدراكِ سلوكياتِ أصواتِ العاملين (صمتُ العاملين، ومشاركة العاملين في التغيير، ومشاركة العاملين في القرارات، واحتواء العاملين) والقدراتِ الجوهرية للموارد البشرية (القدراتِ الفكرية، وقدراتِ إدارة الذات، وقدراتِ القيادة) والاستجابة الإدارية حسب نوع البنك (حكومي/خاص)".

٢/٦ حدود الدراسة:

١/٢/٦ اقتصرَت الدراسة الحالية على العاملين في البنوك التجارية في محافظة أسيوط، ولم تشمل البنوك المتخصصة مثل (بنك التنمية والائتمان الزراعي)، ومن منظور الصدق الخارجي External Validity فلا يمكنُ تعميمُ نتائج الدراسة عليهم، لذا يمكنُ تناول مجال التطبيق بالبنوك المتخصصة في بحوثٍ مستقبلية.

٢/٢/٦ اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستقصاء كأداة لقياس متغيراتها، وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب معتمد عليه في مناهج الدراسات الوصفية، إلا أنه لم يخلُ من الانتقادات التي يمكنُ أن تُمثل محددًا في ذاته.

٣/٢/٦ اقتصرَت الدراسة على تناول العلاقات بين المتغيرات على النحو الوارد بفروضها العلمية، وتحليل الفروق في إدراكِ سلوكياتِ أصواتِ العاملين والاستجابة الإدارية والقدراتِ الجوهرية للموارد البشرية، ولم تنطرق إلى تحليل معنوية الفروق في إدراكِ متغيرات الدراسة باختلاف الجنس أو السن أو مدة العمل في البنك أو المؤهل التعليمي، وذلك لإفساح المجال لدراساتٍ أخرى لتحليل دلالات هذه الفروق.

٣/٦ مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع المصرفي التجاري في محافظة أسيوط، وتشمل عينة الدراسة العاملين في بنوك القطاع الحكومي وبنوك القطاع الخاص، وتتمثل وحدة المعاينة من الفرد العامل في البنك، واعتمدت الباحثة في تحديد نوع العينة على العينة الطبقية العشوائية Stratified random sample، وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية الخاصة بتحديد حجم العينة من مجتمع بحث يبلغ (١٠٣٩ مفردة) تبين أن حجم العينة تبلغ (٢٨٢ مفردة) (ريان، ٢٠١٣). ورغبة في زيادة نسبة الاستجابة فقد تم زيادة حجم العينة إلى (٣٠٠ مفردة). وتم استخدام طريقة التوزيع النسبي Proportional Allocation، والتي تتضمن توزيعاً متناسباً للعينة على طبقات المجتمع بما يعكس الوزن النسبي لكل طبقة داخل المجتمع (العبد وعزمي، ٢٠٠٢). ويوضح الجدول (١)، توزيع عينة البحث على القطاع المصرفي التجاري في محافظة أسيوط:

جدول (١)

توزيع عينة الدراسة على القطاع المصرفي التجاري في محافظة أسيوط

القطاع المصرفي	أعداد العاملين	النسبة المئوية %	توزيع العينة على البنوك	عدد الاستثمارات الصحيحة الواردة	نسبة الردود الصحيحة %
بنوك القطاع الحكومي	٦١٢	٥٨,٩	١٧٧	١٦٥	٩٣,٢
بنوك القطاع الخاص	٤٢٧	٤١,١	١٢٣	١١٧	٩٥,١
الإجمالي	١٠٣٩	١٠٠	٣٠٠	٢٨٢	٩٤

المصدر: سجلات إدارة الموارد البشرية بالبنوك.

يتبين من الجدول (١) أن نسبة الردود في بنوك القطاع الخاص (٩٥,١%) أعلى من بنوك القطاع الحكومي (٩٣,٢%)، وبلغت نسبة الردود في إجمالي العينة (٩٤%).

٤/٦ خصائص عينة الدراسة:

يوضح جدول (٢) الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة المشاركة.

جدول (٢)

الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة المشاركة

إجمالي		البنوك الخاصة		البنوك الحكومية		البنك
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	الخصائص الديموغرافية
(١) الجنس:						
٧٦	١٩٧	٦٥,٨١	٧٧	٧٢,٧٢	١٢٠	ذكر
٢٤	٨٥	٣٤,١٩	٤٠	٢٧,٢٨	٤٥	أنثى
١٠٠	٢٨٢	١٠٠	١١٧	١٠٠	١٦٥	إجمالي
(٢) فئات العمر:						
٢٣	٦٥	٢٥,٦٤	٣٠	٢١,٢١	٣٥	أقل من ٣٠ سنة
٢٠,٥٦	٥٨	٢١,٣٦	٢٥	٢٠	٣٣	من ٣٠ إلى أقل من ٣٥ سنة
١٢,٧٦	٣٦	١٣,٦٧	١٦	١٢,١٢	٢٠	من ٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة
١٥,٩٩	٤٥	١١,١١	١٣	١٩,٣٩	٣٢	من ٤٠ إلى أقل من ٤٥ سنة
٢٧,٦٩	٧٨	٢٨,٢٢	٣٣	٢٧,٢٨	٤٥	٤٥ سنة فأكثر
١٠٠	٢٨٢	١٠٠	١١٧	١٠٠	١٦٥	إجمالي
(٣) المؤهل التعليمي:						
١٥,٦٠	٤٤	٤,٢٧	٥	٢٣,٦٣	٣٩	مؤهل متوسط
١٠,٢٩	٢٩	٦,٨٤	٨	١٢,٧٢	٢١	مؤهل فوق متوسط
٦٤,٨٩	١٨٣	٧٦,٩٣	٩٠	٥٦,٣٧	٩٣	مؤهل جامعي
٩,٢٢	٢٦	١١,٩٦	١٤	٧,٢٨	١٢	مؤهل فوق جامعي
١٠٠	٢٨٢	١٠٠	١١٧	١٠٠	١٦٥	إجمالي
(٤) مدة العمل في البنك:						
٢٣,٧٥	٦٧	١٩,٦٦	٢٣	٢٦,٦٦	٤٤	أقل من ٥ سنوات
٢٣,٧٥	٦٧	٢٧,٣٥	٣٢	٢١,٢١	٣٥	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنة
١٠,٦٥	٣٠	١٣,٦٨	١٦	٨,٤٨	١٤	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
١٤,٨٩	٤٢	٢٢,٢٢	٢٦	٩,٧٠	١٦	من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة
٢٦,٩٦	٧٦	١٧,٠٩	٢٠	٣٣,٩٥	٥٦	من ٢٠ سنة فأكثر
١٠٠	٢٨٢	١٠٠	١١٧	١٠٠	١٦٥	إجمالي

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول (٢) خصائص عينة الدراسة والتي تتسم بما يلي:

- أن معظم أفراد العينة (٧٦٪) من الذكور، وهي مشابهة لنسبهم بمجتمع الدراسة.
- أن (٢٩,٦٩٪) تقع أعمارهم في الفئة العمرية من (٤٥ فأكثر)، وهي الفئة الفاعلة في العمل.
- أعلى فئة (٦٤,٨٩٪) يحملون مؤهلاً جامعياً، وهذا يرفع من درجة الجدية في استيفاء بيانات الاستقصاء، ويوفر بيئة أفضل لدقة بياناته.
- (٢٦,٩٦٪) من أفراد العينة تقع في الفئة التي أمضت ٢٠ سنة فأكثر في العمل.

٥/٦ التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

١/٥/٦ سلوكيات أصوات الموظفين:

- **صمت العاملين:** تردد الشخص في الحديث عن مشاكل العمل، بغرض الحفاظ على العلاقات بينه وبين الآخرين، والخوف من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل الآخرين.
- **المشاركة في التغيير:** إعطاء الفرصة للعاملين للاشتراك في عمليات التغيير التي تحدث داخل المنظمة، وتوضيح ما هو مطلوب منهم في عملية التغيير حتى لا يصبحوا عائقاً أمام التغيير.
- **المشاركة في القرارات:** إعطاء المنظمة العاملين الصلاحيات اللازمة لصنع واتخاذ القرارات، وامتلاك العاملين القدرة في التأثير على القرارات التي تخص أعمالهم.
- **احتواء العاملين:** إحساس العاملين بدرجة عالية من الانتماء والولاء لمنظماتهم، ورغبتهم العالية في بذل مزيد من الجهود لاكتساب منظماتهم ميزة تنافسية في دنيا الأعمال.

٢/٥/٦ القدرات الجوهرية للموارد البشرية:

- **القدرات الفكرية:** امتلاك الأفراد المقدرة على: تبسيط المعلومات وتحليلها ونشرها، والمساعدة في حل مشكلات العمل، وإدارة الوقت الخاص بالعمل.
- **قدرات إدارة الذات:** امتلاك الأفراد المقدرة على: تحديد نقاط القوة والضعف في شخصياتهم، والاستفادة من الأحداث التي تقع داخل محيط العمل، والسيطرة العالية على الذات، والتعبير عن الأفكار والآراء التي تخص العمل.
- **قدرات القيادة:** امتلاك الأفراد المقدرة على: إدراك كل جوانب المشاكل التي تخص العمل، وتفسير المعلومات الجوهرية الخاصة بالمشاكل، وتقديم الأفكار والتوصيات لمتخذ القرارات.

٣/٥/٦ الاستجابة الإدارية: الاستجابة الفورية لأراء العاملين بخصوص حلول المشاكل التي تخص أعمالهم، ووجود لجنة مختصة لتلقي الشكاوى والاقتراحات واتخاذ قرارات لمعالجة الشكاوى بدون أي تأخير.

٦/٦ تصميم أداة الدراسة واختبارها:

لأغراض جمع البيانات واختبار فرض الدراسة، قامت الباحثة بتصميم قائمة الاستقصاء من خلال الإطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع، وتم الاعتماد على استقصاءات مُعدة مسبقاً لهذا الغرض، وتكونت قائمة الاستقصاء من ثلاثة أقسام كما يلي: **القسم الأول:** يقيس سلوكيات أصوات الموظفين اعتمدت الدراسة على مقياس كل من Dyne et al. (2015); Zubair et al. (2003). **ولقياس القدرات الجوهرية للموارد البشرية** اعتمدت الدراسة على مقياس كل من Tangney et al. (2004); Chuang et al. (2015). **ولقياس الاستجابة الإدارية** اعتمدت الدراسة على مقياس Bryson (2004) لقياس هذا المتغير. **القسم الثاني:** خُصص للبيانات العامة: ويشمل المعلومات الشخصية والوظيفية عن مفردات الدراسة وهي: الجنس، والمرحلة العمرية، والمؤهل التعليمي، ومدّة العمل في البنك.

واستخدمت الباحثة طريقتين للتأكد من صدق محتوى قائمة الاستقصاء هما: الصدق الظاهري: تم التأكد من صدق القائمة ظاهرياً بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة في مجالات الإدارة وإدارة الأعمال والبحث العلمي، وبناءً على آراء هؤلاء المحكمين، فقد قامت الباحثة بتعديل أو حذف أو إضافة عبارات جديدة لتطوير بناء قائمة الاستقصاء لتناسب بيئة التطبيق. ولحساب صدق وثبات أداة الدراسة تم استخراج مُعامل الثبات، طبقاً لاختبار ألفا كرونباوخ للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستقصاء كافة، ولفقرات كل مُتغير من متغيرات الدراسة. ويُبين الجدول (٣) قيم الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة حيث كانت جميعها أعلى من الحدود المقبولة (٦٠٪) (Sekaran & Bougie, 2016).

جدول (٣)

معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	مُعامل الثبات	مُعامل الصدق
١	المتغيرات المستقلة: (سلوكيات أصوات العاملين) صمت العاملين.	٠,٨٥٤	٠,٩٢٤
٢	مشاركة العاملين في التغيير.	٠,٧١٣	٠,٨٤٤
٣	مشاركة العاملين في القرارات.	٠,٨٧٣	٠,٩٣٤
٤	احتواء العاملين.	٠,٨٣٢	٠,٩١٢
	المتغير الوسيط التداخلي: (الاستجابة الإدارية)	٠,٩٣٢	٠,٩٦٥
١	المتغير التابع: (القدرات الجوهرية للموارد البشرية) القدرات الفكرية.	٠,٩٠١	٠,٩٤٩
٢	قدرات إدارة الذات.	٠,٧٦٥	٠,٨٧٤
٣	قدرات القيادة.	٠,٨٨٤	٠,٩٤٠

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

وتشيرُ بياناتُ الجدول (٣) إلى أن معاملات الثبات والصدق المسجلة لمتغيرات الدراسة مقبولة، حيث كانت أقل قيمة مسجلة لمعامل ألفا (٠,٧١٣). أما فيما يتعلق بمعاملات الصدق، فقد سجلت النتائج معاملات صدق مرتفعة لجميع المتغيرات محل الدراسة، ومن ثم فإن هذه النتائج تشيرُ إلى وجود ملائمة من الاتساق الداخلي Internal Consistency بين البنود المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، وبالتالي صلاحية أداة الدراسة من الناحيتين المنطقية والإحصائية لجمع بيانات الدراسة الميدانية.

٧/٦ التحليل الإحصائي للبيانات وكيفية اختبار الفروض:

تم تبويبُ وتحليلُ البيانات باستخدام الحاسب الآلي، وتم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS/PC + (Version 25) وذلك على النحو التالي:

- تحليلُ الثبات وفقاً لاختبار ألفا كرونباخ Reliability Analysis Alpha Scale، وذلك لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- مقاييسُ الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures، والنسبُ المئوية وذلك بغرض وصف وتلخيص خصائص العينة، والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، كوسيلة لقياس التوسط في إجابات أفراد العينة وانحرافاتهما، وتهدف الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية إلى عرض البيانات بصورة أكثر تقدماً وتعطي نتائج أفضل، ومعاملات الارتباط الخطي الثنائي Correlation بين متغيرات الدراسة.
- اختبارُ T. Test لاختبار معنوية الفروق في إدراك أفراد العينة سلوكيات أصوات الموظفين، والقدرات الجوهرية للموارد البشرية، والاستجابة الإدارية تبعاً لنوع البنك (بنك حكومي / بنك خاص)، وتم تحديد مستوى المعنوية لهذا الاختبار عند (٠,٠٥) للوقوف على مدى معنوية هذه الفروق.
- أسلوبُ تحليل الانحدار الخطي البسيط Analysis Simple Linear Regression. وأسلوبُ الانحدار المتعدد Multiple Linear Regression Analysis، وقد اتبعت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار المتدرج Stepwise Regression لاختبار العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين، والقدرات الجوهرية للموارد البشرية، والاستجابة الإدارية.

٧- نتائج الدراسة

١/٧ نتائج المؤشرات المبدئية للدراسة:

يوضح الجدول (٤) توصيف المتغيرات الداخلة في الدراسة ممثلة في الأوساط الحسابية مُقاسة على مقياس خماسي، وانحرافاته المعيارية وذلك على النحو التالي:

جدول (٤)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	المتغيرات المستقلة: (سلوكيات أصوات العاملين) صمت العاملين.	٣,٧٧	٠,٧٠١
٢	مشاركة العاملين في التغيير.	٣,٩٢	٠,٦٣٤
٣	مشاركة العاملين في القرارات.	٣,٧١	٠,٦٤٤
٤	احتواء العاملين.	٣,٦٢	٠,٧٦٧
	المتغير الوسيط: (الاستجابة الإدارية)	٣,٦٤	٠,٦٩٣
١	المتغير التابع: (القدرات الجوهرية للموارد البشرية) القدرات الفكرية.	٣,٥٥	٠,٩٠٠
٢	قدرات إدارة الذات.	٣,٤٨	٠,٨٣١
٣	قدرات القيادة.	٣,٨٥	٠,٧١٢

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن= (٢٨٢ مفردة)

وينتج من الجدول (٤) الآتي:

- سجّل الوسط الحسابي لسلوكيات أصوات العاملين تقديراً أعلى من المتوسط، وفقاً للوسط الفرضي لمقياس ليكرت خماسي (٣) وأعله في الإدراك مشاركة العاملين في التغيير (٣,٩٢)، وأدناه احتواء العاملين (٣,٦٢).
- وكانت درجة إدراك العاملين للقدرات الجوهرية للموارد البشرية فوق المتوسط، فأعلاها في الإدراك متغير القدرات الفكرية (٣,٧٢)، وأقلها في الإدراك متغير قدرات إدارة الذات (٣,٣٧٨). وسوف تستفيد الباحثة من مؤشرات توصيف متغيرات الدراسة عند مناقشة النتائج لاحقاً.
- أظهرت قيم الانحراف المعياري التي تقل عن الواحد الصحيح وجود درجة عالية من تقارب الإجابات الكلية من متوسطها الحسابي في الآراء بين مفردات العينة حول المتغيرات محل الدراسة، وذلك باستثناء الانحراف المعياري لمتغير (القدرات الفكرية)، والتي كادت أن تقترب من الواحد الصحيح دالة بذلك على وجود درجة عالية من التباين في آراء مفردات العينة بشأن هذا المتغير.

٢/٧ معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة:

يُبين الجدول (٥) معاملات الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة محل الدراسة والمتغيرات التابعة:

جدول (٥)

معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة

Z	Y3	Y2	Y1	X4	X3	X2	X1	بيان
							١	X1
						١	** -٠,٦٢١	X2
					١	**٠,٦٦٥	** - ٠,٦٤٧	X3
				١	** ٠,٧٣٦	** ٠,٦٣٧	** - ٠,٦٧٨	X4
			١	** ٠,٥٤١	** ٠,٤٥٢	**٠,٥٠٠	** -٠,٤٧٦	Y1
		١	** ٠,٦٤٦	** ٠,٥٤٩	**٠,٤٦٧	** ٠,٣٩٣	** -٠,٤٠٢	Y2
	١	**٠,٦٦٣	** ٠,٤٨٨	**٠,٤٦٤	** ٠,٥١١	** ٠,٣٩٠	** - ٠,٢٨٤	Y3
١	** ٠,٦٩٤	** ٠,٧٢٣	** ٠,٧٣٤	** ٠,٥٠٧	** ٠,٥٠٩	** ٠,٣٩٤	** - ٠,٣٧٥	Z

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن= (٢٨٢ مفردة) $**P < 0.01$ ملاحظة
 X1= صمت العاملين ، X2= مشاركة العاملين في التغيير ، X3= مشاركة العاملين في
 القرارات، X4= احتواء العاملين ، Y1= القدرات الفكرية، Y2= قدرات إدارة الذات،
 Y3= قدرات القيادة، Z = الاستجابة الإدارية).

يلاحظ من الجدول (٥) الآتي:

- وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وقوية بين معظم متغيرات الدراسة.
- وجود علاقة ارتباط عكسية ومعنوية بين صمت العاملين ومتغيرات الدراسة.
- جميع معاملات الارتباط عالية أو متوسطة أو منخفضة بشكل عام على النحو المبين بالجدول.

٣/٧ نتائج اختبار فروض الدراسة وفروضها الفرعية:

١/٣/٧ نتائج اختبار الفرض الأول بفروضه الفرعية:

يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين سلوكيات أصوات العاملين كمغيراتٍ مستقلةٍ من جانبٍ والقدرات الجوهرية للموارد البشرية كمغيرٍ تابعٍ من جانبٍ آخر. ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد *Multiple Linear Regression*، وتبعه استخدام أسلوب تحليل الانحدار التدريجي *Stepwise Regression* وذلك لمقارنة الأهمية النسبية لسلوكيات أصوات العاملين في تحديد القدرات الجوهرية للموارد البشرية؛ لتحديد أفضل مجموعة متغيرة مفسرة، ويبيّن الجدولان (٦)، و(٧) نتائج هذا التحليل:

جدول (٦)

تحليل الانحدار المتعدد في علاقة سلوكيات أصوات العاملين بالقدرات الجوهرية للموارد البشرية المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن = (٢٨٢ مفردة)

المتغير الداخـل	R	R ²	Δ R ²	Adj R ²	قيمة F	Sig.f
أولاً: القدرات الفكرية: (١) احتواء العاملين.	٠,٥٤١	٠,٢٩٣	—	٠,٢٩١	١١٦,١٠٦	***٠,٠٠٠
(٢) مشاركة العاملين في التغيير.	٠,٥٧٧	٠,٣٣٣	٠,٠٤	٠,٣٢٩	٦٩,٧٨٩	***٠,٠٠٠
ثانياً: قدرات إدارة الذات: (١) احتواء العاملين.	٠,٥٤٩	٠,٣٠١	—	٠,٢٩٨	١٢٠,٥٢١	***٠,٠٠٠
ثالثاً: قدرات القيادة: (١) مشاركة العاملين في القرارات.	٠,٥١١	٠,٢٦١	—	٠,٢٥٨	٩٨,٧٩١	***٠,٠٠٠
(٢) احتواء العاملين.	٠,٥٢٧	٠,٢٧٨	٠,٠١٧	٠,٢٧٣	٥٣,٦٢٧	***٠,٠٠٠
(٣) صمت العاملين.	٠,٥٤١	٠,٢٩٢	٠,٠١٤	٠,٢٨٥	٣٨,٣٠٣	***٠,٠٠٠

***P < 0.00

نستنتج من الجدول (٧) ما يلي:

- تشير قيم معاملات الارتباط (R) إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين سلوكيات أصوات العاملين ذات التأثير المعنوي من جانبٍ والقدرات الجوهرية للموارد البشرية (القدرات الفكرية، وقدرات إدارة الذات، وقدرات القيادة) من جانبٍ آخر.

- أن متغير احتواء العاملين هو أهم متغير مُفسر للتباين في القدرات الفكرية حيثُ أسهم في تفسير (٢٩,٣٪) من التباين يليه متغير المشاركة في التغيير حيثُ أسهم في (٤٪) من التباين. كذلك كان احتواء العاملين أهم متغير مُفسر في التباين في قدرات إدارة الذات حيثُ أسهم في تفسير (٣٠,١) من التباين. والمشاركة في القرارات، واحتواء العاملين، وصمتُ العاملين أسهموا في تفسير (٢٦,١٪)، و(١,٧٪)، و(١,٤٪) على التوالي من التباين في قدرات القيادة.

جدول (٧)

الشكل النهائي لمعادلة الانحدار في علاقة سلوكيات أصوات العاملين بالقدرات الجوهرية للموارد البشرية

المتغير الداخلي	Beta	قيمة T.	Sig.t	المعامل الثابت	قيمة F	Sig.f
أولاً: القدرات الفكرية:						
(١) احتواء العاملين.	٠,٥٤١	١٠,٧٧٥	***٠,٠٠٠	١,٢٤٦	٦٩,٧٨٩	***٠,٠٠٠
(٢) مشاركة العاملين في التغيير.	٠,٢٦٠	٤,١٠٩	***٠,٠٠٠			
ثانياً: قدرات إدارة الذات:						
(١) احتواء العاملين.	٠,٥٤٩	١٠,٩٧٨	***٠,٠٠٠	١,٣٢٦	١٢٠,٥٢١	***٠,٠٠٠
ثالثاً: قدرات القيادة:						
(١) مشاركة العاملين في القرارات.	٠,٥١١	٩,٩٣٩	***٠,٠٠٠			
(٢) احتواء العاملين.	٠,١٩٢	٢,٥٥٣	*	١,٧٥٥	٣٨,٣٠٣	***٠,٠٠٠
(٣) صمتُ العاملين.	-٠,١٧٣	-٢,٤١	*			

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن = (٢٨٢ مفردة) $P < 0.05$ *

$P < 0.01$ ** $P < 0.001$ ***

نسنتج من الجدول (٧) ما يلي:

- يوجد تأثير إيجابي لسلوكيات أصوات العاملين على القدرات الجوهرية للموارد البشرية، حيثُ يؤثر احتواء العاملين إيجابياً على القدرات الفكرية ($\beta = 0.541$; $p < 0.00$)، وكذلك تؤثر مشاركة العاملين في التغيير إيجابياً على القدرات الفكرية ($\beta = 0.260$; $p < 0.000$). ويؤثر احتواء العاملين إيجابياً على قدرات إدارة الذات ($\beta = 0.549$; $p < 0.000$). وتؤثر مشاركة العاملين في القرارات إيجابياً على قدرات القيادة ($\beta = 0.511$; $p < 0.000$)، وكذلك يؤثر احتواء العاملين إيجابياً على قدرات القيادة ($\beta = 0.192$; $p < 0.000$)، بينما يوجد تأثير سلبي لصمت العاملين على قدرات القيادة ($\beta = -0.173$; $p < 0.000$)

- تُؤكّد إشاراتُ المعلمات وجود علاقة مباشرة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات أصوات العاملين ذات التأثير المعنوي من جانبِ وقدرات العاملين (القدرات الفكرية، وقدرات إدارة الذات، وقدرات القيادة) من جانبٍ آخر.
 - وجودُ علاقة مباشرة سلبية ذات دلالة إحصائية بين صمتِ العاملين وقدرات القيادة.
 - تُشير نتائج (T. vaule) إلى معنوية معلمات النموذج، كما يشيرُ معامل جوهرية النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية قدره (٠,٠٠١).
 - توافر الشرط الأول من شروط الوساطة: وهو وجودُ علاقة معنوية بين المتغير المستقل (سلوكياتُ أصوات العاملين) والمتغير التابع (القدرات الجوهرية للموارد البشرية).
- يتضحُ من نتائج تحليل الفرض السابق قبول صحة الفرض الأول بصورة جزئية بالنسبة لسلوكيات أصوات العاملين التي أثبت التحليل الإحصائي أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بينها وبين القدرات الجوهرية للموارد البشرية، ورفضه بالنسبة لسلوكيات أصوات العاملين التي أثبت التحليل الإحصائي أنه لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بينها وبين القدرات الجوهرية للموارد البشرية.

٢/٣/٧ نتائج اختبار الفرض الثاني:

ينصُ الفرض على "توجدُ علاقةً إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات أصوات العاملين (صمتُ العاملين، ومشاركة العاملين في التغيير، ومشاركة العاملين في القرارات، واحتواء العاملين) كمتغيراتٍ مستقلةٍ من جانبٍ والاستجابة الإدارية كمتغيرٍ تابعٍ من جانبٍ آخر". ولاختبار هذا الفرض تم استخدامُ أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Analysis Regression ويوضح الجدول (٨) نتائج تحليل الانحدار البسيط لهذا الفرض وكذا الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد في علاقة سلوكيات أصوات العاملين بالقدرات الجوهرية للموارد البشرية بطريقة Stepwise Regression.

جدول (٨)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لسلوكيات أصوات العاملين على الاستجابة الإدارية

المتغير	Beta	R	R ²	Adj R ²	المعامل الثابت	قيمة T.	Sig.t	قيمة F	Sig.f
(١) صمتُ العاملين	-٠,٣٧٥	٠,٣٧٥	٠,١٤١	٠,١٣٨	٢,٣٨٨	-	***٠,٠٠٠	٤٥,٩٤٣	***٠,٠٠٠
(٢) مشاركةُ العاملين في التغيير	٠,٣٩٤	٠,٣٩٤	٠,١٥٥	٠,١٥٢	١,٩٥١	٨,١٩٥	***٠,٠٠٠	٥١,٤٧٠	***٠,٠٠٠
(٣) مشاركةُ العاملين في القرارات	٠,٥٠٩	٠,٥٠٩	٠,٢٥٩	٠,٢٥٦	١,٦١٢	٧,٧٥٧	***٠,٠٠٠	٩٧,٨١٠	***٠,٠٠٠
(٤) احتواءُ العاملين	٠,٥٠٧	٠,٥٠٧	٠,٢٥٧	٠,٢٥٥	١,٩٧٩	١١,٥٠٩	***٠,٠٠٠	٩٧,٠٣٥	***٠,٠٠٠

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن = (٢٨٢ مفردة)

***P < 0.00

يتضح من الجدول (٨) الآتي:

- يوجد تأثير إيجابي لسلوكيات أصوات العاملين على الاستجابة الإدارية، حيث تؤثر مشاركة العاملين في التغيير إيجابياً على الاستجابة الإدارية ($\beta = 0.394$; $p < 0.00$)، وكذلك تؤثر مشاركةُ العاملين في القرارات إيجابياً على الاستجابة الإدارية ($\beta = 0.509$; $p < 0.000$) ، وكذلك يؤثر احتواءُ العاملين إيجابياً على الاستجابة الإدارية ($\beta = 0.507$; $p < 0.000$) . بينما يوجد تأثير سلبي لصمتِ العاملين على الاستجابة الإدارية ($\beta = - 0.375$; $p < 0.000$).

- كما يُشير مُعامل التحديد المعدل R^2 إلى أن متغير صمت العاملين يُفسر حوالي (١٤,١٪) من التباين في الاستجابة الإدارية، وأن مشاركةُ العاملين في التغيير تُفسر (١٥,٥٪) من التباين في الاستجابة الإدارية، وأن مشاركةُ العاملين في القرارات تُفسر حوالي (٢٥,٦٪) من التباين في الاستجابة الإدارية، وأن احتواءَ العاملين يفسر حوالي (٢٥,٥٪) من التباين في الاستجابة الإدارية. وبالتالي يمكن القولُ بزيادة قدرة متغير سلوكيات أصوات العاملين في التنبؤ بالاستجابة الإدارية.

- توافر الشرط الثاني من شروط الوساطة: وهو وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل (سلوكيات أصوات العاملين) والمتغير الوسيط (الاستجابة الإدارية).

يتضح من نتائج تحليل الجدول (٨) قبول صحة الفرض الثاني فيما يتعلق بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات أصوات العاملين (مشاركة العاملين في التغيير، ومشاركة العاملين في القرارات، واحتواء العاملين) كمتغيرات مستقلة من جانب والاستجابة الإدارية كمتغير تابع من جانب آخر، ووجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين صمت العاملين والاستجابة الإدارية.

٣/٣/٧ نتائج اختبار الفرض الثالث بفروضة الفرعية:

يسعى هذا الفرض إلى اختبار معنوية العلاقة بين المتغير الوسيط Mediation (الاستجابة الإدارية) والمتغير التابع القدرات الجوهرية للموارد البشرية (القدرات الفكرية، وقدرات إدارة الذات، وقدرات القيادة) ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط Simple Regression، ويظهر الجدول (٩) نتائج هذا التحليل:

جدول (٩)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للاستجابة الإدارية على القدرات الجوهرية للموارد البشرية

المتغير	Beta	R	R ²	Adj R ²	المعامل الثابت	قيمة T	Sig.t	قيمة F	Sig.f
(١) القدرات الفكرية	٠,٧٣٤	٠,٧٣٤	٠,٥٣٩	٠,٥٣٧	٠,٠٦٧	١٨,٠٧٨	***,٠٠٠	٣٢٦,٨٢٥	***,٠٠
(٢) قدرات إدارة الذات	٠,٧٢٣	٠,٧٢٣	٠,٥٢٣	٠,٥٢٢	٠,٣١٦	١٧,٥٣٦	***,٠٠٠	٣٠٧,٥٢٦	***,٠٠٠
(٣) قدرات القيادة	٠,٦٩٤	٠,٦٩٤	٠,٤٨٢	٠,٤٨٢	١,٢٤٧	١٦,١٤٥	***,٠٠٠	٢٦٠,٦٤٩	***,٠٠٠

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن = (٢٨٢ مفردة)

***P < 0.00

يتضح من الجدول (٩) الآتي:

- يوجد تأثير إيجابي للاستجابة الإدارية على القدرات الجوهرية للموارد البشرية، حيث تؤثر الاستجابة الإدارية إيجابياً على القدرات الفكرية ($\beta = 0.734$; $p < 0.00$)، وكذلك تؤثر الاستجابة الإدارية إيجابياً على قدرات إدارة الذات ($\beta = 0.723$; $p < 0.000$)، وأخيراً تؤثر الاستجابة الإدارية إيجابياً على قدرات القيادة ($\beta = 0.694$; $p < 0.000$).

- أن هناك ترابطاً إيجابياً وقويً بين الاستجابة الإدارية والقدرات الجوهرية للموارد البشرية.
- كما يُشير معاملُ التحديد R^2 إلى أن متغيرَ الاستجابة الإدارية يُفسَّرُ (٥٣,٧٪) من التباين في القدرات الفكرية، و(٥٢,٣٪) من التباين في قدرات إدارة الذات، (٤٨,٢٪) من التباين في قدرات القيادة.
- قدرة متغير الاستجابة الإدارية في التنبؤ بالقدرات الجوهرية للموارد البشرية، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.f) إلى معنوية النموذج ككل عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠).
- توافر الشرط الثالث من شروط الوساطة التداخلية: وهو وجودُ علاقةٍ معنويةٍ بين المتغير الوسيط (الاستجابة الإدارية) والمتغيرِ التابعِ (القدرات الجوهرية للموارد البشرية).
- يتضح من نتائج تحليل الجدول (٩) قبول صحة الفرض الأول فيما يتعلق بوجود علاقةٍ إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة الإدارية كمتغيرٍ مستقلٍ من جانبٍ والقدرات الجوهرية للموارد البشرية (القدرات الفكرية، وقدرات إدارة الذات، وقدرات القيادة) كمتغيراتٍ تابعةٍ من جانبٍ آخر

٤/٣/٧ نتائج اختبار الفرض الرابع بفروضة الفرعية:

يهدفُ هذا الفرضُ إلى التعرفِ على دور المتغير الوسيط (الاستجابة الإدارية) في العلاقة المباشرة بين سلوكيات أصوات العاملين والقدرات الجوهرية للموارد البشرية. وقد أشار Baron & Kenny (1986) إلى ضرورة توافر ثلاثة شروط أساسية للوقوف على دور الوساطة:

- وجودُ علاقةٍ بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
 - وجودُ علاقةٍ بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.
 - وجودُ علاقةٍ بين المتغير الوسيط والمتغير التابع.
- وتشيرُ نتائج التحليل الإحصائي إلى توافر الشروط الثلاث، وبالتالي يمكنُ قياس دور المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ولاختبار هذا الفرض، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise Regression لمقارنة الأهمية النسبية للمتغير الوسيط، والمتغيرات المستقلة في تحديد المتغير التابع. ويُظهر الجدول (١٠) مراحل إدخال سلوكيات أصوات العاملين، والمتغير الوسيط (الاستجابة الإدارية) طبقاً لأهميتها النسبية في تفسير التباين في إدراك القدرات الجوهرية للموارد البشرية.

جدول (١٠)

تحليل الانحدار المتعدد لسلوكيات أصوات العاملين على القدرات الجوهرية للموارد البشرية بعد دخول المتغير الوسيط (الاستجابة الإدارية)

Sig.f	قيمة F	Adj R ²	R ² Δ	R ²	R	المتغير الداخل
***.000	٣٢٦,٨٢٥	٠,٥٣٧	-	٠,٥٣٩	٠,٧٣٤	أولاً: القدرات الفكرية: (١) الاستجابة الإدارية.
***.000	٢٠١,٥٧٤	٠,٥٨٨	٠,٠٥٢	٠,٥٩١	٠,٧٦٩	(٢) احتواء العاملين.
***.000	١٤٠,٤٧٦	٠,٥٩٨	٠,٠١٢	٠,٦٠٣	٠,٧٧٦	(٣) مشاركة العاملين في التغيير.
***.000	٣٠٧,٥٢٦	٠,٥٢٢	-	٠,٥٢٣	٠,٧٢٣	ثانياً: قدرات إدارة الذات: (١) الاستجابة الإدارية.
***.000	١٨٣,٢٦٤	٠,٥٦٥	٠,٠٤٥	٠,٥٦٨	٠,٧٥٣	(٢) احتواء العاملين.
***.000	٢٦٠,٦٤٩	٠,٤٨٠	-	٠,٤٨٢	٠,٦٩٤	ثالثاً: قدرات القيادة: (١) الاستجابة الإدارية.
***.000	١٤٨,٤٤٧	٠,٥١٢	٠,٠٣٤	٠,٥١٦	٠,٧١٨	(٢) مشاركة العاملين في القرارات.
***.000	١١٢,٢٣١	٠,٥٣٠	٠,٠١٩	٠,٥٣٥	٠,٧١١	(٣) احتواء العاملين
***.000	١٠٢,٣٩٢	٠,٥٥١	٠,٠١٨	٠,٥٥٣	٠,٧٢٥	(٤) صمت العاملين.

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن = (٢٨٢ مفردة)

***P < 0.00

نستنتج من الجدول (١٠) النتائج التالية:

- وجود أثر للمتغير الوسيط التداخلي (الاستجابة الإدارية) على العلاقة المباشرة بين سلوكيات أصوات العاملين الداخلة في معادلة الانحدار والمتغير التابع (القدرات الجوهرية للموارد البشرية).
- تُشير قيم معاملات الارتباط (R) إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين سلوكيات أصوات العاملين ذات التأثير المعنوي والمتغير الوسيط التداخلي (الاستجابة الإدارية) من جانب وبين أبعاد القدرات الجوهرية للموارد البشرية من جانب آخر.
- المتغير الوسيط التداخلي (الاستجابة الإدارية) أهم متغير مفسر للتباين في القدرات الجوهرية للموارد البشرية.

ويوضح الجدول (١١) الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise Regression

جدول (١١)

الشكل النهائي لمعادلة الانحدار في علاقة سلوكيات أصوات العاملين على القدرات الجوهرية للموارد البشرية بعد دخول المتغير الوسيط (الاستجابة الإدارية)

المتغير الداخـل	Beta	قيمة T.	Sig.t	المعامل الثابت	قيمة F	Sig.f
أولاً: القدرات الفكرية: (١) الاستجابة الإدارية.	٠,٧٣٤	١٨,٠٧٨	***٠,٠٠٠	٠,٠٦٧	٨٩,٩٦١	***٠,٠٠٠
(٤) احتواء العاملين.	٠,٦٤١	٥,٩٨٠	***٠,٠٠٠			
(٥) مشاركة العاملين في التغيير.	٠,٣٣٦	٣,٤٥٨	**			
ثانياً: قدرات إدارة الذات: (١) الاستجابة الإدارية.	٠,٨٩١	١٧,٥٣٦	***٠,٠٠٠	٠,٣١٦	١٨٣,٢٦٤	***٠,٠٠٠
(٢) احتواء العاملين.	٠,٨٢٢	٣,٣٥٢	***٠,٠٠٠			
ثالثاً: قدرات القيادة: (١) الاستجابة الإدارية.	٠,٦٩٤	١٦,١٤٥	***٠,٠٠٠	١,٢٤٧	١٠٢,٣٩٢	***٠,٠٠٠
(٣) مشاركة العاملين في القرارات.	٠,٦٠١	٤,٣٨٨	***٠,٠٠٠			
(٤) احتواء العاملين.	٠,٢١٠	٣,٢٥٤	**			
(٣) صمت العاملين.	٠,١٢٧-	٢,٣٤٤-	*			

ن= (٢٨٢ مفردة) $***P < 0.001$ $**P < 0.01$ $*P < 0.05$

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يلاحظ من الجدول (١١) الآتي:

- يوجد تأثير إيجابي لسلوكيات أصوات العاملين والاستجابة الإدارية على القدرات الجوهرية للموارد البشرية، حيث تؤثر الاستجابة الإدارية على القدرات الفكرية ($\beta = 0.734$; $p < 0.000$)، ويؤثر احتواء العاملين إيجابياً على القدرات الفكرية ($\beta = 0.641$; $p < 0.000$). وكذلك تؤثر مشاركة العاملين في التغيير إيجابياً على القدرات الفكرية ($\beta = 0.336$; $p < 0.000$). ويوجد تأثير إيجابي للاستجابة الإدارية على قدرات إدارة الذات ($\beta = 0.891$; $p < 0.000$)، كذلك يؤثر احتواء العاملين إيجابياً على قدرات إدارة الذات ($\beta = 0.822$; $p < 0.000$). ويوجد تأثير إيجابي للاستجابة الإدارية على قدرات القيادة ($\beta = 0.694$; $p < 0.000$). وكذلك تؤثر مشاركة العاملين في القرارات إيجابياً على قدرات القيادة ($\beta = 0.601$; $p < 0.000$).

$(p < 0.000)$ ؛ وكذلك يؤثرُ احتواءُ العاملين على قدرات القيادة $(\beta = 0.210; p < 0.000)$.
بينما يوجدُ تأثيرٌ سلبيٌ لصمتِ العاملين على قدرات القيادة $(\beta = - 0.127; p < 0.000)$.

- توضيحُ إشاراتِ المعلماتِ التأثيرِ الموجبِ لسلوكياتِ أصواتِ العاملين والمتغيرِ الوسيطِ (الاستجابةُ الإدارية) على أبعادِ القدراتِ الجوهرية للموارد البشرية.
- تشيرُ نتائجُ (T. vaule) إلى معنويةِ معلماتِ النموذجِ، كما يشيرُ معاملُ جوهريةِ النموذجِ (Sig.f) إلى معنويةِ هذه النتائجِ عند مستوى معنوية قدره (٠,٠٠١).
- توفرُ الشرطِ الثالثِ من شروطِ الوساطةِ التداخليةِ.

وبالنظرِ إلى النتائجِ السابقة، يمكنُ قبولُ صحةِ الفرضِ الرابعِ بصورةٍ جزئيةٍ؛ فيما يخصُ زيادةِ العلاقةِ الموجبةِ لبعضِ سلوكياتِ أصواتِ العاملين الداخلةِ في معادلةِ الانحدارِ كمتغيراتٍ مستقلةٍ من جانبِ والقدراتِ الجوهريةِ للموارد البشرية كمتغيرٍ تابعٍ من جانبٍ آخر بعد دخولِ المتغيرِ الوسيطِ (الاستجابةُ الإدارية) في مسارِ العلاقاتِ المباشرةِ.

يوضحُ الجدولُ (١٢) التالي ملخصاً لقيمِ (Beta) قبلَ دخولِ المتغيرِ الوسيطِ التداخلي والتغيرِ فيها بعد دخولِ المتغيرِ الوسيطِ الاستجابةُ الإدارية كمتغيرٍ وسيطٍ Mediation في العلاقةِ بينِ سلوكياتِ أصواتِ العاملين والقدراتِ الجوهريةِ للموارد البشرية.

جدولُ (١٢)

قيمِ (Beta) قبلَ وبعدِ دخولِ المتغيرِ الوسيطِ التداخلي الاستجابةِ الإدارية في العلاقةِ بينِ سلوكياتِ أصواتِ العاملين والقدراتِ الجوهريةِ للموارد البشرية

المتغيراتِ المستقلة	قيمِ Beta قبلَ دخولِ المتغيرِ الوسيطِ	قيمِ Beta بعدِ دخولِ المتغيرِ الوسيطِ	التغيرُ في Beta
القدراتُ الفكرية: - احتواءُ العاملين	٠,٥٤١	٠,٦٤١	التغيرُ بالإيجاب
- مشاركةُ العاملين في التغيير	٠,٢٦٠	٠,٣٣٦	التغيرُ بالإيجاب
قدراتُ إدارةِ الذات: - احتواءُ العاملين	٠,٥٤٩	٠,٨٢٢	التغيرُ بالإيجاب
قدراتُ القيادة: - مشاركةُ العاملين في القرارات	٠,٥١١	٠,٦٠١	التغيرُ بالإيجاب
- احتواءُ العاملين	٠,١٩٢	٠,٢٠١	التغيرُ بالإيجاب
- صمتُ العاملين	٠,١٧٣-	٠,١٢٧-	التغيرُ بالإيجاب

المصدرُ: من إعدادِ الباحثةِ بالاعتمادِ على بياناتِ الدراسة الميدانية.

يلاحظ من الجدول (١٢) الآتي:

- تغيرت قيم Beta بالنسبة لكل من (احتواء العاملين، ومشاركة العاملين في التغيير، ومشاركة العاملين في القرارات، وصمت العاملين) بعد دخول المتغير الوسيط الاستجابة الإدارية على العلاقة المباشرة بين سلوكيات أصوات العاملين والقدرات الجوهرية للموارد البشرية. وبذلك يكون قد أسهم دخول الاستجابة الإدارية (كمتغير وسيط) في زيادة التأثير الإيجابي لاحتواء العاملين على القدرات الفكرية من (٠,٥٤١ إلى ٠,٦٤١)؛ إضافة إلى أن المتبع للبيانات الواردة في الجدول (١٢) يجد أن دخول الاستجابة الإدارية (كمتغير وسيط) أسهم في زيادة التأثير الإيجابي لاحتواء العاملين على قدرات إدارة الذات من (٠,٥٤٩ إلى ٠,٨٢٢). كما أسهم دخول الاستجابة الإدارية (كمتغير وسيط) في زيادة التأثير الإيجابي لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على القدرات القيادية من (٠,٥١١ إلى ٠,٦٠١). في الوقت الذي أسهم فيه دخول الاستجابة الإدارية (كمتغير وسيط) في زيادة التأثير الإيجابي لاحتواء العاملين على القدرات القيادية من (٠,١٩٢ إلى ٠,٢١٠)؛ وأخيراً، لعبت الاستجابة الإدارية (كمتغير وسيط) دوراً مهماً في التلطيف من التأثير السلبي لصمت العاملين على القدرات القيادية، حيث ساهمت في تخفيض التأثير السلبي لصمت العاملين على القدرات الجوهرية للموارد البشرية من (-٠,١٧٣ إلى -٠,١٢٧).

٥/٣/٧ نتائج اختبار الفرض الخامس:

وينص هذا الفرض على أنه "توجد فروق معنوية في إدراك سلوكيات أصوات العاملين (صمت العاملين، ومشاركة العاملين في التغيير، ومشاركة العاملين في القرارات، واحتواء العاملين) والقدرات الجوهرية للموارد البشرية (القدرات الفكرية، وقدرات إدارة الذات، وقدرات القيادة) والاستجابة الإدارية حسب نوع البنك (حكومي/خاص)". ويوضح الجدول (١٣) نتائج اختبار T. Test لاختبار صحة هذا الفرض:

جدول (١٣)

نتائج تحليل اختبار T. Test لسلوكيات أصوات العاملين والاستجابة الإدارية والقدرات الجوهرية للموارد البشرية باختلاف نوع البنك (حكومي/ خاص)

المتغيرات	نوع البنك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T. value	مستوى المعنوية Sig.t
١- سلوكيات أصوات العاملين. صممت العاملين.	حكومي	٣,٧٠٧	٠,٦٩٥	٢,٣٤٥	NS
	خاص	٣,٩١٤	٠,٦٩٧		
مشاركة العاملين في التغيير.	حكومي	٣,٨٥٢	٠,٦١٠	٢,٨١١	NS
	خاص	٤,٠٨١	٠,٦٥٧		
مشاركة العاملين في القرارات.	حكومي	٣,٥٦٤	٠,٦٠٣	٥,٩٢٧	**
	خاص	٤,٠٢٢	٠,٦١٩		
احتواء العاملين.	حكومي	٣,٥٠٢	٠,٦٨٣	٤,٠٨٠	**
	خاص	٣,٨٨٩	٠,٨٦٤		
٢- الاستجابة الإدارية.	حكومي	٣,٤٥٩	٠,٥١٩	٦,١٣٩	***
	خاص	٤,٠٠٢	٠,٧٤٩		
٤- القدرات الجوهرية للموارد البشرية. القدرات الفكرية.	حكومي	٣,٣٦٢	٠,٨٧٦	٥,١٢٩	**
	خاص	٣,٩٢٣	٠,٨٣٢		
قدرات إدارة الذات.	حكومي	٣,٣٠٨	٠,٧٢٣	٥,٢٨٢	**
	خاص	٣,٨٤١	٠,٩٢٤		
قدرات القيادة.	حكومي	٣,٦٧٦	٠,٦٠٥	٥,٢٥٤	**
	خاص	٣,٨٤١	٠,٧٨٢		

ن= (٢٨٢) مفردة إجمالي عينة الدراسة ن= (١١٧) مفردة في البنوك الخاصة ن= (١٦٥) مفردة في البنوك الحكومية P.<0.01 **

ويلاحظ من نتائج الجدول (١٣) ما يلي:

- وجود فروق معنوية لصالح البنوك الخاصة عن البنوك الحكومية فيما يخص سلوكيات أصوات العاملين (كمتغير مستقل) بصفة عامة، حيث كان المتوسط الحسابي لمشاركة العاملين في القرارات بالنسبة للبنوك الخاصة والبنوك الحكومية (٤,٠٢٢، ٣,٥٦٤) على التوالي، وكان المتوسط الحسابي لاحتواء العاملين في البنوك الخاصة والحكومية (٣,٨٨٩، ٣,٥٠٢) على التوالي.
- وجود فروق معنوية لصالح البنوك الخاصة عن البنوك الحكومية فيما يخص الاستجابة الإدارية (كمتغير وسيط) بصفة عامة، حيث كان المتوسط للاستجابة الإدارية بالنسبة للبنوك الخاصة والبنوك الحكومية (٤,٠٠٢، ٣,٤٥٩) على التوالي.
- كذلك وجود فروق معنوية لصالح البنوك الخاصة عن البنوك الحكومية فيما يخص القدرات الجوهرية للموارد البشرية (كمتغير تابع) بصفة عامة، حيث كان المتوسط الحسابي للقدرات الفكرية في البنوك الخاصة والحكومية (٣,٣٩٢٣، ٣,٣٦٢) على التوالي، وكان المتوسط الحسابي لقدرات إدارة الذات في البنوك الخاصة والحكومية (٣,٨٤١، ٣,٣٠٨) على التوالي، وكان المتوسط الحسابي لقدرات القيادة في البنوك الخاصة والحكومية (٣,٨٤١، ٣,٦٧٦) على التوالي.

يتضح من نتائج تحليل الجدول (١٣) قبول صحة الفرض الخامس جزئياً فيما يتعلق بوجود فروق معنوية في إدراك العاملين سلوكيات أصوات العاملين (صمت العاملين، ومشاركة العاملين في التغيير، ومشاركة العاملين في القرارات، واحتواء العاملين) والقدرات الجوهرية للموارد البشرية (القدرات الفكرية، وقدرات إدارة الذات، وقدرات القيادة) والاستجابة الإدارية حسب نوع البنك (حكومي/خاص).

٨- مناقشة وتفسير النتائج:

١/٨ أشارت بيانات الجدول (٤) إلى مستوى إدراك العاملين لسلوكيات أصوات العاملين، فكانت مشاركة العاملين في التغيير الأعلى في الإدراك (٣,٩٢)، يليها صمت العاملين (٣,٧٧)، يليها مشاركة العاملين في القرارات (٣,٧١)، وأخيراً احتواء العاملين (٣,٦١)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادات الإدارية في البنوك عندها رؤية مستقبلية قادرة على توظيف استراتيجيات المعرفة لدى الأفراد للاستفادة من ذلك في تنفيذ رسالة البنك.

٢/٨ أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى مستوى إدراك العاملين لأبعاد القدرات الجوهرية للموارد البشرية كانت وفقاً للترتيب التالي: القدرات الفكرية الأعلى في الإدراك (٣,٧٢)، يليها قدرات القيادة (٣,٦٣)، وأخيراً قدرات إدارة الذات (٣,٦٠)، ويرجع هذا إلى أن القدرات الفكرية تمثل إحدى القدرات المهمة في مجال العمل في البنوك وبدونها لا تستطيع البنوك تحقيق مكانة متميزة في القطاع المصرفي.

٣/٨ أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى ارتفاع مستوى إدراك العاملين لمتغير الاستجابة الإدارية (٣,٦٤)، إلى حدٍ ما مقارنةً بالمتغيرات الأخرى للدراسة، وقد ترجع هذه النتيجة إلى أهمية الاستجابة الفورية للمشاكل التي تحدث في القطاع المصرفي، بمعنى سرعة استجابة الإدارة العليا لأراء ومقترحات العاملين لحلول هذه المشاكل.

٤/٨ أسفرت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط موجب ومعنوي بين سلوكيات أصوات العاملين والقدرات الجوهرية للموارد البشرية، وتُفسر هذه النتيجة الدور المهم لسلوكيات أصوات العاملين في مساندة وتدعيم القدرات الجوهرية للموارد البشرية.

٥/٨ أوضحت نتائج الدراسة وجود ارتباط موجب ومعنوي بين الاستجابة الإدارية وكل من سلوكيات أصوات العاملين والقدرات الجوهرية للموارد البشرية، وهذا يوضح الدور المهم للاستجابة الإدارية في التأثير في القدرات الجوهرية للموارد البشرية.

٦/٨ مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الأول بفروضة الفرعية:

يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة لسلوكيات أصوات العاملين محل الدراسة كمتغيرات مستقلة من جانب على القدرات الجوهرية للموارد البشرية كمتغير تابع من جانب آخر للتأكد من توفر الشرط الأول من شروط الوساطة وهو وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وتمثلت بالإضافة التي سعت إليها الدراسة الحالية في تناول دور سلوكيات أصوات العاملين كمتغيرات مستقلة في إدراك القدرات الجوهرية للموارد البشرية، حيث لم تتناول الدراسات السابقة دور هذه المتغيرات في إدراك القدرات الجوهرية للموارد البشرية، وكذلك سعت الدراسة الحالية إلى معرفة أكثر القدرات الجوهرية للموارد البشرية تأثراً بمتغيرات سلوكيات أصوات العاملين، وقد أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود علاقة موجبة معنوية بين بعض سلوكيات أصوات العاملين والقدرات الجوهرية للموارد البشرية ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

- أسفرت اختبار الفرض الفرعي الأول عن وجود علاقة موجبة معنوية بين اثنين من سلوكيات أصوات العاملين (احتواء العاملين، ومشاركة العاملين في التغيير) والقدرات الفكرية، وجاء متغير احتواء العاملين أهم متغير مفسر للقدرات الفكرية، وجاءت نتائج الدراسة متفقة مع نتائج دراسة (Srikanth & Jomon, 2015) لأن هذا المتغير يساعد في رفع القدرات الفكرية للعاملين من خلال إحساس العاملين بالانتماء العالي لمنظماتهم.
- أسفرت اختبار الفرض الفرعي الثاني عن وجود علاقة موجبة معنوية بين متغير واحد من سلوكيات أصوات العاملين (احتواء العاملين) وقدرات إدارة الذات، وجاء متغير احتواء العاملين أهم متغير مفسر لقدرات إدارة الذات، ليؤكد على أهمية تنمية روح الولاء لدى العاملين اتجاه منظماتهم، فيعتبر احتواء العاملين المحرك الأساسي لقدرات إدارة الذات، فتنظيم وتحديد الأولويات داخل العمل، وتحديد مهام العمل بدقة، وتقديم رؤى وتعزيز المهارات الخاصة بالأفراد محرك أساسي لدعم درجة احتواء العاملين داخل البنك.

أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض الفرعي الثالث عن وجود علاقة موجبة معنوية بين اثنين من سلوكيات أصوات العاملين (مشاركة العاملين في القرارات، واحتواء العاملين) وقدرات القيادة، وجاء متغير مشاركة العاملين في القرارات أهم متغير مفسر لقدرات القيادة، وجاءت نتائج الدراسة متفقة مع نتائج دراسة Gao et al. (2018). وكذلك توجد علاقة عكسية بين صمت العاملين وقدرات القيادة، ويمكن تفسير ذلك؛ لأن صمت العاملين يقود إلى نقص المعلومات التي يعتمد عليها القائد في اتخاذ القرارات، وبالتالي يكون هناك تخبط في حال عدم وضوح الأهداف.

٧/٨ مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الثاني:

يختبر هذا الفرض العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والاستجابة الإدارية للتأكد من توفر الشرط الثاني من شروط الوساطة وهو وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط، وقد أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود علاقة موجبة معنوية بين سلوكيات أصوات العاملين والاستجابة الإدارية. وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج الدراسات التالية: Bryson et al. (2006); Charlwood (2006); Holland et al. (2013); Pedersen & Stritch (2018) من حيث وجود علاقة موجبة معنوية بين سلوكيات أصوات العاملين والاستجابة الإدارية، وجاء متغير مشاركة العاملين في القرارات أعلى متغير في تفسير التغير في الاستجابة الإدارية، فيساعد تبني الإدارة مفهوم المشاركة في القرارات في مختلف المستويات الإدارية على سرعة الاستجابة لأي متطلبات إدارية تطلب من العاملين.

٨/٨ مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الثالث بفروضة الفرعية:

يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الاستجابة الإدارية والقدرات الجوهرية للموارد البشرية للتأكد من توفر الشرط الثالث من شروط الوساطة وهو وجود علاقة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع، وقد أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود علاقة موجبة معنوية بين الاستجابة الإدارية والقدرات الجوهرية للموارد البشرية.

٩/٨ مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الرابع بفروضة الفرعية:

يختبر هذا الفرض دور المتغير الوسيط التداخلي الاستجابة الإدارية في العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والقدرات الجوهرية للموارد البشرية. وقد أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن أن المتغير الوسيط (الاستجابة الإدارية) له دور في العلاقة بين بعض سلوكيات أصوات العاملين والقدرات الجوهرية للموارد البشرية وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج الدراسات التالية: Bryson et al. (2006); Holland et al. (2013).

وأُسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن النتائج التالية:

- تلعب الاستجابة الإدارية دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين متغيرات (مشاركة العاملين في التغيير، وصمت العاملين، ومشاركة العاملين في القرارات، واحتواء العاملين) والقدرات الفكرية.
- تلعب الاستجابة الإدارية دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين احتواء العاملين وقدرات إدارة الذات.
- تلعب الاستجابة الإدارية دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين متغيري (مشاركة العاملين في القرارات، صمت العاملين) وقدرات القيادة.

ويرجع وجود وساطة الاستجابة الإدارية في العلاقة المباشرة بين سلوكيات أصوات العاملين والقدرات الجوهرية للموارد البشرية إلى أن الاستجابة الإدارية تعطي للأفراد قوة تحفيزية في تنمية مهاراتهم وقدراتهم، واتساق الأنظمة الإدارية بالاستجابة الفورية وعدم التحيز. ويمكن تفسير انخفاض تأثير المتغيرات المستقلة (سلوكيات أصوات العاملين) نتيجة دخول المتغير الوسيط (الاستجابة الإدارية)، بأن الاستجابة الإدارية الفورية في العمل أقوى في التأثير من سلوكيات أصوات العاملين في إدراك القدرات القيادية.

وتمثلت الإضافة التي سعت إليها الدراسة الحالية في معرفة ترتيب القدرات الجوهرية للموارد البشرية حسب دور الاستجابة الإدارية في العلاقة غير المباشرة بين سلوكيات أصوات العاملين والقدرات الجوهرية للموارد البشرية. وجاءت نتائج الدراسة الميدانية لتوضح سلوكيات أصوات العاملين الذي لعب فيها متغير الاستجابة الإدارية دور الوساطة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كالتالي:

- قدرات إدارة الذات.
- القدرات الفكرية.
- القدرات القيادية.

وتعتبر هذه النتيجة منطقية إلى حد كبير، فتكفل الاستجابة الإدارية التي تقوم على الصراحة والصدق والثقة والشفافية بتوفير المعلومات اللازمة للعاملين التي تساعد على تطوير ذاتهم، وكذلك تسمح الاستجابة الإدارية بمشاركة الأفراد في القرارات والتغيير.

١٠/٨ مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الخامس:

- أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود فروق معنوية لصالح البنوك الخاصة عن البنوك الحكومية فيما يخص سلوكيات أصوات العاملين (كمتغير مستقل)، حيث كان المتوسط الحسابي لمشاركة العاملين في القرارات بالنسبة للبنوك الخاصة والبنوك الحكومية (٤,٠٢٢، ٣,٥٦٣) على التوالي، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن البنوك الخاصة لديها قدرة أكبر من البنوك الحكومية في إشراك العاملين بها في عملية صنع القرارات، وأكثر سرعة في قراراتها

لأنها تعتمد على رؤية استراتيجية واضحة. وكان المتوسط الحسابي لاحتواء العاملين في البنوك الخاصة والحكومية (٣,٨٨٢، ٣,٥٠٢) على التوالي، ويمكن تفسير هذه النتيجة بالاحتواء الفعّال للعاملين في البنوك الخاصة، وارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين في البنوك الخاصة نتيجة توفير الجانب المادي لهم الذي يوازي حجم عطائهم.

• أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود فروق معنوية لصالح البنوك الخاصة عن البنوك الحكومية في إدراك المتغير الوسيط التداخلي (الاستجابة الإدارية) (٣,٤٥٩، ٤,٠٠٢) على التوالي، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإدارة العليا لهذه البنوك تتبع سياسات إدارية تستطيع من خلالها الاستجابة الإدارية الفورية لأي أحداث لها تأثير في تحقيق أهداف البنوك. وكذلك تُفسر هذه النتيجة بأن سرعة اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه تصبح من العوامل الحاسمة المؤثرة في تفوق تلك البنوك الخاصة.

• أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود فروق معنوية لصالح البنوك الخاصة عن البنوك الحكومية فيما يخص القدرات الجوهرية للموارد البشرية (كمتغير تابع)، حيث كان المتوسط الحسابي للقدرات الفكرية (٣,٩٣٢، ٣,٣٦٢) على التوالي، وكان المتوسط الحسابي لقدرات إدارة الذات في البنوك الخاصة والحكومية (٣,٨٤١، ٣,٣٠٨) على التوالي، وكان المتوسط الحسابي لقدرات القيادة في البنوك الخاصة والحكومية (٣,٨٤١، ٣,٦٧٦) على التوالي، ويمكن إرجاع ذلك إلى إتباع البنوك الخاصة عملية التحسين المستمر في جميع أنشطة البنك، والسعي المستمر لهذه البنوك في اكتساب ميزة تنافسية في مواردها البشرية لها الأثر الكبير لتفوقها.

٩- دلالات الدراسة:

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظرية والتطبيق كما يتضح فيما يلي:

١/٩ تُعدُّ سلوكيات أصوات العاملين من أهم المتغيرات الإدارية الحديثة، حيث يُنظر لهذه المتغيرات على أنها مصدرُ حصول المنظمات على الأفكار الإبداعية، وبالتالي فتعزيزُ سلوكيات أصوات العاملين لا بد أن تكون في مقدمة الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمة.

٢/٩ أكدت الدراسة الحالية على دور الوساطة التداخلية لمتغير الاستجابة الإدارية على العلاقة بين سلوكيات أصوات الموظفين والقدرات الجوهرية للموارد البشرية، فقامت الدراسة الحالية بالربط بين هذه المتغيرات، وهذا الربط بين المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية لا يوجد في دراسات سابقة، ومن ثم فإن الدراسة الحالية تضيف إلى الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال من البحث.

١٠- التطبيقات الإدارية لنتائج الدراسة:

- إتاحة الفرصة أكثر للعاملين لإدارة ذاتهم، وذلك من خلال الاعتماد على الرقابة الذاتية، والابتعاد قدر الإمكان عن الأساليب التقليدية في الرقابة.
- إعادة صياغة الأهداف البنكية بشكلٍ يغلب عليها طابع التحدي، مما يؤهل العاملين من تطوير قدراتهم الفكرية.
- تنظيم دورات تدريبية تطويرية تقوم على الأفكار الإدارية المعاصرة في العمل مثل رقابة وإدارة الذات.
- استثمار الثقة الموجودة لدى العاملين لبناء بيئة عمل قائمة على التعاون.
- التوجه إلى إسناد الإدارة إلى الأشخاص المبدعين، وذلك بتوفير المناخ الإداري الملائم للتطوير والإبداع.
- استثمار قدرات القيادة الموجودة لدى العاملين، وذلك بتوفير صف ثاني من القادة وتهيئتهم لأي عملية تغيير محتملة.
- منح العاملين فرص المشاركة في المناقشات الخاصة بالتغيير بشكلٍ دوري بغرض تنمية مهاراتهم الإدراكية في مهارات التغيير.
- اعتماد الإدارة العليا على الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين المناخ التنظيمي مثل (تنمية الولاء المنظمي، واستراتيجيات إدارة المواهب) التي من شأنها تعزيز مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات.
- ضرورة عقد اجتماعات دورية، يسمح من خلالها للعاملين بالحوار، بهدف التعرف على آرائهم ومقترحاتهم، بغرض تبادل المعلومات والمعرفة والتحدث عن المشاكل التنظيمية التي تواجههم، وتشخيص الأسباب التي تسبب شعورهم بالصمت التنظيمي.
- إدارة صمت العاملين طالما أثبتت الدراسة الحالية وجود علاقة لها بالقدرات الجوهرية للموارد البشرية.
- التركيز على الكفاءة الذاتية للعاملين من خلال شعورهم بتقّتهم العالية في إدارتهم، ومن خلال تشجيعهم في عمليات المشاركة في التغيير والقرارات.
- دعم المرونة الداخلية في إجراءات العمل؛ لأن عمل البنوك يعاني من التغيير المستمر، وهذا يؤهل العاملين على تحمل ومواجهة المشكلات من أجل تحقيق ميزة تنافسية.
- جعل مشاركة العاملين في التغيير وفي صنع واتخاذ القرارات سياسة إدارية، وذلك من خلال برامج تدريبية تدعم تلك السياسة.
- العمل على زيادة التفويض وتدريب القادة على كيفية التفويض، وكيفية اشترك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.
- زيادة مهمات ومسؤوليات بعض العاملين الذين يتمتعون بمستويات عالية من القدرات، ومنحهم تفويض أكبر في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

- العمل على إجراء المناقشة والمشاركة الجماعية في تحديد الأهداف البنكية، وهذا بدوره يؤدي إلى التقليل من المخاوف المتعلقة بالعمل الذي يعاني منه بعض العاملين.
- ضرورة سعي إدارة تلك البنوك إلى بناء العلاقات بين الموظفين من خلال إعطائهم مساحة من التعبير عن آرائهم وأفكارهم.
- بناء ثقافة تنظيمية قائمة على نشر قيم العمل الجماعي، ورفع مبادئ التعاون والمشاركة للعاملين.
- في ضوء أهداف الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي ودلالاتها واستنتاجاتها، تقدم الدراسة الحالية نموذجاً عملياً، يمكن للإدارة العليا لتلك البنوك في الاسترشاد به لمعالجة صمت العاملين.
- تفعيل مشاركة العاملين في جميع مراحل صنع واتخاذ وتنفيذ القرار، لأن ذلك يساهم في تقليل مقاومة التغيير.
- الاهتمام بآراء ومقترحات العاملين، لأن ذلك يساهم في تكوين المواقف الإيجابية عند تنفيذ القرار، ورفع مستويات الاتصال بين الأطراف ذات العلاقة بالقرار.
- دعم البيئة التنظيمية المحفزة والمساندة للمشاركة في التغيير، من خلال الاهتمام بعوامل الدعم للتغيير، وتوعية العاملين بأهداف وأهمية التغيير التنظيمي والنتائج المترتبة على ذلك من خلال الدورات التدريبية وعقد المؤتمرات وورش العمل بهدف تحقيق التفوق والتميز المؤسسي.
- تشجيع العاملين على التحدث عن أفكارهم الجديدة، وخرجهم من حالة الصمت، وأخذ هذه الأفكار بشيء من الاهتمام.
- إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق مفهوم التمكين الإداري عملياً في البنك، وتشجيع بعض الممارسات الإدارية كبناء الفريق، والعدالة في المعاملات.
- التأكيد على أهمية دور تطوير الموارد البشرية كأحد الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل البنوك في مجال تحسين القدرات الجوهرية للموارد البشرية.
- إتباع فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق الاستجابة الإدارية من قبل الإدارة العليا وذلك عن طريق العمل على تخصيص الموارد المالية البشرية الكافية وغرس ثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تدعم المعرفة والمشاركة فيها لبلوغ التفوق التنظيمي.
- تعزيز دور ثقافة رفع القدرات الجوهرية للموارد البشرية، لما ينعكس ذلك على أداء الموارد البشرية.
- زيادة الاهتمام بعامل الخبرة لدى العاملين في البنوك، حتى يمكن مواجهة المشكلات ووضع الحلول المناسبة التي تساهم في عملية تحقيق الرضا للعملاء، وتشجيع العاملين لديها على توليد أفكار جديدة وتنفيذ التغيير لحل المشكلات واقتراح الحلول الاستراتيجية وذلك من خلال عقد الاجتماعات الدورية التي تؤدي إلى بناء علاقات قوية بين القادة والعاملين لديهم.

-
-
- زيادة الاهتمام بقوة المكافآت، وتقديم المكافآت بأنواعها لموظفيها المبدعين والتميزين من أجل تشجيعهم على توليد أفكار جديدة وتنفيذ التغيير المناسب الذي يؤدي إلى حل المشكلات وبالتالي مواجهة البيئة بأزماتها وتحدياتها.
 - التأكيد على قيادات الإدارة العليا لإتاحة فرص المشاركة بصورها المختلفة للعاملين في البنك، مما يساهم في كسب المعارف ثم تغيير سلوك العاملين وزيادة أدائهم، وبالتالي تحسين القدرات الجوهرية للموارد البشرية.
 - مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم ووضع الأهداف التنظيمية، والرؤية المستقبلية الواضحة التي تصنع مستقبل المنظمة.
 - الاهتمام بتدريب العاملين وتدريبهم باستمرار لتنمية مهاراتهم السلوكية والذهنية، والاهتمام بتطبيق العدالة في مختلف الجوانب لرفع قدرات إدارة الذات.
 - إتباع سياسات إدارية وثقافة مرنة تستجيب للمتغيرات، وتؤدي إلى تعزيز ولاء العاملين لمنظمتهم.
 - تدعيم العلاقات بين القيادات الإدارية والعاملين للقضاء على صمت العاملين.
 - استقطاب الكفاءات للعمل في البنوك، فهم يوظفون ذكاءهم بشكل مبتكر، ولا يتمسكون بالقيود والإجراءات العقيمة، ويبحثون عن تركيبات جديدة، وترابطات نادرة للأفكار والأشياء، ولهم تفكير متشعب.
- ويوضح الجدول (١٤) خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة للبنوك التجارية في محافظة أسيوط

جدول (١٤)

خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة للبنوك التجارية في محافظة أسيوط

الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
إدارات التدريب في البنوك.	- عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال رفع قدرات الموارد البشرية.	١- القيام بعمليات تدريبية، من خلال توفير برامج وسياسات مخططة في التدريب.
رؤساء العمل.	- بعقد دورات تدريبية للمديرين عن كيفية تفويض الأعمال للعاملين.	٢- رفع مستويات التفويض للعاملين.
إدارات الموارد البشرية في البنوك.	- تقديم المكافآت والحوافز المادية والمعنوية مباشرة بعد الأداء المتميز. - تقدير المواهب على الأداء المتميز بتقديم حافز ملموس وغير نقدي للأداء المتميز. - التخطيط الوظيفي والتنمية الوظيفية.	٣- رفع قدرات إدارة الذات.
إدارات التدريب في البنوك، ورؤساء العمل.	من خلال التدريب المباشر وغير المباشر، وتدعيم قنوات الاتصالات في الشركات.	٤- تدعيم العلاقات.
رؤساء العمل.	من خلال إيجاد الآليات المناسبة للمشاركة (سياسة الباب المفتوح).	٥- إتاحة فرص المشاركة بصورها المختلفة للعاملين.
الاستعانة بجهات خبراء متخصصين في وظائف إدارة الموارد البشرية.	تنمية المهارات المتعلقة بسرعة الاستجابة الإدارية لسلوكيات أصوات العاملين.	٦- رفع قدرات الاستجابة الإدارية لدى المديرين.
الاستعانة بجهات خبراء متخصصين في وظائف إدارة الموارد البشرية.	- عن طريق إعطاء دورات متخصصة في التنمية الفكرية، وقدرات القيادة.	٧- رفع القدرات الفكرية، والقدرات القيادية.
الرؤساء المباشرين. إدارة الموارد البشرية في البنوك.	- خلق فرص للإبداع وتحقيق الذات. - تعزيز الثقة لدى العاملين. - إعطاؤهم الفرصة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم الإيجابية.	٨- تنمية الولاء لدى العاملين.
إدارة الموارد البشرية في البنوك.	- إنشاء إدارة للإبداع تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين.	٩- وضع استراتيجيات للكشف عن المبدعين والمتميزين

المصدر: من إعداد الباحثة

١١- دراسات مستقبلية مقترحة:

أثارت نتائج الدراسة الحالية ودلالاتها عدداً من النقاط التي يمكن أن تكون مجالاً مفيداً للدراسة في المستقبل منها:

١/١١ البحث عن عوامل وسيطة أخرى تتوسط العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والقدرات الجوهرية للموارد البشرية، لأن المتغير الوسيط التداخلي الاستجابة الإدارية عند دخوله على العلاقة لم يُخفف أثر المتغير المستقل على التابع ليصبح صفراً، مما يدل على أن هناك عدة متغيرات وسيطة تخفف بشكلٍ معنوي العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

٢/١١ إجراء المزيد من الدراسات حول العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والقدرات الجوهرية للموارد البشرية في قطاعاتٍ أخرى غير قطاع البنوك.

٣/١١ نظراً لضيق الوقت يوكل للدراسات المستقبلية تحليل الفروق في العلاقات الراجعة إلى نوعية ملكية البنك.

٤/١١ توصلت الدراسة الحالية إلى وجود علاقة إيجابية بين المشاركة في صنع القرارات والقدرات الجوهرية للموارد البشرية، لذلك نقترح القيام بدراسة مستقبلية حول تأثير أبعاد مشاركة العاملين في صنع القرارات على القدرات الجوهرية للموارد البشرية، فهذا يمكن أن يساعد على بناء نموذج أكثر شمولاً وعمقاً.

المراجع

أولاً المراجع العربية:

- العبد، عاطف عدلي، وعزمي، ذكي أحمد. (٢٠٠٢). الأسلوب الإحصائي واستخداماته في بحوث الرأي العام والإعلام. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الكرداوي، مصطفى محمد. (٢٠١٣). أثر الانطمار الوظيفي في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الشعور بالاحتقان التنظيمي لدى العاملين بالقطاع الحكومي في محافظة الدقهلية. دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، ٥٣ (٣)، ٧٤١-٨٠٥.
- ريان، عادل ريان محمد. (٢٠١٣). بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرق. أسبوط: مطبعة الصفا والمروة للنشر.

ثانياً المراجع الإنجليزية:

- Abbott, K. (2006). A review of employment relations theories and their application. *Problems and Perspectives in Management*, 1(1), 187-199.
- Abugre, J.B. & Nasere, D. (2020). Do high-performance work systems mediate the relationship between HR practices and employee performance in multinational corporations (MNCs) in developing economies?. *African Journal of Economic and Management Studies*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-01-2019-0028>
- Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S. I., & Wajid, A. (2019). The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 69, 66-75.

-
-
- Akbarian, A., Ansari, M. E., Shaemi, A., & Keshtiaray, N. (2015). Organizational silence: Why and how can overcome. *Saussurea*, 3(1), 39-44.
- Amirkhani, A. & Oliaei, E. (2015). Evaluation of Effect of Self-Leadership on Organizational Silence in the Bahman Group. *VISI JAKademik*, 2 (6), 62-67.
- Anderson, R. D. (2009). *The Implicit Association Test for conscientiousness: An indirect method of measuring personality*. (Doctoral dissertation, Bowling Green State University).
- Anyango, C., Ojera, P., & Ochieng, I. (2015). Meaning and application of employee voice. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, 2(5), 10-16.
- Audigier, F. (2000). *Basic concepts and core competencies for education for democratic citizenship*. Strasbourg: Council of Europe.
- Banks, G. C., Batchelor, J. H., & McDaniel, M. A. (2010). Smarter people are (a bit) more symmetrical: A meta-analysis of the relationship between intelligence and fluctuating asymmetry. *Intelligence*, 38(4), 393-401.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173- 1182.
- BBus, G. S. (2014). *Employee Voice in Foreign-Owned Multinational Enterprises in Australia*. [Doctoral Dissertation, Business, The University of Victoria].
- Benson, J., & Brown, M. (2010). Employee voice: does union membership matter?. *Human Resource Management Journal*, 20(1), 80-99.

-
-
- Bishop, L., & Levine, D. I. (1999). Computer-mediated communication as employee voice: A case study. *ILR Review*, 52(2), 213-233.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Macmillan International Higher Education.
- Bryson, A. (2004). Managerial responsiveness to union and nonunion worker voice in Britain. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 43(1), 213-241.
- Bryson, A., Charlwood, A., & Forth, J. (2006). Worker voice, managerial response and labour productivity: an empirical investigation. *Industrial Relations Journal*, 37(5), 438-455.
- Budd, J. W. (2004). *Employment with a human face: Four views on efficiency, equity, and voice in the world of work*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Chang, W. J. A., & Huang, T. C. (2010). The impact of human resource capabilities on internal customer satisfaction and organisational effectiveness. *Total Quality Management*, 21(6), 633-648.
- Charlwood, A. (2006). What determined employer voice choice in Britain in the 20th century? A critique of the 'sound of silence' model. *Socio-Economic Review*, 4(2), 301-309.
- Chidi, C. O., & Okpala, O. P. (2012). Theoretical approaches to employment and industrial relations: a comparison of subsisting orthodoxies. *Theoretical and Methodological Approaches to Social Sciences and Knowledge Management*, 2(1), 264-277.
- Cho, Y. J., & Ringquist, E. (2007). Trustworthiness, leadership, and organizational performance: a longitudinal analysis. In *Paper presented at the Prepared for the 9th National Public Management Research Conference of Public Management Research Association*.

-
-
- Chuang, H. M., Liu, M. J., & Chen, Y. S. (2015). The effects of human resource capability and internal customer satisfaction on organizational effectiveness. *International Journal of Distributed Sensor Networks*, 11(7), 835-194.
- Coyne, I. T. (1997). Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries?. *Journal of advanced nursing*, 26(3), 623-630.
- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. (2008). Are You a Vigilant Leader?. *MIT Sloan Management Review*, 49(3), 43-51.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Duan, J., Li, C., Xu, Y., & Wu, C. H. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 650-670.
- Dundon, T., & Gollan, P. J. (2007). Re-conceptualizing voice in the non-union workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1182-1198.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149-1170.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Freeman, R. & Medoff, J. (1984). *What Do Unions Do?* New York, Basic Books.

-
-
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798.
- Garavan, T. N., & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace learning*, 13 (4), 144-163.
- Greenwell, T. C., Brownlee, E., Jordan, J. S., & Popp, N. (2008). Service fairness in spectator sport: The importance of voice and choice on customer satisfaction. *Sport Marketing Quarterly*, 17(2), 71- 78.
- Gulluce, A. C., & Erkilic, E. (2016). Analysis of organizational silence attitudes of hotel operations' employees by structural equation model: exemplary of rize province. *European Scientific Journal*, 12(19), 9-31.
- Gunu, U., & Oladepo, R. O. (2014). Impact of emotional intelligence on employees' performance and organizational commitment: A case study of Dangote Flour Mills workers. *University of Mauritius Research Journal*, 20, 1-32.
- Gupta, S., Woodside, A., Dubelaar, C., & Bradmore, D. (2009). Diffusing knowledge-based core competencies for leveraging innovation strategies: Modelling outsourcing to knowledge process organizations (KPOs) in pharmaceutical networks. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 219-227.
- Hafeez, K., & Essmail, E. A. (2007). Evaluating organisation core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process. *Management Research News*, 30 (8), 530 – 547.
- Holland, P. J., Allen, B. C., & Cooper, B. K. (2013). Reducing burnout in Australian nurses: The role of employee direct voice and managerial responsiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3146-3162.

-
-
- Holland, P., Cooper, B. K., Pyman, A., & Teicher, J. (2012). Trust in management: The role of employee voice arrangements and perceived managerial opposition to unions. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 377-391.
- Hurn, B. J. (2007). Selecting international business managers: Assessment methods and core competencies for success. *Human Resource International Digest*, 15(3), 33-35.
- Johnstone, S. & Ackers, P. (2015). *Finding a voice at work? new perspectives on employment relations*. United States of America by Oxford University Press.
- MacGillivray, A. E. (2018). Leadership as practice meets knowledge as flow: Emerging perspectives for leaders in knowledge-intensive organizations. *Journal of Public Affairs*, 18(e1699), 1-10.
- Malone, L. D. (2010). *Individual differences and stress reactions as predictors of performance in pilot trainees*. Master Thesis. Available from ProQuest Dissertations and Theses database.
- McCabe, D. M., & Lewin, D. (1992). Employee voice: A human resource management perspective. *California Management Review*, 34(3), 112-123.
- Millard, M. L. (2011). *Psychological Net Worth: Finding the Balance between psychological capital and psychological debt*. [Doctoral Dissertations, University of Nebraska-Lincoln]. <https://digitalcommons.unl.edu/aglecdiss/29>
- Millard, M. L., (2011). "Psychological Net Worth: Finding the Balance between Psychological Capital and Psychological Debt". Theses, Dissertations, & Student Scholarship: Agricultural Leadership, Education & Communication Department. 29.
- Mirmohhamdi, S. M., & Marefat, A. (2014). The effect of perceived justice and organizational silence on organizational commitment. *International Review of Management and Business Research*, 3(3), 1773- 1789.

-
-
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. (2015). An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 382-400.
- Muraven, M., Shmueli, D., & Burkley, E. (2006). Conserving self-control strength. *Journal of personality and social psychology*, 91(3), 524-537.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational silence: Its destroying role of organizational citizenship behavior. *International Business Research*, 9(5), 57-75.
- Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A., & Alvani, S. M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.
- Nisar, A., Butt, T. H., Abid, G., Farooqi, S., & Qazi, T. F. (2020). Impact of grit on voice behavior: mediating role of organizational commitment. *Future Business Journal*, 6(1), 1-9.
- Özcinar, M. F., Demirel, Y. B. & Ozbelek, B. D. (2014). Examining the impact of organizational justice perception on organizational silence, *WEI International Academic Conference Proceedings*, 53-65.
- Park, J. Y., & Kim, D. O. (2016). Employee voice behavior across cultures: examining cultural values and employee voice behaviors in Korea and the United States. *Employee Voice in Emerging Economies (Advances in Industrial and Labor Relations)*, 23, 73-103.
- Pedersen, M. J., & Stritch, J. M. (2018). Internal management and perceived managerial trustworthiness: Evidence from a survey experiment. *The American Review of Public Administration*, 48(1), 67-81.

-
-
- Prabhakar, A. (2015). Employee participation in management and study of its tools-a literature review study. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 4(1), 23-30.
- Radmard, S. G., & Ardakani, M. A. (2014). Effect of Organizational culture on organizational silence: the mediating role of organizational commitment. *International Journal of Management and Humanity Sciences*, 3(10), 3306-3313.
- Rollinson, D. & Dundon, T. (2007). *Understanding employment relations*. publisher: maidenhead, McGraw-Hill Education.
- Rose, E. D. (2008). *Employment relations* (3rd ed). London: Pearson Education Ltd.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Sheena, S. (2010). Impact of emotional competencies in performance levels- A case study of nationalized banks of Kochi-India. *Research for Rethinking, 12th International Business Research Conference World Business Institute, Melbourne Australia*, ISBN: 978-0-980-4557-0-9; pg: 30-37.
- Shella, S. H. (2006). *Emotional intelligence in the hospitality industry: a comparison study*. [Doctoral Dissertation, Graduate Faculty, Texas Tech University].
- Shojaie, S., Matin, H. Z., & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- Sholekar, S., & Shoghi, B. (2017). The impact of organizational culture on organizational silence and voice of faculty members of Islamic Azad University in Tehran. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(1), 113-142.
- Slade, M. R. (2008). *The adaptive nature of organizational silence: A cybernetic exploration of the hidden factory*, (Doctoral dissertation, The George Washington University).

-
-
- Srikanth, P. B., & Jomon, M. G. (2015). Perception of managerial competency needs: An Indian perspective. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 2(2), 139-170.
- Storey, J., Ulrich, D., & Wright, P. M. (2019). *Strategic Human Resource Management: A Research Overview*. Routledge.
- Su, X., Liu Y. & Rasmussen, R. H. (2017). Voice Behavior, Supervisor Attribution and Employee Performance. *Appraisal, Sustainability*, 9(10). <file:///C:/Users/hello/AppData/Local/Temp/sustainability-09-01829-1.pdf>.
- Tabatabaei, S. A., Mirghaed, H. T. & Jooneghani, R. B. (2014). Providing a model of factors affecting organizational silence (Case study: Bank Chaharmahal and Bakhtiari province, *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(12), 339- 346.
- Tangney, J. P., Baumeister, R. F., & Boone, A. L. (2004). High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. *Journal of personality*, 72(2), 271-324.
- Tiffany, S. T. (1990). A cognitive model of drug urges and drug-use behavior: role of automatic and nonautomatic processes. *Psychological Review*, 97(2), 147-168.
- Torres, I. T., Moreno, A. R. & Verdú, A. J. (2010). The Moderating effect of innovative capacity on the relationship between real options and strategic flexibility. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1120 – 1127.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. (2011). *Human resource management*, 8th Ed., Prentice, Harlow: Pearson Education.
- Vu, T. A., Plimmer, G., Berman, E., & Sabharwal, M. (2019). Managing employee performance in transition economies: A study of Vietnamese public organizations. *Public Administration and Development*, 39(2), 89-103.

-
-
- Wang, H., Wu, W., Liu, Y., Hao, S., & Wu, S. (2019). In what ways do Chinese employees speak up? An exchange approach to supervisor–subordinate guanxi and voice behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(3), 479-501.
- Wilkinson, A., & Fay, C. (2011). New times for employee voice?. *Human Resource Management*, 50(1), 65-74.
- Wirtz, D., Stalls, J., Scollon, C. N., & Wuensch, K. L. (2016). Is the good life characterized by self-control? Perceived regulatory success and judgments of life quality. *The Journal of Positive Psychology*, 11(6), 572-583.
- Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 352-379.
- Yu, C., Yu, C. C. & Yen, H. –Y. (2009). The Research on constructing the core competence of middle-level managers -taking a high-tech company of Taiwan as an example, *Journal National Taiwan Normal University*, 162 (1), 1- 6.
- Zubair, A., Bashir, M., Abrar, M., Baig, S. A., & Hassan, S. Y. (2015). Employee’s participation in decision making and manager’s encouragement of creativity: the mediating role of climate for creativity and change. *Journal of Service Science and Management*, 8(03), 306-321.

**Managerial Responsiveness as Mediating Variable in the
relationship between the Behaviors in Employees' Voices and the
Core Human Resources Capacity of the Commercial Banking Sector**

Prepared by

Dr. Sanaa Abo Lifa

Associate Professor of Business Administration

Faculty of Commerce – Assuit University

Abstract

The study aims at examining the role of the managerial responsiveness in the relationship between behaviors of employees' voices and the core human resources capacity. A sample of (300) employees working in the commercial banking sector in Assiut Governorate. A questionnaire used to collect the required data. The study revealed a moderate degree of behaviors of employees' voices, managerial responsiveness and the core human resources capacity. The study also found a significant positive relationship between behaviors of employees' voices and core human resources capacity. The study found that there are significant differences in employees' awareness of behaviors of employees' voices, managerial responsiveness and core human resources capacity by bank type (governmental / private). The managerial responsiveness mediated the relationship between some behaviors of employees' voices and the core human resources capacity. The study concluded with some relevant recommendations (Activating training programs to develop the behaviors of workers' voices, raising the intellectual abilities of individuals, and self-management capabilities to develop the cognitive knowledge of individuals, because rapid changes require advanced skills and knowledge to meet them.

Key Words: Behaviors of employees' voices, managerial responsiveness, core human resources capacity.