

# توسيط الأمان النفسي في العلاقة بين القيادة الشمولية والسلوك الصوتي للعاملين بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالمملكة العربية السعودية

صالح محمد شحاتة  
مدرس إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة المنصورة

## ملخص الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على ما إذا كان للأمان النفسي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الشمولية (ممثلة بالانفتاح والإتاحة وسهولة الوصول للقائد) والسلوك الصوتي للموظف (ممثلاً بالصوت الداعم والصوت المانع) بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالمملكة العربية السعودية، وذلك وفقاً لإطار مفاهيمي تم استخلاصه من مراجعة الدراسات السابقة وتم بناء واختبار العلاقات بين متغيراته باستخدام نموذج المعادلة البنائية SEM. وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الشمولية والأمان النفسي والسلوك الصوتي للموظف، ووجود تأثير إيجابي مباشر للانفتاح وسهولة الوصول للقائد على الأمان النفسي، ووجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الشمولية والأمان النفسي على السلوك الصوتي للموظف، كما تشير إلى أن الأمان النفسي يتوسط العلاقة بين الانفتاح والسلوك الصوتي للموظف، بينما لم تثبت معنوية التأثير المباشر للإتاحة على الأمان النفسي، كما لم تثبت معنوية التأثير غير المباشر لكل من الإتاحة وسهولة الوصول للقائد على السلوك الصوتي للموظف. وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العلمية والتطبيقية.

## Abstract:

This study examines the mediating role of psychological safety in the relation between inclusive leadership (manifested by openness, accessibility and availability of a leader) and employee voice behavior (manifested by promotive and prohibitive voice) in imam Abdulrahman bin Faisal university in Saudi Arabia. A conceptual framework was developed from literature, and the relations between its variables were constructed and tested using structural equation modeling (SEM). Results indicate that inclusive leadership, psychological safety and employee voice behavior are positively correlated. Openness and accessibility have positive direct effect on psychological safety. Also, inclusive leadership and psychological safety have positive direct effect on employee voice behavior. Psychological safety has a mediating role in the relation between openness and employee voice behavior. The mediating role of psychological safety in the relation among both accessibility and availability and employee voice behavior is not significant. This study provides practical and academic recommendations.

## تمهيد:

تشهد بيئة الأعمال الحالية تعقيداً متزايداً وتغيراً سريعاً أكثر مما شهدته في أي وقت مضى، وهو ما وضع المديرين أمام تحديات كثيرة تستدعي اعتمادهم على المبادرات الطوعية للموظفين بدلاً من آليات الاتصال الرسمية فقط (Elsaied, 2018). ويعد السلوك الصوتي للموظف أحد أهم هذه المبادرات، والذي يستهدف تحسين ظروف العمل (Parker & Collins, 2010) من خلال التعبير عن الآراء أو الاهتمامات أو الأفكار البناءة حول القضايا المتعلقة بالعمل (Liang, Farh, & Farh, 2012). ويساعد السلوك الصوتي للموظف في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية للمنظمة، مثل تحسين الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية (Elsaied, 2018) والأداء الابتكاري (Song, Wu, & Gu, 2017)، وزيادة كفاءة العمليات ومعالجة مشكلات العمل وغيرها من نتائج التعلم والأداء الإيجابية الأخرى (Xue, Song, & Tang, 2015). وفي ضوء ذلك توجه اهتمام العديد من الباحثين نحو العوامل التي يمكن من خلالها تدعيم هذا السلوك في المنظمات، حيث أوضح (Ye, Wang, & Guo, 2019) أن أحد هذه العوامل هو القيادة الشمولية، والتي تدل على تشجيع القائد لمساهمات التابعين بالشكل الذي يسهل عليهم إدراك الانتماء لمجموعة العمل مع الحفاظ على تفردهم داخل هذه المجموعة. كما أوضح (Elsaied, 2018; Liang et al., 2012) أن أحد هذه العوامل هو الأمان النفسي، والذي يعبر عن شعور الفرد بالقدرة على التعبير عن نفسه والعمل دون خوف من العواقب السلبية على صورته الذهنية أو مكانته أو حياته المهنية (Kirk, Brown & Van Dijk, 2016)، وقد أوضحت العديد من الدراسات السابقة أنه يتأثر أيضاً بالقيادة الشمولية (Bienefeld & Grote, 2014; Carmeli, Reiter-Palmon, & Ziv, 2010; Nembhard & Edmondson, 2006; Ye, Wang, & Li, 2016). هذا ويمثل التعليم العالي أحد أهم وسائل إعداد الموارد البشرية وسد احتياجات الأمم من القوى العاملة والأيدي الماهرة التي يتطلبها سوق العمل والاحتياجات التنموية، ومن ثم يجب تهيئة سبل النهوض به وضمان جودته (العالي، ٢٠١٤)، ولذلك بلغ إنفاق

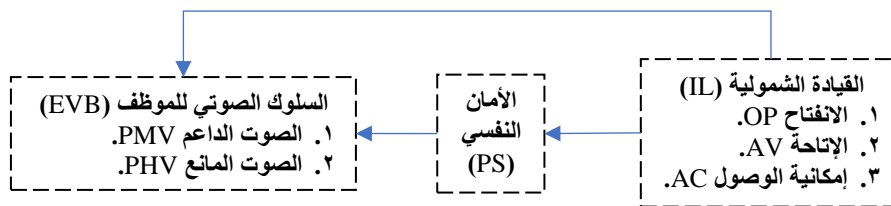
المملكة العربية السعودية على التعليم ١٩٢ مليار ريال سعودي بنسبة ١٩,٦% من ميزانية عام ٢٠١٨م (المالية، ٢٠١٩).

وتعد جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من الجامعات السعودية الحكومية الناشئة، والتي استقلت عن جامعة الملك فيصل عام ٢٠٠٩م (العالى، ٢٠١٤)، ومع ذلك فقد حققت قفزات نوعية وكمية بارزة خلال الأعوام القليلة الماضية، حيث ارتفعت في جدول التصنيف العالمى للجامعات من مجموعة (٥٨١ - ٥٩٠) في تصنيف عام ٢٠١٩م إلى مجموعة (٥٤١ - ٥٥٠) في تصنيف عام ٢٠٢٠م، كما ارتفعت في تصنيف الجامعات السعودية من المرتبة (١٣) في تصنيف عام ٢٠١٥م إلى المرتبة (٦) في تصنيف عام ٢٠٢٠م (QS, 2019).

وفي ضوء ما سبق يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى بحث ما إذا كان للأمان النفسى دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الشمولية والسلوك الصوتى للعاملين بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالمملكة العربية السعودية.

### أدبيات الدراسة:

تتناول هذه الدراسة ثلاثة متغيرات أساسية، هي: القيادة الشمولية، والأمان النفسى، والسلوك الصوتى للموظف، وفي ضوء مراجعة الأدبيات التي أتاحت للباحثين فرصة الاطلاع عليها تم استخلاص إطار مفاهيمي لهذه المتغيرات الثلاثة، وذلك على النحو الموضح في الشكل التالى:



شكل رقم (١)  
الإطار المفاهيمى للبحث

المصدر: أدبيات الدراسة

وفيما يلي يعرض الباحث تفصيلاً للمتغيرات التي يتضمنها هذا الإطار:

## أ) القيادة الشمولية (IL) Inclusive leadership:

اهتم العديد من الباحثين بتقديم تعريف واضح ومحدد للقيادة الشمولية، حيث عرفها (Nembhard & Edmondson, 2006) بأنها: "كلمات وأفعال القائد التي تشير إلى دعوته وتقديره لمساهمات الآخرين"، و عرفها (Carmeli et al., 2010) بأنها " توفير القادة للانفتاح وسهولة الوصول والإتاحة في تعاملاتهم مع التابعين"، و عرفها (Sugiyama, Cavanagh, van Esch, Bilimoria, & Brown, 2016) بأنها: "دعم القادة للاندماج في مؤسساتهم وإدارة التنوع من أجل إيجاد نتائج أعمال طويلة الأجل، أو بمعنى آخر إنجاز الأعمال مع الأفراد وليس من أجل الأفراد"، و عرفها (Jin, Lee, & Lee, 2017) بأنها: " قيام القائد بإبداء مزيد من الاهتمام للتابعين، بما في ذلك تصوراتهم حول إدراكهم للعدالة فيما يتعلق بالمزايا المادية والمعنوية"، و عرفها (Randel et al., 2018) بأنها: " مجموعة من السلوكيات الإيجابية للقائد، والتي تسهل على أعضاء المجموعة إدراك الانتماء في مجموعة العمل مع الحفاظ على تفردهم داخل المجموعة، بما يساهم بشكل كامل في إجراءات ونتائج عمل المجموعة"، و عرفها (Ye et al., 2019) بأنها: "إظهار القادة للانفتاح وسهولة الوصول والإتاحة في تفاعلاتهم مع الموظفين، وهي قيادة تركز على سلوكيات القيادة التشاركية والمفتوحة.

وبمراجعة التعريفات السابقة يتضح أنها وإن كانت متباينة في ظاهرها إلا أنها تتفق من حيث المضمون على أن القيادة الشمولية تعبر عن: " مجموعة من السلوكيات التي تدل على تشجيع القائد لمساهمات التابعين، من خلال إظهاره للانفتاح وسهولة الوصول والتوافر في تفاعلاته مع الموظفين، بالشكل الذي يسهل على التابعين إدراك الانتماء لمجموعة العمل مع الحفاظ على تفردهم داخل هذه المجموعة".

ووفقاً لهذا التعريف فإن القيادة الشمولية تركز على سلوكيات القيادة التشاركية والمفتوحة وتعتبر جوهر القيادة المبنية على العلاقات Relational Leadership، حيث تركز على ما إذا كان التابعون يشعرون أن القادة متاحون لهم، ويستمعون إليهم ويهتمون باحتياجاتهم أم لا (Carmeli et al., 2010).

وتختلف القيادة الشمولية عن الأشكال القيادية الأخرى على النحو الموضح

بالجدول التالي:

جدول رقم (١)

أوجه الاختلاف بين القيادة الشمولية وبعض الأشكال القيادية الأخرى

شكل القيادة	أوجه الاختلاف الرئيسية بينه وبين القيادة الشمولية
القيادة التحويلية Transformational leadership	تركز القيادة التحويلية على تحفيز وتطوير الأعضاء بناءً على احتياجات المنظمة، بينما تركز القيادة الشمولية على قبول الأعضاء كما هم والسماح لهم بالمساهمة بقدراتهم ووجهات نظرهم الفريدة.
القيادة التمكينية Empowering leadership	تعتمد القيادة الممكنة على مشاركة السلطة مع التابعين، في حين أن القيادة الشمولية تعزز الانتماء والشعور بأن الفرد يمكن أن يساهم بناءً على ما يجعله فريداً من نوعه.
القيادة الخادمة Servant leadership	تركز القيادة الخادمة على تطوير وخلق النجاح للأعضاء، ولكن لا تركز بالضرورة على الاهتمام بحاجة الأعضاء إلى التفرد أو الانتماء إلى مجموعة العمل.
القيادة الأصيلة Authentic leadership	تعتمد القيادة الأصيلة على التصرفات والسلوكيات الأصيلة للقائد، بينما تركز القيادة الشمولية على ضمان قبول خبرات الأعضاء وقدرتهم على المساهمة بمواهبهم ووجهات نظرهم الفريدة.
العلاقة التبادلية بين القائد والتابعين Leader-member exchange	تركز العلاقة التبادلية بين القائد والتابعين على تسهيل التبادل الإيجابي للموارد والدعم بين القادة والأعضاء، في حين أن القيادة الشمولية تعمل على إيجاد مشاعر الانتماء والشعور بأن قدرة الفرد على المساهمة بتفردته هي موضع تقدير وترحيب به من قبل المنظمة.

المصدر: (Randel et al., 2018).

وقد أوضحت الدراسات السابقة أن القيادة الشمولية تتكون من عدة أبعاد فرعية،

وقد تعددت وجهات نظر الباحثين بشأن هذه الأبعاد، حيث حددها (Brimhall, 2017)

في ستة أبعاد (النظرة الفردية – التحفيز الفكري – الدافع الملهم – التطلعات المثالية –

السلوكيات المثالية – المشاركة الفعالة)، وحددها (Jin et al., 2017) في أربعة أبعاد

(دعم القادة – الحساسية لاحتياجات المتابعين – التواصل المفتوح – العدالة)، وحددها

(Randel et al., 2018) في بعدين (تسهيل الانتماء – إعطاء قيمة للتميز)، أما الأبعاد

الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة (Carmeli et al., 2010; Ye et al., 2019, 2016)

(Ye, Wang, & Li, 2018) وسوف يعتمد عليها الباحث في هذه الدراسة فهي الأبعاد التي قدمها (Carmeli et al., 2010)، حيث حدد ثلاثة أبعاد للقيادة الشمولية، وهي:

١. **الانفتاح (OP) Openness**: ويعني ترحيب القائد بالأفكار الجديدة من المرؤوسين واهتمامه بها، بالإضافة إلى مناقشة التابعين في الأهداف المطلوبة وطرق تحقيقها.

٢. **الإتاحة (AV) Availability**: وتشير إلى تواجد المدير بشكل مستمر من أجل تقديم الاستشارة في حل مشكلات العمل وسهولة الرجوع إليه في أي وقت.

٣. **سهولة الوصول (AC) Accessibility**: ويقصد بها تشجيع المدير للتابعين على الدخول إليه لمناقشته في قضايا العمل المستجدة وإمكانية وصولهم إليه.

وقد اهتمت العديد من الدراسات السابقة بدراسة العلاقة بين القيادة الشمولية وبعض المتغيرات السلوكية في المنظمات، حيث أوضحت دراسة (Randel et al., 2018) أن القيادة الشمولية تتأثر بالعوامل الفردية للقائد، مثل: التواضع والتعقيد الإدراكي والمعتقدات المؤيدة للتنوع. كما أوضحت نتائج بعض الدراسات أن القيادة الشمولية تؤثر على العديد من المتغيرات السلوكية في المنظمات، مثل: تصورات التابعين نحو الانتماء إلى مجموعة العمل وإعطاء قيمة للتفرد (Randel et al., 2018)، والمزاج الإيجابي للموظفين (Ye et al., 2018)، والأداء الابتكاري والسلوك الصوتي للفريق (Ye et al., 2019)، والأمان النفسي للموظفين (Carmeli et al., 2010; Ye et al., 2016).

#### **ب) الأمان النفسي (PS) Psychological safety:**

اهتم العديد من الباحثين بتقديم تعريف واضح ومحدد للأمان النفسي، حيث عرفه (Nembhard & Edmondson, 2006) بأنه: "كون الأشخاص غير مقيدين باحتمالية رفض الآخرين لهم أو بالخوف من العواقب الشخصية السلبية التي قد تترتب عليهم"، وعرفه (Carmeli et al., 2010) بأنه: "تصورات الأفراد عن عواقب أخذ مخاطرة التعامل مع الآخرين في بيئة العمل"، وعرفه (Liang et al., 2012) بأنه: "مدى اعتقاد الأفراد بأن زملائهم ومشرفيهم في العمل لن يعاقبواهم أو يسيئون فهمهم عند اتخاذهم

مخاطرة التحدث عن اقتراحاتهم أو آرائهم"، وعرفه (Bienefeld & Grote, 2014) بأنه: "حالة إدراكية وعاطفية مفادها أنه من الآمن التعبير عن المقترحات أو الاعتراف بالأخطاء". ويتفق الباحث مع (Kirk-Brown & Van Dijk, 2016) في تعريفه للأمان النفسي بأنه: "شعور الفرد بالقدرة على التعبير عن نفسه والعمل دون خوف من العواقب السلبية على صورته الذهنية أو مكانته أو حياته المهنية".

ويختلف الأمان النفسي عن الثقة التنظيمية في أنه يركز على الذات في حين تركز الثقة التنظيمية على الآخرين، كما أن الأمان النفسي يتعلق بإطار زمني ضيق وقصير بينما تشمل الثقة التنظيمية نطاقاً زمنياً واسعاً (Carmeli et al., 2010).

وقد اهتمت العديد من الدراسات السابقة بدراسة العلاقة بين الأمان النفسي وبعض المتغيرات السلوكية في المنظمات، وقد اتضح من مراجعة هذه الدراسات أن الأمان النفسي يتأثر بالعديد من المتغيرات، مثل: الموارد الوظيفية (Kirk-Brown & Van Dijk, 2016)، ودرجة الموضوعية (Bienefeld & Grote, 2014)، والعلاقات عالية الجودة (Carmeli & Gittel, 2009)، والقيادة الأخلاقية (Liang et al., 2012)، وعضوية الفريق والحالة المهنية (Nembhard & Edmondson, 2006)، والقيادة الشمولية (Bienefeld & Grote, 2014; Carmeli et al., 2010; Nembhard & Edmondson, 2006; Ye et al., 2016). كما اتضح أيضاً أن الأمان النفسي يؤثر على العديد من المتغيرات، مثل: الالتزام التنظيمي (Kirk-Brown & Van Dijk, 2016)، وسلوكيات التعلم (Edmondson, 1999; Nembhard & Edmondson, 2006)، ومشاركة الموظفين في العمل الإبداعي (Carmeli et al., 2010)، ومشاركة المعرفة (Men et al., 2018)، والسلوك الصوتي للموظف (Bienefeld & Grote, 2014; Elsaied, 2018; Liang et al., 2012).

### **ج) السلوك الصوتي للموظف (EVB): Employee Voice Behavior**

اهتم العديد من الباحثين بتعريف السلوك الصوتي للموظف، حيث عرفه (Dyne & Jeffrey, 1998) بأنه: "سلوك غير إلزامي يؤكد على التعبير عن التعليقات الموجهة

نحو التغيير بدافع تحسين الموقف بدلاً من مجرد انتقاده"، وعرّفه (Dyne, Ang, & Botero, 2003) بأنه: "التعبير الطوعي عن الأفكار والمعلومات والآراء ذات الصلة بالتحسينات الممكنة في المنظمة"، وعرّفه (Morrison, 2011) بأنه: "التقديم الطوعي للأفكار أو الاقتراحات أو الاهتمامات أو الآراء حول القضايا المتعلقة بالعمل بهدف تحسين الأداء التنظيمي أو عمل الوحدة"، وعرّفه (Duan, Li, Xu, & Wu, 2017) بأنه: "التواصل غير الرسمي أو الطوعي أو الصاعد من قبل الموظف للأفكار أو الحلول أو الاهتمامات المتعلقة بالمشاكل المرتبطة بالعمل"، وعرّفه (Song et al., 2017) بأنه: "الاتصالات الموجهة نحو التغيير البناء بهدف تحسين وضع المنظمة"، ويتفق الباحث مع (Liang et al., 2012) في تعريفه للسلوك الصوتي للموظف بأنه "التعبير عن الآراء أو الاهتمامات أو الأفكار البناءة حول القضايا المتعلقة بالعمل".

وقد أوضحت الدراسات السابقة أن السلوك الصوتي للموظف يتكون من عدة أبعاد، حددها (Dyne et al., 2003) في ثلاثة أبعاد، هي: صوت الخضوع، والصوت الدفاعي، والصوت الاجتماعي، بينما يتفق الباحث في هذه الدراسة مع الأبعاد التي حددها (Liang et al., 2012)، حيث حدد بعدين للسلوك الصوتي للموظف، وهما:

١. **الصوت الداعم (PMV) Promotive voice**: ويقصد به الجهود الإضافية التي

يبدلها الموظفون من أجل تطوير اقتراحات وحلول جديدة تهدف إلى تحسين الوضع التنظيمي الراهن.

٢. **الصوت المانع (PHV) Prohibitive voice**: ويشير إلى تعبيرات الموظفين

عن قلقهم بشأن ممارسات العمل أو الأحداث أو سلوك الموظفين الضارة بمؤسستهم.

وتوجد عدة قواسم مشتركة وكذلك العديد من أوجه الاختلاف بين الصوت الداعم

والصوت المانع، وذلك على النحو الموضح بالجدول التالي:



جدول رقم (٢)  
مقارنة بين الصوت الداعم والصوت المانع

الخصائص	الصوت الداعم	الصوت المانع
القواسم المشتركة	كلُّ منهما يساعد على تحسين عمل المنظمة، ويعتبر من الأدوار الإضافية غير المحددة في الوصف الوظيفي، ويتم بدافع مساعدة المنظمة ومن ثم يعكس شعور الموظف بالمسؤولية تجاه المنظمة.	
المحتوى السلوكي	يشير إلى أفكار أو حلول جديدة للقيام بالأشياء بشكل أفضل في المستقبل، ومن ثم فهو موجه نحو المستقبل.	يحذر من عوامل ضارة أثرت سلبيًا على الوضع الراهن أو يمكن أن يكون لها تأثير ضار في المستقبل، ومن ثم فهو موجه نحو الماضي أو المستقبل.
الآثار المترتبة على الآخرين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يقترح تغييرات قد تزعج الآخرين على المدى القصير، لكنها تفيد المنظمة في النهاية.</li> <li>- من السهل التعرف على النية الطيبة وراء التحسينات المقترحة وتفسيرها على أنها إيجابية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يلفت الانتباه إلى عوامل قد يكون سببها قصور من بعض المسؤولين في القيام بمهامهم.</li> <li>- قد لا يسهل التفسير الإيجابي أو التعرف على النية الطيبة وراء الإشارة إلى العوامل الضارة بسبب المشاعر السلبية والدفاعية المحتملة.</li> </ul>

المصدر: (Liang et al., 2012).

وقد اهتمت العديد من الدراسات السابقة بدراسة العلاقة بين السلوك الصوتي للموظف وبعض المتغيرات السلوكية في المنظمات، وقد اتضح من مراجعة هذه الدراسات أن السلوك الصوتي للموظف يؤثر على الأداء الابتكاري (Song et al., 2017)، ويتأثر بالعديد من المتغيرات، مثل: الشعور بالالتزام وقيام المنظمة باحترام الذات (Liang et al., 2012)، وممارسات القيادة التحويلية (Duan et al., 2017)، والأمان النفسي (Elsaied, 2018; Liang et al., 2012).

هذا، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تبحث ما إذا كان للأمان النفسي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الشمولية والسلوك الصوتي للموظف، وهو ما لم تتطرق له أي من الدراسات السابقة في حدود علم الباحث، بالإضافة إلى اختلاف مجال التطبيق وأيضاً البيئة التي يتم فيها التطبيق.

## تساؤلات الدراسة:

رغم اهتمام الدراسات السابقة بالعلاقة بين القيادة الشمولية وكل من الأمان النفسي والسلوك الصوتي للموظف، إلا أن أياً من هذه الدراسات لم توضح - في حدود علم الباحث - ما إذا كان للأمان النفسي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الشمولية والسلوك الصوتي للموظف، وهو ما يمثل فجوة بحثية يحاول الباحث تغطيتها في هذه الدراسة، من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

١. ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة الشمولية والأمان النفسي والسلوك الصوتي للعاملين بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالمملكة العربية السعودية.
٢. هل يوجد تأثير مباشر للقيادة الشمولية على كل من الأمان النفسي والسلوك الصوتي للعاملين بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالمملكة العربية السعودية.
٣. هل يوجد تأثير مباشر للأمان النفسي على السلوك الصوتي للعاملين بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالمملكة العربية السعودية.
٤. هل يوجد تأثير غير مباشر للقيادة الشمولية على السلوك الصوتي من خلال الأمان النفسي للعاملين بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالمملكة العربية السعودية.

## أهداف الدراسة:

- في ضوء التساؤلات السابقة تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
١. تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة الشمولية والأمان النفسي والسلوك الصوتي للعاملين بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالمملكة العربية السعودية.
  ٢. قياس التأثير المباشر للقيادة الشمولية على كل من الأمان النفسي والسلوك الصوتي للعاملين بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالمملكة العربية السعودية.
  ٣. قياس التأثير المباشر للأمان النفسي على السلوك الصوتي للعاملين بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالمملكة العربية السعودية.
  ٤. قياس التأثير غير المباشر للقيادة الشمولية على السلوك الصوتي للموظف، من خلال الأمان النفسي بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالمملكة العربية السعودية.

## فروض الدراسة:

١. لا يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الشمولية والأمان النفسي والسلوك الصوتي للعاملين بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالمملكة العربية السعودية.
٢. لا يوجد تأثير معنوي مباشر للقيادة الشمولية على الأمان النفسي للعاملين بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالمملكة العربية السعودية.
٣. لا يوجد تأثير معنوي مباشر للقيادة الشمولية على السلوك الصوتي للعاملين بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالمملكة العربية السعودية.
٤. لا يوجد تأثير معنوي مباشر للأمان النفسي على السلوك الصوتي للعاملين بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالمملكة العربية السعودية.
٥. لا يوجد تأثير معنوي غير مباشر للقيادة الشمولية على السلوك الصوتي من خلال الأمان النفسي للعاملين بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالمملكة العربية السعودية.

## رابعاً: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الناحية الأكاديمية من أنها تساهم في تغطية جانب من النقص الذي تعاني منه المكتبة العربية في مجال الدراسات والبحوث العربية المرتبطة بالقيادة الشمولية والأمان النفسي والسلوك الصوتي للموظف، كما تساهم في استخلاص إطار مفاهيمي لتوسيط الأمان النفسي في العلاقة بين القيادة الشمولية والسلوك الصوتي للموظف، بالإضافة إلى إلقاء الضوء على بعض المجالات البحثية التطبيقية المقترحة للاستفادة من هذه المتغيرات في المنظمات.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها على الجانب التطبيقي من أنها تساهم في توعية المسؤولين في مجال التطبيق بمفهوم وأبعاد القيادة الشمولية والأمان النفسي، ودور ذلك في تدعيم السلوك الصوتي للموظف، كما يمكن الاستفادة من النتائج التي تكشف عنها

الدراسة في تحسين ممارسات القيادة الشمولية بالشكل الذي يمكن أن ينعكس إيجابياً على الأمان النفسي والسلوك الصوتي للعاملين في مجال التطبيق.

### منهجية الدراسة:

فيما يلي إيضاح للمنهجية المستخدمة في هذه الدراسة من حيث: مجتمع وعينة الدراسة ومعدل الاستجابة، وأداة جمع البيانات، وذلك على النحو التالي:

#### أ) مجتمع وعينة الدراسة ومعدل الاستجابة:

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في العاملين بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالمملكة العربية السعودية، ويبلغ حجم هذا المجتمع (٦,٩٦٧) مفردة (التعليم، ٢٠١٧)، وقد سحبت منه عينة عشوائية مكونة من (٣٦٤) مفردة، وهو الحجم المطلوب إحصائياً بدرجة ثقة (٩٥%) ومعامل خطأ معياري (٥%). وتم جمع البيانات خلال الفترة من شهر مايو إلى شهر يونيو عام ٢٠١٩م، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (٢٠٧) قائمة بمعدل استجابة إجمالي (٥٧%). وقد تنوعت خصائص هذه العينة على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٣)

خصائص عينة الدراسة

إجمالي	الجنسية					النوع	سنوات الخبرة
	أخرى	سوداني	أردني	سعودي	مصري		
30	0	0	0	9	21	ذكر	٥ >
12	0	0	0	9	3	أنثى	
45	9	0	12	3	21	ذكر	٥ إلى > ١٠
24	0	0	3	21	0	أنثى	
78	3	18	12	12	33	ذكر	١٠ ≤
18	0	0	0	6	12	أنثى	
207	12	18	27	60	90	إجمالي	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج جمع البيانات.

## ب) أداة جمع البيانات الأولية:

اعتمد الباحث في تجميع البيانات الأولية لهذه الدراسة على قائمة استقصاء، تم إعدادها في ضوء الدراسات السابقة، وتضمنت خمساً وعشرين عبارة لقياس متغيرات البحث على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٤)

أكواد وعبارات قياس متغيرات الدراسة ومراجعتها

المرجع	عبارات القياس	الكود	المتغير والبعد
(Carmeli et al., 2010)	من (١) إلى (٤)	IL	أ) القيادة الشمولية:
	من (٥) إلى (٨)	OP	١. الانفتاح.
	من (٩) إلى (١٠)	AV	٢. الإتاحة.
		AC	٣. إمكانية الوصول.
(Liang et al., 2012)	من (١١) إلى (١٥)	PS	ب) الأمان النفسي
(Liang et al., 2012)	من (١٦) إلى (٢٠)	EVB	ج) السلوك الصوتي للموظف:
	من (٢١) إلى (٢٥)	PMV	١. الصوت الداعم.
		PHV	٢. الصوت المانع.

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

وقد طلب من المستقصي منهم اختيار استجابة واحدة لكل عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء لتحديد مستوى حدوثها في بيئة العمل من بين خمس مستويات، هي (دائماً – غالباً – أحياناً – نادراً – أبداً)، كما تضمنت القائمة جزءاً آخر للسؤال عن النوع والجنسية وسنوات الخبرة.

## ج) اختبار صدق وثبات أداة جمع البيانات الأولية:

قبل تجميع البيانات تم عرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة المنصورة بهدف التأكد من وضوح العبارات وأنها تعطي للمستقصي منه نفس المعنى الذي يقصده الباحث، وبعد تجميع البيانات قام الباحث بإجراء اختبائي الصدق والثبات بغرض التأكد من أن قائمة الاستقصاء ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة. والجدول التالي يلخص مؤشرات صدق وثبات قائمة الاستقصاء:

جدول رقم (٥)  
مؤشرات صدق وثبات قائمة الاستقصاء

معامل ألفا لكرونباخ	ثبات المكونات (CR)	الصدق التقاربي (AVE)	المعاملات المعيارية	كود		
				العبارة	البعد	المتغير
0.964	0.974	0.902	0.948	OP1	(OP)	(IL)
			0.960	OP2		
			0.943	OP3		
			0.948	OP4		
0.945	0.961	0.859	0.930	AV1	(AV)	
			0.877	AV2		
			0.930	AV3		
			0.968	AV4		
0.930	0.966	0.935	0.967	AC1	(AC)	
			0.967	AC2		
0.895	0.923	0.705	0.773	PS1	(PS)	
			0.880	PS2		
			0.837	PS3		
			0.830	PS4		
			0.874	PS5		
0.934	0.950	0.792	0.865	PMV1	(PMV)	
			0.908	PMV2		
			0.923	PMV3		
			0.885	PMV4		
			0.867	PMV5		
0.840	0.888	0.615	0.752	PHV1	(PHV)	
			0.819	PHV2		
			0.816	PHV3		
			0.878	PHV4		
			0.635	PHV5		

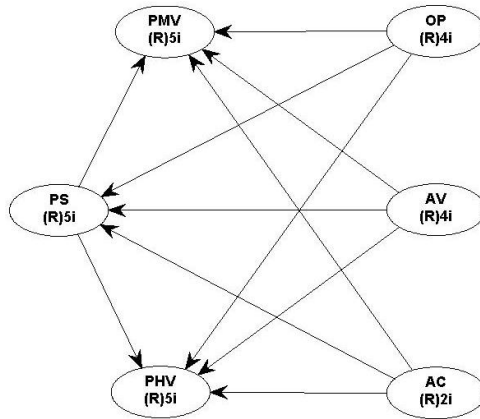
المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن المعاملات المعيارية للعلاقة بين كل بعد من أبعاد الدراسة وعبارات قياسه تتراوح من ٠,٦٣٥ إلى ٠,٩٦٨، وجميعها معنوية عند مستوى ١%، وأن قيمة معامل الصدق التقاربي (AVE) لجميع أبعاد الدراسة

أكبر من ٠,٥٠، وهو ما يؤيد صدق قائمة الاستقصاء وأنها تقيس ما صممت من أجله، كما يتضح أيضاً أن قيمة كلٍ من الموثوقية المركبة (CR) وألفا لكرونباخ لجميع أبعاد الدراسة أكبر من ٠,٧، وهو ما يؤكد ثبات قائمة الاستقصاء. وفي ضوء ذلك يمكن القول بأن جميع معاملات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة ولأبعادها الفرعية ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة.

### تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

في سبيل اختبار مدى صحة فروض الدراسة استخدم الباحث نموذج المعادلة البنائية SEM، مع الاستعانة بالبرنامج الإحصائي WarpPLS, V.6، حيث تمت صياغة النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة على النحو التالي:



شكل رقم (٢)

النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الإطار المفاهيمي للبحث.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للنموذج السابق ما يلي:

#### أ) مؤشرات نموذج القياس:

أظهرت نتائج تحليل معنوية نموذج القياس أن متوسط معامل المسار (APC) يساوي (٠,٣٠١) ومتوسط معامل الارتباط (ARS) يساوي (٠,٥٥٩) ومتوسط معامل الارتباط المعدل (AARS) يساوي (٠,٥٥١) وجميعها معنوية عند مستوى ١%. كما أظهرت النتائج أن متوسط التباين لمعامل التضخم (AVIF)

يساوي (٤,٠٦٠)، ومتوسط العلاقة الخطية المتداخلة الكاملة (AFVIF) يساوي (٣,٨٨٥)، ونسبة مساهمة معامل الارتباط (RSCR) تساوي (٠,٩٧٢)، ونسبة التناقض لسيمبسون (SPR) تساوي (٠,٩٠٩)، وأن كلاً من نسبة الوضوح الإحصائي (SSR) ونسبة اتجاه السببية ذات الثنائية الخطية (NLBCDR) يساوي (١,٠٠). وحيث ثبتت معنوية كلٍ من: مؤشر APC ومؤشر ARS ومؤشر AARS وانخفضت قيمة كلٍ من: مؤشر AVIF ومؤشر AFVIF عن (٥) وزادت قيمة مؤشر RSCR عن (٠,٩) وزادت قيمة كلٍ من: مؤشر SPR ومؤشر SSR ومؤشر NLBCDR عن (٠,٧) فإن هذه المؤشرات تدل على أن النموذج يحقق معنوية مقبولة (Kock, 2018).

#### (ب) العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

أوضحت النتائج وجود علاقات ارتباط إيجابية بين أبعاد القيادة الشمولية والأمان النفسي وأبعاد السلوك الصوتي عند مستوى معنوية ١%، وأن الانفتاح هو أقوى أبعاد القيادة الشمولية ارتباطاً بالأمان النفسي (٠,٦٥٩) والسلوك الصوتي الداعم (٠,٥٢٤) والسلوك الصوتي المانع (٠,٤٢٣). كما أوضحت النتائج أيضاً أن الصوت المانع هو أقوى أبعاد السلوك الصوتي ارتباطاً بالأمان النفسي (٠,٥٤)، والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

#### جدول رقم (٦)

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

EVB		PS	IL			المتغير	
PHV	PMV	PS	AC	AV	OP	البعد	
					1	OP	IL
				1	0.798	AV	
			1	0.903	0.824	AC	
		1	0.518	0.492	0.659	PS	PS
	1	0.484	0.449	0.474	0.524	PMV	EVB
1	0.704	0.540	0.352	0.369	0.423	PHV	

\*\* جميع معاملات الارتباط السابقة معنوية عند مستوى ١%.  
المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.



وفي ضوء النتائج السابقة يمكن القول برفض الفرض الأول من فروض الدراسة، حيث أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الشمولية والأمان النفسي والسلوك للصوتي للعاملين بالجامعة محل الدراسة.

### ج) علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة:

تم تحديد علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة من خلال اختبار مدى صحة الفروض من الثاني إلى الخامس من فروض الدراسة. والجدول التالي يوضح هذه العلاقات:

جدول رقم (٧)

نتائج اختبار النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة

معامل التفسير الكلي	معامل التفصيلي	معامل المسار الكلي	معامل المسار غير المباشر	معامل المسار المباشر	كود المتغير	
					التابع	المستقل
0.507	0.491	0.714**	-	0.714**	PS	OP
	-0.049	-0.090	-	-0.09	PS	AV
	0.065	0.118*	-	0.118*	PS	AC
0.683	0.249	0.612**	0.176**	0.436**	PMV	OP
	0.165	0.308**	-0.022	0.331**	PMV	AV
	0.146	0.349**	0.029	0.320**	PMV	AC
	0.123	0.246**	-	0.246**	PMV	PS
0.485	0.039	0.435**	0.348**	0.087**	PHV	OP
	0.099	0.224**	-0.047	0.268**	PHV	AV
	0.075	0.273**	0.058	0.215**	PHV	AC
	0.272	0.488**	-	0.488**	PHV	PS

\*\* معنوي عند ٠,٠١ . \* معنوي عند ٠,٠٥ .

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق وجود العديد من علاقات التأثير المباشر وغير

المباشر بين متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

#### ١. التأثير المباشر للقيادة الشمولية على الأمان النفسي:

أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر لبعض أبعاد القيادة الشمولية

على الأمان النفسي، حيث بلغت قيمة معامل المسار للتأثير المباشر للانفتاح

على الأمان النفسي (٠,٧١٤) وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية ١%، وبمعامل تفسير ٠,٤٩١، كما بلغت قيمة معامل المسار للتأثير المباشر لسهولة الوصول على الأمان النفسي (٠,١١٨) وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٥%، وبمعامل تفسير ٠,٠٦٥، بينما لم تثبت معنوية التأثير المباشر للإتاحة – كأحد أبعاد القيادة الشمولية – على الأمان النفسي، ومن ثم يمكن القول **بالرفض الجزئي للفرض الثاني** من فروض الدراسة.

## ٢. التأثير المباشر للقيادة الشمولية على السلوك الصوتي للموظف:

أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر لأبعاد القيادة الشمولية على أبعاد السلوك الصوتي للموظف، حيث بلغت قيمة معامل المسار للتأثير المباشر للانفتاح على الصوت الداعم (٠,٤٣٦) وعلى الصوت المانع (٠,٠٨٧)، وبلغت قيمة معامل المسار للتأثير المباشر للإتاحة على الصوت الداعم (٠,٣٣١) وعلى الصوت المانع (٠,٢٦٨)، وبلغت قيمة معامل المسار للتأثير المباشر لسهولة الوصول على الصوت الداعم (٠,٣٢٠) وعلى الصوت المانع (٠,٢١٥)، وجميع هذه المعاملات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ١%، ومن ثم يمكن القول **برفض الفرض الثالث** من فروض الدراسة.

## ٣. التأثير المباشر للأمان النفسي على السلوك الصوتي للموظف:

أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر للأمان النفسي على أبعاد السلوك الصوتي للموظف، حيث بلغت قيمة معامل المسار للتأثير المباشر للأمان النفسي على الصوت الداعم (٠,٢٤٦) بمعامل تفسير (٠,١٢٣) وعلى الصوت المانع (٠,٤٨٨) بمعامل تفسير (٠,٢٧٢)، وكُلٌّ من هذين المعاملين دال إحصائياً عند مستوى معنوية ١%، ومن ثم يمكن القول **برفض الفرض الرابع** من فروض الدراسة.

#### ٤. التأثير غير المباشر للقيادة الشمولية على السلوك الصوتي للموظف من خلال الأمان النفسي:

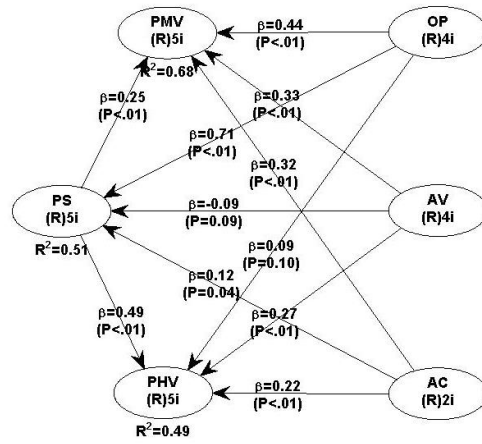
أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي غير مباشر للانفتاح – كأحد أبعاد القيادة الشمولية – على أبعاد السلوك الصوتي للموظف، حيث أوضحت النتائج أن الأمان النفسي يتوسط العلاقة بين الانفتاح والصوت الداعم بمعامل مسار غير مباشر (٠,١٧٦)، وهو معامل معنوي عند مستوى ١%، وترتب عليه زيادة التأثير الكلي للانفتاح على الصوت الداعم من (٠,٤٣٦) إلى (٠,٦١٢) بمعامل تفسير (٠,٢٤٩). كما أوضحت النتائج أيضاً أن الأمان النفسي يتوسط العلاقة بين الانفتاح والصوت المانع بمعامل مسار غير مباشر (٠,٣٤٨)، وهو معامل معنوي عند مستوى ١%، وترتب عليه زيادة التأثير الكلي للانفتاح على الصوت المانع من (٠,٠٨٧) إلى (٠,٤٣٥) بمعامل تفسير (٠,٠٣٩). وفي المقابل أوضحت النتائج عدم معنوية توسط الأمان النفسي في العلاقة بين باقي أبعاد القيادة الشمولية وأبعاد السلوك الصوتي للموظف. وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول بالقبول الجزئي للفرض الخامس من فروض الدراسة.

#### ٥. معاملات تفسير التغير في المتغيرات التابعة:

أوضحت النتائج أن (٠,٥٠٧) من التغير في الأمان النفسي يرجع إلى التغير في الانفتاح وسهولة الوصول، وأن (٠,٦٨٣) من التغير في الصوت الداعم يرجع إلى التغير في كل من الانفتاح والإتاحة وسهولة الوصول والأمان النفسي، كما أن (٠,٤٨٥) من التغير في الصوت المانع يرجع إلى التغير في كل من الانفتاح والإتاحة وسهولة الوصول والأمان النفسي أيضاً. أما النسبة المتبقية من التغير في هذه المتغيرات (الأمان النفسي والسلوك الصوتي للموظف) فإنها ترجع لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

هذا، وفي ضوء النتائج السابقة يمكن عرض النموذج النهائي للعلاقة بين

متغيرات الدراسة على النحو الموضح بالشكل التالي:



شكل رقم (٣)

النموذج النهائي للعلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي للبيانات.

## مناقشة نتائج الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على ما إذا كان الأمان النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة الشمولية والسلوك الصوتي للعاملين بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالمملكة العربية السعودية، وقد تم بناء واختبار العلاقات بين هذه المتغيرات باستخدام نموذج المعادلة البنائية SEM، حيث تم التعرف على العلاقات الارتباطية وعلاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة.

وقد أوضحت النتائج وجود **علاقة ارتباط إيجابية** بين القيادة الشمولية والأمان النفسي، وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه (Carmeli et al., 2010; Ye et al., 2016). وأوضحت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الشمولية والسلوك الصوتي للموظف، وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه (Ye et al., 2019). كما أوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الأمان النفسي والسلوك الصوتي للموظف، وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه (Elsaied, 2018; Liang et al., 2012).

وقد أوضحت النتائج أيضاً وجود تأثير إيجابي مباشر لبعض أبعاد القيادة الشمولية – الانفتاح وسهولة الوصول – على الأمان النفسي، وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه (Carmeli et al., 2010; Ye et al., 2016). بينما لم يثبت وجود تأثير معنوي

مباشر للإتاحة – كأحد أبعاد القيادة الشمولية – على الأمان النفسي، ويعني ذلك أن تواجد القائد لا يترتب عليه بالضرورة زيادة شعور العاملين بالأمان النفسي في الجامعة محل الدراسة.

كما أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر لأبعاد القيادة الشمولية على أبعاد السلوك الصوتي للموظف، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Ye et al., 2019)، حيث يترتب على انفتاح القائد وإتاحته وسهولة الوصول لتشجيع العاملين على التعبير عن الآراء والاهتمامات والأفكار البناءة حول القضايا المتعلقة بالعمل.

وأوضحت النتائج أيضاً وجود تأثير إيجابي مباشر للأمان النفسي على أبعاد السلوك الصوتي للموظف، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Elsaied, 2018)، حيث يؤدي شعور العاملين بالأمان النفسي في بيئة العمل إلى تشجيعهم على التعبير عن الآراء والاهتمامات والأفكار البناءة حول القضايا المتعلقة بالعمل.

وأخيراً أوضحت النتائج أن الأمان النفسي يتوسط العلاقة بين الانفتاح – كأحد أبعاد القيادة الشمولية – والسلوك الصوتي للموظف، حيث يؤدي شعور العاملين بالأمان النفسي في بيئة العمل إلى زيادة تأثير تمتع القائد بالانفتاح على السلوك الصوتي للموظف. وفي المقابل أوضحت النتائج عدم معنوية توسط الأمان النفسي في العلاقة بين باقي أبعاد القيادة الشمولية وأبعاد السلوك الصوتي للموظف، ويقترح الباحث مزيداً من الدراسة لهذه العلاقة في مجالات تطبيق وبيئة عمل مختلفة.

### توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصل إليها يمكن إيجاز توصيات الدراسة فيما يلي:  
أ) في ضوء ما أوضحت نتائج الدراسة من دور هام للقيادة الشمولية في تحسين مستوى شعور العاملين بالأمان النفسي وتشجيعهم على التعبير عن الآراء والاهتمامات والأفكار البناءة حول القضايا المتعلقة بالعمل يوصي الباحث المديرين بتدعيمها، من خلال إظهار الاهتمام بالجوانب التالية:

١. الترحيب بسماع الأفكار الجديدة من التابعين وإعطائهم الاهتمام الكافي، بالإضافة إلى مناقشة الأهداف المطلوب تحقيقها مع التابعين وكذلك الطرق الجديدة تحقيقها.

٢. التواجد بشكل مستمر، وتسهيل الوصول إليه من أجل تقديم الاستشارة للتابعين في حل المشكلات والإجابة على استفساراتهم المتعلقة بالعمل، وتشجيعهم على الدخول إليه أو التواصل معه لمناقشته في قضايا العمل المستجدة.

(ب) في ضوء ما أوضحت نتائج الدراسة من دور هام للأمان النفسي في تشجيع التابعين على التعبير عن الآراء والاهتمامات والأفكار البناءة حول القضايا المتعلقة بالعمل يوصي الباحث المديرين بتوفير المناخ الملائم لزيادة شعور التابعين بالأمان النفسي، من خلال:

١. تشجيع التابعين على التعبير عن مشاعرهم وآرائهم ومقترحاتهم واهتماماتهم وأفكارهم المتعلقة بالعمل، دون أن يكون هناك ترصد أو إلحاق ضرر بأي شخص لمجرد هذا التعبير ما دام أنه يتعلق بصميم عمل المنظمة ويهدف إلى تطويرها.

٢. تشجيع التابعين على قبول الآراء والمقترحات والاهتمامات والأفكار المختلفة للآخرين، وتوجيهها ودعمها والاستفادة منها في تحسين وتطوير المنظمة.

(ج) في ضوء الفوائد المتوقع تحقيقها من السلوك الصوتي للموظف يوصي الباحث العاملين في الجامعة محل الدراسة بما يلي:

١. بذل جهود إضافية من أجل تطوير اقتراحات وحلول جديدة تهدف إلى تحسين الوضع التنظيمي الراهن، من خلال: تقديم اقتراحات ومشاريع جديدة حول الأمور التي قد تؤثر على المنظمة أو تؤدي لتحسين إجراءات العمل، وعدم التردد في الحديث مع الرؤساء بشأن هذه الاقتراحات.

٢. التعبير عن القلق بشأن ممارسات العمل أو الأحداث أو السلوكيات الضارة بالمنظمة بهدف التغلب عليها، وذلك من خلال تقديم النصح للزملاء الآخرين

بتجنب السلوكيات غير المرغوب فيها والتي من شأنها عرقلة أداء العمل، والتحدث بصراحة عن المشاكل التي قد تسبب خسارة كبيرة للقسم والإشارة إلى المشكلات عند ظهورها في القسم، وعدم التردد في ذلك حتى ولو كانت هناك آراء مختلفة، مع الحرص على أن يكون الهدف من ذلك هو تحسين بيئة العمل بالمنظمة، وليس إلحاق الضرر بأي من أعضائها.

(د) في ضوء حداثة المتغيرات التي تتناولها هذه الدراسة وأهميتها لبيئة العمل، يوصي الباحث بإجراء العديد من الدراسات والبحوث المستقبلية ذات الصلة بهذه المتغيرات، ومنها:

١. بحث العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة في مجال تطبيقي مختلف، مثل الشركات الاستثمارية والخاصة وفروع الشركات الأجنبية، وفي بيئة مختلفة، مثل جمهورية مصر العربية وغيرها من الدول العربية.
٢. بحث العلاقة بين متغيرات مستقلة أخرى وبين الأمان النفسي والسلوك الصوتي للموظف، مثل: القيادة التمكينية والقيادة الأصيلة والقيادة الداعمة.
٣. بحث دور متغيرات وسيطة أخرى في العلاقة بين القيادة الشمولية والسلوك الصوتي للموظف، مثل: مشاركة المعلومات والتمكين النفسي.
٤. بحث الدور الوسيط للأمان النفسي في العلاقة بين القيادة الشمولية ومتغيرات أخرى، مثل: الأداء الابتكاري والمواطنة التنظيمية.

## قائمة المراجع:

### (أ) المراجع العربية:

التعليم، م. إ. (٢٠١٧). إحصاءات التعليم العالي، بتاريخ ١٤ يونيو ٢٠١٩، من:

[https://departments.moe.gov.sa/PlanningDevelopment/RelatedDepartments/Educationstatisticscenter/EducationDetailedReports/Docs/Table4-04\\_37-38.html](https://departments.moe.gov.sa/PlanningDevelopment/RelatedDepartments/Educationstatisticscenter/EducationDetailedReports/Docs/Table4-04_37-38.html).

العالي، و. أ. (٢٠١٤). الجامعات السعودية. الرياض.

المالية، و. (٢٠١٩). بيان الميزانية العامة للدولة للعام المالي ١٤٤٠ - ١٤٤١. الرياض.

(ب) المراجع الأجنبية:

- Bienefeld, N., & Grote, G. (2014). Speaking up in ad hoc multiteam systems: Individual-level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(6), 930–945.
- Brimhall, K. C. (2017). *Improving the Quality of Health Care Services through Inclusive Leadership in a Diverse Organizational Context*. PhD, University of Southern California.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior, 30*(6), 709–729.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal, 22*(3), 250–260.
- 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.
- Dyne, L. Van, Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1359–1392.
- Dyne, L. Van, & Jeffrey, A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors : Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal, 41*(1), 108–119.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383.
- Elsaied, M. M. (2018). Supportive leadership, proactive personality and employee voice behavior The mediating role of psychological safety.



- American Journal of Business*, 34(1), 2–18.
- Jin, M., Lee, J., & Lee, M. Y. (2017). Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(2), 303–319.
- Kirk-Brown, A., & Van Dijk, P. (2016). An examination of the role of psychological safety in the relationship between job resources, affective commitment and turnover intentions of Australian employees with chronic illness. *International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1626–1641.
- Kock, N. (2018). *WarpPLS User Manual: Version 6.0*. Laredo, Texas: Script Warp Systems.
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive Voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92.
- Men, C., Fong, P. S. W., Huo, W., Zhong, J., Jia, R., & Luo, J. (2018). Ethical Leadership and Knowledge Hiding: A Moderated Mediation Model of Psychological Safety and Mastery Climate. *Journal of Business Ethics*, 1–12.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(7), 741–966.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors *Journal of Management*. *Journal of Management*, 36(3), 633–662.

- QS. (2019). QS World University Rankings 2020. Retrieved July 5, 2019, from <https://www.topuniversities.com/>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review, 28*(2), 190–203.
- Song, J., Wu, J., & Gu, J. (2017). Voice behavior and creative performance moderated by stressors. *Journal of Managerial Psychology, 32*(2), 177–192.
- Sugiyama, K., Cavanagh, K. V., van Esch, C., Bilimoria, D., & Brown, C. (2016). Inclusive Leadership Development: Drawing From Pedagogies of Women’s and General Leadership Development Programs. *Journal of Management Education, 40*(3), 253–292.
- Xue, X., Song, H. Y., & Tang, Y. J. (2015). The relationship between political skill and employee voice behavior: From an impression management perspective. *Journal of Applied Business Research, 31*(5), 1877–1888.
- Ye, Q., Wang, D., & Guo, W. (2019). Inclusive Leadership and Team Innovation: The Role of Team Voice and Performance Pressure. *European Management Journal Journal*.
- Ye, Q., Wang, D., & Li, X. (2016). Inclusive Leadership and Employee’s Learning from Errors: A Moderated Mediation Model. *Australian Journal of Management, 1*(1), 1-20.
- Ye, Q., Wang, D., & Li, X. (2018). Promoting employees’ learning from errors by inclusive leadership: Do positive mood and gender matter? *Baltic Journal of Management, 13*(1), 125–142.

## ملحق: قائمة استقصاء الدراسة:

أولاً: يرجى وضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن درجة وجود كل عبارة من العبارات التالية في بيئة عملكم:

الكود	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
<b>IL</b>	القيادة الشمولية Inclusive Leadership (Carmeli et al., 2010)					
<b>OP</b>	الافتتاح Openness:					
OP1	يرحب المدير بسماع الأفكار الجديدة من المرؤوسين.	٥	٤	٣	٢	١
OP2	يهتم المدير بالأفكار الجديدة من أجل تحسين إجراءات العمل.	٥	٤	٣	٢	١
OP3	يرحب المدير بمناقشة الأهداف المطلوب تحقيقها مع المرؤوسين.	٥	٤	٣	٢	١
OP4	يرحب المدير بمناقشة الطرق الجديدة لتحقيق الأهداف المطلوبة.	٥	٤	٣	٢	١
<b>AV</b>	الإتاحة Availability:					
AV1	يتواجد المدير بشكل مستمر.	٥	٤	٣	٢	١
AV2	يسهل على المرؤوسين الرجوع إلى المدير في أي وقت.	٥	٤	٣	٢	١
AV3	يتاح المدير من أجل تقديم الاستشارة في حل مشكلات العمل.	٥	٤	٣	٢	١
AV4	يتاح المدير من أجل الإجابة عن الأسئلة المتخصصة التي أود التشاور معه فيها.	٥	٤	٣	٢	١
<b>AC</b>	سهولة الوصول Accessibility:					
AC1	يشجعني المدير على الدخول إليه لمناقشته في قضايا العمل المستجدة.	٥	٤	٣	٢	١

الكود	العبرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
AC2	يمكنني الوصول إلى المدير لمناقشته في قضايا العمل المستجدة.	٥	٤	٣	٢	١
<b>PS</b>	<b>الأمان النفسي Psychological Safety</b> : (Liang et al., 2012)					
PS1	يمكنني التعبير داخل القسم عن مشاعري الحقيقية تجاه وظيفتي.	٥	٤	٣	٢	١
PS2	يمكنني التعبير داخل القسم عن أفكارى بحرية.	٥	٤	٣	٢	١
PS3	يعتبر التعبير داخل القسم عن الشعور الحقيقي تجاه العمل شيء مرحب به.	٥	٤	٣	٢	١
PS4	لا أحد داخل القسم سيقوم بالترصد لي حتى إذا كان لدي آراء مختلفة.	٥	٤	٣	٢	١
PS5	لا أقلق من أن قيامي بالتعبير عن الأفكار الحقيقية في مكان عملي من شأنه أن يلحق بي الضرر.	٥	٤	٣	٢	١
<b>EVB</b>	<b>السلوك الصوتي للموظف Employee Voice Behavior</b> : (Liang et al., 2012)					
<b>PMV</b>	<b>الصوت الداعم Promotive voice</b> :					
PMV1	أبادر بتقديم اقتراحات حول الأمور التي قد تؤثر على القسم.	٥	٤	٣	٢	١
PMV2	أبادر باقتراح مشاريع جديدة تعود بالفائدة على القسم.	٥	٤	٣	٢	١
PMV3	أبادر بتقديم اقتراحات لتحسين إجراءات عمل القسم.	٥	٤	٣	٢	١
PMV4	أتحدث مع رؤسائي عن مقترحات بناءة تساعد على تحقيق أهداف القسم.	٥	٤	٣	٢	١
PMV5	أقدم مقترحات بناءة من أجل تحسين مراحل أداء عمل القسم.	٥	٤	٣	٢	١

الكود	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
PHV	الصوت المانع Prohibitive voice:					
PHV1	أنصح الزملاء الآخرين بتجنب السلوكيات غير المرغوب فيها والتي من شأنها عرقلة أداء العمل.	٥	٤	٣	٢	١
PHV2	أتحدث بصراحة عن المشاكل التي قد تسبب خسارة للقسم حتى عندما تكون هناك آراء مخالفة لآرائي.	٥	٤	٣	٢	١
PHV3	أعبر عن آرائي حول الأشياء التي قد تؤثر على كفاءة القسم.	٥	٤	٣	٢	١
PHV4	أقوم بالإشارة إلى المشكلات عند ظهورها في القسم.	٥	٤	٣	٢	١
PHV6	أتحدث مع الإدارة عن المشاكل التي تواجه العمل داخل القسم.	٥	٤	٣	٢	١

#### ثانياً: البيانات الديموغرافية:

النوع: ( ) ذكر. ( ) أنثى.

الجنسية: ( ) سعودي. ( ) مصري.

( ) أردني. ( ) سوداني.

( ) جنسية أخرى هي .....

#### سنوات الخبرة:

( ) أقل من سنة. ( ) من سنة إلى أقل من ٥ سنوات.

( ) من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات. ( ) ١٠ سنوات فأكثر.