

سلوكيات أصوات العاملين : المفاهيم النظرية والمدخل الفكرية

أ.د. سعد علي حمود العنزي / كلية الاسراء / الجامعة
الباحث/رنا ناصر صبر

تاريخ التقديم: 2017/1/15
تاريخ القبول: 2017/2/26

المستخلص

حظي مفهوم أصوات العاملين باهتمام باحثي حقلي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية لاسيما في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين، كانت لهذه الأهمية مديات عميقة من حيث تاريخ مناقشته، ليصبح متغير سلوكي مهم أتسع الاهتمام والعناية بها في الدراسات الإدارية والتنظيمية وركيزة أساسية في نجاح وتفوق المنظمات في المحافظة على مواردها البشرية العاملة فيها. فقد أوضح هذا البحث مفهوم ومنافع الاهتمام بأصوات العاملين في منظمات الأعمال، والمنظورات والنظريات المفسرة لأصوات العاملين، وتوضيح ماهية الدوافع المفسرة لأصوات العاملين، ومناقشة السلوكيات المتعلقة بأصوات العاملين، وإيضاح النماذج البنيوية لتفسير أصوات العاملين. واختتم البحث بجملة من المضامين الإجرائية والمتمثلة بتحفيز منظماتنا وإداراتها العليا بضرورة النظر إلى أصوات العاملين على أنها استراتيجية أعمال وليست مبادرات لحل قضايا مؤقتة، وهذا يتطلب دمجها في رؤية ورسالة وإستراتيجية المنظمة الكلية، وعدها جزءاً أساسياً من ثقافتها.

المصطلحات الأساسية للبحث/ أصوات العاملين، صمت العاملين، مشاركة العاملين، احتواء العاملين، سلوكيات أصوات العاملين .



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
العدد 100 المجلد 23
الصفحات 1-24

*البحث مستل من اطروحة دكتوراه



المقدمة

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

ومن هذه الروى الفلسفية والاسهامات البحثية الحديثة في الدراسات الإدارية والتنظيمية انبثق الاهتمام بموضوع أصوات العاملين وإبراز دورها في تعزيز السلوكيات التنظيمية الايجابية لتنعكس على مخرجات العمل الايجابية. فقد نال الموضوع اهتمام العديد من الباحثين والكتاب في المجال الأكاديمي والتطبيقي، اذ يعد بمثابة أسلحة تتسلح بها المنظمات لمواكبة التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال. وسبب هذا الاهتمام يعود الى ان المورد البشري يشكل العنصر الأكثر قيمة في الموارد التي تمتلكها المنظمات فضلاً عن ذلك فهو يعد القلب النابض في حياة المنظمات.

إن مصطلح أصوات العاملين (Employees voices) والذي يرمز له اختصاراً (EV) قد تم تناوله منذ مدة طويلة من الزمن، إذ إن أصل مفهوم أصوات العاملين، قد يقتفى تَتَبُّعُهُ إلى أكثر من (200) عام مضى والى بداية الثورة الصناعية ومن الجدير بالذكر فقد أثمرت معظم الدراسات التي تناولت مفهوم أصوات العاملين إلى استنتاج مفاده إن الخبير الاقتصادي السياسي الألماني (Albert Hirschman, 1970) وهو أول من وضع دراسة منهجية لدراسة الأصوات من خلال النموذج الذي قدمه حول تفسير الأصوات (Voices)، والخروج (Exit)، والولاء (Loyalty)، والذي يركز على وجهة النظر الاقتصادية والمتعلقة بالزبانن من حيث مدى استجابة المنظمات لانخفاض الطلب على منتجاتها (Mowbray et al., 2015:384).

لقد حاول عدد من الباحثين تقديم إسهاماتهم العلمية حول ظهور مفهوم أصوات العاملين ومن ثم فانه يندرج بامتداد فكري لإسهامات بحثية سابقة عمرها العلمي خمسة وأربعون عاما متجسدة بالأفكار والمقترحات والمفاهيم والنماذج التي تنادي بدور أصوات العاملين وتأثيرها في حياة المنظمة.

وبناءً على ما تقدم يروم الباحثان تسليط الضوء على موضوع أصوات العاملين وأطره ومعطياته الفكرية، منطلقين من دورها الواسع في المنظمة اذ إن منح العاملين تأثيراً أكبر على كيفية انجازهم لإعمالهم ودعم مدخلاتهم في اتخاذ القرار أصبح أمراً ذا أهمية لكل من العاملين والمنظمة، فالدراسات التي ركزت على مشاركة العاملين ركزت أيضاً على حرية العاملين في القيام بمهام إعمالهم واتخاذ القرارات في موقع العمل عبر أنواع مختلفة من إبداعات تنظيم العمل بضمنها الفرق وحلقات الجودة. كما وإن التركيز على العامل وسماع صوته احد الجوانب الرئيسية في أي عمل ناجح ونقطة انطلاق لاكتشاف ما يريده العاملين ويعد تغذية عكسية للنقاط الحرجة للمنظمة.



المحور الأول / منهجية البحث

أولاً: المعضلة الفكرية

أظهرت الدراسات في الآونة الأخيرة تباين الإدارات المعاصرة في درجة اهتمامها بالعمال والتعبير عن آرائهم وأفكارهم في القرارات التي تؤثر في أعمالهم ومدى تبني تلك الاقتراحات لتنعكس على مخرجات العمل (Johnstone & Ackers,2015: 278).

وعليه، يحاول هذا البحث دراسة التطلعات الفكرية لمفهوم أصوات العاملين والذي يتضح من خلال الاستماع إلى أصواتهم وطموحاتهم حول العديد من الأمور التي تتعلق بعملهم ومستقبلهم في المنظمة التي يعملون فيها، فمتى ما تتحقق الرضا الوظيفي للعاملين ارتفعت الروح المعنوية لهم وبالتالي انعكس ذلك على تحقيق مستوى عالي من مخرجات العمل الايجابية، إذ إن منح العاملين إيصال أصواتهم عبر آليات مباشرة وغير مباشرة يمكن إن يخلق التزاما عاليا تجاه العمل، ويحقق الأداء الأفضل، ويعمل على زيادة الكفاءة الإنتاجية (Anyango et al,2015:12).

واستنادا الى مجموعة المنطلقات والحقائق الفكرية التي تم طرحها انفا، يمكن تحديد الملامح الرئيسية للمعضلة الفكرية للبحث، والتي كانت دافعا للباحثين للخوض في هذه الموضوعات. والتي يمكن صياغتها بشكل تساؤلات وعلى النحو الآتي:-

أ. ما المرتكزات الفلسفية والمفاهيمية لأصوات العاملين وما هي مبررات تبنيه كموضوعا معاصرا لمنظمات الأعمال ؟

ب. ما الجدل الفكري للمفاهيم المتناقضة والمتداخلة لأصوات العاملين ؟

ج. ما المدخل والمنظورات الفكرية التي تفسر أصوات العاملين ؟

د. ما سلوكيات أصوات العاملين المتبعة داخل منظمات الأعمال ؟

ثانيا : أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من خلال تناوله لموضوع ذي أهمية كبيرة لما له من دور كبير في الارتقاء بأداء المنظمات واستمرارها في عالم الأعمال. فضلا عن الإسهام في رفد المكتبة العراقية والعربية في مجال أصوات العاملين ، إذ لا زالت الاهتمامات المعرفية بهذه القضية محدودة في حدود إطلاع الباحثان، ولضمان التصدي لتلك الفجوة المعرفية تم تقديم بعض المقترحات لأشراقات مستقبلية واعدة ذات صلة بموضوع البحث المعاصر والمهم .

ثالثا: أهداف البحث : يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على المضامين الفكرية لمفهوم أصوات العاملين .
- 2- تشخيص المرتكزات الأساسية للجدل الفكري للمفاهيم المتناقضة و المتداخلة مع أصوات العاملين .
- 3- التعرف على المنظورات والنظريات المفسرة لأصوات العاملين .
- 4- التعرف على المنظورات والنظريات المفسرة لأصوات العاملين .
- 5- التعرف على سلوكيات أصوات العاملين المتبعة داخل منظمات الأعمال .

رابعا: هيكلية البحث : جاءت هيكلية البحث في ثلاثة محاور رئيسة هي :

المحور الأول : منهجية البحث

المحور الثاني : الأسس الفكرية للبحث

المحور الثالث : الخاتمة



المحور الثاني / الأسس الفكرية للبحث

أولاً: مناقشة فكرية في مفهوم أصوات العاملين

يكتنف تحديد مفهوم دقيق لأصوات العاملين امراً في غاية الصعوبة إذ مازال موضوعاً حديثاً يتقبل النقد والتحليل من جهة، واختلاف الدراسات والبحوث التي تناولته من جهة أخرى. إذ يشير كل من (Anyango et al., 2015:11) الى ان مفهوم أصوات العاملين من المفاهيم التي اختلف بشأنها الكتاب والباحثين، فمنهم من ينظر إليه على انه مفهوم صعب وغير قابل للتنبؤ، في حين ينظر آخرون على انه مجرد مشاركة العاملين ومنحهم حرية الرأي والتعبير. ويساند هذا الطرح كل من (Wilkinson et al., 2004:5) إذ يؤكدوا على ان مفهوم أصوات العاملين أصبح ذا معنى مطاطي، لاختلاف التخصصات والمنظورات والأدبيات التي تناولته. لذلك يلاحظ بان هناك العديد من الاتجاهات في تعريف أصوات العاملين.

وهذا ما أكده كل من (Dundon et al, 2004 :1152) بعرض أربع اتجاهات لتفسير أصوات العاملين، وضح الاتجاه الأول إن أصوات العاملين هو التعبير عن عدم الرضا الشخصي او القلق الهادف لتناول مشكلة او قضية معينة مع الإدارة ، وقد تظهر الأصوات بالتعبير وفق هذا الاتجاه عبر إجراءات الشكوى. إما الاتجاه الثاني فركز بشكل خاص على التنظيم الجماعي، حيث انه يوفر مصدر تعويضي للسلطة الإدارية، فالاتحادات والنقابات والمساومة الجماعية هي من الأمثلة التي تعكس أصوات العاملين وفق هذا الاتجاه .

ويشخص الاتجاه الثالث الأصوات بوصفها مساهما في اتخاذ القرار الإداري ، والغرض هنا هو اكتساب مدخلات العاملين لتحسين تنظيم العمل والكفاءة الإنتاجية بصورة أفضل ، وربما يتم من خلال حلقات الجودة او فرق العمل، وهذا الاتجاه يسود في اغلب أدبيات منظومة ممارسات عمل الأداء العالي (HPWS) والذي يركز على نظرة ما هو جيد للمنظمة هو جيد للعاملين. اما الاتجاه الأخير فتناول أصوات العاملين كأداة للكسب والتعاون المتبادل بين الطرفين (الإدارة والعاملين) وبما يزيد من بقاء وديمومة المنظمة، فالاتفاقيات التشاركية الطوعية على مستوى المنظمة، ونظم الحوار الاجتماعي هي من الأمثلة التي تعكس هذا الاتجاه ، والجدول (1) يوضح تلك الاتجاهات بشكل جلي

الجدول (1) المعاني المختلفة لأصوات العاملين

الأصوات	الهدف وتعبير الأصوات	اليات وممارسات الأصوات	مدى النتائج
التعبير عن عدم الرضا الفردي	مشكلة مع الإدارة أو لمنع التدهور في العلاقات	الشكوى لدى المدير الأعلى إجراءات الشكوى	الخروج - الولاء
التعبير عن التنظيم الجماعي	لتوفير مصدر تعويضي للقوة للإدارة	الاتحادات المساومة الجماعية الإجراءات الصناعية	الشراكة
المساهمة في اتخاذ القرار الإداري	السعي للتحسينات في تعظيم جودة وإنتاجية العمل	مجاميع حل المشاكل الصاعدة حلقات الجودة نظم الاقتراح فرق الإدارة الذاتية	التشخيص والالتزام - تحسين الأداء
العلاقات التبادلية والتعاونية	لتحقيق بقاء طويل الأمد للمنظمة وعاملها	اتفاقيات الشراكة الاستشارة المشتركة اللجان مجالس العمل	التأثير الملحوظ في القرارات الإدارية والاتفاقيات الودية

Source: Dundon, Wilkinson, Marchington & Ackers, (2004), " The meanings and purpose of employee voice ", International Journal of Human Resource Management , Vol. 15 Iss: 6 p: 1152



سلوكيات أصوات العاملين : المفاهيم النظرية والمدخل الفكرية

ومن نافلة القول ، فقد اختلف أسلوب تعريف أصوات العاملين في كل من مجالي ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، اذ استنتج كل من (McCabe&Lewin,1992:21)، ان إسهامات الباحثين لمفهوم أصوات العاملين ضمن مجال إدارة الموارد البشرية وعلاقات التوظيف تركز على عاملين أساسيين: الشكاوى حول القضايا المرتبطة بالعمل من خلال العاملين والنقابات ورفعها إلى الإدارة ؛ وثانياً المشاركة في عملية اتخاذ القرار من خلال العاملين وممثلي النقابات. في حين تمثلت إسهامات الباحثين لمفهوم أصوات العاملين ضمن مجال السلوك التنظيمي من حيث تركيزها على ثلاث مرتكزات جوهرية، المرتكز الأول يرى إن فكرة الأصوات هو فعل التعبير اللفظي، يتم من خلالها تمرير رسالة من المرسل إلى المستلم. إما المرتكز الثاني يرى ان الأصوات هو سلوك اختياري، فالأفراد يختارون الاستغراق من عدمه وذلك الاختيار الذي يتأثر بأنواع مختلفة من العوامل. إما المرتكز الثالث والأخير فركز على إن موضوع الأصوات هو مفهوم بنائي في محتواه (هدفه)، فالهدف منه هو إحداث تحسين وتغيير ايجابي وليست مجرد تقديم شكوى (Morrison,2011:375) . وفي هذا السياق يفسر (Armstrong,2009:939) إن التعبير عن أصوات العاملين يختلف بشكل كبير بين العاملين والإدارة كما في كفتي الميزان، اذ في إحدى نهايات الميزان هناك إدارة من جانب واحد وأن العاملين ليس لهم أصوات اطلاقاً. وفي النهاية الثانية فإن للعاملين قد يكون لديهم إدارة ذاتية كاملة وسيطرة كما هي الحال بالنسبة إلى فرق العمل الذاتية على الرغم من أن هذه الحالة تكون نادرة وقليلة. وفي خضم هذا التباين والاختلاف قام الباحثان بإعداد الجدول (2) الذي يبين فيه مجموعة من التعاريف الخاصة بأصوات العاملين ، للوصول إلى تشخيص التعريف الأنسب لهذه البحث.

الجدول (2) تعريف أصوات العاملين من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

ت	الكاتب / الباحث	التعريف
1	Bryson,2004: 220	اتصالات ذات اتجاهين بين الإدارة والعاملين والتي تتعلق بمنح الفرص للعاملين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم وبالمقابل الاهتمام والاستماع والتبادل للآراء والمعلومات من قبل الإدارة .
2	Budd,2004: 23	القدرة على إدخال مدخلات ذات معنى إلى قرارات المنظمة .
3	Edmond, 2006: 1	تعبير عن الآراء والمخاوف بشأن الظواهر التنظيمية، والتي يتم التعبير عنها من خلال الأساليب المباشرة او غير المباشرة .
4	marcgington, 2007: 231	يصف ممارسات الموارد البشرية المصممة للسماح للعمال في التحدث (القول) عن كيفية عمل منظماتهم سواء بشكل مباشر او غير مباشر .
5	Lavelle et al., 2010: 396	أي نوع من الآليات والأساليب والممارسات التي يستخدمها العامل لإبداء الرأي والمشاركة في صنع القرار .
6	carroll, 2011: 11	مجموعة متكاملة من العمليات والممارسات التي تساعد العامل بصورة مباشرة او غير مباشرة في اتخاذ القرارات في المنظمة .
7	Torrington et al, 2011: 430	منح العامل دوره في المنظمة من حيث مدى المشاركة والتأثير في صنع القرارات .
8	Channar et al, 2013: 47	اتصال ذات اتجاهين يتم بين كل من الإدارة والعاملين يتم من خلاله الاستماع إلى آراء ومقترحات ومشاكل العاملين والتركيز على عملية التبادل للمعلومات بين الطرفين .
9	Morrison,2014: 174	اتصالات رسمية بين الإدارة والعاملين يتم من خلالها طرح الآراء والأفكار والقضايا ذات الصلة بالعمل بقصد تحسين الأداء التنظيمي أو وحدة العمل .
10	Bashshur& OC ,2015:153	التعبير الرسمي للأفكار والآراء والمقترحات الموجهة نحو هدف محدد داخل او خارج المنظمة مع النية لتغيير الحالة السائدة نحو الأفضل للمنظمة والفرد معا .
11	Barry& Wilkinson ,2016:262	مجموعة من الآليات التي تمنح للعمال حق الأصوات والتعبير وإعطاء المقترحات حول العمل ونشاطات المنظمة والمتمثلة (بإبداء الرأي والتعبير ، حلقات الجودة ، فرق العمل ، التفاوض الجماعي والوسائل غير الرسمية) .



سلوكيات أصوات العاملين : المفاهيم النظرية والمدخل الفكرية

- ويلاحظ من الجدول السابق وجود خصائص مشتركة لمفهوم منظومة أصوات العاملين تتمثل بأنها:
- 1- مفهوم واسع من حيث محتواه ، فالرسالة المنقولة عبر الأصوات يمكن أن تكون حول طريقة التحسين أو مشكلة تنظيمية أو موقف ظلم أو سوء سلوك أو رأي يختلف عن وجهات نظر الآخرين.
 - 2- تجمع بين مجالين الإيجابي المتمثل بالمشاركة والمساهمة بالأراء البناءة في عملية اتخاذ القرار والعلاقات التعاونية والاجتماعية المتبادلة بين الطرفين المنظمة والفرد، اما المجال السلبي المتمثل بتقديم الشكاوى حول المشاكل والنزاعات والقضايا المرتبطة بالعمل.
 - 3- يتضمن المخاطرة طالما انه يعرض اقتراح بنائي واضح يتضمن تحديا للحالة السائدة.
- وبشكل عام وفي ضوء وجهات النظر والآراء المختلفة، حددا الباحثان تعريفا إجرائيا لأصوات العاملين من خلال الجمع بين الطروحات والمفاهيم التي تم عرضها حول الموضوع ، وفي السياق نفسه تعكس هدف البحث الحالي، اي أن أصوات العاملين هي: "منظومة متكاملة من الآليات والأساليب المباشرة او غير المباشرة للتعبير عن الآراء والأفكار والمقترحات الهادفة للتحسين البناء من خلال المشاركة بصنع القرارات ذات الصلة بالعمل، أي المدى الذي تسمح فيه المنظمة للعاملين في توفير مدخلات لعملية اتخاذ القرارات".

ثانيا: الجدل الفكري للمفاهيم المتناقضة والمتداخلة مع اصوات العاملين

تظهر المراجعة للدراسات والبحوث ذات الصلة بوجود بعض المفاهيم التي تتداخل في محتواها مع مفهوم أصوات العاملين ، إذ ان العديد من الدراسات قد تستخدمها بشكل تبادلي عكسي مثل صمت العاملين ، في حين توجد هناك مفاهيم تستخدمها بشكل مترادف كمفهوم الاحتواء والمشاركة ، وفيما يأتي عرضاً موجزاً لأهم نقاط التشابه والاختلاف بين تلك المفاهيم:

1- أصوات العاملين وصمت العاملين

أستخدم مصطلح صمت العاملين (Employees Silence) كمصطلح متضاد وعكسي لمصطلح أصوات العاملين (Employees Voices) في الفكر الإداري هذا من جانب، ومن جانب آخر استخدم كمصطلح تفاعلي وذات علاقة ارتباطية ، غير أن هناك فرق بينهما . فقد أوضح (Moasa,2013: 575- 577) منظورين مختلفين لتفسير العلاقة بين المفهومين ، إذ تمثل المنظور الأول الذي يستند الى وجهة النظر المعيارية والوظيفية بأن تعامل الأصوات والصمت كمفهومين انعكاسيين بشكل كامل. وهذا نتيجة ثقافة ومناخ المنظمة والقواعد والإجراءات الرسمية المعيارية المعتمدة في المنظمة إذ يصبح العاملون بلا خيارات اخرى سوى الإذعان. اما المنظور الثاني والمتمثل بالبناء الاجتماعي الذي يعامل الأصوات والصمت كالأضداد فقط في الوهلة الأولى. فالأصوات والصمت يعد هما من الموارد الإستراتيجية التواصلية المترابطة جدا والمتشابكة وأنها تفتقر بعضهما البعض. فإذا اعتبرنا الأصوات والصمت عملية مترابطة ومتشابكة وإحدى أشكال الاتصالات الإستراتيجية، عليه يكون العاملين أحرار في بناء التفاعل مع الآخرين .

وفي السياق نفسه أكد (VanDyne et al., 2003: 1360) على الرغم من أن الصمت يمكن أن ينظر إليه بوصفه نقيض الأصوات؛ إلا إن ليس جميع أشكال الصمت هي عكس الأصوات. كما هي الحال بالنسبة لحماية المعلومات السرية التي يتم حجبها عن الآخرين، إذ يمكن لبعض أشكال الصمت إن تكون إستراتيجية واستباقية. فهذه الهياكل من الصمت قد تدل على نوع معين من السلوك الواعي والمقصود من قبل العاملين ، ومن ثم فهي تخدم غرضاً مقصوداً (Pinder & Harlos, 2001: 333).

وقد أوضح كل من (Pinder & Harlos, 2001:348) أن ظاهرة صمت العاملين قد تأخذ معانٍ مختلفة اعتماداً على الدوافع الكامنة. فأنها تتميز في شكلين، مثل "السكون" و "الإذعان". من حيث "الصمت الساكن فيتمثل " بالإغفال المتعمد ، في حين "الإذعان" فهو الاستسلام وتقبل الأمور بطريقة قسرية.



لقد عرّف كل من (Morrison & Milliken, 2000: 707) صمت العاملين بأنه حجب الآراء والأفكار والمخاوف لدى العاملين بشأن المشاكل التنظيمية . في حين عرفه كل من (Pinder & Harlos 2001: 334) بأنه حجب أي شكل من أشكال التعبير الحقيقي للفرد عن التقييمات السلوكية والعاطفية والمعرفية بشأن الظروف التنظيمية ولاسيما للأفراد الذين يكونون قادرين على إحداث التغيير في العمل. وكذلك عرف كل من Jain & (Sujan, 2013: 2) صمت العاملين بأنه الكبت المتعمد للمعلومات من قبل العاملين في المنظمة.

ومن هنا يبرز التساؤل الآتي: ما الأسباب التي تكمن وراء حقيقة الصمت للعاملين؟ إذ أنه ليس من السهل الإجابة عن ذلك ، إذ أن هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر في هذا الاختيار، فهناك أدلة تشير إلى أن الصمت هو في الواقع يتمثل بالكبت في العديد من المنظمات حيث غالباً ما يكون العديد من العاملين مترددين جداً للافصاح بأصواتهم ، لا سيما عندما يمكن أن ينظر إلى المعلومات ذات عواقب سلبية لهم مستقبلاً (Morrison, 2014:175). وذكر (Yıldız,2013 :33-37) وجود ثمانية أسباب تفسر صمت العاملين في المنظمات، وهذه الأسباب هي (الخوف من الإدارة العليا ، ردود الفعل السلبية ، عدم ثقة وإيمان المديرين بالعاملين ، الهيكل التنظيمي والسياسات والقيم التنظيمية ، الممارسات الإدارية، ثقافة المنظمة ، المخاوف الفردية والمعتقدات، وعوامل أخرى متمثلة بالخصائص الفردية (قلة الخبرة) .

واستناداً إلى الطروحات السابقة يرى الباحثان ان مفهومي الأصوات والصمت في بعض الأحيان قد تسير في شكل مواز وتارة أخرى تتقاطع، فالصمت هو نتيجة الفشل في إيصال الأصوات، أي التمسك بمدخلات يمكن نشرها (مشاركتها) بدلا من التعبير عن هذه المدخلات ، فالأصوات هو خيار (متعمد) لعدم التزام الصمت. فإذا كان العامل لديه فكرة أو اقتراح، أو هو على بينة من مشكلة أو قضية، إما ان يتكلم أو يحجب تلك المعلومات. ومع ذلك، غالباً ما تتحدد العلاقة بين الأصوات والصمت، وفقاً للقيود والعوامل التي تم توضيحها أعلاه

2- المشاركة والاحتواء وأصوات العاملين

هناك العديد من الباحثين الذين تعاملوا مع المشاركة (Participation) والاحتواء (Involvement) وأصوات العاملين بشكل مترادف، ولكن القاعدة المفاهيمية تؤكد على قطعية الاختلاف فيما بينها. ولتوضيح حالة الاختلاف والتشابه ينبغي الخوض في طرح مجموعة من النتاجات والطروحات المفاهيمية والفلسفية لعدد من الدراسات والبحوث التي تناولت هذه المفاهيم :

أ- المشاركة وأصوات العاملين

إن التمييز بين المشاركة وأصوات العاملين من المواضيع التي تمخضت بالنقاش والجدال المستمر وبشكل ملفت للنظر بين الباحثين ، إذ تباينت وجهات النظر في تحديد هذه العلاقة ، حيث لا يوجد إجماع واتفاق نهائي لتحديد العلاقة بين المفهومين .ومن خلال المراجعة للدراسات ذات الصلة تبين هناك منظورين لتفسير هذه العلاقة وكالاتي :

المنظور الأول : أن مشاركة العاملين هي إحدى العناصر الرئيسية للأصوات ، وفي هذا الاتجاه يبدي (Armstrong,2009:937) رأياً مميزاً مفاده أن مشاركة العاملين هي إحدى العناصر الرئيسية للأصوات من حيث التركيز على المشاركة ومنح العاملين الفرصة للتأثير في عملية صنع القرارات التنظيمية، وينضم إلى هذا الاتجاه كل من (Boxall & Purcell ,2003) (Wilkinson et al., 2010). ويؤكد هذا الطرح (Salamon ,2000:304) إذ يشير إلى ان مشاركة العاملين يمثل شكلاً قوياً من أشكال الأصوات، أي ان المشاركة الحقيقية تتطلب من كلا الطرفين ضمن علاقة العمل ان يمتلكا قوة متساوية لتحديد نتائج القرارات التي تؤثر فيهما ، وتسمى هذه العملية باتخاذ القرار المشترك .

فمشاركة العاملين لها الدور المتعظم من الأهمية على مستوى منظمات الأعمال، وهذا يمكن تفسيره من خلال ميدأين هما (العنزي وصالح، 2009: 88-89):

الأول: يميل العاملون إلى دعم القرارات التي اشتركوا في صنعها. والثاني: إن الفكرة الأساس لمشاركة العاملين مفادها أنهم يؤدون الأنشطة الفعلية للعمل، وإن طلب المعلومات منهم وإشراكهم فيما يتعلق بعملهم يمكن أن يعطي رؤياً قد تكون غير متاحة للمديرين والاستشاريين.



سلوكيات أصوات العاملين : المفاهيم النظرية والمدخل الفكرية

أذ يمكن وصف مشاركة العاملين بأنها مدى الحرية المعطاة للفرد في مجال ممارسة مهمات العمل والمساهمة في عملية اتخاذ القرارات التي تخص هذا العمل، ويدخل ضمن هذا الاتجاه ما يعرف بديمقراطية الإدارة. (الزبيدي، 2004: 28).

المنظور الثاني : أن مشاركة العاملين كمصطلح بديل أو مرادف للصوت من حيث المشاركة بتقديم الآراء والمقترحات ذات الأثر الإيجابي للمنظمة، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات والأبحاث أمثال (Heller et al., 1998: 15).

وعليه يتضح ان المشاركة بحد ذاتها تمثل الركيزة الأساسية لعملية أصوات العاملين وهذا ما أكده (Prabhakar, 2015: 24) إذ أن أصوات العاملين تمثل مشاركة العاملين وعلى وجه التحديد للتأثير في صنع القرار التنظيمي. إي منح العاملين المشاركة في عملية صنع القرارات من خلال الآليات الرسمية وغير الرسمية للحد من الصراع، وتحسين الاتصالات وتشجيع الاحتفاظ بالعاملين من خلال التحفيز والمعاملة العادلة".

ب- الاحتواء وأصوات العاملين

الاحتواء هو متغير آخر عادة ما يتم الخلط بينه وبين أصوات العاملين ، والاحتواء من الممكن ان يعرف على انه إستراتيجية تستعملها المنظمة لحث أفرادها وفرق العمل فيها على المشاركة في جميع ما يتصل بالنشاطات التي يؤديونها داخل المنظمة وذلك من خلال منحهم المزيد من المسؤولية ومسائلتهم عن الأداء التنظيمي بقصد الوصول إلى مستويات النجاح المنشودة (جلاب والحسيني ، 2013 : 131). ولعل ما تجدر الإشارة له هنا ، وقبل البدء بتحديد التمييز بين الاحتواء وأصوات العاملين لابد من توضيح وإزالة التداخل بين مصطلحي المشاركة والاحتواء اللذين وان اختلفا في المحتوى والمضمون إلا إنهما قد يعكسان مدى التشابه في الفكرة المستندة في التمييز بينهما وبحسب تناول هذا الموضوع من قبل عدد من الباحثين في تفسير مصطلح أصوات العاملين، إذ أشار (الزبيدي ، 2004 : 29- 30) الا أن هناك ثلاث وجهات نظر للإجابة عن هذا الموضوع وكما يأتي:

الاتجاه الأول: يتناول مصطلح الاحتواء كبديل أو مرادف لمصطلح المشاركة .

الاتجاه الثاني: يعد مصطلح الاحتواء واحدا من مكونات المشاركة.

الاتجاه الثالث: يضع حدود وفواصل بين المصطلحين .

وقد عزز (Coffey, 2000:11) من العلاقة والترابط بين المصطلحين فقد عد المشاركة في صنع القرار هي اختبار حاسم لمدى الاحتواء .

وفي المقابل فأن هناك بعض الباحثين الذين توصلوا الى ان مصطلح الاحتواء يعد مفهوما أوسع واشمل من مفهوم المشاركة وعلى وفق وجهة النظر هذه فقد يُنظر إلى إن المشاركة هي إحدى مكونات الاحتواء .

(Robbins & David :2004:193)

ويتفق الباحثون في مجال التمييز بين مصطلحي الاحتواء وأصوات العاملين على أن الاحتواء يعد احد العناصر الرئيسية لأصوات العاملين ، وأيد هذا المنظور كل من (Armstrong, 1997, scott et al ., 2003, farnham et al ., 2003) من حيث العملية التشاركية والاستشارية والتفاوضية التي تتم بين العاملين والإدارة لمناقشة القضايا والمهام المتعلقة بأعمالهم اما بشكل مباشر او غير مباشر والتي تعود بالفائدة لكلا الطرفين . ويؤكد كل من (Rollinson & Dundon, 2007:230) إن الاحتواء تمثل شكلا أقل قوة للأصوات طالما انه يرتبط بمجموعة من الممارسات التي تحت أفكار العاملين ولكنها في الوقت نفسه تحافظ على حق الإدارة باتخاذ القرارات .



ثالثاً : منافع الاهتمام بأصوات العاملين في المنظمات المعاصرة

أصبح موضوع أصوات العاملين محط اهتمام وعناية الكثير من العاملين في المنظمات التي يعملون فيها، لأهميته الكبيرة وللمزايا والفوائد التي تكسبها تلك المنظمات التي تتبنى هذا المفهوم (Kaufman,2015: 19). ويتفق العديد من الباحثين على أهمية دراسة الأصوات في الوقت الحاضر، بسبب التغيرات والتطورات السريعة في عالم الأعمال اليوم فهو يعد ذا قيمة لاتخاذ القرارات، وعاملاً رئيساً للإدارة الفعالة للموارد البشرية في المنظمات (CETiN,2013:1709). وأضاف (Zhao,2014:27) تكمن أهمية سماع أصوات العاملين في الكشف عن مشكلات العمل ذات الصلة في مراحل مبكرة والعمل على الحد منها قبل تفاقمها. وفي هذا الصدد أكد (willemsma,2014:3) إن التركيز على العامل وسماع صوته احد الجوانب الرئيسية في أي عمل ناجح ونقطة انطلاق لاكتشاف ما يريده العاملين وبعد تغذية عكسية للنقاط الحرجة للمنظمة (Jung,2014:19).

ولعل ما يذكر في هذا الصدد، وصف (Bryson et al., 2006: 2) بأن تنفيذ أصوات العاملين هو الاستثمار الفعلي في إدارة الموارد البشرية مما يؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية وخلق وبناء مناخ أكثر انفتاحاً لعلاقات العمل. ومن ناحية أخرى يعزو بعض الكتاب أسباب الاهتمام بأصوات العاملين إلى عدة أمور منها (المنافسة الشديدة، وتزايد متطلبات الزبائن ، والتركيز على الجودة، والتغيير المستمر في السوق) ويسترسل الباحثون اعلاه ، اذ اكدوا ينبغي الاهتمام بأراء عاملها والتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم، وهذا انطلاقاً من إن العامل مصدراً للمعلومات والأفكار الجديدة فهو المرتكز الأساسي لجودة عمليات المنظمة والتي يمكن أن تحسن بيئة العمل .

ويساند هذا الطرح (Torrington et al.,2011:430) اذ يؤكد على ان أفضل الأفكار والآراء الجديدة غالباً ما تنشأ من الأفراد في المستويات الدنيا لأنهم الأقرب للأمور التشغيلية وبشكل خاص علاقاتهم بالزبائن. ومن وجهة نظر (Anyango et al,2015:12) فقد بين أن تبني أصوات العاملين يخلق العديد من العوائد التي أبرزها ، خلق التزام عالي للعاملين، وتحقيق الأداء الأفضل، كما ويسهم في تحسين وتطوير المنتجات، ويعمل على زيادة الكفاءة الإنتاجية . وأضاف (Greenwell et al.,2008:71-72) إلى إن إهمال أصوات العاملين وعدم إشراكهم في تطوير السياسات المستخدمة لصنع القرار يؤدي الى عدم الرضا مما يؤثر في إنتاجية المنظمة وارتفاع دوران العمل ومن ثم ينعكس على الزبون.

ويتفق مع هذا الطرح (BBus,2014:27) اذ يشير الى إن إهمال أصوات العاملين ينعكس ببعض النتائج السلبية، فأن فقدان الدعم الإداري لآليات الأصوات يمكن ان يساهم في تدمير مناخ المساهمة والمشاركة في المنظمة، فالعاملين سوف ينتابهم الشك في دوافع الإدارة وسوف يشعرون إن الإدارة تحاول وهمهم بالمساهمة والمشاركة من اجل تحقيق أهدافها الخاصة. ويرى (Wilkinson et al ,2004 :16) أن أهمية أصوات العاملين تكمن في انه يساعد على ما يأتي:

- 1-تحسين بيئة العمل: حيث ان أصوات العاملين يخلق مناخاً للعلاقات الصناعية البناءة، مما يؤدي إلى تحسين الدافعية والالتزام والعمل الجماعي بين العاملين .
- 2-مساهمات العامل: تحسين سلوكيات واتجاهات العاملين وأنها سوف تكون قادرة على المساهمة بشكل إيجابي في عملية صنع القرار.
- 3-تحسين نظم الإدارة: وذلك من خلال التركيز على أفكار ومعارف وخبرات العاملين ودعم النشر الأكبر للمعلومات .
- 4-تحسين الأداء التنظيمي: هذا بما في ذلك تحقيق انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل ، وتحسين الإنتاجية، وتحسين معدلات الاحتفاظ بالموظفين.

و يبدي في هذا الصدد (Wilkinson & Fay,2011:68) رأياً مميزاً مفاده أن منح الأصوات للعاملين في منظمات الأعمال، يوفر العديد من المزايا مبرراً ذلك من حيث ان الاستماع لأصوات العاملين يمكن ان يساعد على رفع الروح المعنوية لهم من خلال التأثير في استغراقهم وإبداعهم في العمل ، وهذا يدعم بدوره زيادة الإنتاجية في موقع العمل. ويفسر الباحثان الرأي أعلاه استناداً لنظرية التوقع في الدوافع فأن الأفراد يتحفزون لتحقيق شيء ما إذا ما رغبوا بذلك الشيء وتأكدوا من امتلاكهم القدرة على تحقيقه وكذلك إذا ما كان ذلك الشيء قابلاً للتحقيق.



وعليه إذا ما طبق المدراء هذا المبدأ على العاملين، موفرين لهم الأصوات والمكافأة مقابل عملهم مع أمور يقيّمها العاملين، فإن ذلك سوف يحفزهم للعمل بفاعلية وأداء أفضل، كما وهناك أدلة تشير إلى أن أصوات العاملين هو مكون أساسي في منظومة العمل ذات الأداء العالي (HPWS) إذ أشار (BBus,2014:27) إلى إن مساهمة ومشاركة العاملين ترتبط إيجابياً بتحسين الأداء وسلوكيات العمل والالتزام التنظيمي. كما إن منح العاملين الأصوات عبر آليات مباشرة وغير مباشرة يمكن إن يقلل أيضاً من الصراع ويُحسّن الاتصالات بين المديرين والعاملين، وذلك يخلق ثقة أعلى بين الطرفين ، ويزيد من المرونة والكفاءة ويحسن من الاحتفاظ بالعاملين.

ومما تقدم آنفاً يستخلص الباحثان أن للأصوات أهمية كبيرة في نجاح المنظمات ودعمها في تحقيق الأهداف التي تسعى لها، فضلاً عن كونها تعد وسيلة وأداة مهمة تساعد المنظمات على تحقيق الأداء العالي والاستدامة التنظيمية، والأمر لا يقتصر فقط في تحقيق على مستوى المنظمة بل يسهم أيضاً في تحقيق الأهداف على المستوى الفردي .

رابعاً: المنظورات والنظريات المفسرة لأصوات العاملين

1- المنظورات المفسرة لأصوات العاملين:

تطرق العديد من الباحثين لدراسة أصوات العاملين وفق حزمة من الأسس والمنظورات، ومن مجالات علمية شتى مثل علم النفس، علم الاجتماع، علم السياسة والقانون، والسلوك التنظيمي ونظرية المنظمة، وأدبيات الموارد البشرية وعلاقات العمل (Budd et al.,2010: 303) ، وكما وردت في العديد من البحوث والدراسات ونذكر منها الآتي:

أ- المنظور الاقتصادي: إن الإسهام الرئيسية للمنظور الاقتصادي تكمن في نظرية اقتصاديات صفقات الكلف (TCE)، إذ تنبثق الأصوات على أساس التبادل الاقتصادي التي تؤثر فيها التكاليف والعوائد لكلا الطرفين (المنظمة والعامل) (Wilkinson et al., 2014:8) . ويرى كل من (Kochan &Dyer, 1992: 33) أن المنظور الاقتصادي يركز على مدى تأثير أصوات العاملين كوسيلة لتحسين الإنتاجية عبر نشاطات العمل المتكاملة لتحقيق مستويات الأداء العالي.

ب- المنظور الأخلاقي: يؤكد هذا المنظور على دور العلاقات الاجتماعية التي تعتمد على تبادل المنفعة بين الأطراف المعنية (Moorman & Byrne, 2005:358) فقد برهن كلاً من (Heffernan & Dundon,2015: 2) وبالاعتماد على نظرية (Blau's, 1964) إن نظرية التبادل الاجتماعي تعد مهمة لفهم العلاقات بين أصوات العاملين والإطراف المعنية، فإذا كان للعامل صوت في المشاركة في صنع القرار وإبداء الرأي سيكون هذا الصوت نافعاً ومثمراً للمرسل والمتلقي. ودعماً لهذا التوجه يؤكد (Adams,2005:112) إن أصوات العاملين وفق المنظور الأخلاقي يستند إلى السلوك الأخلاقي الذي ينتج المنفعة القصوى لأكثر عدد ممكن من الأفراد، أي تحقيق المصلحة الشخصية ومصالح المنظمة معاً.

ومن خلال ما تم عرضه، يمكن القول إن هذا المنظور يركز على عملية التبادل بين الطرفين (العامل والمنظمة) فالعامل الذي يمارس حق التعبير عن صوته عبر المشاركة في صنع القرار يشعر بالأهمية باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة والتي قد تمتد سلوكياته إلى أبعد من متطلبات صور العمل، وبالمقابل يقود إلى التبادل والمعاملة بالمثل عبر تحقيق مستويات عليا من الالتزام تجاه المنظمة، إذ إن هذا التأثير للأصوات قد يكون أكثر ارتباطاً بالعلاقات طويلة الأمد.

ج- المنظور القانوني: يركز رواد المنظور القانوني على إن فكرة أصوات العاملين في المنظمة تكون خاضعة لقواعد وتشريعات قانونية ولوائح حكومية (Bogg et al,2013:1). كما وتحكمها ضوابط ومعايير طوعية ومعايير عرقية لها علاقة بالعرف المألوف وليس بالقوانين الصادرة والقواعد العامة الخاصة بالسلوك والأخلاق والتي تعمل جنباً إلى جنب في نظام راسخ مع تلك القوانين (Fudge, 2008: 3).



ومن ناحية أخرى ، أضاف (McClean & Detert,2013: 528) ان الشرعية لأصوات العاملين تذهب إلى ما وراء الأهداف الاقتصادية، إذ إن هذه التشريعات لأصوات العاملين يمكن ربطها بحقوق الإنسان بحرية التعبير وقيم ومبادئ الديمقراطية ضمن الأجواء العامة والخاصة، ويمكن ربطها أيضاً بالرغبة لتحقيق مجتمع متساوي بعيداً عن التمييز في المجتمعات (Wilkinson et al, 2010: 98). وتأسيساً على ما سبق، يتضح إن هذا المنظور له جانبين ايجابي وسلبي، الجانب الايجابي يركز على حماية حقوق وحرية رأي العاملين، إلا إن جانبها السلبي فهي تكون عائقاً لزيادة وتحسين الإنتاجية وذلك من خلال التركيز على الحماية القانونية لحقوق العاملين أكثر من الاهتمام بأداء الأعمال.

د- المنظور السياسي: يؤكد هذا المنظور على إن أصوات العامل هي وظيفة سياسية من حيث التركيز على العملية الديمقراطية في موقع ومكان العمل (Budd, 2004:1) وقد ساعد هذا الطرح كلاً من (Fole & Polyani, 2006: 174) عندما ذكر إن اغلب أدبيات العلوم السياسية تؤكد على فكرة المواطنة الصناعية والتي ترى الأصوات حق ديمقراطي جوهري للعاملين من حيث الدرجة الممنوحة للتأثير في صنع القرارات الإدارية داخل المنظمة، فضلاً عن إن الأصوات في مكان العمل يسمح للعاملين بتطوير مهاراتهم وإمكانياتهم في أداء العمل.

من جانب آخر يفسر (Xue et al., 2015:1882) أصوات العامل وفق المنظور السياسي على انه سلوك سياسي في المنظمة، فالعاملين الذين لديهم القدرة والاستعداد بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم تكون لديهم مهارات وتكتيكات سياسية مؤثرة في المنظمة، إذ إن العامل ذا المهارة السياسية العالية يرتبط بشكل ايجابي بالأصوات المؤثرة والفعالة في المنظمة.

هـ- المنظور التنظيمي: في حقيقة الأمر إن مفهوم أصوات العاملين هو نتيجة طبيعية للعلاقات والتفاعلات على مستوى السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمات. وتتجسد فكرة هذا المنظور وفق اتجاهين فكريين. الاتجاه الأول يعكس أفكار السلوك التنظيمي، إما الاتجاه الثاني فانه يعكس أفكار إدارة الموارد البشرية/ علاقات التوظيف (Kaufman, 2015:19; Mowbray et al, 2015: 384):

1-الاتجاه الأول: أفكار السلوك التنظيمي: ركزت اغلب الأدبيات وفق هذا الاتجاه لأصوات العاملين على القيمة المضافة للمنظمة (Barry&Wilkinson,2016:264).ومن ناحية أخرى، اقترح كل من (Donaghey etal,2011:55) إن السلوك التنظيمي يمكن إن يسمى بالمنظور الإداري الذي ينظر للأصوات على انه اتصال استراتيجي يتم اختياره من قبل العاملين وهذا توجه بناء ومفيد للإدارة، بحيث تكون الحصيلة النهائية هي تحقيق أهداف ومصالح أصحاب العمل. وهناك العديد من الدراسات التي تناولت المنظور السلوكي لأصوات العاملين وزادت من براهينه، ومن اهم هذه الدراسات دراسة (Van Dyan, 2003) التي تؤكد على المنفعة والمصلحة العامة للجميع أكثر من المنفعة الشخصية للعامل، وفي الوقت نفسه تحقيق التغيير الايجابي بدلاً من التذمر والشكاوى في العمل وسيتم توضيح هذا المنظور بشكل اكثر تفصيلاً في الفقرة اللاحقة.

2-الاتجاه الثاني: أفكار إدارة الموارد البشرية/ علاقات التوظيف: ركزت اغلب الأدبيات على وفق هذا الاتجاه لأصوات العاملين للإشارة إلى العامل على إبداء الرأي حول معظم النشاطات والقضايا ذات الصلة بصنع القرارات التنظيمية والإدارية في المنظمة التي يعمل فيها (Barry&Wilkinson,2016:261).

وفي هذا الصدد يرى (Dundon&Rollinson,2004:53) إن الأصوات وفق منظور علاقات التوظيف هو عبارة عن التعبير لرغبات وطموحات العاملين حول العديد من الأمور التي تتعلق بعملهم ومستقبلهم في المنظمة التي يعملون فيها، لذا إن هذا العرض لأصوات العاملين يكون قريباً من المنظور السياسي الذي يرى الأصوات عبارة عن التعبير للديمقراطية الصناعية. ويؤكد (Marsden,1999:267) إن الفكرة الأساسية لمنظور الموارد البشرية وعلاقات التوظيف هي رؤية الأصوات بوصفها أرضية طبيعية للعلاقات الوظيفية وعلاقات العمل دون التضارب مع طموحات وأهداف الإدارة.

وفيما يخص الجدول الذي يدور حول تحديد مفهوم أصوات العاملين ضمن المنظور التنظيمي (السلوك التنظيمي، ادارة الموارد البشرية، علاقات العمل) ، فقد لخص (Mowbray et al., 2015: 385-390) النقاط الأساسية لكلا الاتجاهين وكما موضحة في الجدول (3)



سلوكيات أصوات العاملين : المفاهيم النظرية والمدخل الفكرية

الجدول (3) مقارنة لتصور أصوات العامل على وفق المنظور التنظيمي

المفهوم	ادارة الموارد البشرية/ علاقات العمل	السلوك التنظيمي
الشكل	منظومة (مباشرة ، غير مباشرة)	سلوك العامل
الدافع	عدم الرضا للتوجه الاجتماعي الايجابي	عدم الرضا عن العدالة
التوقع	في الدور (الداخلي) الدور الإضافي (الخارجي)	الدور الإضافي (الخارجي) في الدور (الداخلي)
المستفيد	العمال / المنظمة	المنظمة
الآلية	رسمية	غير رسمية
المحتوى والأنواع	المهام المعتمدة على المشاركة، الاتصالات الصاعدة (حل المشاكل) ، إجراءات الشكاوى	الاقتراحات المعتمدة على التغيير والتحسين، التعبير والاهتمام بقضايا العمل.
التركيز	المشاركة بصنع القرار	التحسين التنظيمي أو أداء الوحدة

Source: Mowbray, Wilkinson & Tse, (2015), An Integrative Review of Employee Voice: Identifying a Common Conceptualization and Research Agenda, International Journal of Management Reviews, Volume 17, p.385

على الرغم من أن (Morrison, 2011) يؤكد أن التصور العام للأصوات عند السلوك التنظيمي هو كونه سلوك الدور إضافي، تحدى بعض علماء السلوك التنظيمي هذه الفكرة مبينين أن العاملين قد يفهمون الأصوات بأنه جزء متمم لدورهم أي بمعنى أنه سلوك ضمن دورهم ، فقد وجد كل من (Van Dyne et al., 2008) أن هؤلاء العاملين الذين لديهم علاقة تبادلية مع المشرف والذي يرى الأصوات على أنها سلوك ضمن دورهم- يكونوا على الأكثر استغراقا بسلوك الصوت.

وأكد (Tangirala et al., 2013) أن العاملين الذين لديهم توجه نحو الأداء العالي هم الأكثر ترجيحاً لتصور الأصوات على أنه سلوك ضمن دورهم ومن ثم هم الأكثر ترجيحاً للاستغراق في الصوت. وعليه تدعم هذه النتائج الرأي القديم ل (Morrison's, 1994) إذ أن الحدود بين السلوك ضمن الدور أو الدور الإضافي هو غير واضح والقدرة على فهم ما إذا كان أحد مستغرق في سلوك الدور الإضافي يتفاوت عبر الأشخاص. بشرط ان تحديد سلوك الدور الخارجي هو شخصي وتعريف الأصوات بأنه دور خارجي قد يقيد أو يحدض دراسات السلوك التنظيمي هذا من جانب. اما من جانب منظور إدارة الموارد البشرية/ علاقات التوظيف فإن الأصوات تظهر ضمن الدور مثل (المشاركة المبنية على المهام، حلقات الجودة)، اما الدور الخارجي فيكون (مثل جدولة المقترحات).

وأخيراً، يلخص الجدول (4) بعض المنظورات الرئيسية لدراسة أصوات العاملين في منظمات الأعمال وفق التخصصات وفلسفتها .

الجدول (4) أصوات العاملين : المنظورات ، التركيز ، والفلسفة

الاختصاص / المنظور	منظومة الاصوات	الاساس المنطقي للصوت	شكل الأصوات	الفلسفة
ادارة الموارد البشرية / منظومة ممارسات عمل الأداء العالي HRM / HPWS	مجموعات التركيز ، جدولة الاقتراحات ، سياسة الباب المفتوح	الأداء	فردى	إدارية / وحدوية - نشوء الولاء، تحسين الأداء
العلوم السياسية	العمال في مجالس الإدارة، الاستشارة المشتركة	المواطنة	تمثيل العمال	قانونية : الديمقراطية والحقوق
الاقتصادي (TCE)	مزودج (النقابي وغير النقابي)	تحويل الكلفة	تمثيل العمال	نفعية : كفاءة المعاملات
نظرية عمليات العمل (LPT)	المساومة الجماعية ، مجالس العمل ، المشاركة	القوة والسيطرة	جماعي	تعددية : مشاركة القوة ، القوة التعويضية
السلوك التنظيمي OB	العمل الفرقي ، برامج التحدث	تصميم العمل	الفردى والجماعي	إنسانية / وحدوية : الاستغراق والالتزام

Source Wilkinson, Dundon, Donaghey & Freeman, (2014), " Handbook of Research on Employee Voice: Elgar original reference", Edward Elgar Publishing Human , p: 9



ب- نظريات تفسير أصوات العاملين

إن السؤال المحوري الذي يستوجب طرحه هنا، يدور حول كم مرة يمكن إن يمنح للعاملين إبداء آرائهم وأصواتهم داخل المنظمة، وما هو نوع هذا الصوت، إن الإجابة عن هذه التساؤلات تكون ذات صلة وتأثير مباشر على مجالات ادارة الموارد البشرية وعلاقات التوظيف من حيث: كيف يتم توزيع المكافآت؟ كيف يمكن ادارة السلامة المهنية؟ وإلى أي مدى يكون العامل مطمئناً في عمله وعلى عمله؟ والعديد من المسائل التي تكون ذات صلة بالعامل والعمل (Johnston & Ackers, 2015: 1). والباحثين المختصين في هذا المجال تصدوا لهذه التساؤلات، فقد وضعوا ثلاث نظريات لوصف الاطر المرجعية لدراسة أصوات العاملين بالاستناد إلى علاقات العمل والتوظيف المستخدمة في المنظمة وكما موضحة ادناه:-

(أولاً)- النظرية الوحدوية: تُفسر النظرية الوحدوية (Unitary theory) قضية أصوات العاملين من خلال الصراع وعلاقات العمل بين العامل والمدير (Johnstone & Ackers, 2015: 21)، يعود الفضل في إرساء هذه النظرية إلى (Alan Fox, 1966) إذ يصف (Fox) ان هذه النظرية تركز على القيم المشتركة والفوائد والأهداف لجميع أعضاء المنظمة (Chidi & Okpala, 2012: 265) ، ويرى (Abbott, 2006: 191) إن الصراعات في موقع العمل قد تظهر بشكل دوري بين الطرفين (الإدارة والعامل)، ودون شك إن لكلا الطرفين مصالح والتزامات مشتركة داخل المنظمة. لذا يتطلب وجود ادارة عقلانية منطقية لإزالة مصادر هذه الخلافات إذ لا بد من الضمان والتأكيد على تنمية أنظمة الاتصالات والتفاهم بين الطرفين ولا بد إن يدرك العاملين المديرين ان تكمن مصالحهم ومصالح المنظمة معاً بحيث يستفيد الجميع من أصوات العامل وعدم الضغط على العاملين في مطالبتهم ببعض الحقوق. ومن جانب آخر لا بد من التأكيد على إن تكون المنظمة هي المركز الرئيسي في حل هذه النزاعات وعدم تدخل أي طرف خارجي وأي مصادر بديلة للسلطة والسيطرة مثل نقابات العمل والاتحادات التجارية.

وتأسيساً لما سبق، نجد أن مفهوم أصوات العاملين في ضوء النظرية الوحدوية من حيث علاقات العمل تؤكد على الدور الذي يتم فيه تقسيم المصالح بين العاملين وأصحاب العمل لغرض بناء آليات للتعاون والمشاركة بالقرارات ما بين الطرفين وحل النزاعات ومنع اثاره عدم الرضا .

(ثانياً)- النظرية التعددية: يرى أصحاب هذا الاتجاه ان النظرية التعددية (Pluralist theory) تختلف عن النظرية الوحدوية من حيث التركيز على ان مسألة الصراع في موقع العمل هي قضية حتمية وفقاً لوجهة النظر التي تشير إلى ان منظمات العمل هي "منظمات اجتماعية تتكون من مجاميع ذوي اهتمامات ومصالح مختلفة" فالإدارة والعاملون هما عناصر أساسية في هذه المجموعات وهما مكونان أساسيان في حركة الإنتاج والتنمية الاقتصادية (Abbott, 2006: 192) ، وقد قامت هذه النظرية على يد (Alan Fox, 1966) الذي يرى أن المنظمة لديها أهداف وقيم مختلفة ، وهكذا، فالعاملين لديهم أيضاً قيم وأهداف مختلفة وهذه القيم والتطلعات تتجسد في الصراع مع تلك الإدارة (Chidi & Okpala, 2012: 265) . ويشير (Rose, 2008: 29) ان أصوات العاملين وفق هذه النظرية ينبثق من خلال التفاهم والاتفاق أو المفاوضة الجماعية لحل هذه النزاعات اما بطريقة مباشرة او غير مباشرة عن طريق النقابات والاتحادات التجارية. وبهذا الصدد أكد (Abbott, 2006: 192) أن النظرية التعددية تبدو أكثر أهمية من النظرية الوحدوية في تحليل العلاقات الصناعية في العديد من المنظمات النقابية الكبيرة والمنسجمة مع التطورات في المجتمع المعاصر إذ ان النظرية التعددية تؤيد التفاوض وإبداء الرأي لحل النزاعات.

وبالنظر إلى اتجاه أصحاب هذه النظرية نجد أن أصوات العاملين يمثل محصلة لخلق حالة التوازن بين أصوات الإدارة وأصوات العامل للتوصل إلى حل توافقي بين الطرفين وبما يخدم تحسين الحالة السائدة نحو الأفضل .

(ثالثاً)- النظرية الحرجة: تركز النظرية الحرجة (Critical theory) على مبدأ السلطة والسيطرة بين أصحاب العمل والعامل، وبالتالي فإن علاقة العمل تكمن بحدوث الصراع من حيث السلطة والسيطرة في العمل. إذ يرى (Budd, 2006: 24) ان هذه النظرية تنبثق من خلال أفكار النظريات الماركسية هذا من جانب ، ومن جانب آخر التركيز على أساس الانقسام والسيطرة على العمل. ويؤكد كل من Johnston & Ackers (2015: 2) ان هذه النظرية تركز على المنظور التقليدي لمنظمات العمل الرأسمالية التي تدار لصالح حملة الأسهم ضد مصالح العاملين وهذا يعني انها لا تسمح بأصوات فعلية للعاملين .



سلوكيات أصوات العاملين : المفاهيم النظرية والمدخل الفكرية

ولهذه النظرية تأييد محدود في مناقشات الأصوات للعاملين في الوقت الحاضر والتي تركز على القيمة والفاعلية والتأثير للأصوات في قطاع العمل الراسمالي ومنظمات القطاع العام . وبهذا الصدد وضع كل من (Johnstone&Ackers,2015:38)النقاط الرئيسية للمقارنة بين النظريات الثلاث وكما في الجدول (5)

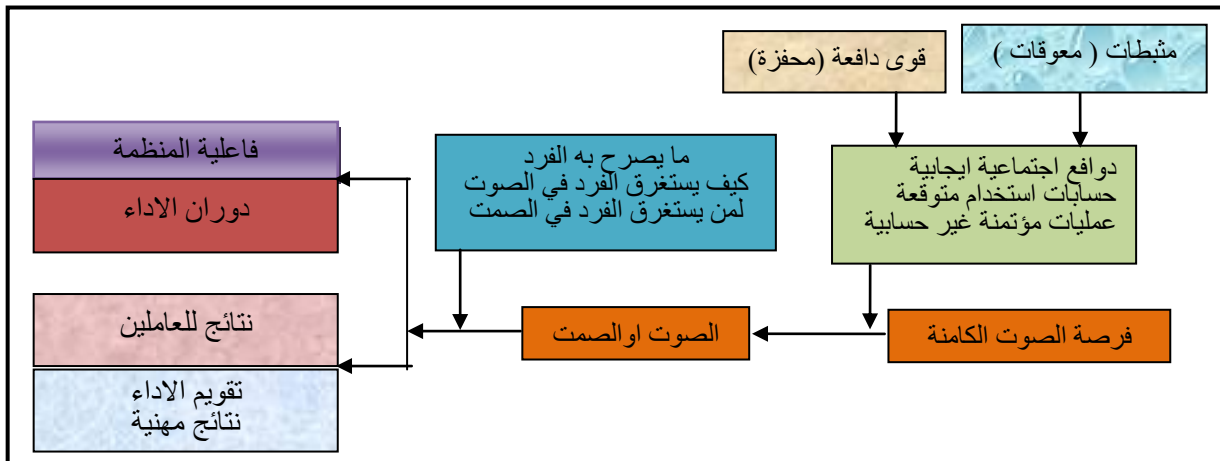
الجدول (5) النظرية الوحودية والتعددية والحرية لتفسير مفهوم أصوات العاملين

الوصف	الوحدوية	التعددية	الحرية
الوصف	احتواء العامل المشاركة المالية	المفاوضات الجماعية عبر الشراكة ، الانظمة الهيئية التي تجمع بين النقابية المشاركة وغير النقابية	نقد الاطر التعددية ، تجديد الاتحادات ، التحرير الدقيق عبر المقاومة
التقييم	اداة العمل + رفاهية العاملين	تنظيم الصراعات، والتكامل الاجتماعي + اداء العمل والعدالة الاجتماعية	قدرة الاتحادات والنقابات على تنظيم العاملين والسيطرة عليهم واعاد ضوابط لهم
بحث	تأثير احتواء العامل والمشاركة المالية على اتجاهات العامل وسلوكه واداء العمل	تقييم الشراكة العلاقات بين النقابات و غير النقابية ، الاتحادات واداء العمل انتهاك الحرية المجتمعية .	حسابات حرية للمشاركة (من الادنى) دراسات عن المقاومة والصيغ الموجودة للمشاركة
نظرية	تحليل مستوى الشركة من العلاقة بين المشاركة والاداء	تحليل مؤسساتية من قبل تنوع مدرسة الراسمالية ، الشؤون المالية .	حسابات نظامية متميزة للمشاركة ، الشؤون المالية .

Source: Johnstone & Ackers,(2015) , book of Finding a Voice at Work? New Perspectives on Employment Relations, United States of America by Oxford University Press"p: 38.

خامسا : دوافع أصوات العاملين

هنالك سؤال جوهري يتجسد بالتعرف على مسألة مركزية متعلقة بالأصوات الا وهي "لماذا يتكلم العاملون أو لا يتكلمون عند امتلاكهم معلومات أو أفكار أو اهتمامات تنظيمية ذات صلة بإعمالهم (Morrison, 2011: 381). ولعل الإجابة تكمن بتحديد الدوافع الأساسية لإظهار الأصوات إذ يرى هذا الباحث أعلاه ، إن نقطة البداية لأي صوت تكمن في فرصة الأصوات المتوفرة إذ تتبلور هذه الفرصة بالاعتماد على القوى الدافعة او المقيدة التي يمكن ان تعزز أو تخفف الرابط بين فرصة الأصوات والسلوك اللاحق والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل(1)



الشكل (1) نموذج سوابق ونتائج الأصوات والصمت للعاملين

Source: Morrison,Elizabeth W.,(2014) , Employee Voice and Silence ,Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Volume 1, p.185



وفي ذات السياق أوضح كل من (Van Dyne et al,2003:1369) محورين جوهرين للدوافع الكامنة للصوت: المحور الأول يسلط الضوء على إن الدوافع الموجه للأصوات هو الرغبة في مساندة المنظمة أو وحدة العمل على الأداء بفاعلية أكبر أو القيام بعمل ايجابي يخدم مصلحة الجميع. في حيث ينتقد (Morrison, 2014: 784) الرأي بقوله إن العاملين الذين يفشلون في إفصاح الأصوات يفتقدون لمثل هذا الدافع بل على العكس من ذلك فعندما يختار العاملين الصمت فإن الدافع للقيام بتحسين الأداء موجه إلا انه تم التغلب عليه بالدوافع الأخرى التي تؤدي بالعامل إلى الاحتفاظ بالمعلومات بدلاً من مشاركتها.

إما المحور الثاني فيركز على سلوك الأصوات الحقيقية التي تعكس عملية القرار المقصود والذي يتناول فيها العامل جوانباً ايجابية أو سلبية من خلال التركيز على منظورين رئيسيين يتمثل المنظور الأول بحكم الفرد حول ما إذا كان الكلام سيكون فاعلاً أو يشار إلى هذا المنظور بالفاعلية المدركة للصوت، أما المنظور الثاني فهو حكم الفرد على المخاطر والنتائج السلبية المحتملة المتعلقة بالكلام والتي يشار إليها عادة بالأمان المدرك للأصوات ويساند هذا الطرح عدد كبير من الكتاب والباحثين أمثال (Prind & Hatlos, 2001; Morrison & Millken, 2000; Van Dyne et al, 2003)

إن القوى الموجهة خلف الأصوات تتضح بالرغبة التي تجلب التغيير البناء والايجابي للمنظمة، وسواء تم ترجمة هذا الدافع الاجتماعي الايجابي إلى سلوك صوتي أم لا، فإن ذلك يبقى معتمداً على الحسابات الاحتمالية المتوقعة بالنجاح والتكاليف والعوائد المرتبطة به، أي إن من المحتمل إن تكون الأصوات هي المتوقعة طالما ازدادت الاحتمالية المتوقعة للنجاح أي إن احتمال جهود الفرد ستكون فاعلة في إحداث التحسين أو معالجة المشاكل هذا من جانب والعكس صحيح بالنسبة للصمت.

وتأسيساً على ما سبق ، يتضح إنه من الصعب تحديد الدوافع الأساسية وراء الأصوات ، طالما انه لا يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة فقد يفضل العاملين الصمت لأسباب تكمن باعتقادهم إن الكلام سوف لن يغير شيئاً. فضلاً عن التعرض لجوانب تتعلق بالأمان والخوف فهم لا يرغبون إن ينظر إليهم بصورة سلبية من الآخرين أو أنهم لا يرغبون بتدمير علاقة ما أو أنهم يتجنبوا إزعاج احد ما فضلاً عن خوفهم من الانتقام من قبل المدير أو الزملاء في العمل.

سادساً : سلوكيات أصوات العاملين في المنظمات

تناولت العديد من أدبيات السلوك التنظيمي مفهوم أصوات العاملين كمنتجات سلوكية لها الأثر الأكبر في نجاح المنظمات وتفوقها التنافسي من حيث دورها الجوهرية في تسهيل عملية التغيير الإبداعي وتقديم الأفكار البناءة لتحسين الأداء (Kanten&Ulker,2012:1018). ومن أجل تكوين التصور الواضح حول موضوع سلوكيات أصوات العاملين ينبغي التطرق إلى الآتي:-

1 . مفهوم سلوكيات أصوات العاملين

نشأت فكرة سلوكيات أصوات العاملين (Employees Voices Behaviors) من الامتداد المعرفي الواسع لنموذج (Hirschman,1970) الذي ركز على أهمية السلوكيات التي يتحدث فيها العاملون من أجل تغيير الحالة السائدة، بوصفه تحدياً مقصوداً تجاه التغيير إذ أطلق على هذه السلوكيات بسلوكيات أصوات العاملين (Maynes&Podskoff,2013:1).

إن أول استعمال ظاهري لهذه السلوكيات لوحظ بعد عام (1994) نتيجة الأبحاث التي قام بها كل من (Van Dyan & Lepine) إذا عرفا هذان الباحثان سلوكيات الأصوات بأنه شكل من أشكال سلوك الدور الإضافي فهو سلوك قصدي بناء يستهدف التغيير لغرض تحسين العمل وذلك من خلال تقديم الاقتراحات الهادفة للتغيير، تقديم طرق جديدة لأداء الأعمال، توجيه اهتمام الإدارة للجوانب الحاسمة التي تحتاج إلى متابعة وتصحيح الأخطاء والمشاكل في ظل ممارسات وإجراءات العمل السائدة (Grant et at, 2011: 528) .



ومن ثم تتابعت الدراسات والمقالات التي تناولت هذا المفهوم بعد عام 1994، إذ يشير (Maynes&Podskoff,2013:1) إلى إن البحث في هذا الموضوع كان محدوداً جداً في المجال الإداري بين عامين (1974-1994) إذ لم يظهر سوى (10) مقالة بخصوص السلوك الصوتي ضمن الدراسات الإدارية، في حين تم استخدامه بشكل واسع في السنوات التي تبعت عام (1994) من قبل المتخصصين في هذا المجال، فقد ازداد عدد المقالات المنشورة لأكثر من عشرة أضعاف تصل إلى (20) منشور.

ومن جانبه يؤكد (Borman&Motowidlo,1997:100) في نهاية السبعينات من القرن العشرين توجهت الدراسات والبحوث نحو التحليل والتفسير بمصطلح أصوات العاملين بطريقة أكثر إيجابية كشكل من أشكال سلوك الدور الإضافي من حيث المساهمة في تحسين فاعلية المنظمة وتشير سلوكيات أصوات العاملين وجهه نظر كل من (Van Dyne et al , 2003:1538) بأنها سلوك طوعي غير رسمي ذات اتصالات مفتوحة تستهدف تقديم الأفكار والآراء والمقترحات البناءة لصالح المنظمة ويركز على التأثير في سياقات بيئة العمل. وفي السياق نفسه فقد عرف (Marrison,2011:375) سلوكيات أصوات العاملين بأنها سلوك استباقي فهو نشاط ذاتي للفرد وذات توجه مستقبلي يستهدف تحسين الموقف من خلال التركيز على تغيير الوضع السائد. وبناءً على ما تقدم، نرى على أنه من الرغم من الظهور الجديد للبحث حول السلوك الصوتي، إلا أن المصطلح له جذوره التاريخية المعتمدة في أدبيات السلوك التنظيمي بوصفه سلوكاً قسدياً تعزيزياً يشدد على التعبير الاستدلالي بقصد تحسين الظروف السائدة ومما يحقق التفوق والنجاح للمنظمة.

2- تصنيف سلوكيات أصوات العاملين في المنظمات

اختلف الباحثون في تصنيف سلوكيات أصوات العاملين داخل أية منظمة، تبعاً لاختلاف المدخل أو الهدف التي استندت إليها تلك التصنيفات، فقد حدد (Gorden,1988: 285) أربعة أنواع وكالاتي :
أ. سلوك الأصوات البناءة / الفعالة (Active/constructive voices behavior) : هي تلك السلوكيات الداعمة لنشاطات المنظمة، إذ أنها تشمل دعم الحالة السائدة .

ب. سلوك الأصوات المدمرة/ الفعالة (Active/destructive voices behavior) : هي تلك السلوكيات التي تكون معادية للمنظمة فهي تشمل سلوكيات العداة اللفظي، والكلام السيء عن المنظمة.

ج. سلوك الأصوات البناءة / السلبية (Passive/constructive voices behavior) : وهي تلك السلوكيات التي تشير إلى القبول بالنشاطات التنظيمية، فهي سلوكيات تشمل الدعم غير اللفظي.

د. سلوك الأصوات المدمرة/ السلبية (Passive/constructive voices behavior) : وهي سلوكيات تشير إلى انعدام الثقة بنشاطات المنظمة، أي أنها سلوكيات تشمل اللامبالاة والصمت المقصود .

أما (Van Dyne et al.,2003: 1370-1373) فقد حددوا ثلاثة أنواع لسلوكيات أصوات العاملين وكالاتي :
أ. سلوك الأصوات الاجتماعية الايجابية (Pro- social voices behavior) : هو سلوك يركز على التعبير عن مناقشات تستهدف التغيير ، أي إن التعبير عن أفكار أو معلومات أو آراء مرتبطة بالعمل يعتمد على دوافع تعاونية ولهذا فإن هذا السلوك هو سلوك استهدافي استباقي متجه نحو الآخرين.

ب. سلوك الأصوات الدفاعية (Defensive voices behavior) :التعبير عن أفكار أو آراء أو معلومات استناداً إلى الخوف مع هدف حماية الذات. فهي تشمل سلوكيات التعبير عن أفكار تحول الاهتمام باتجاه آخر استناداً إلى الخوف واقتراح أفكار تركز على الآخرين لحماية الذات.

ج. سلوك الأصوات الإذعائية (Acquiescent voices behavior) : تشير إلى التعبير عن أفكار أو معلومات أو آراء تخص العمل استناداً إلى الشعور بالاستسلام وهذا النوع من الأصوات هو سلوك لا استقرائي يعتمد على الشعور بعدم القدرة على إحداث تغييرات. ولهذا فإنه ينتج في تعبيرات الموافقة والدعم استناداً إلى الكفاءة الذاتية المنخفضة في التأثير بأي تغيير، فهي تشمل سلوكيات الدعم والموافقة.

كما وضح كل من (Liang et al.,2012: 74-75) نوعين لسلوكيات أصوات العاملين وكالاتي :

أ. سلوك الأصوات التعزيزية (Promotive voices behavior) : تعبير العاملين عن أفكار جديدة أو مقترحات جديدة لتحسين العمل.

ب. سلوك الأصوات المانعة (Prohibitive voices behavior) : تعبيرات العاملين عن القلق تجاه ممارسات العمل السائدة، فهي التعبيرات التي تركز على منع التحدث والإفصاح في العمل.



سابعاً: النماذج البنيوية المفسرة لأصوات العاملين

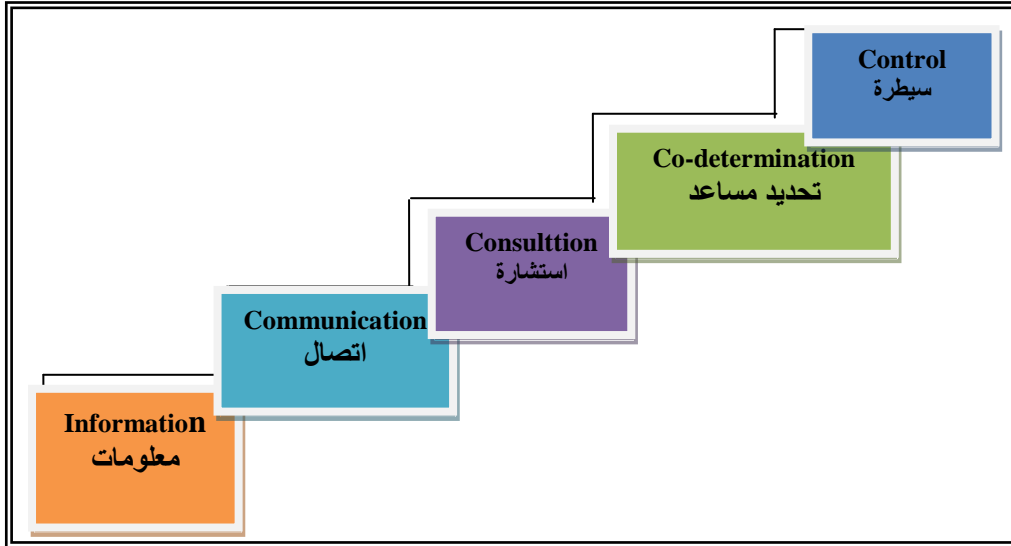
بغية تكوين تصور مفاهيمي وفلسفي أكثر وضوحاً بموضوع أصوات العاملين ، ارتى الباحثان تسليط الضوء على بعض النماذج التي تشكل القاعدة الرصينة لتفسير مفهوم الأصوات، والتي تبلورت من خلال المراجعة للأدبيات والطروحات ذات الصلة ، وكما موضح فيما يأتي:

1-نموذج Marchington, Goodman, Wilkinson, and Ackers, 1992

ينطلق هذا النموذج من خلال تحديد مدى التأثير في اتخاذ القرارات وذلك من خلال تطوير نموذج السلم المتحرك للأصوات الذي وضعه كل من (Marchington, Goodman, Wilkinson, and Ackers, 1992: 286) ، إذ أشاروا إلى عدم وجود أصوات على الإطلاق في أسفل السلم المتحرك والمديرين يتخذون جميع القرارات دون الأخذ بالحسبان لما قد يفكر به العاملين. وما بين مرحلة "عدم الاشتراك" و"سيطرة العامل" هناك ثلاثة مراحل وكل منهما تمثل تعمق في مدى الاشتراك.

تمثل المرحلة الأولى بالاتصالات والتي تشير إلى درجة محدودة جداً من الاشتراك بالمعلومات ، وفي هذه المرحلة فإن العامل وصاحب العمل يتبادلان المعلومات كما وان والمدراء يكشفون عن فئات محددة من المعلومات وضمان إن العامل على دراية أو وعي بالقرارات التي يتخذونها، إذ يتم منحهم الفرصة لاهتمامات أو مخاوف الأصوات ولوضع أرائهم الخاصة. ولكن اتخاذ القرار يبقى حصرياً بيد الإدارة. والمرحلة التالية أعلى السلم هي الاستشارة وهنا يتم تبادل المعلومات في الغالب من خلال قنوات رسمية ولا تزال اتخاذ القرارات من مسؤولية الإدارة ولكن مع الأخذ بالحسبان للآراء التي قدمها العاملين أو ممثلهم قبل إن يتم اتخاذ القرارات المهمة.

أما المرحلة الأخرى أعلى السلم تأخذنا إلى المشاركة من التقرير واتخاذ القرارات المشتركة وهذا نادر نسبياً بالمعنى الرسمي رغم انه يحدث بشكل غير رسمي طوال الوقت ولكنه بالفعل شائع جداً من بلدان شمال أوروبا حيث إن القانون يتطلب موافقة مجلس الأعمال قبل إن يتم اتخاذ قرارات هامة تؤثر على العمل. والشكل (2) يوضح الأنموذج



الشكل (2) نموذج سلم الأصوات للعاملين

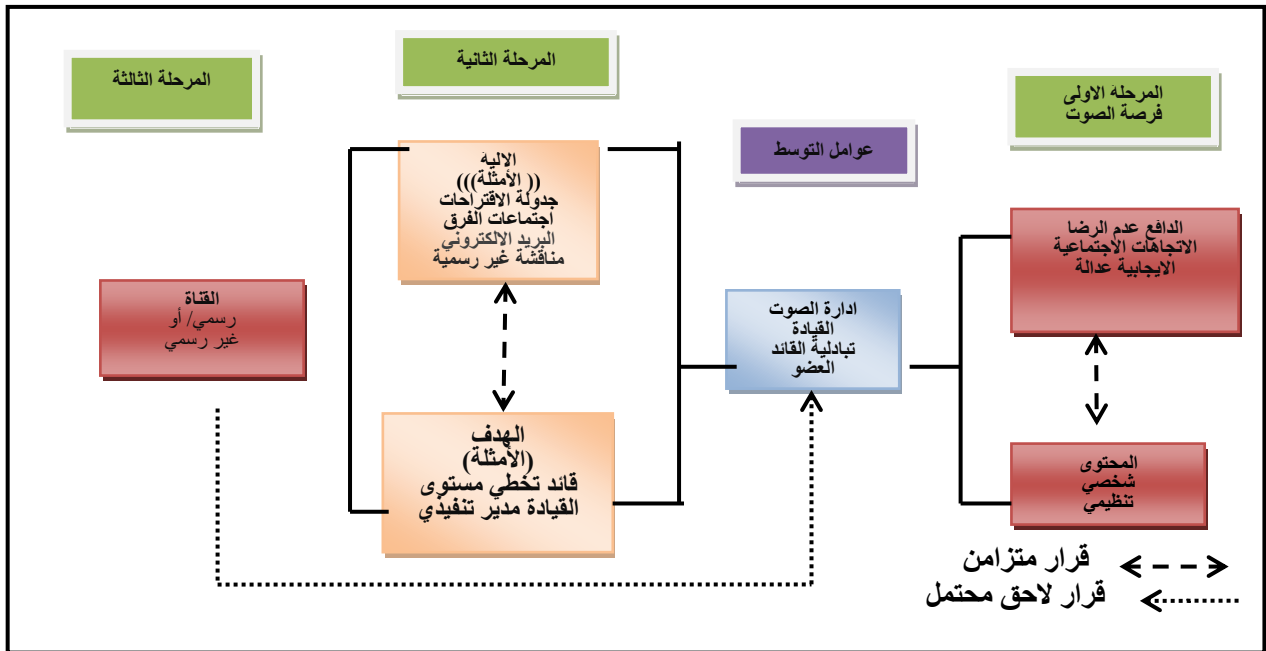
Source: Marchington, Goodman, Wilkinson, & Ackers, P (1992), " New Developments in Employee Involvement," , HMSO, London, P. 286



سلوكيات أصوات العاملين : المفاهيم النظرية والمدخل الفكرية

2- نموذج Mowbray, Wilkinson & Herman, 2015

قدم كل من (Mowbray, Wilkinson & Herman, 2015: 393-394) نموذجاً متكاملًا يوضح المنظور المفاهيمي للأصوات وفق منظور السلوك التنظيمي. وهذا النموذج يكشف المنظور الأوسع لمنظومة أصوات العاملين من خلال توضيح التفاعل بين الإدارة والعاملين ، وكيف أن العوامل مثل تبادلية القائد/العضو يمكنها التأثير على الاختيار التالي للعامل لقناة الأصوات (الرسمية و/أو غير الرسمية) ، والشكل (3) يوضح ذلك. ويتضمن النموذج ثلاث مراحل تفسر حدوث ظاهرة الصوت، إذ تتمثل المرحلة الأولى بجانبين أساسيين هما الدوافع فإنها تضم مجموعة مختلفة من سلوكيات التعبير يمكن أخذها بالحسبان (الأصوات المحرصة من خلال عدم الرضا ، والعدالة ، والاتجاهات الاجتماعية الايجابية)، اما الجانب الثاني فيمثل المحتوى والذي يرتبط اما بمسألة متعلقة بالعمل الشخصي أو المنظمة . ويبرهن النموذج أن الدافع للأصوات ومحتواها يحدث بالتزامن مع مرحلة فرصة الصوت. اما في المرحلة الثانية حالما يتم تحديد فرصة الصوت ودعمها بواسطة الدوافع، والعناصر التي تم تحديدها مثل إدارة الأصوات ضمن المنظمة، وعوامل القيادة والعلاقة التبادلية بين القائد والعضو، سوف يكون لها تأثير في اختيار الهدف والآلية التي يستخدمها العامل للصوت. ومرة أخرى، فالعملية الثانية هذه تحدث تزامنياً، حيث أن كل آلية بغض النظر عن الرسمية لها هدف (أو أهداف) مرتبط بالعملية، واختيار الهدف والآلية سوف يقرر عندها فيما إذا اختار العامل أن يستخدم القناة الرسمية أو غير الرسمية. اما في المرحلة الثالثة فتكون النتيجة استخدام الأصوات الرسمية او غير الرسمية والتي يمكن أن تعمل بشكل متتالي وبالتوازي، حيث تم اختيار القناة الرسمية أو غير الرسمية، والتي تحدث أكثر من مرة، لتعمل كحلقة مستمرة. لذلك يتم اختيار هدفاً ما أو آلية في كل مرة، وسوف تستمر عناصرها كوسيط في ذلك القرار. والمميزات الأساس للنموذج انه لا يوضح فقط عملية دور أصوات العاملين في صنع القرار بل أيضاً يقدم طريقة لتوضيح تصور شامل لأصوات العاملين. علاوة على ذلك، انه يوفر آليات لباحثي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية/ علاقات العاملين لتوسيع دراساتهم للأصوات.



الشكل (3) النموذج التصوري: أصوات العاملين وتفاعلهم مع الإدارة

Source: Mowbray, Wilkinson & Herman, (2015), " An Integrative Review of Employee Voice: Identifying a Common Conceptualization and Research Agenda ", International Journal of Management Reviews ,P. 394.



المحور الثالث / الخاتمة

احتل الفكر الفلسفي لأصوات العاملين وسبر أغواره منذ القدم مركز الاهتمام الرئيس في أذهان المفكرين والعلماء أمثال Adam Smith, Karl Marx ومنذ ذلك الحين تطور هذا المفهوم وانتشر بشكل واسع في العديد من الدراسات والأدبيات السياسية والقانونية والأخلاقية والدراسات التنظيمية التي تكون جل اهتمام العديد من الباحثين ، إذ ان ظاهرة أصوات العاملين لم تكن جديدة ، إذ إن أصل مفهوم أصوات العاملين ، قد يقتفى تَتَبُّعُهُ إلى أكثر من (200) عام مضى والى بداية الثورة الصناعية ، اي تمتد أصولها التاريخية إلى مديات بعيدة ، وكان لنمو التطور الاقتصادي وتطور الحركة الرأسمالية و علاقات العمل وتطور الفكر الإداري الدور الأعظم في بلورة هذا المفهوم . فالدوافع الأساسية وراء الأصوات من الصعب تحديدها ، طالما انه لا يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة فقد يفضل العاملين الصمت لأسباب تكمن باعتقادهم إن الكلام سوف لن يغير شيئاً. فضلاً عن التعرض لجوانب تتعلق بالأمان والخوف فهم لا يرغبون إن ينظر إليهم بصورة سلبية من الآخرين أو أنهم لا يرغبون بتدمير علاقة ما أو أنهم يتجنبوا إزعاج احد ما فضلاً عن خوفهم من الانتقام من قبل المدير أو الزملاء في العمل.

المصادر

أولاً : المصادر العربية

1. جلاب ، احسان دهش ، والحسيني ، كمال كاظم طاهر ، (2013) ، "ادارة التمكين والاندماج " ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
2. الزبيدي ، غني دحام،(2004)، " علاقة الالتزام المنظمى بمشاركة العاملين وأثرهما في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية- دراسة استطلاعية في قطاع الأعمار والإسكان" ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
3. العنزي، سعد علي، وصالح، احمد (2009) "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار: اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

ثانياً : المصادر الأجنبية

- 1- Abbott, Keith .,(2006), "A Review of Employment Relations Theories and Their Application", Problems and Perspectives in Management, Vol. 1, Iss .1, pp. 187-199.
- 2- Adams, R. J. N., (2005), "Efficiency, Equity, and Voice as Moral Imperatives", Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. 17, No. 2, pp.111-117.
- 3- Anyango, Christine., Ojera, Patrick., & Ochieng, Isaac.,(2015), "Meaning and Application Of Employee voice", International Journal of Scientific Research and Innovative Technology, Vol. 2, No. 5,pp.10-16.
- 4- Armstrong, M., (1997), "A hand book of Human resource management practice", 11th ed., Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.
- 5- Barry, Michael & Wilkinson, Adrian., (2016),"Pro-Social or Pro-Management? A Critique of the Conception of Employee Voice as a Pro-Social Behavior within Organizational Behavior", British Journal of industrial relations , Vol. 54, Iss . 2, pp. 261-284.



- 6- Bashshur, Michael R., & Oc, Burak.,(2015), "When Voice Matters A Multilevel Review of the Impact of Voice in Organizations", Journal of Management, Vol. 41 No. 5,pp. 1530– 1554
- 7- BBus, Gitika Sablok, Dip Bus, (2014)," employee voice in foreign-owned multinational enterprises in Australia " dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Business, The University of Victoria.
- 8- Bogg, Alan., Forsyth, Anthony, & Novitz., Tonia,(2013),"Worker Voice in Australia and New Zealand: The Role of the State Reconfigured? ,Adelaide Law Review, Vol. 34 , Iss . 1, pp. 1-20.
- 9- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997)," Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research, Human Performance, Vol.10, pp.99–109.
- 10- Boxall, P.,& Purcell, J., (2003),"Strategy and Human Resource Management ", London: Macmillan.
- 11- Bryson , Alex.,(2004)," Managerial Responsiveness to Union and Nonunion Worker Voice in Britain", Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, Vol. 43, No. 1, pp. 213-241
- 12- Bryson, A., Charlwood, A. &Forth, J. ,(2006)," 'Worker voice, managerial response and labour productivity: an empirical investigation" Industrial Relations Journal , Vol. 37, No. 5,pp.438- 455.
- 13- Budd, John W., (2004).," Employment with a Human Face: Four Views on Efficiency, Equity, and Voice in the World of Work", Ithaca, NY: Cornell University Press.
- 14- Budd, John W., Gollan, Paul J.,& Wilkinson, Adrian,(2010)," New approaches to employee voice and participation in organizations", Human Relations, Vol.63, No. 3, pp. 303–310.
- 15- Carroll, Patrick., (2011)," A case study analysis of the employee voice mechanisms utilized within a unionized SME", Master Thesis of Business in Strategy and Innovation Management, Galway-MayoInstitute of Technology.
- 16- ÇETİN, Şahin, (2013), "Impact of teachers' perceptions of organizational support, management openness and personality traits on voice" , Academic Journals of Educational Research and Reviews, Vol. 8 No. Iss .18,pp.1709- 1721.
- 17- Channar, Zahid Ali., Nazir, Musarat. Shah., Parveen & MughalS, Shahabuddin, (2013), "employee voice: A tool for enhancing organizational performance", The Women – Annual Research Journal, Vol. 5,pp.46-60.
- 18- Chidi, C. O., & Okpala, O. P. (2012),"Theoretical approaches to employment and industrial relations: A comparison of subsisting orthodoxies, In Asunción López-Varela (book). Theoretical and Methodological Approaches to Social Sciences and Knowledge Management. Rijeka: InTech.
- 19- Coffey, Michael, (2000)," Developing and Maintaining Employee Commitment and involvement in lean Construction", University Greenwich.



- 20- Donaghey , Jimmy; Cullinane, Niall; Dundon, Tony; Dobbins, Tony.,(2011)," Non-union employee representation, union avoidance and the managerial agenda", Economic and Industrial Democracy, vol. 33 No. 2,pp. 163-183
- 21- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M. & Ackers, P, (2004),"The meanings and purpose of employee voice ", International Journal of Human Resource Management , Vol. 15 ,p. 1149–1170.
- 22- Foley, J. and Polanyi, M. ,(2006), "Workplace democracy: why bother? ", Economic and Industrial Democracy, Vol.27, No.1, pp173-191.
- 23- Fudge, J. (2008), "Working-time Regimes, Flexibility, and Work–Life Balance: Gender Equality and Families", Paper presented at Melbourne Law School, Melbourne.
- 24- Gorden , W.L. (1988)," Range of employee voice", Employee Responsibilities and Rights", Vol.1, No. 2,pp.283–299.
- 25- Grant , A. M., Gino, F., & Hofmann, D. A, (2011)," Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity", Academy of Management Journal, Vol.54, pp. 528 –550..
- 26- Greenwell, C, Brownlee, E, Joudan, Y & Popp, N, (2008), "Service Fairness in Spectator Sport: The Importance of Voice and Choice on Customer Satisfaction", Sport Marketing Quarterly, Vol .17, N. 2, pp. 71- 78.
- 27- Heller, F., Pusić, E., Strauss, G. & Wilpert, B., (1998) , "Organizational participation: Myth and reality", New York: Oxford University Press.
- 28- Jain, Ajay K. & Sujana, Harish,(2013)," A Study of Employee Silence in Indian Organizations: An Interpersonal Perspective", This paper is from the BAM Conference Proceedings, pp.1-25
- 29- Johnstone, Stewart & Ackers, Peter ,(2015) , "Finding a Voice at Work? New Perspectives on Employment Relations", United States of America by Oxford University Press.
- 30- Jung, Yongsuhk, (2014), "Employee Voice and Recipients' Appraisals/Reactions: The Effects Of Speech Style, Voice Type, and Voice Status", dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy , Business Administration, The University of Western Ontario.
- 31- Kantan , Pelin , Ulker, Funda Er., (2012), " A Relational Approach Among Perceived Organizational Support, Proactive Personality and Voice Behavior", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 62, pp.1016–1022
- 32- Kaufman, Bruce E.,(2015)," Theorizing determinants of employee voice: an integrative model across disciplines and levels of Analysis", Human Resource Management Journal, Vol. 25, No. 1,pp. 19–40
- 33- Kim, Jaewon., MacDuffie, John Paul., & Pil, Frits K.,(2010),"Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence", human relations, Vol.63, No. 3, pp. 371–394.



- 34- Kochan , Thomas A. & Dyer, Lee .,(1992), "Managing Transformational Change: The Role of Human Resource Professionals ", Paper prepared for The Ninth World Congress International Industrial Relations Association Sydney, Australia.
- 35- Liang, Jian, Crystal IC Farh and Jiing- Lih Farh (2012), "Psychological Antecedents Of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination", *Academy of Management Journal*, Vol. 55, NO.1, pp.71-92.
- 36- Maynes , Timothy D.; Podsakoff, Philip M., "Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors", *Journal of Applied Psychology*, Vol .99 No. 1, pp., 87-112.
- 37- McCabe D. & Lewin, D., (1992), "Employee voice: A human resource management perspective", *California Management Review*, Vol. 34, pp. 112-123.
- 38- McClean, E., Burris, E.R., & Detert, J.R.,(2013), "When does voice lead to exit? It depends on leadership", *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No.2, PP.525-48.
- 39- Moasa, Horia,(2013), "Struggling for Organizational Identity: Employee Voice and Silence", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.92 ,pp.574 – 581
- 40- Morrison, E.W., & Milliken, F.J. ,(2000)," Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world",. *Academy of Management Review*, Vol.25,pp. 706–725.
- 41- Morrison, Elizabeth W. , (2011) , " Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research "The *Academy of Management Annals*, Vol. 5, No. 1 p: 373–412.
- 42- Morrison, Elizabeth W. , (2014) , "Employee Voice and Silence" ,*Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol.1, pp. 173–197
- 43- Mowbray , Paula K. , Wilkinson, Adrian & Tse., Herman H.M.,(2015),"An Integrative Review of Employee Voice: Identifying a Common Conceptualization and Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 17, , pp. 382–400.
- 44- Pinder, C.C. & Harlos, K.P. (2001), "Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.20, pp. 331–369.
- 45- Prabhakar, Ankita,(2015), Employee participation in management and study of its tools - A literature review study, *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, Vol. 4, No. 1, pp. 23–30.
- 46- Rollinson, Derek & Dundon, Tony,(2007) ," Understanding Employment Relations" , publisher : Maidenhead, McGraw-Hill Education.
- 47- Rose, E.D. (2008)," Employment Relations", 3rd ed, London: Pearson Education Ltd.



- 48- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008), "Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification", *Academy of Management Journal*, Vol. 51, pp.1189–1203.
- 49- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. and Atkinson, C., (2011), "human resource management.", 8th Ed., prentice, Harlow: Pearson Education.
- 50- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I.C. (2003), "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, pp. 1359–1392.
- 51- Willemsma, T.A. (2014), Encouraging work group voice : exploring how interventions can contribute to developments in work group voice, Master Thesis of Business in Behavioral, Management and Social Sciences, , The University of Twente.
- 52- Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M. & Ackers, P. (2004), "The changing patterns of employee voice: case studies from the UK and Republic of Ireland", *Journal of Industrial Relations*, Vol. 46, No. 3, pp.298- 323.
- 53- Wilkinson, A., Gollan, P.J., Marchington, M. and Lewin, D, (2010), " The Oxford Handbook of Participation in Organizations" , New York, NY: Oxford University Press.
- 54- Wilkinson, A. & Fay, C. (2011), "New times for employee voice?" *Human Resource Management Journal*, Vol. 50, Issue 1, pp. 65–74.
- 55- Wilkinson, J. Donaghey, T. Dunson and R. Freeman, (2014), *Handbook of Research on Employee Voice*, Northampton, MA: Elgar.
- 56- Xue, Xian, Song, He., & Tan, Yu., (2015), " The Relationship Between Political Skill And Employee Voice Behavior: From An Impression Management Perspective", *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 3 ,No. 5, pp. 1877-1888.
- 57- Yildiz, Ebru, (2013), "Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why?", *Beykent University Journal of Social Sciences*, Vol. 6, No. 2, pp.30-44.
- 58- Zhao, H. (2014), " Relative leader-member exchange and employee voice Mediating role of affective commitment and moderating role of Chinese traditionality" , *Chinese Management Studies*, Vol. 8, No. 1, pp. 27-40.



" employees voices behaviors: Theoretical concepts and thinking approaches"□

ABSTRACT

The concept of employees voice has received a great deal of attention by researchers in the field of organizational behavior and human resources management especially in the last three decades of the twentieth century , this importance has deep ranges limits in terms of its discussion history, so it became a behavioral variable received a great attention and care in managerial and organizational studied and basic pillar in the success and excellence of organizations in maintaining its human resources, the research explain the concept and benefits of paying attention to the voice of employees in business organizations , and the theories interpreted to employees voicing and clearing the motivations behind employees voicing, and discussing the behaviors related with employees voicing and explaining the structural models interpreting employees voicing. The research conclude a number of conclusions and recommendations some of them are motivating our organizations and top managements to realize the importance of looking to employees voicing as a business strategy and not just initiatives to solve temporary issues , and this require merge it in the vision , mission and strategy of the whole organization and consider it a basic part of its culture.

Key words /Employees voicing , Employees silence , Employees involvement , employees voicing behaviors.