



تأثير الدافعية الاستراتيجية في تحفيز السلوك الصوتي للموظفين دراسة استطلاعية لعينة من آراء مجالس كليات جامعة الكوفة

الأستاذ الدكتور هاشم فوزي العبادي
جامعة الكوفة- كلية الادارة والاقتصاد
hashimf.dabbass@uokufa.edu.iq

الباحثة : غفران رياض شاکر
جامعة الكوفة- كلية الادارة والاقتصاد
ghufranr.imara@student.uo.kufa.edu.iq

المستخلص

الغرض من هذه الدراسة التحليلية هو التعمق في الديناميكيات المعقدة للدوافع الإستراتيجية وتأثيرها على السلوك الصوتي للموظفين ضمن النطاق الأكاديمي، وإدراكاً للدور المحوري لصوت الموظف في الابتكار والتطوير التنظيمي، تسعى الدراسة إلى توضيح الآليات التي من خلالها تؤثر الدافعية الاستراتيجية على مثل هذه السلوكيات وتحفزها، إذ تضمنت الدراسة تحليل نوعي لبيانات ذات صلة بمجالس كليات جامعة الكوفة قيد الدراسة وشملت عينة الدراسة (200) استبيان على عينة من العاملين في مجالس الكليات الموقرة، وتمت معالجة البيانات من خلال الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج (SPSS) والكشف عن التفاعل الدقيق بين الدافعية الاستراتيجية والتعبير الناتج عن صوت الموظف.

أظهرت نتائج تحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال أداة الاستبيان المعدة لهذا الغرض، بالإضافة الى الاستنتاجات النظرية منها: تسهم الدافعية الاستراتيجية في زيادة التعاون بين الموظفين والادارة وتقلل صراعات تنظيمية. فضلاً لتقديم مجموعة توصيات من اجل رؤى قيمة في تعزيز مشاركة الموظفين وتعزيز ثقافة المشاركة الاستباقية داخل المؤسسات الأكاديمية.

الكلمات المفتاحية: الدافعية الاستراتيجية، السلوك الصوتي، مجالس كليات، جامعة الكوفة.



The effect of strategic motivation in motivating employees' vocal behavior: An exploratory study of a sample of the opinions of college councils at the University of Kufa

Professor Dr. Hashem Fawzi Al-Abbadi
University of Kufa / College of
Administration and Economics

Researcher: Ghofran Riad Shaker
University of Kufa / College of
Administration and Economics

Abstract

The purpose of this analytical study is to delve deeper into the complex dynamics of strategic motivation and its impact on employee voice behavior within the academic scope. Recognizing the pivotal role of employee voice in innovation and organizational development, the study seeks to clarify the mechanisms through which strategic motivation influences and motivates such behaviors, as it included The study is a qualitative analysis of data related to college councils at the University of Kufa under study. The study sample included (200) questionnaires on a sample of workers in the esteemed college councils. The data was processed through statistical methods using the program (SPSS) and revealed the precise interaction between strategic motivation and the resulting expression. About the employee's voice.

The results of statistical analysis of the data collected through the questionnaire tool prepared for this purpose, in addition to theoretical conclusions, including: Strategic motivation contributes to increasing cooperation between employees and management and reduces organizational conflicts. In addition to providing a set of recommendations in order to provide valuable insights into enhancing employee engagement and promoting a culture of proactive engagement within academic institutions.

Keywords: strategic motivation, vocal behavior, college councils, University



المبحث الاول - المنهجية العلمية

أولاً: مشكلة الدراسة

على الرغم من الاعتراف بأهمية صوت الموظف على نطاق واسع، إلا أن هناك دراسات محدودة حول كيفية تأثير الدافعية الاستراتيجية بشكل فعال على السلوك الصوتي وتشجيعه، خاصة في الأوساط الأكاديمية. إن فهم كيفية تأثير الدافعية الاستراتيجية ضمن سياق التعليم العالي يمكن أن يوفر رؤى قيمة لكل من المنظمة قيد الدراسة وأبحاث المستقبل. وإن تشجع سلوك الصوت المفتوح والبناء من أعضاء مجلس الكلية يمكن أن يساهم بشكل مباشر في فعالية الجامعة والابتكار والأداء بشكل عام (Ngoc-Tan, 2020:21).

ووفقاً لذلك تكمن مشكلة البحث في التساؤل الآتي: -

ماهي طبيعة العلاقة بين الدافعية الاستراتيجية والسلوك الصوتي للموظفين؟ ومن هذه المشكلة يمكن استخلاص التساؤلات الآتية:

- (1) ما مدى توافر متغيرات الدراسة في الجامعة قيد الدراسة؟
- (2) ما طبيعة التأثير الدافعية الاستراتيجية المباشر في السلوك الصوتي للموظفين؟

ثانياً- أهمية الدراسة

تتمثل الدراسة الحالية بالأهمية من خلال الآتي:

- (1) تسليط الضوء على الدافعية الاستراتيجية والدور الحيوي الذي تلعبه في ضمان تشجيع سلوك صوت الموظفين.
- (2) مساعدة الجامعة قيد الدراسة في تحقيق السلوك الصوتي للموظفين من خلال دافعتها الاستراتيجية.
- (3) تظهر اهمية الدراسة من سعي الباحثة الى ردم الفجوة المعرفية بين بحوث ودراسات سابقة ودراستنا الحالية عن طريق بيان العلاقات بين متغيرات الدراسة.
- (4) تتجسد اهمية الدراسة من خلال اعتبارها محاولة جادة في اثراء الجانب المعرفي في مجالي الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي.

ثالثاً: أهداف الدراسة

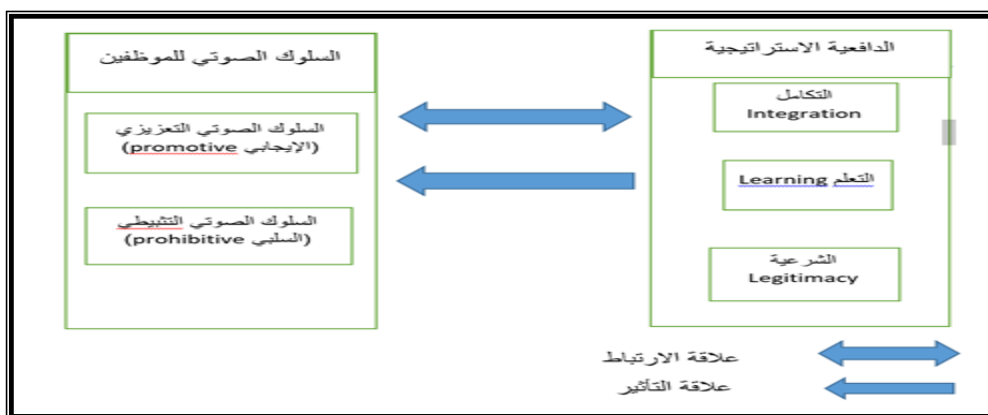
تهدف الدراسة الى تحقيق ما يلي:



- (1) معرفة الجوانب الفكرية والنظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالدافعية الإستراتيجية والسلوك الصوتي للموظفين.
 - (2) تبحث الدراسة آثار الدافعية الاستراتيجية على سلوك صوت الموظفين، بشكل أكثر تحديداً تقترح الدراسة أن الدافعية الإستراتيجية من قبل مجالس الكليات في الجامعة المبحوثة سوف يكون لها تأثير كبير في تعزيز السلوك الصوتي للموظفين.
 - (3) تقديم عدد من التوصيات التي تقيد في تقييم واقع خدمات الجامعة ومجتمع البحث قيد الدراسة.
- رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

يتضمن انموذج البحث الفرضي نوعين من المتغيرات، أنظر الشكل (1):

- (1) المتغير المستقل (Independent Variable): الدافعية الاستراتيجية ويتمثل بثلاثة ابعاد اساسية وهي: (دافع التكامل، دافع التعلم، الدافع الشرعي).
- (2) المتغير المعتمد (Dependent Variable): السلوك الصوتي للموظفين ويتمثل ببعدين وهي (الصوت التعزيزي، الصوت المانع).



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

- خامساً: فرضيات الدراسة استكمالاً لمتطلبات البحث وبهدف الإجابة عن تساؤلاته تم وضع ثلاثة مجاميع من الفرضيات كالآتي:
- الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين الدافعية الاستراتيجية والسلوك الصوتي للموظفين.
- الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر الدافعية الاستراتيجية معنوياً في السلوك الصوتي للموظفين على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد.



سادساً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة بجامعة الكوفة ومجالس الكليات والبالغة (21) مجلساً، إذ تكون عينة الدراسة والبالغة (200) تدريسي في هذه المجالس والكليات. تم توزيع واسترجاع الاستمارات .

الجدول (1) عينة الدراسة

عمداء الكليات	معاوني العميد (العلمي والإداري)	رؤساء الأقسام العلمية	أمناء المجالس
21	42	116	21

سابعاً: مقاييس الدراسة: قام الباحثان بتطوير مقاييس المتغيرات بالاستفادة من مجموعة مقاييس للدراسات السابقة والتي يستعرضها الجدول ادناه:

جدول (2) مقاييس الدراسة

ت	متغير	ت	بعد	مقاييس
أ	الدافعية الاستراتيجية	1	دافع تكامل	Zoogah & Abbey 2010
		2	دافع تعلم	
		3	دفع الشرعية	
ب	السلوك الصوتي للموظفين	1	السلوك الصوتي التعزيزي	Yan, 2018
		2	السلوك الصوتي التثبيطي	

المبحث الثاني - الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم الدافعية الإستراتيجية The Concept of Strategic Motivation

يشير كل من (Wang & Boateng,2007:2) أنه من أجل تطوير خطة استراتيجية كفؤة وفاعلة، فلا بد من وجود الدافعية الاستراتيجية لتنفيذ تلك الخطة . إذ ان بدون هذه الدافعية، فإن التنفيذ الناجح لهذه الخطة سيكون مستحيل. وعليه تحدد تفاصيل تخطيط استراتيجي لحد كبير تفاصيل نظام الدافعية. وبالمقابل يشير (Boateng et al.,2008:263) ان نظام الدافعية الاستراتيجية يتكون من مجموعة من الأساليب والإجراءات والأدوات من اجل تنفيذ خطة استراتيجية بكفاءة للممارسة العملية. وإن أصعب وأهم وظيفة هي زيادة دافعية المدراء التنفيذيين والموظفين وحتى المهنيين للتفكير بشكل استراتيجي، وتطوير رؤى المستقبل بشكل دائم. في حين يرى (Pan,2017:4) ان الشركات تستخدم الدوافع الاستراتيجية من أجل البقاء على قيد الحياة من خلال البحث عن السوق والبحث عن الموارد والسعي لتحقيق الكفاءة ومتابعة الزبائن. لذا



من المرجح تكون الشركات من اقتصادات ناشئة تبحث عن السوق والمعرفة وعن الموارد الطبيعية وبدافع أقل بالسعي إلى الكفاءة، لأنها غالباً ما تكون قد أسست قدراً أكبر من القدرة التنافسية.

هناك تعريفات عديدة للدافعية الاستراتيجية من بينها تعريف (Zoogah & Abbey, 2010:322) إذ عرفا الدافعية الإستراتيجية بأنها عبارة عن (الآليات والأدوات المالية والاجتماعية والأخلاقية والإستراتيجية لتحفز مدراء وموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية).

ومن وجهة نظر (العبادي والماضي، 2024) فإن الدافعية الاستراتيجية تستند (إلى استراتيجيات التنمية طويلة الأجل للمنظمة، باستخدام مبرمج حوافز شامل مصمم لتحقيق التناغم بين المسؤوليات والحقوق، والمزيد من التحفيز للفريق أو المجموعة).

بينما يرى (العبادي وسوادي، 2023) أن الدافعية الاستراتيجية تهدف إلى (إستراتيجية التنمية طويلة الأجل وتنفيذ الحوافز الشاملة، فالدافعية ليس مجرد خطة حوافز استراتيجية إنها ثقافة عمل أو مؤسسة، تغطي سلسلة للمحتوى المهم لتشكيل قيم مشتركة، والنظام والبناء، والترقية، ومسؤوليات وحقوق).

كما عرف (Xuhua et al., 2018:188) الدافعية الإستراتيجية بأنها عبارة عن (الموقف الذي تبحث فيه المنظمات عن موارد تحت على التعاون مع منظمات أخرى في سوق المنافس).

يمكن القول إن لمصطلح "الدافعية الإستراتيجية" معاني مختلفة حسب السياق وفيما يلي بعض التفسيرات المحتملة لهذه المعاني:

1- الدوافع وراء القرارات الإستراتيجية للشركة، وتتضمن ذلك العوامل الداخلية مثل نقاط القوة والضعف والتطلعات، فضلاً عن العوامل الخارجية مثل اتجاهات السوق والمنافسة والفرص وقد تتضمن الدوافع الإستراتيجية التوسع في أسواق جديدة، أو زيادة الربحية، أو اكتساب حصة في السوق، أو تحقيق تأثير اجتماعي.

2- تحفيز الموظفين للتوافق مع الأهداف الإستراتيجية، إذ يمكن للقادة استخدام الدوافع الإستراتيجية لإيصال "السبب" وراء خططهم وإلهام الموظفين للمساهمة في تحقيق تلك الخطط.

3- الأهداف والتطلعات الفردية، يمكن أن يكون لدى الأشخاص دوافع استراتيجية في حياتهم الشخصية، مثل السعي وراء هدف وظيفي، أو تحقيق الأمن المالي، أو إحداث تأثير إيجابي على العالم.



4- الإجراءات السياسية أو العسكرية، قد تكون الحكومات والقادة العسكريون مدفوعين بأهداف استراتيجية مثل زيادة الأمن القومي، أو اكتساب النفوذ في منطقة ما، أو تأمين الموارد. ثانياً- أهمية الدافعية الإستراتيجية للمنظمات

إن الاهتمام بالدافعية الإستراتيجية والعمل على تحقيقها وتوفيرها في منظمات الأعمال لا يأتي من فراغ، ولكن هناك العديد من الأسباب التي تدفع المنظمات للاهتمام بالدافعية الإستراتيجية ومن هذه الأسباب ما سنذكره في أدناه (Boateng et al.,2008:265):

(1) التوسع والتنويع الدولي: إن أول سبب للاهتمام بالدافعية الإستراتيجية لمنظمات الأعمال هو التوسع الدولي والذي هو عبارة عن خطط إستراتيجية رسمية ذات مستويات متعددة تستخدمها لدخول سوق الخارجية، وإنشاء وجود متزايد في الساحة العالمية، وتصبح مربحة بسرعة (Luo,2000:358). إذ يجعل التوسع الدولي النمو أكثر تنظيماً واستدامة.

(2) زيادة الحصة السوقية، تشير الزيادة إلى إستراتيجية عدوانية تستخدمها الشركات لتعزيز وجودها في الصناعة، مع إضعاف المنافسين. إذ يؤدي تأمين المزيد من الزبائن إلى زيادة إيرادات الشركة مع تقليل أرباح الشركات المنافسة الأخرى. وتعد الزيادة تحدياً ولكن يتعين على الشركة أن ترقى إلى مستوى ذلك التحدي (جلاب والعبادي، 2010:401)

(3) التغلب على الحواجز التجارية: يُنظر لها في الغالب على أنها سلبية (ويعتقد أن لها إيجابيات وسلبيات، اعتماداً على وجهة نظر الشركة)، ولكن يجب أيضاً اعتبارها فرصة تنافسية. ليس في حد ذاتها بالطبع، ولكن لوجود أي عقبة يعني أن هناك فرصة مضمونة للنمو وتجاوز المنافسين إذا تغلبت الشركة على هذه العقبة أو التحدي (Sun et al.,2019:5).

ثالثاً: خصائص الدافعية الاستراتيجية

هناك بعض قضايا النظام مثل ماهية أهداف الدافعية الاستراتيجية، وكيف تحت التنمية الشاملة والمستدامة للمنظمات لتشكيل جوهر القدرة التنافسية، وكيف أنها تكون جسراً بين استراتيجية شركة وموظف، وفي الوقت الحالي أغلب دراسة الدافعية الاستراتيجية الحالية تبقى بالنقطة وغير مشكلة بعد إطاراً نظرياً كاملاً. لذا سيؤثر نقص الدافعية الاستراتيجية بالتأكيد على توحيد التطبيق العملي للإطار النظري، وفيما يلي أهم الخصائص التي تتمتع فيها الدافعية الاستراتيجية:

(Muathe & Nyambane,2017:215)



- (1) الدافعية الاستراتيجية هي نقطه بداية لاستراتيجية مؤسسة، مع تركيزها على الدعم الاستراتيجي للمؤسسة وتكون الدافعية الاستراتيجية ككل من المؤسسة، وحول استراتيجية مؤسستها لتطوير تدابير دافعية مناسبة لحل المشكلة التي هي التنمية طويلة الأجل.
- (2) الدافعية الاستراتيجية هي الدافعية شاملة للأبحاث الحالية عن الدافعية الاستراتيجية والتي تبين انها دافع شامل، مثل دوافع حق الملكية، والعواطف، والتشجيع، مثل الجمع بين مجموعة منهجية من الدافعية.
- (3) الدافعية الاستراتيجية هي دافعية طويلة الأجل على أساس زيادة عدم التأكد والمنافسة الشرسية، لذا يجب على الشركات أن تستفيد بشكل سليم من الدافعية طويلة الأجل، حيث تستمر بتحفيز الموظفين للمنافسة للحفاظ على التنميه المستدامه للمنظمه.
- (4) الدافعية الاستراتيجية تركز على الدافعية الشخصية، والتي تركز على تحفيز الفريق، لذا يجب أن تنطلق الدافعية الاستراتيجية من وجهة نظر إستراتيجية، والتعامل مع الإستراتيجية التنظيمية، ولعب دور داعم، وقد تشكل توافق استراتيجي. وفي الوقت ذاته ومن أجل الدافعية الاستراتيجية الشاملة، هناك أيضاً طرائق وأساليب إدارة الدافعية الاستراتيجية كتحفيز حق ملكية، وتشجيع، والدافعية المادية.
- (5) أن ممارسات الدافعية الاستراتيجية التي تتبناها منظماتهم لممارسة أدواراً حاسمة في تعزيز أداء الموظف في المؤسسات ولها أهمية خاصة لاستمرار أداء الموظف ولها دوراً مؤثراً كمصدر أساسي للرسائل التي يتلقاها الموظفون.
- (1) **المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:** يعدّ تبني حلول رقمية للتأثير الاجتماعي والممارسات التجارية المسؤولة حافزاً للمؤسسات للتوافق مع القيم والتوقعات المجتمعية.
- رابعاً- الدوافع الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية
- في السياق التعليمي، تشير الدوافع الإستراتيجية إلى الإجراءات المتعمدة والهادفة التي يتخذها الأفراد أو المؤسسات أو صناعات السياسات لتحقيق أهداف أو نتائج محددة تتعلق بالتعليم. كما يمكن أن تكون هذه الدوافع متعددة الأوجه وقد تشمل مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلاب والاساتذة والإداريين وأولياء الأمور والهيئات الحكومية.
- وفيما يلي بعض الدوافع الإستراتيجية الشائعة في السياق التعليمي.(Alshehri,2014:3-4)
- 1- إنجازات الطلاب ونجاحهم: وتشمل الآتي



- أ- **الهدف:** تحسين الأداء الأكاديمي ونتائج التعلم والنجاح الشامل للطلاب.
- ب- **الاستراتيجيات:** تنفيذ أساليب التدريس الفعالة، وتحسين المناهج الدراسية، وتقديم خدمات دعم إضافية للطلاب.
- 2- **الابتكار والتكامل التكنولوجي:** وتشمل الآتي
 - أ- **الهدف:** تعزيز الابتكار ودمج للتكنولوجيا وتعزيز بيئة للتعلم.
 - ب- **الاستراتيجيات:** الاستثمار في تعليم التكنولوجيا، وتعزيز المعرفة الرقمية، ودمج أدوات التعلم التفاعلية وعبر الإنترنت.
- 3- **القدرة التنافسية العالمية:** وتشمل الآتي
 - أ- **الهدف:** إعداد الطلاب للمنافسة عالمياً والمساهمة في الاقتصاد القائم على معرفة.
 - ب- **إستراتيجيات:** تركيز لتعليم العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات وإتقان اللغة والتفاهم بين الثقافات.
- 4- **الإنصاف والشمول:** وتشمل الآتي
 - أ. **الهدف:** ضمان تكافؤ الفرص التعليمية ومعالجة الفوارق في الوصول والنتائج.
 - ب. **الاستراتيجيات:** تنفيذ سياسات شاملة، وتوفير الموارد للطلاب المحرومين، وتعزيز بيئة تعليمية متنوعة ومرحبة.
- 5- **التطوير المهني للمعلم:** وتشمل الآتي
 - أ. **الهدف:** تعزيز جودة التعليم من خلال تطوير مهني مستمر.
 - ب. **إستراتيجيات:** تقديم برامج تدريبية وورش عمل وفرص إرشادية للمعلمين للبقاء على اطلاع دائم بأفضل الممارسات.
- 6- **المشاركة المجتمعية:** وتشمل الآتي
 - أ- **الهدف:** بناء روابط قوية بين المدارس والمجتمعات.
 - ب- **الاستراتيجيات:** إشراك أولياء الأمور في عملية التعليم، والتعاون مع شركات محلية، وتنظيم فعاليات مجتمعية تدعم التعلم.
- 7- **مواءمة المنهج مع احتياجات القوى العاملة:** وتشمل الآتي
 - أ. **الهدف:** التأكد من برامج تعليمية تتوافق مع مهارات ومعرفة تطلب في القوى العاملة.



ب. الاستراتيجيات: التعاون مع الصناعات، وتحديث المناهج الدراسية تلبي متطلبات حاله، لتوفير فرص تدريب مهني.

8- تقييم والمساءلة: وتشمل الآتي

أ- الهدف: تقييم وتحسين فعالية التعليم من خلال تدابير تقييم ومساءلة.
ب- الاستراتيجيات: تنفيذ الاختبارات الموحدة، وتقييمات الأداء، واتخاذ القرارات القائمة على البيانات.

9- الاستدامة والتعليم البيئي: وتشمل الآتي

أ. الهدف: تعزيز الوعي البيئي وممارسات الاستدامة.
ب. الاستراتيجيات: دمج تعليم بيئي في مناهج الدراسة، وتعزيز المبادرات الصديقة للبيئة، وتطوير برامج المدارس الخضراء.

10- تدويل التعليم: وتشمل الآتي

أ. الهدف: تزويد الطلاب بوجهات نظر وتجارب عالمية.
ب. الاستراتيجيات: تقديم برامج التبادل الدولي، كالتعاون مع مؤسسات دولية، ودمج مواضيع في المناهج الدراسية.

خامساً: أبعاد الدوافع الاستراتيجية:

تبدو ان الميزة التنافسية المستدامة أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمات الناشئة من برامج إعادة الهيكلة الاقتصادية في مثل هذه المنظمات، وتعتمد قرارات التوظيف لأصحاب العمل على قيم موظفين محتملين بالنسبة للدافع الاستراتيجي لأصحاب العمل. بمعنى آخر تعتمد المواهب التي يجب اكتسابها على الدوافع الاستراتيجية لأصحاب العمل. وتشير دراسات الادارة الاستراتيجية الى وجود ثلاثة دوافع رئيسه هي (Zoogah & Abbey,2010:329):

(1) **دافع التكامل:** يشير دافع التكامل إلى رغبة أرباب العمل في ربط أعمالهم مع الشركات والأسواق الأخرى في جميع أنحاء العالم. واستلزمت العولمة هذه الرغبة في الوقت الحاضر، لذا لا يمكن للمنظمات أن تعمل بشكل فعال ومستقل عن الأحداث أو الأسواق العالمية.

(2) **دافع التعلم:** يشير دافع التعلم إلى رغبة أصحاب العمل في تعلم طرائق مختلفة ومبتكرة لإدارة الأعمال. إذ يشير التعلم التنظيمي إلى قدرة المنظمات على استشعار تغييرات الإشارات من البيئة الداخلية والخارجية والتكيف وفقاً لذلك. وتحتوي العديد من الدراسات على نماذج متقدمة



للتعلم التنظيمي الذي يساهم بدوره في الابتكار والقدرة على التكيف والإنتاجية وتم العثور على التعلم للتأثير على القدرة الاستيعابية للمنظمات.

(3) **الشرعية:** تم تعريفها بعدة طرائق. يتضمن الإدراك (المدى الذي تقدم فيه مجموعة حسابات ثقافية راسخة لوجود المنظمة) وتقييمي (التطابق بين القيم الاجتماعية المرتبطة أو الضمنية بالأنشطة التنظيمية) ومعايير سلوك مقبول في النظام الاجتماعي الأكبر.

سادساً- مفهوم السلوك الصوتي للموظفين

يعدُّ صوت الموظف موضوعاً ذا أهمية في أدبيات إدارة الأعمال. وهو مصطلح ديناميكي واسع النطاق، وقد حظي صوت الموظف باهتمام بحثي من مجموعة باحثين ومن جهات نظر مختلفة. وفقاً لكتاب (Hirschman,1970) "المغادرة والصوت والولاء"، يتم تعريف الصوت على أنه أي محاولة للتغيير وليس الهروب من حالة غير مرضية. في سياق العمل، الصوت هو تعبير عن عدم رضا الموظف ومحاولة لتغيير موقف إشكالي، في حين يشير الترك إلى مغادرة الوضع الصعب (Yoon,2012:1).

في السنوات الأخيرة، نظر إلى صوت الموظف على أنه شكل من أشكال السلوك الإضافي أو الأداء السياقي. إذ يشير الأداء السياقي إلى نتائج سلوكيات "تساهم في الفعالية التنظيمية بطرائق تشكل السياق التنظيمي والاجتماعي والنفسي الذي يعمل كمحفز لأنشطة وعمليات المهام". وبناء على ذلك، بدأ الباحثون التنظيميون في الاهتمام بدور الصوت بطريقة أكثر إيجابية باعتباره بناء رئيس مع القدرة على تعزيز السياق أو البيئة التي تحقق الأهداف التنظيمية. إذ يتم تعريف الصوت بأنه "سلوك ترويجي يؤكد على التعبير عن التحدي البناء الذي يهدف إلى التحسين بدلاً من مجرد الانتقاد" (Dyne,2003:109). وفي الوقت ذاته، يمكن أن يعني الصوت مشاركة للموظفين في عمليات صنع القرار للمنظمة. إذ يرى (Hodson,2001:237) أن الصوت هو "القدرة على اتخاذ قرارات ذات معنى" مؤكداً على أن الصوت هو أحد أهداف "علاقة العمل ذات التوجه الإنساني" وعلى الرغم من أن الصوت قد تم تصويره وتفسيره بطرائق مختلفة، فإن الفكرة الأساسية الكامنة وراء وجهات النظر حول الصوت تستند إلى حق العامل في "المشاركة بنشاط في جميع جوانب حياة العمل، من خلال الوسائل الرسمية وغير الرسمية"

على الرغم من أهمية صوت الموظف في مكان العمل، يبدو أنه لا يتم توفيره بشكل كافٍ من قبل الموظفين، الذين يميلون إلى إدراك أن مخاطر التحدث بصوت عالٍ أكبر من الفوائد وفي نفس



السياق، من المهم استكشاف من يتحدث عن أفكار قيمة وبناءة في مكان العمل وتحديد الظروف التي تسهل مثل هذا السلوك. مع التركيز على السلوك الصوتي كسلوك يتحدى الوضع الراهن بشكل استباقي ويجري تغييرات بناءة (Yoon,2012:3).

وقد عرف (O'Brien et al., 2023:5) السلوك الصوتي (تواصل طوعي ومفتوح يركز على التأثير على سياق بيئة العمل وموجه نحو الأفراد داخل المنظمة).

بينما عرفه (Barron,2022:16) انه (السلوك التقديري غير الرسمي للموظف والذي يتم تصنيفه على أنه آلية اتصال تصاعدية موجهة نحو خلق الوعي فيما يتعلق بالأفكار أو الحلول أو مجالات الاهتمام داخل المنظمة).

سابعاً: أهمية السلوك الصوتي

نتيجة للمنافسة الشرسية، وارتفاع توقعات الزبائن فيما يتعلق بالخدمة والجودة، تطالب المؤسسه بشكل متزايد موظفيها بأخذ زمام المبادرة، وتوليد أفكار مبتكرة، والتحدث، وتحمل المزيد من المسؤوليات، إذ يتم تشجيع الموظفين على تبادل المعلومات والمعرفة والدفاع عن آرائهم ومعتقداتهم إذ يدرك الباحثون أيضاً أهمية سلوكيات مبادرة الموظفين، مثل تقديم اقتراحات بناءة للتغيير، في تحسين مستمر للمنظمات حتى تتمكن من بقاءها قادرة على المنافسة لمواجهة تغيرات تحريبيه وسريعة في تكنولوجيتها والاقتصاد والمجتمع وبيئة الأعمال في الواقع، أفاد الباحثون أن أشكال الصوت البناءة لها أهمية كبيرة لكل من المنظمات والموظفين. ومن المتوقع أن تعود الفوائد على كل من المنظمات والموظفين عندما يتحدث الموظفون عن أفكارهم واقتراحاتهم (Chamberlin et al.,2017:12). يجد الموظفون طرقاً جديدة للقيام بالعمل، ويلفتون انتباه الإدارة إلى قضايا مهمة بحاجة لمعالجة، وتصحيح مشكلات ممارسة العمل الحالي. ويقترح الباحثون أن للصوت تأثيراً إيجابياً على الأداء التنظيمي توضح الأبحاث أيضاً أن صوت الموظفين يرتبط بمنع الأزمات التنظيمية والتعلم الجماعي وتحسين عملية العمل والابتكار يُنظر إلى الموظفين الذين يتحدثون باقتراحات بناءة على أنهم ضروريون للابتكار والتطوير التنظيمي لأن الابتكار يتطلب سياقاً يشعر فيه الموظفون بالحرية في تبادل الأفكار الجديدة والتشكيك في المشكلات الحالية (Pan,2022:25). كما يمكن أن يفيد السلوك الصوتي أيضاً الموظفين الذين يخرطون في مثل هذه السلوكيات. عندما يساهم الموظفون بأفكارهم وآرائهم، يُنظر إليهم على أنهم مساهمون نشطون، وأكثر فاعلية في وظائفهم وسيكون لديهم المزيد من الفرص للتفاعل والتواصل مع الآخرين وزيادة مهاراتهم. الرؤية



والتأثير بين الأشخاص من خلال المشاركة على وجه الخصوص، إذا أدرك المشرفون أفكارهم وآرائهم، فقد تتم مكافأة الموظفين بتقييم أداء أعلى مما يوفر لهم فرص التطوير الشخصي ويعزز حياتهم المهنية قد يشعر الموظفون الذين يتحدثون بأنهم أكثر تقديراً واحتراماً من قبل مديريهم ومؤسساتهم، خاصة عندما يتم تنفيذ مدخلاتهم، الأمر الذي من المرجح أن يعزز حماس الموظفين للأداء الجيد وعندما يشعر الموظفون بالتشجيع للتعبير عن آرائهم فإنهم سيساهمون بمزيد من الاقتراحات الإبداعية. كما تظهر الأبحاث أيضاً أن الصوت لا يرتبط بشكل إيجابي بالأداء الوظيفي للموظفين فحسب، بل يرتبط أيضاً بمواقفهم الإيجابية عندما يأخذ المديرون اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار، فإنهم يصبحون أكثر التزاماً بالقرارات التي يتخذها الفريق وأكثر ولاءً لفريقهم (Burris et al., 2013:23).

ثامناً: أبعاد السلوك الصوتي للموظف

يمكن تصنيف السلوك الصوتي للموظف إلى نوعين رئيسيين: السلوك الصوتي الإيجابي والسلوك السلبي. تصف هذه الفئات جوانب مختلفة لكيفية التعبير الموظفين عن آرائهم وأفكارهم واهتماماتهم داخل المؤسسة (Phetmisy, 2022).

أ. السلوك الصوتي الإيجابي:

يشير السلوك الصوتي الإيجابي إلى الإجراءات والسلوكيات التي يقوم بها الموظفون والتي تهدف إلى تعزيز التغييرات الإيجابية والتحسينات والابتكارات داخل المنظمة. وتعتبر هذه السلوكيات استباقية وبناءة، وتهدف إلى تعزيز الأداء التنظيمي والفعالية.

ب. السلوك الصوتي السلبي

ومن ناحية أخرى، يركز السلوك الصوتي السلبي على تحديد ومنع المشاكل أو المخاطر أو عواقب سلبية محتملة بداخل منظماتهم. فالموظفون المنخرطون يعبرون في سلوك صوتي محظور عن مخاوفهم بشأن الإجراءات أو القرارات التي قد يكون لها آثار سلبية.

المبحث الثالث: العلاقة بين الدافعية الاستراتيجية والسلوك الصوتي للموظفين

يعد السلوك الصوتي للموظفين، الذي يتضمن تحدث الموظفين عن أفكار أو مخاوف أو اقتراحات لتحسين المنظمة، أمراً بالغ الأهمية للابتكار التنظيمي والنجاح. فالتأثير بالتحفيز الاستراتيجي على



سلوك صوت الموظفين موضوعاً معقداً ومتعدد الأوجه، ويعتمد على نظريات وعوامل مختلفة. دعونا نتعمق في الأفكار الرئيسية من نتائج البحث المقدمة لفهم هذه العلاقة (Ng & Feldman 2012:226) ومما سبق يمكن القول: إن تأثير الدافعية الاستراتيجية على السلوك الصوتي للموظفين متعددة الأوجه، ويشمل عوامل مختلفة مثل إدارة استراتيجية للموارد البشرية، وسلوك استباقي، وقيادة روحية، وتنظيم العاطفة، والتعرف على السلوك الصوتي. إن فهم هذه العوامل ومعالجتها يمكن أن يساهم في خلق بيئة عمل تشجع وتقدر صوت الموظف؛ مما يؤدي في النهاية إلى الابتكار التنظيمي والنجاح.

المبحث الثالث- الجانب العملي

أولاً- التحليل العاملي التوكيدي وبناء النماذج

يعد أسلوب نمذجة المعادلة البنائية أو الهيكلية (SEM) (Structural Equation Modeling) إحدى أساليب الإحصاء الحديثة يتم من خلالها بناء المقاييس في العلوم الإدارية والتربوية والاجتماعية، باعتبارها تعد من أفضل الطرق التي تستخدم لاختبار النماذج متعددة المتغيرات، وذلك لأنها تعطي للباحث إمكانية اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعة واحدة مع تحديد مدى ملائمة النموذج للبيانات التي يتم تجميعها، ويشترط التحليل العاملي التوكيدي أن تكون التشبعات أكبر من (0.40) وأن يحقق النموذج ثلاثة مؤشرات على الأقل من شروط مؤشرات جودة مطابقة وكما موضحة بالجدول (3).

جدول (3) مؤشرات جودة المطابقة وشروطها

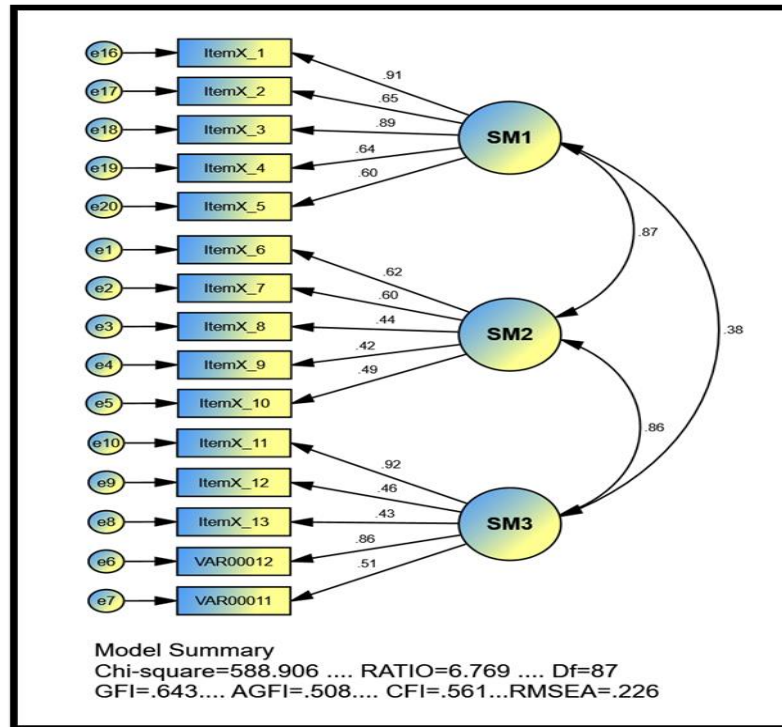
المؤشر	المدى المثالي للمؤشر	قيمة أفضل مطابقة
مربع كاي (Chi-square)	أن تكون غير دالة القيمة المرتفعة تشير إلى تطابق غير حسن	أن تكون (Chi-square) غير دالة ، القيمة المنخفضة تشير إلى تطابق حسن
نسبة (Ratio) قيمة (Chi-square/df)	أقل من 5 قبول وتطابق حسن	القيم المنخفضة تشير إلى تطابق أفضل
جودة المطابقة (GFI)	(GFI> 0.90) تطابق أفضل	(GFI=1) مطابقة تامة
المطابقة المصحح (AGFI)	(AGFI>0.90) تطابق أفضل	(AGFI=1) مطابقة تامة
جذر متوسط مربعات الخطأ	(RMSEA)(0.05-0.08)	تطابق أفضل (RMSEA<0.05)
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	(NFI>0.90) تطابق أفضل	(NFI=1) مطابقة تامة
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	(CFI>0.95) تطابق أفضل	(CFI=1) مطابقة تامة

1. انموذج متغير الدافعية الاستراتيجية

يتكون هذا النموذج من ثلاثة ابعاد اساسية ومن مراجعة القيم التحليلية في الجدول (3) والشكل (2) يتضح ان تشبعات الفقرات سجلت قيم مقبولة للحد الأدنى للتحليل العاملي التوكيدي واكثر من



(0.40)، إلا أن النموذج لم يحقق شروط جودة المطابقة لذلك يتوجب إجراء إعادة بناء النموذج وفق مؤشرات التعديل.



الشكل (2) انموذج متغير الدافعية الاستراتيجية

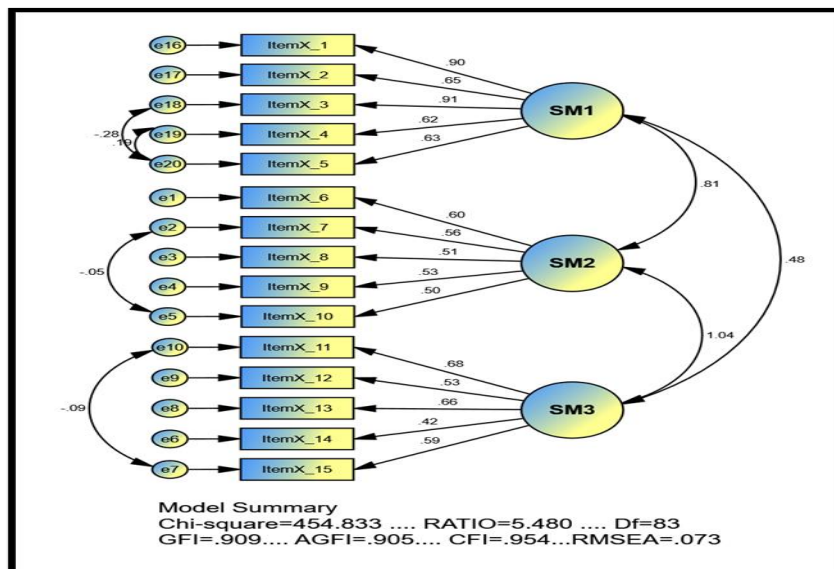
جدول (4) نتائج تحليل العاظمي التوكيدي لبيانات متغير الدافعية الاستراتيجية

الفقرات			التحليل العاظمي
ItemX_1	<---	SM1	.904
ItemX_2	<---	SM1	.648
ItemX_3	<---	SM1	.911
ItemX_4	<---	SM1	.620
ItemX_5	<---	SM1	.626
ItemX_6	<---	SM2	.600
ItemX_7	<---	SM2	.556
ItemX_8	<---	SM2	.510
ItemX_9	<---	SM2	.533
ItemX_10	<---	SM2	.504
ItemX_11	<---	SM3	.681



ItemX_12	<---	SM3	.534
ItemX_13	<---	SM3	.661
ItemX_14	<---	SM3	.419
ItemX_15	<---	SM3	.585

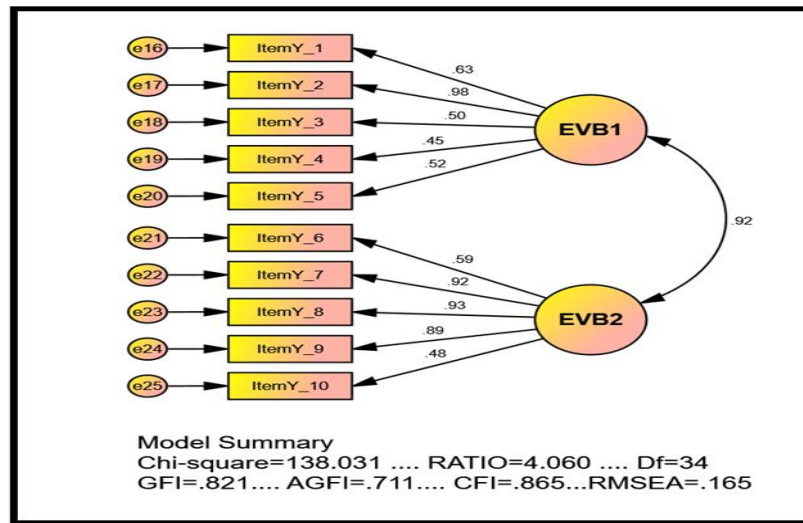
يتضح من نتائج الانموذج المعدل في الشكل بان النموذج صالح لقياس العلاقات السببية بين المتغيرات والابعاد فقد حقق شروط جودة المطابقة، حيث كان مؤشر جودة المطابقة (GFI) اكبر من (0.90)، كما ان مؤشر جودة المطابقة المصحح (AGFI) حقق الشرط واكبر من (0.90) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من (0.95) بالإضافة الى ان جذر متوسط مربعات الخطأ (RMSEA) كان ادنى من (0.08) وان النسبة الحرجة (RATIO) ادنى من (5) وهذا يثبت صلاحية النموذج وتمتعته بالجودة المطلوبة .



الشكل (3) الانموذج المعدل لمتغير الدافعية الاستراتيجية

2. انموذج متغير السلوك الصوتي للموظفين

يتكون هذا النموذج من بعدين اساسيين ومن مراجعة القيم التحليلية في الجدول (4) والشكل (4) يتضح ان تشبعات الفقرات سجلت قيم مقبولة للحد الادنى للتحليل العاملي التوكيدي واكبر من (0.40)، الا ان النموذج لم يحقق شروط جودة المطابقة لذلك يتوجب اجراء اعادة بناء النموذج وفق مؤشرات التعديل.

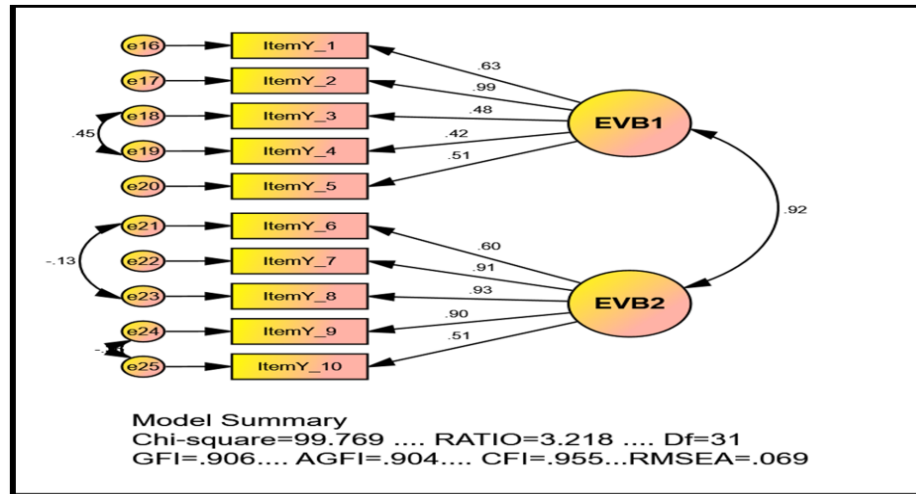


الشكل (4) انموذج متغير السلوك الصوتي للموظفين

جدول (5) نتائج تحليل العاظمي التوكيدي لبيانات متغير سلوك صوت الموظف

الفقرات	التحليل العاظمي
ItemY_1	<--- EVB2 0.633
ItemY_2	<--- EVB2 0.976
ItemY_3	<--- EVB2 0.502
ItemY_4	<--- EVB2 0.446
ItemY_5	<--- EVB2 0.524
ItemY_6	<--- EVB1 0.594
ItemY_7	<--- EVB1 0.921
ItemY_8	<--- EVB1 0.928
ItemY_9	<--- EVB1 0.892
ItemY_10	<--- EVB1 0.477

يتضح من نتائج الانموذج المعدل في الشكل (5) بان النموذج صالح لقياس العلاقات السببية بين المتغيرات والابعاد فقد حقق شروط جودة المطابقة ، حيث كان مؤشر جودة المطابقة (GFI) اكبر من (0.90)، كما ان مؤشر جودة المطابقة المصحح (AGFI) حقق الشرط واكبر من (0.90) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من (0.95) بالإضافة الى ان جذر متوسط مربعات الخطأ (RMSEA) كان ادنى من (0.08) وان النسبة الحرجة (RATIO) ادنى من (5) وهذا يثبت صلاحية النموذج وتمتعته بالجودة المطلوبة .



الشكل (5) الانموذج المعدل لمتغير السلوك الصوتي للموظفين

ثانياً. اختبار فرضيات الارتباط

من مراجعة النتائج في الجدول (5) يتبين ان هنالك علاقه ارتباط ايجابيه بين الدافعية الاستراتيجية والسلوك الصوتي للموظفين بلغت (**0.599) وهذه العلاقة مرتفعة وإيجابية كما ان العلاقات الفرعية سجلت قيم مرتفعة وإيجابية فقد كانت العلاقة بين الدافعية الاستراتيجية والصوت التعزيزي (**0.593) والعلاقة بين الدافعية الاستراتيجية والصوت المانع (**0.476)، وجميع هذه العلاقات ذات دلالة معنوية فقد سجلت قيمه (T) قيمه مرتفعه واكبر من القيمه الجدوليه، بالإضافة الى ان مستوى الدلالة المعنوية كان مقبولا وضمن حدود السماح التي تشترط ان تكون ادنى من (0.05)، من خلال ما تقدم يتضح رفض فرضية العدم وقبول الفرضيه البديله التي تدعم وجود علاقة الارتباط على المستوى الكلي وعلى مستوى العلاقات الفرعية.

الجدول (6) علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	المؤشرات	صوت التعزيزي	صوت المانع	سلوك صوت الموظفين
دافع التكامل	الارتباط	0.316**	0.294**	0.345**
	قيمة (T)	3.519	3.253	3.890
	المعنوية	0.001	0.002	0.000
دافع التعلم	الارتباط	0.571**	0.531**	0.624**
	قيمة (T)	7.367	6.635	8.454
	المعنوية	0.000	0.000	0.000
الدافع الشرعي	الارتباط	0.599**	0.372**	0.534**
	قيمة (T)	7.922	4.244	6.678



	المعنوية	0.000	0.000	0.000
الدافعية الاستراتيجية	الارتباط	0.593**	0.476**	0.599**
	قيمة (T)	7.802	5.725	7.912
	المعنوية	0.000	0.000	0.000
** الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01				
قيمة (T) الجدولية بمستوى (0.05) = 1.660				
قيمة (T) الجدولية بمستوى (0.01) = 2.364				

ثالثاً. اختبار فرضيات التأثير

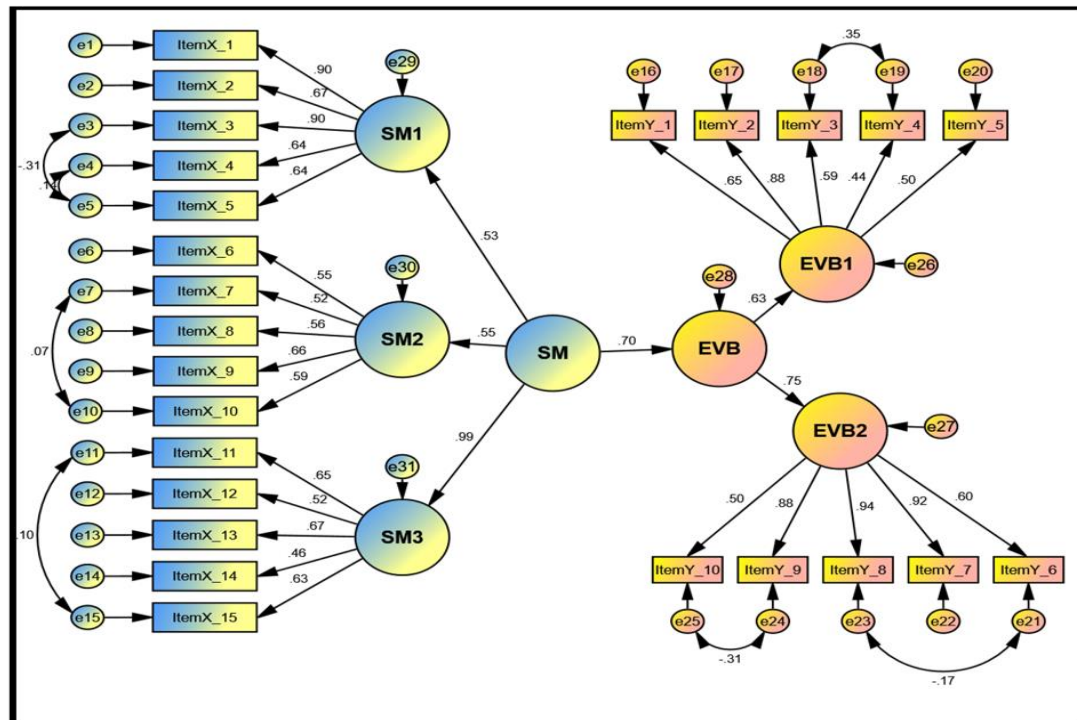
من مراجعة النتائج في الجدول (6) يتبين ان هنالك علاقة تأثير ايجابية بين الدافعية الاستراتيجية والصوت التعزيزي فقد بلغت قيمة الثابت الفا (1.056) وان قيمة ميل الانحدار التأثيري لمعامل بيتا بلغت قيمته (0.735)، وان معامل التفسير بلغ (35.2 %) وهو يشير الى قدرة تفسيرية مقبولة. كما ان هنالك علاقة تأثير ايجابية بين الدافعية الاستراتيجية والصوت المانع فقد بلغت قيمة الثابت الفا (0.656) وان قيمة ميل الانحدار التأثيري لمعامل بيتا بلغت قيمته (0.788)، وان معامل التفسير بلغ (22.6%) وهو يشير الى قدرة تفسيرية مقبولة. وهنالك علاقة تأثير ايجابية بين الدافعية الاستراتيجية والسلوك الصوتي للموظفين فقد بلغت قيمة الثابت الفا (0.856) وان قيمة ميل الانحدار التأثيري لمعامل بيتا بلغت قيمته (0.761)، وان معامل التفسير بلغ (35.9 %) وهو يشير الى قدرة تفسيرية مقبولة. وان العلاقات ذات دلالة معنوية فقد سجلت قيمة (F) قيمة مرتفعة واكبر من القيمة الجدولية، بالإضافة الى ان مستوى الدلالة المعنوية كان مقبولا وضمن حدود السماح التي تشترط ان تكون ادنى من (0.05)، من خلال ما تقدم يتضح رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديله التي تدعم وجود علاقه التأثير على المستوى الكلي وعلى مستوى العلاقات الفرعية.

الجدول (7) تحليل تأثير الدافعية الاستراتيجية في سلوك صوت الموظفين

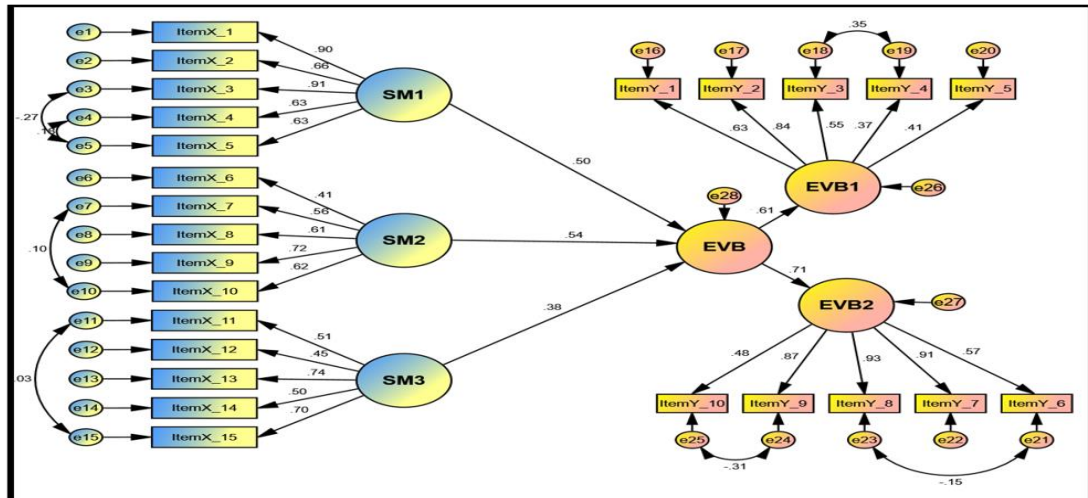
المتغير المستقل	معاملات النموذج		(R ²) معامل تفسير	قيمة (F) محتسبة	مستوى معنوية (P)	متغير معتمد
	β	α				
الدافعية الاستراتيجية	0.735	1.056	0.352	60.872	0.000	الصوت التعزيزي
	0.788	0.656	0.226	32.774	0.000	الصوت المانع
	0.761	0.856	0.359	62.600	0.000	السلوك الصوتي للموظفين
قيمة (F) الجدولية بمستوى (0.05) = 4.001						
قيمة (F) الجدولية بمستوى (0.01) = 6.851						



والشكل (6) و(7) يدل الى ان هنالك تأثير ذو دلالة بين دافع التكامل في السلوك الصوتي للموظفين وبلغت قيمة معامل التأثير (0.503) وهي علاقة ذات دلالة معنوية، كذلك هنالك تأثير ذو دلالة بين دافع التعلم في السلوك الصوتي للموظفين وبلغت قيمة معامل التأثير (0.542) وهي علاقة ذات دلالة معنوية، بالإضافة الى وجود تأثير ذو دلالة بين الدافع الشرعي في السلوك الصوتي للموظفين وبلغت قيمة معامل التأثير (0.380) وهي علاقة ذات دلالة معنوية. وما يخص التأثير الكلي يوجد تأثير ذو دلالة بين الدافعية الاستراتيجية في سلوك صوت الموظفين وبلغت قيمة معامل التأثير (0.771) وهي علاقة ذات دلالة معنوية. من خلاصة ما تقدم يتضح تحقق فرضية التأثير وفرضياتها الفرعية على مستوى بسيط وعلى مستوى متعدد العاملين.



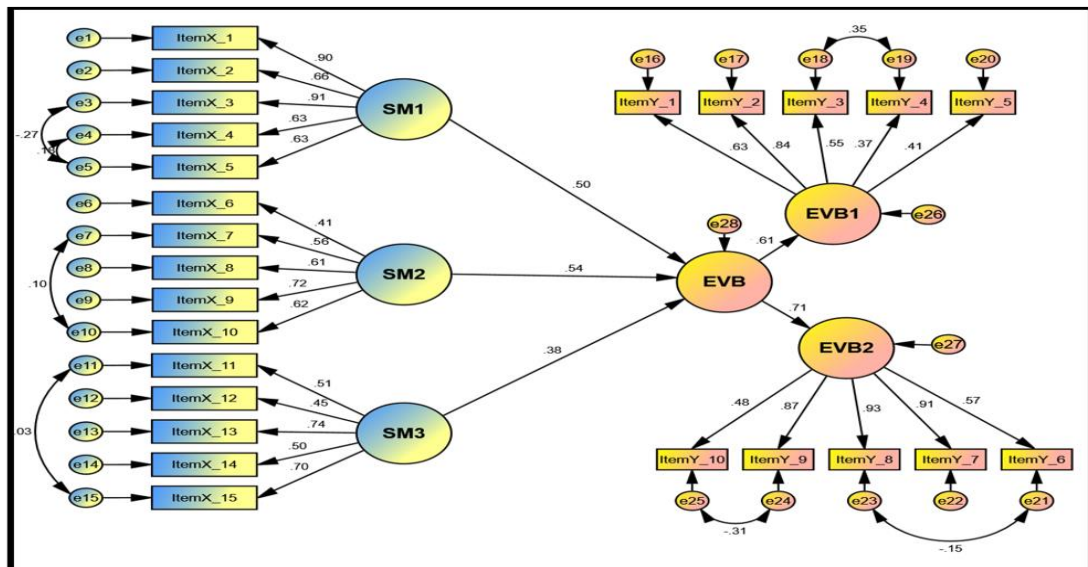
الشكل (6) نموذج التأثير الهيكلي لتأثير الدافعية الاستراتيجية في سلوك صوتي الموظفين



الشكل (7) انموذج التأثير الهيكلي لتأثير ابعاد الدافعية الاستراتيجية في سلوك صوت الموظفين

جدول (8) معاملات تحليل المسار لتأثير الدافعية الاستراتيجية وابعادها في السلوك الصوتي للموظفين

المسار	قيمة التأثير	المعنوية
SM1...> EVB	0.503	0.000
SM2...> EVB	0.542	0.000
SM3...> EVB	0.380	0.002
SM...> EVB	0.702	0.000



الشكل (7) انموذج التأثير الهيكلي لتأثير ابعاد الدافعية الاستراتيجية في سلوك صوت الموظفين



جدول (8) معاملات تحليل المسار لتأثير الدافعية الاستراتيجية وابعادها في السلوك الصوتي للموظفين

المسار	قيمة التأثير	المعنوية
SM1...> EVB	0.503	0.000
SM2...> EVB	0.542	0.000
SM3...> EVB	0.380	0.002
SM...> EVB	0.702	0.000

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات

- (1) تعد الدافعية الاستراتيجية عنصر هاماً لدى الموظفين وتلقى اهتمام الجامعة. إذ يميل الموظفون الذين لديهم دوافع استراتيجية إلى مواصلة أهدافهم الشخصية مع أهداف الجامعة، مما يعزز بيئة عمل أكثر تماسكاً وتعاوناً.
- (2) تعمل الدافعية الاستراتيجية على دعم وتحسين القدرات التحليلية وتعلم المهارات والحقائق. غالباً ما يؤدي السلوك الصوتي للموظفين إلى حلول مبتكرة وتحسينات في العمليات التنظيمية. ومن خلال الاستفادة من وجهات النظر المتنوعة للقوى العاملة لديها، يمكن للمؤسسات تعزيز قدراتها على حل المشكلات.
- (3) تعمل الكليات على تنمية روح المحبة بين الموظفين وتشجيعهم على الاندماج في بيئة تعليمية. إذ إن قنوات الاتصال المفتوحة والشفافة تعمل على تسهيل السلوك الصوتي. عندما يكون لدى الموظفين طرق متعددة للتعبير عن أفكارهم، سواء من خلال الاجتماعات الرسمية أو المناقشات غير الرسمية، فمن المرجح أن يساهموا بأفكارهم.
- (4) على الرغم من سعي الكليات لتعلم طرائق مبتكرة في الأعمال إلا أن القدرة على الشعور بالتغييرات والتكيف البيئي لا تعد من الأولويات لدى الموظفين. إذ تميل الكليات التي تعطي الأولوية للدافعية الاستراتيجية والسلوك الصوتي إلى الحصول على مستويات أعلى من رضا الموظفين والاحتفاظ بهم. يشعر الموظفون بالتقدير وبأنهم جزء من النجاح التنظيمي، مما يؤدي إلى قوة عاملة أكثر التزاماً.
- (5) تلعب مجالس الكليات دوراً هاماً في تعزيز السلوك الصوتي داخل كلياتها. ومن خلال وجود منصة تواصل مفتوح وتسهيل الحوار بين أعضاء تدريسين وموظفين وطلاب، يمكنهم المساهمة بشكل كبير في خلق بيئة أكثر استجابة وابتكاراً.



ثانياً. التوصيات

- (1) يجب على مجالس الكليات خلق بيئة عمل ايجابية والاهتمام بالموظفين ودعمهم وتشجيعهم. والتأكد من توصيل رؤية الجامعة ورسالتها بوضوح إلى جميع الموظفين. يمكن أن توفر هذه المواءمة إطاراً استراتيجياً يشعر الموظفون من خلاله بأن مساهماتهم ذات معنى وقيمة.
- (2) ان تعمل مجالس الكليات على الاستماع لآراء الموظفين والسماح لهم بالتعبير عن مشاعرهم. زراعة ثقافة الشمولية حيث يشعر جميع الموظفين أن أصواتهم مسموعة ومقدرة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال آليات التغذية الراجعة المنتظمة، والمننديات المفتوحة، وعمليات صنع القرار الشاملة.
- (3) الحاجة لايجاد ثقافة تنظيمية مشتركة بين الجامعة ومنتسبيها بشكل يشجع استخدامهم لمهاراتهم بكفاءة. تنفيذ أنظمة التقدير والمكافأة التي تقدر وتكافئ الموظفين الذين يشاركون بنشاط في السلوك الصوتي. يمكن أن يشمل ذلك المكافآت الرسمية، مثل المكافآت أو الترقيات، والتقدير غير الرسمي، مثل التقدير العام في الاجتماعات أو الاتصالات الداخلية.
- (4) دعم العلاقات التنظيمية المساهمة في تطور الرغبة بين الزملاء في تعاونهم بالاعمال الوظيفية. عن طريق إجراء تقييمات للمناخ التنظيمي لتحديد العوائق التي تحول دون سلوك الصوت. يمكن أن يشمل ذلك استبيانات رضا الموظفين ومجموعات التركيز وتقييمات المناخ لجمع الأفكار ومعالجة أي مشكلات بشكل استباقي.
- (5) الحاجة الى وضع خطة استراتيجية تعتمد دعم الموظفين المبدعين ومكافاتهم وتشجيعهم.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

- (1) جلاب، احسان دهش، العبادي، هاشم فوزي، (2010)، (التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي ومعاصر)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- (2) العبادي، هاشم فوزي، الماضي، ضرغام عبد العالي، (2024)، (الركائز الاستراتيجية ودورها في بناء المنظمات الرشيقة- دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية النجف)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (20)، العدد (1).



(3) العبادي، هاشم فوزي، سوادي، زينا نجم، (2023)، (العلاقة الترابطية بين المحادثة الاستراتيجية والعافية في مكان العمل- دراسة وصفية لعينة من الموظفين في مديرية تربية النجف)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (19)، العدد (4).

ثانياً: المصادر الأجنبية

- 1) Alshehri, E. A. (2014). Motivational strategies: The perceptions of EFL teachers and students in the Saudi higher education context. University of Salford (United Kingdom).
- 2) Barron, K. (2022). An Empirical Study of the Relationship Between Organizational Commitment, Employee Voice Behavior, and Psychological Well-Being Among Employees Within Mid-Size Service.
- 3) Boateng, A., Qian, W., & Tianle, Y. (2008). Cross-border M&As by Chinese firms: An analysis of strategic motives and performance. Thunderbird international business review, 50(4), 259-270.
- 4) Burris, E. R., Detert, J. R., & Romney, A. C. (2013). Speaking up vs. being heard: The disagreement around and outcomes of employee voice. Organization Science, 24(1), 22-38.
- 5) Chamberlin, M., Newton, D. W., & Lepine, J. A. (2017). A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions, and future research directions. Personnel Psychology, 70(1), 11-71.
- 6) Hirschman, A. O. (1972). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states. Harvard university press.
- 7) Ngoc-Tan, N. (2020). Innovation and its impacts on public university performance: An empirical study from Vietnam. Journal of Information & Knowledge Management, 19(02), 2050001.



- 8) Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational behavior*, 33(2), 216-234.
- 9) O'Brien, K. I., Ravichandran, S., & Brodke, M. (2023, May). Employee voice behavior and perceived control: does remote work environment matter?. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (No. ahead-of-print). Emerald Publishing Limited.
- 10) Pan, C. (2022). The Effect of Individual-Focused Transformational Leadership on Employee Voice in Chinese Organisations. The University of Manchester (United Kingdom).
- 11) Pan, Y. (2017). Strategic motives, institutional environments, and firm's FDI ownership. *Multinational Business Review*.
- 12) Phetmisay, C. N. (2022). Who Can Afford to Voice? Examining the Role of Resources in the Employee Voice Process (Doctoral dissertation, Rice University).
- 13) Sun, J., Liden, R. C., & Ouyang, L. (2019). Are servant leaders appreciated? An investigation of how relational attributions influence employee feelings of gratitude and prosocial behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 40(5), 528-540.
- 14) Wang, Q., & Boateng, A. (2007). Cross-Border M&As by Chinese Firms: An Analysis of Strategic Motivation and Performance. *International Management Review*, 3(4).
- 15) Yan, P. (2018). Supervisor-subordinate Guanxi and employee voice behavior: Trust in supervisor as a mediator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(7), 1169-1178.



- 16) Yoon, H. J. (2012). Predicting employee voice behavior: an exploration of the roles of empowering leadership, power distance, organizational learning capability, and sense of empowerment in Korean organizations.
- 17) Zoogah, D. B., & Abbey, A. (2010). Cross-cultural experience, strategic motivation and employer hiring preference: An exploratory study in an emerging economy. International Journal of Cross-Cultural Management, 10(3), 321-343.