



**Tikrit Journal of Administrative
And Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



The voice of employees and its impact on the competitiveness of business organizations

Applied research in a sample of Iraqi private banks

Researcher: Hana Nasrallah Khamis

College of Administration and Economics

University of Baghdad

hanaansrullah@gmail.com

Prof. Dr. Nazim Jawad Abd

College of Administration and Economics

University of Baghdad

Alzeidinadhum@gmail.com

Abstract:

The Research seeks to diagnose the extent of interest in the human resource in the field of banking environment, in terms of exercising its role as a strategic partner in the decisions of the organization, by hearing its voice so that its results are reflected in the direction of achieving the Essential goal of ensuring the competitiveness of business organizations.

To achieve the goal of the research, the descriptive and analytical approach was adopted through the development of a questionnaire based on previous studies related to the subject of the study, which included (60) paragraphs, and used personal interviews and field observations as auxiliary tools in collecting them. Where (140) questionnaires were distributed, Of these, (135) valid for statistical analysis were recovered, and the research sample was represented by specialists and employees in twelve private commercial banks, and analyzed using the statistical program (SPSS). V.28), using statistical means and tools.

The Researcher has reached a number of conclusions, the most important of which is that the departments of private banks show interest in the voice of employees within their overall strategies, in terms of their interest. And response to constructive proposals and ideas, the more this direct impact is reflected towards achieving their goals greater, and their superiority over other competing banks in the market.

The study reached several recommendations, including the need to pay attention to the voice of employees as a business strategy and not initiatives to solve temporary issues and this requires integrating it into the vision, mission and strategy of the bank, and considering it an essential part of the culture of the banking environment.

Keywords: Voice of employees, Competitiveness of Iraqi private commercial banks.

صوت العاملين وأثره في تنافسية منظمات الاعمال بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة

أ.د. ناظم جواد عبد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

الباحثة: هناء نصرالله خميس
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

المستخلص:

يسعى البحث الى تشخيص مدى الاهتمام بالموارد البشري في مجال البيئة المصرفية، من حيث ممارسة دوره كشريك استراتيجي في صناعة القرارات التي تخدم المنظمة، من خلال سماع صوته لتنعكس نتائجه اتجاه تحقيق الهدف الجوهري المتمثل بضمان تنافسية منظمات الاعمال. ولتحقيق هدف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة استنادا الى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي تضمنت (60) فقرة، واستعين بالمقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية كأدوات مساعدة في جمعها. حيث تم توزيع (140) استبانة، استردت منها (135) صالحة للتحليل الاحصائي، وتمثلت عينة البحث بالمختصين والموظفين في اثنا عشر مصرفاً تجارياً خاصاً، وتحليلها باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS.V.28)، وباستخدام الوسائل والادوات الإحصائية.

وقد توصلت الباحثة الى عدد من الاستنتاجات اهمها ان ادارات المصارف الخاصة كلما ابدت اهتمامها بصوت العاملين ضمن استراتيجياتها الكلية، من حيث اهتمامها واستجابتها للمقترحات والافكار البناءة كلما انعكس ذلك التأثير المباشر نحو تحقيق اهدافها بشكل أكبر، وتفوقها على المصارف الاخرى المنافسة لها في السوق.

وتوصلت الدراسة الى عدة توصيات منها ضرورة الاهتمام بصوت العاملين على انه استراتيجية اعمال وليست مبادرات لحل قضايا مؤقتة وهذا يتطلب دمجها في رؤية ورسالة واستراتيجية المصرف الكلية، واعتبارها جزءاً أساسياً من ثقافة البيئة المصرفية.

الكلمات المفتاحية: صوت العاملين، تنافسية المصارف التجارية العراقية الخاصة.

المقدمة

في بيئة الاعمال التنافسية تسعى المنظمات للفوز بمضمار المنافسة للحفاظ على مكانتها في بيئات السوق المتقلبة والمضطربة ولخروج المنظمات عن نطاق بيئة اعمالها الضيقة الى نطاق اوسع، والكشف عن الفرص الموجودة والمحتملة في بيئتها التنافسية المتغيرة، وكيفية استثمار تلك الفرص سواء على مستوى الاسواق المحلية او الاقليمية، اذ الهدف الاكثر اهمية هو البقاء والاستمرار في مثل هذا الجو المضطرب. ولتحقيق اداء متميز وفعال في تلك الاسواق، وجدت المنظمات بانها بحاجة الى اعادة تشكيل وتطوير نماذج الاعمال الجديدة على مستوى عملياتها وانشطتها الرئيسية من اجل ضمان بقاءها واستمرارها وتحقيق التنافسية، والطريقة التي يتعامل بها العاملين مع العمل على اساس يومي، لذا فان المجتمعات والمنظمات تسرع في طريق المعلومات السريعة الى اقتصاد جديد، حيث سيتم تحويل العمل وتحديد كيفية تنفيذ المهام بالفعل، وسوف يسود صوت العاملين على المصالح الاجمالية التقليدية للمنظمات. ولتحقيق النجاح تجبر كل منظمة على الاستخدام الفعال لراس مالها الحقيقي او مواردها المالية او امكانات العاملين وتحليل البيئة التي

تعمل فيها، كل ذلك يجعل المنظمات تتطور باستمرار وتكيف وظائف واهداف ومهام المنظمة واساليب الادارة مع ظروف العمل المتغيرة، واتخاذ القرارات التي من شأنها ان توفر لها التنافسية. وقد تم تسليط الضوء على موضوع صوت العاملين انطلاقاً من دوره الواسع في المنظمات، فان منح العاملين تأثيراً أكبر في كيفية انجازهم لأعمالهم ودعم مدخلاتهم في اتخاذ القرار أصبح امراً ذا اهمية لكل من العاملين والمنظمة، لذا فان التركيز على العاملين وسماع صوتهم، وكيفية بناء العلاقة معهم، يعد أحد الجوانب الرئيسة في اي عمل ناجح، ونقطة انطلاق لاكتشاف ما يريده العاملين، ويعد تغذية عكسية للنقاط الحرجة للمنظمة. وتتكامل الصورة في ابراز دور صوت العاملين وكيفية تحقيق تنافسية منظمات الاعمال. والذي يعد هدفاً أساسياً تسعى لتحقيقه اغلب المنظمات.

ولتحقيق هدف البحث تمت تقسيمه الى أربع محاور تضمن الأول منهجية البحث فيما الثاني الجانب النظري اما الثالث الجانب الميداني واخيراً الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: منهجية البحث

لغرض فهم وأدراك المشكلات والحقائق المحيطة بالبحث، تحتاج الباحثة لطرائق معرفية وتفسيرية لإدراك الخفايا في تفسير غموض تلك المشكلات وفك تشابكاتها وحل ألغازها من خلال تأطيرها مفاهيمياً.

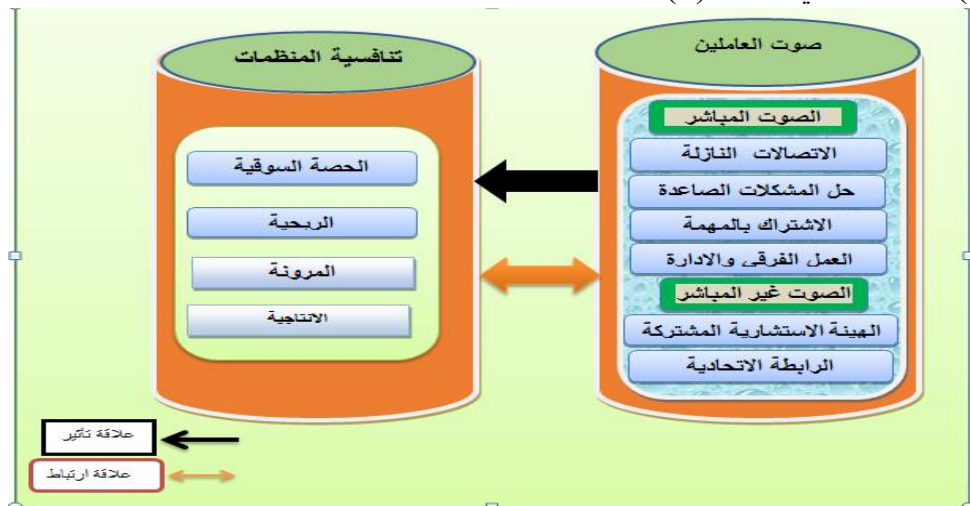
١. **مشكلة البحث:** إن شدة المنافسة التي تحصل بين المصارف وخصوصاً المصارف العراقية الخاصة والواقع الذي تعيشه اليوم باعتبارها منظومة مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية، اصبحت المحرك الرئيس الذي جعل من ادارة المصرف السعي للعمل الجاد على استخدامها لوسائل أكثر فاعلية لمواجهة تلك المنافسة، وقد أظهرت دراسة (Ackers & Johnstone, 2015: 278) تباين الإدارات المعاصرة في درجة اهتمامها بالعاملين والتعبير عن آراءهم وأفكارهم في القرارات التي تؤثر على أعمالهم ومدى تبني تلك الاقتراحات لتعكس على مخرجات العمل. ومن بين هذه الوسائل تبني صوت العاملين الذي يساعد على تحقيق التفوق في أدائه وخلق ميزة تنافسية تستطيع من خلالها الحفاظ على كادره، واستقطاب كوادر جديدة، من خلال السعي لتحقيق تنافسية المنظمة والعمل على سماع افكار ومقترحات العاملين فيها والمشاركة في صنع القرارات بشكل يضمن الوصول إلى أهداف المصرف.

وانطلقت مشكلة البحث من خلال ملاحظة أساسية تمثلت في الضعف النسبي في إدراك المصارف الاهلية العراقية لتبني صوت العاملين في العمل المصرفي لينعكس ذلك على ضمان تحقيق تنافسية المنظمات مقارنة بمثيلاتها في الدول الأجنبية والتي كانت دافعاً للباحثة للخوض في هذه الموضوعات. وهنا تكمن المشكلة الأساسية للبحث في التساؤل الآتي:

❖ ما دور صوت العاملين لضمان تنافسية المنظمات؟ وقد أثارت هذه الفكرة عدد من التساؤلات الأساسية، فيما يتعلق بالجانب التطبيقي ومن أهمها:

- أ. ما مستوى صوت العاملين في المصارف الخاصة المبحوثة؟
 - ب. ما مستوى تنافسية المنظمة في المصارف الخاصة على وفق وجهة نظر المدراء عينة البحث؟
 - ج. ما طبيعة العلاقة بين صوت العاملين وتنافسية المنظمات في المصارف الخاصة المبحوثة؟
 - د. كيف يؤثر صوت العاملين بتنافسية المنظمات في المصارف الخاصة المبحوثة؟
٢. **أهمية البحث:** تكمن أهمية البحث من خلال تناوله لموضوعات ذات أهمية لما لها من دور كبير في الارتقاء بأداء المصارف الخاصة واستمرارها في عالم الأعمال وكالاتي:

- أ. تبرز أهمية البحث في اختياره قطاع المصارف العراقية الاهلية الذي يُعد مصدراً أساسياً من مصادر النهوض بالواقع الاقتصادي.
- ب. عرض أطار علمي لأنموذج متكامل تم تناول متغيراته بنظرة تكاملية وشاملة امتدت من المسببات وانعكست في النتائج.
- ج. قد يمثل هذا البحث اضافة متواضعة في اثراء المكتبات العربية بموضوع الدراسة.
٣. **اهداف البحث:** تتمثل الاهداف بالتعرف على ما يلي:
- أ. تشخيص مدى الاهتمام بالموارد البشري في مجال البيئة المصرفية العراقية من حيث ممارسة دوره كشريك استراتيجي في قرارات المنظمة (سماع صوته) تنعكس نتائجه تجاه العمل وتكريس جهوده تجاه تحقيق الهدف الجوهرى المتمثل بضمان تنافسية المنظمة.
- ب. التعرف على مدى الاهتمام بصوت العاملين (المتغير المستقل) وطبيعة التعامل معه من حيث آلياته في المصارف الخاصة، ومن ثم التوصل إلى أهم العوامل والأساليب الملائمة في إدارة الصوت.
- ج. التعرف على مدى الاهتمام بتنافسية المنظمات (المتغير التابع) وكيفية الحفاظ عليها نظراً لشدة التنافس في القطاع المصرفي الخاص.
- د. تحديد الفروقات بين وجهة النظر للمدراء عينة البحث بخصوص متغير تنافسية المنظمات.
- هـ. التعرف على مدى التأثير بين صوت العاملين وتنافسية المنظمات.
٤. **فرضيات البحث:** للوقوف على طبيعة العلاقات بين المتغير المستقل (التفسيري) والمتغير المعتمد سيتم صياغة الفرضيات ضمن منهجية البحث بتعبير إحصائي وكالاتي:
- الفرضية الرئيسية الاولى:** (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين أبعاد صوت العاملين X وتنافسية المنظمات Y بأبعادها)
- الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لأبعاد صوت العاملين في تنافسية المنظمات في المصارف الخاصة المبحوثة.
- الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا يوجد تأثير متعدد ذات دلالة معنوية احصائياً لصوت العاملين وابعاده المباشرة وغير المباشرة مجتمعة في تنافسية المنظمات في المصارف الخاصة المبحوثة.
٥. **مخطط البحث:** لغرض ترجمة مشكلة البحث إلى إطارها العملي وتحليل وتفسير النتائج، فقد تم بناء مخطط ديناميكي للبحث على وفق الافتراضات ذات الصلة بموضوعات (صوت العاملين، تنافسية المنظمات)، وكما هو في الشكل (١).



الشكل (١): مخطط البحث الفرضي

٦. **مجتمع البحث وعينه:** لغرض الايفاء بمتطلبات الجانب التطبيقي للبحث وتحقيق اهدافه، لا بد من اختيار مجتمع للبحث يتطابق وينسجم مع ما يسعى ويطمح الى تحقيقه. اذ يعد تحديد مجتمع البحث من الامور بالغة الاهمية، لكونه يقدم البيانات والمعلومات الضرورية لتشكيل الاجابات عن الاسئلة البحثية وبغية اختبار الفرضيات ميدانياً في بيئة عمل عراقية، فقد اختارت الباحثة المصارف التجارية العراقية الخاصة العاملة في مدينة بغداد حصراً، والبالغ عددها (12) مصرفاً خاصاً (الخليج التجاري، المنصور للاستثمار، الشرق الاوسط، التجاري العراقي، الاستثمار العراقي، الأهلي العراقي، اشور الدولي، بغداد، عبر العراق، سومر التجاري، الائتمان العراقي، التنمية الدولي للاستثمار)، بعد استبعاد عدد من المصارف التي تعاني مشاكل مالية وتخضع لوصاية البنك المركزي العراقي، فضلاً عن استبعاد المصارف التي يقع مقر ادارتها العامة خارج بغداد. اما عينة البحث فكانت عينة طبقية احتمالية تكونت من (140) فرداً من المختصين والموظفين في المصارف ممن يشغلون المناصب (مدير مفوض، معاون مدير مفوض، مدير قسم). ووفقاً لـ (Hair et al., 2010: 175) فإن تحديد حجم العينة ينبغي ان يراعي في أنموذج الانحدار البسيط يعتبر حجم العينة (20) فاعلاً، اما في أنموذج الانحدار المتعدد ومن اجل الحفاظ على القوة الاحصائية يتطلب ان يكون حجم العينة على الاقل (50). ولقد بلغ حجم المجتمع بحسب احصائيات المصارف المبحوثة (230) موظفاً،

وإذا ما عدنا الى جدول (D Morgan, 1970) العالمي، لتحديد حجم العينة عند مستوى دلالة (0.05) ولغاية (0.01) سنجد ان حجم العينة المثلى هو (140) موظفاً عند حجم مجتمع (230) موظفاً اي بنسبة (61%) من اجمالي مجتمع الدراسة، وبذلك يكون حجم العينة مناسب لتمثيل المجتمع وتعميم النتائج.

المحور الثاني: الجانب النظري

اولاً. صوت العاملين:

١. **مفهوم صوت العاملين:** ان مفهوم صوت 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 صوت العاملين أصبح سمة حتمية في الإطار التنظيمي وتحسين العاملين والمنظمات، وكثيراً ما يظهر في الادبيات الاكاديمية من منظور ادارة الموارد البشرية والعلاقات الصناعية في السنوات الاخيرة.

اذ قدم (Hirschman) مفهوم صوت العاملين في عام (1970) من خلال دراسته لسلوكيات عمال السكك الحديدية الافارقة، حيث اشار الى ان شعور العاملين بحالة من عدم الرضا قد يدفعهم الى ترك العمل والهروب او البقاء والتحدث حول ظروف العمل الحالية كمحاولة لتغيير الوضع الراهن، وبالتالي اعتبر (Hirschman) صوت العاملين أحد الادوات الهامة لإحداث التغيير في محاولة لتحسين بيئة وظروف العمل (Avey et al., 2012: 34).

في حين اشار كلا من (Freeman and Medoff, 1984) انه من المنطقي ان يكون لكل من صاحب العمل والعامل اليه صوتيه وكان لهذا الامر صورة توافقية وتضاربية على حد سواء، فمن ناحية يمكن ان تؤدي المشاركة الى تأثير مفيد على النوعية والإنتاجية، بينما يمكن ان تؤدي من ناحية اخرى الى صرف الانتباه عن المشاكل وبالنتيجة اتساعها وتأزمها (Dundon et al., 2004: 4).

ويشير كلا من (Anyango et al., 2015: 11) الى ان مفهوم صوت 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 كلا من (Wilkinson et al., 2014: 5) اذ يؤكدوا على ان مفهوم صوت العاملين أصبح مصطلحا مرنا، معنى مطاطي، لتنوع واختلاف التخصصات والمنظورات والأدبيات التي تناولته.

يرى الباحثان أن صوت العاملين هو: "الطرق والوسائل والآليات المباشرة وغير المباشرة التي من خلالها يحاول العاملين التعبير عن الافكار والآراء والاقتراحات الهادفة والبناءة من خلال المشاركة بصنع واتخاذ القرارات حول القضايا المتعلقة بالعمل اي المدى الذي تسمح فيه المنظمة للعاملين في التواصل مع الادارة والقدرة على توفير مدخلات لعملية اتخاذ القرارات".

٢. **اهمية صوت العاملين:** لقد أصبح صوت العاملين محط عناية واهتمام الكثير من العاملين في المنظمات التي يعملون فيها، لأهميته الكبيرة وللفوائد والمزايا التي تكسبها تلك المنظمات التي تتبنى هذا المفهوم (Kaufman, 2015: 19). ويتفق العديد من الباحثين على أهمية دراسة الصوت في الوقت الحاضر، بسبب التغيرات والتطورات السريعة في عالم الأعمال اليوم اذ يعد ذا قيمة أكثر فاعلية لاتخاذ القرارات، وعامل رئيسي للإدارة الفعالة للموارد البشرية في المنظمات (Çetin, 2013: 1709). ويضيف (Zhao, 2014: 27) بان سماع صوت العاملين امر حيوي في الكشف الافضل عن مشكلات العمل والاطفاء ذات الصلة في مراحل مبكرة من العمل ومحاولة الحد منها قبل تفاقمها. وفي هذ السياق أكد (Willemsma, 2014: 3) إن التركيز على العامل وسماع صوته أحد الجوانب الرئيسية في أي عمل ناجح ونقطة انطلاق لاكتشاف ما يريده العاملين ويعد تغذية عكسية للنقاط الحرجة للمنظمة (Jung, 2014: 19)، لان في هذا الصوت سوف تكمن الحلول للتحديات التي تواجهها المنظمة سواء كانت خفض التكاليف او اعادة تشكيل العمليات او الخدمات او تحسين علاقات الزبائن او تحديد اسواق جديدة (Clarke & Manwarin, 2011: 3).

٣. **ابعاد صوت العاملين:** استنادا إلى ما جاء في دراسة (Carroll, 2011) بخصوص صوت العاملين، ويمكن ان يتخذ الصوت اشكالا عديدة، يتم تجميعه بشكل عام في صوت مباشر وغير مباشر، وبذلك فان صوت العاملين ينقسم الى قسمين اساسيين وكالاتي:

أ. **صوت العاملين المباشر:** تركز اليات الصوت المباشر على العاملين والادارة، تبادل وجهات نظرهم مباشرة مع الطرف الاخر، اذ إن آليات الصوت المباشر تؤثر بصورة أسرع على العاملين مقارنة بالتمثيل غير المباشر، اذ انها تبدو أكثر صلة بحاجات العاملين، اي أن الأشكال المباشرة للصوت سواء عن طريق حل المشاكل الصاعدة أو الأشكال الجديدة لتنظيم العمل توفر غالبا للعاملين فرصاً أكبر للتأثير مقارنةً بأشكال التمثيل غير المباشر النقابي واللائقابي (Boxall, et al., 2007: 231). ويشير الصوت المباشر للعاملين إلى الدرجة التي يؤثر فيها العاملين الأفراد أو مجموعات العاملين مباشرةً في القرارات التي تؤثر في أعمالهم اليومية (kim et al., 2010: 372). ويقسم الصوت المباشر إلى أربعة أبعاد أساسية وهي:

❖ **الاتصالات النازلة (Downward Communications):** كان الصوت كاتصال الى حد بعيد فمن حيث المبدأ يلاحظ ان للاتصالات أسبقية في مفهوم الصوت، اذ ان الصوت هو اتصال وحيث هناك من يصدر عنه فلا بد ان يكون هناك من يدركه، فان لم يكن هناك من يدرك ذلك فليس هناك

من اتصال. فصوت العاملين الفعلي والحقيقي يتجسد من خلال منح الفرص (المبادرة التي يمكن ان تكون مدفوعة بمجموعة متنوعة من الدوافع) لإيصال الآراء والمقترحات وتبادل المعلومات مع الجهات ذات الصلة، لتطوير المعارف والمهارات التي تسهل تحقيق المصالح المشتركة للأطراف المعنية. وهناك عدة تعاريف للاتصالات الداخلية التنظيمية وتختلف حسب الأدبيات المتخصصة، منها ما جاء به كل من (Balakrishnan & Masthan, 2013: 2) على أنها تبادل المعلومات والأفكار على حد سواء الرسمية وغير الرسمية بين الإدارة والعاملين داخل المنظمة. ويؤكد (Spaho, 2013: 104) على ان الاتصالات تتمثل بنقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل، مفترض ضمناً ان المستقبل يفهم الرسالة. وذلك من خلال إرسال واستلام الرسائل بوسائل الرموز. وفي هذا الاتجاه، فان الاتصال فرصة للعاملين والمديرين لتبادل الآراء بشأن القضايا على اساس فردي عموماً، ولكن أيضاً من خلال عملية تشاور جماعي، اذ تعد الاتصالات التنظيمية عنصراً أساسياً وجوهرياً في العملية التي يقوم فيها الافراد بمحاكاة المعاني في عقول الافراد الآخرين باستخدام الرسائل اللفظية أو غير اللفظية.

❖ حل المشكلات الصاعدة (Upward Problem Solving): يرى (kato et al., 2013: 2)

إلى ان الاتصالات التصاعدية تم مناقشتها في المنظمات في عام (1951) من قبل كلا من (Kelley, 1951: Cohen, 1958)، ومنذ ذلك الوقت، تناول علماء الإدارة العوامل والظروف التي تؤثر على الاتصالات التصاعدية من وجهات نظر متعددة. وتم مؤخراً مناقشة واحدة من الظواهر المتعلقة بالاتصالات التصاعدية تحت عنوان الصمت التنظيمي، وبيع القضية ضمن سلوكيات صوت العاملين، ويؤكد كلا من (Wilkinson et al., 2010: 176) على ان أساليب حل المشاكل الصاعدة تركز على الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل العاملين.

❖ الاشتراك بالمهمة (Task Participation): يمكن تصنيف مشاركة المهام على انها افقية حيث

يتحرك العاملين باتجاه المشاركة في مهام متنوعة، وعمودية حيث يتم ترقية العاملين الى مستوى اعلى من عملهم الحالي. فقد ربط كلا من (Dundon & Wilkinson, 2006: 387) و (Wallace et al., 2004: 326) مشاركة المهمة في تطبيق صوت العاملين من خلال تركيز الاهتمام على العمل الفعلي بدلاً من التركيز على العمليات الإدارية للمشاركة.

❖ العمل الفرقي والإدارة الذاتية (Team working and Self-Management): يشير

(Carroll, 2011: 21) ان العمل الفرقي والإدارة الذاتية يتيح قدراً أكبر من المشاركة مقارنة بغيره من الإبعاد التي نوقشت سابقاً. اذ يتم العمل دون إشراف مباشر من قبل الإدارة وتسمح للعاملين بالسيطرة والتحكم في اساليب العمل وأعضاء الفريق وإدارتهم الشاملة لجدول عملهم اليومي وتشجع هذه الآليات العاملين على تعزيز مهاراتهم التنظيمية وتعلمهم كيف يكونوا متعددي المهارات بصورة فاعلة، ومن اهم انواع العمل الفرقي الذي ينعكس دوره في صوت العاملين، مثلاً قيادي حلقات الجودة.

ب. صوت العاملين غير المباشر يصف (Torrington et al., 2011: 432): الصوت غير

المباشر بأنه الحالة التي يأخذ فيها صاحب العمل آراء وافكار ومقترحات العاملين من خلال طرف ثالث، قد يكون (نقابة العاملين او مجلس عمل او ربما جمعية استشارية). في حين أشار (kim et al., 2010: 372) إلى ان الأبعاد غير المباشرة لصوت العاملين تبذل جهوداً للتأثير في قضايا تؤثر في العاملين وأعمالهم عبر ممثلي العاملين ومنها (الاتحادات ومجالس العمل ولجان

الاستشارة المشتركة للإدارة والعاملين، وممثلي العاملين في مجالس إدارة الشركات). وتفصح هذه الآليات عن الرؤى الجماعية لقوة العمل اتجاه الإدارة باستخدام ممثلي العاملين أو ممثلي الاتحاد التجاري الذي يجري اختيارهم من قبل قوة العمل، إذ إن فاعلية ممثلي العاملين تعتمد على العامل الممثل وعلى المدى الذي يؤخذ فيه بوجهات نظر العامل وبالتالي إعادة المعلومات الية (Carroll, 2011: 21). ويقسم الصوت غير المباشر إلى الأبعاد التالية وكما يأتي:

أ. **الاستشارة المشتركة (Joint Consultation):** وتشمل هذه الآلية ممثلي العاملين والإدارة معا للنظر في القضايا التي تهم الطرفين (Marchington et al., 2001:28). إذ تشير الاستشارة المشتركة إلى التشاور المشترك والاتصال الرسمي بين إدارة المنظمة والمستشارين لغرض اتخاذ القرارات التي تؤثر على القوى العاملة التي تنفذ عادة من قبل هيئة استشارية مشتركة (Okp & Jaja, 2014: 54). وأكد (Townsend et al., 2020: 8) أن الإدارة تحتفظ بالسيطرة على عملية اتخاذ القرار ولكنها تسعى للاستفادة من طاقة ومبادرة القوى العاملة من خلال إشراكها في أنشطة صنع القرار، هذه الآلية واضحة حيث النقابات موجودة وكذلك حيث هم غائبون.

ب. **التمثيل النقابي (النقابات العمالية أو المهنية أو رابطة اتحادية) (Union Representation):** تنبع فكرة النقابات العمالية أو التمثيل النقابي بمفهومها الحالي من طبيعة علاقات العمل، ويرجع تاريخ نشأتها إلى القرنين السابع عشر والثامن عشر في أوروبا، ففي هذه الفترة حصل انتشار لظاهرة العمل المأجور مقارنة بالفترات السابقة والتي كانت تتصف بهيمنة العمل الذاتي، وجاء هذا التطور بسبب تغيرات في الهيكلية الاقتصادية في أوروبا (البطمة وعدوان، ٢٠٠٧: ٣). وقد كانت بريطانيا من أوائل الدول في الاعتراف بالأهلية الكاملة للنقابات العمالية، وكان ذلك في عام 1871 (George et al., 2012: 72) ويمكن تتبع فكرة التمثيل النقابي في العراق، إذ بدأ تاريخ أول تنظيمها النقابي في عام 1926، حينما قامت أول نقابة لسائقي السيارات، ولكنها اختفت في وقتها وذلك لأنها لم تتلقى الاهتمام المطلوب (Wilkinson et al., 2018: 216).

ويؤكد (Carroll. 2011: 23) على أن فاعلية التمثيل النقابي يعتمد كثيراً على قدرته في الإرسال الفاعل للمعلومات من العاملين للإدارة والعكس صحيح.

ثانياً. تنافسية منظمات الأعمال: تواجه المنظمات في الوقت الحاضر العولمة والتغيرات البيئية والمنافسة العالية والمتطلبات المعقدة للزبائن، ويؤدي هذا الاتجاه للتغيير المستمر والتنافس والاسواق المفتوحة إلى زيادة الضغط التنافسي حول جميع المنظمات التي تشارك في الصناعة وادخال مفاهيم مثل الابتكار والمرونة والتمايز عن المنافسين. وسيتم التعرف على مفهوم تنافسية المنظمات وأهميتها وطبيعتها.

١. **مفهوم تنافسية المنظمات:** على الرغم من حقيقة أن التنافسية هي بناء وثيق الصلة بالتنمية الاقتصادية في البلدان المتقدمة والنامية، بناءً على فكرة أن التنافسية تؤدي إلى أداء ونتاجية فائقين، وأن التنافسية مفهوم متعدد الأبعاد ونسبي، فليس من السهل تحديد تعريف محدد ومعتمد عالمياً، نظراً لاختلاف الأدبيات التي تناولت موضوع تنافسية المنظمات. ووفقاً لـ (Jianzhong & Zhiqiang, 1999: 13) فإن تنافسية المنظمات هي مزيج من القدرة على البقاء والقدرة على التطوير المستمر للمنظمات العاملة بشكل مستقل فيما يتعلق بمنافسيتها في بيئة اقتصاد السوق، وعرف (Qingfang, 2001: 57) التنافسية بأنها قدرة المنظمات التي تستخدم وسائل

فعالة على إنتاج المنتجات بكلفة منخفضة وبيع المنتجات التي يمكن أن تلبي طلبات المستهلكين بشكل جيد، وبالتالي تتوسع الحصة السوقية للمنظمات باستمرار وتحقق أكبر الأرباح.

واكد (Ajitabh & Momaya, 2004: 45) ان جوهر تنافسية المنظمات هي حصتها في السوق التنافسي، كذلك عرفت تنافسية المنظمات بأنها قدرة المنظمة على تصميم وإنشاء وتحقيق منتج أفضل أو أكثر فعالية مقارنة بالمنافسين فيما يتعلق بالعوامل السعرية وغير السعرية (Singh et al., 2006: 28). وهي القدرة على تحقيق قيمة تنظيمية على المدى الطويل (Collazos et al., 2019: 196) اذ يشير (Vasiliy et al., 2019: 2) بأنها ميزة معقدة تميز قدرتها على المنافسة بنجاح في السوق والحصول على فوائد اقتصادية مقارنة بالمنافسين، ويتم استخدام المؤشرات الجماعية والتمكاملة لتقييم هذه الميزة. في حين يؤكد بانها تدور حول مزايا المنظمات التي تسمح لها بالتفوق في الأداء على منافسيها (Sukumar et al., 2020: 986).

نستنتج مما سبق من مفاهيم تنافسية المنظمات، بان قد تم التركيز من قبل الباحثين على نتيجة السوق لتنافسية المنظمات، أي بتقديم المنظمات لسلعة أو خدمة بشكل متميز عن المنافسين الآخرين بما يتوافق مع متطلبات السوق والمنافسة القائمة، ورغبة واحتياجات المستهلكين المستمرة في التغير عبر الزمن، وتختلف تلك الخطوات من منظمة الى اخرى وبالتالي يؤدي الى توسيع وزيادة حصتها السوقية والأرباح.

٢. أهمية تنافسية منظمات الاعمال: تكتسب التنافسية في بيئة الاعمال الحديثة أهمية متزايدة لكونها السبب الاساسي الذي من اجله يتم ايلاء المزيد من الاهتمام لتحليل التنافسية اي ايجاد الحلول الأكثر فاعلية للإدارة لتحقيق التنافسية والحفاظ عليها، اذ تعد تحدياً لكل من المنظمات والشركات متعددة الجنسيات وكذلك الدول ككل، لتحسين الوضع النسبي للمنظمة من حيث المنافسة، ويتضح جلياً أهمية التنافسية للمنظمات التي تسعى الى الاستدامة (النسور، ٢٠٠٩: ٢٠)، وتمكن المنظمات الصغيرة الدخول في حلبة المنافسة مع المنظمات الكبيرة سواء على صعيد محلي أو دولي أو عالمي، واعطاء فرصة للمنظمات في الدول النامية للمشاركة في مضمار المنافسة العالمية، الأمر الذي سينعكس ايجابيا على المستوى المعيشي للفرد (القحطاني، ٢٠١٠: ٣٣). فقد حدد (Jordan's Competitiveness Book, 2008: 7) بعض النقاط عن أهمية التنافسية للمنظمات وكالاتي:

- أ. تعد معيار معيشة الدولة اذ تعتمد الدولة على تنافسية المنظمات وتعد ضرورية ولا سيما عندما تكون منظمات الدولة تأخذ ميزتها من الفرص الموجودة في الساحة الدولية والعالمية.
- ب. يمكن ان تؤدي تنافسية المنظمات على مستوى التجارة الدولية والاستثمار الاجنبي المباشر الى رافعة او عتلة مستدامة للنمو الاقتصادي. ولا سيما للدول الصغيرة، اذ تسمح التنافسية لمنظماتها بالتغلب على حواجز الدخول للأسواق الوطنية الصغيرة فضلاً عن تعظيم قدرتها المحتملة.
- ج. التنافسية ضرورية للمنظمات لتجنب التهديدات في الاقتصاد الدولي، اذ اصبحت تنافسية المنظمات أكثر دراسة أكثر من ذي قبل بسبب (انخفاض تكاليف النقل والاتصالات، وتقليل حواجز التجارة، وسرعة انتشار التكنولوجيا) مما جعل التنافسية الدولية أخطر.
- د. إن تنافسية المنظمات مع المنظمات الاخرى الدولية على حصة سوقية دولية يجعلها تعمل جاهدة في سبيل توسيع مساحتها السوقية والنمو بمشاريعها.

هـ. تكمن التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته. ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن منظمات الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، إذ تمنح تنافسية المنظمات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحاب السوق العالمي.

٣. **ابعاد تنافسية المنظمات:** تم اختيار ابعاد تنافسية المنظمات استنادا إلى ما جاء في دراسة (Claude, 2018) وكالاتي:

أ. **الحصة السوقية Market Share:** تلعب الحصة السوقية وتركزها في المنظمات دورا مهما في بناء شهرتها مما يضمن لها المزيد من الزبائن وملتقي الخدمات وبالنتيجة فإن هذا الامر ينعكس على نجاح المنظمة وتفوقها (Javaid et al., 2020: 67). كما انه كلما كانت الحصة السوقية أكبر للمنظمة كلما زاد ولاء الزبائن لها، وان وجود حصة سوقية لهذه المنظمة يساهم في زيادة ربحيتها واستمراريتها (Doyle, 2013: 49).

ب. **الربحية Profitability:** تعد ربحية المصارف مؤشر لكفاءة ادارة المصارف من خلال قدرة ادارة المصارف في ادارة العمليات التشغيلية (Trivedi, 2010: 236)، لذلك فان قدرة ادارة المصرف في ادائها التشغيلي والمالي لتحقيق العائد المطلوب مؤشر لمركز المصرف التنافسي في الاسواق المصرفية وفي جودة ادارتها (Greuning & Bratanovie, 2009: 101) وتتكون كلمة الربحية من كلمتين، وهما الربح (profit) والقدرة (ability) ويشير مصطلح القدرة إلى قوة الكيان التجاري لكسب الأرباح، ويمكن تعريف الربحية على أنها قدرة استثمار معين على كسب عائد من استخدامه (Tulsian, 2014: 19). ان الربحية مفهوم نسبي في حين أن الربح هو دلالة مطلقة، وعلى الرغم من ارتباطهما الوثيق بالاعتماد المتبادل على بعضهما البعض، فإن الربح والربحية هما مفهومان مختلفان، وبعبارة أخرى فإن كل واحد منهم له دور مميز في الأعمال التجارية.

ج. **المرونة Flexibility:** أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في الاسواق الحالية والمستقبلية بعد ان ازدادت رغبات الزبائن في التغيير والتنوع وكذلك وسائل اشباعها، إذ تتعرض بيئة الأعمال شديدة التنافسية في الوقت الحاضر لتغيرات ديناميكية متقطعة، لذا تحتاج المنظمات إلى إعادة تحديد استراتيجياتها من خلال اتخاذ قرارات جريئة والتصرف بقوة من اجل البقاء في المنافسة (Weerd, 2019: 1). وظهرت المرونة كطريقة لإدارة عدم التأكد من خلال الاستخدام المرن للموارد والتنسيق، إذ تشير المرونة في الاستجابة للتغير البيئي إلى أن المنظمات قد طورت العديد من الخيارات ومن بينها اختيار مسار العمل الأنسب، إذ تحور المنظمة نفسها باستمرار وتقوم بشيء آخر بخلاف ما تنوي القيام به لأن عدم التأكد الوشيك يُنظر إليه على أنه ضار بأدائها (Fredericks, 2015: 557).

د. **الإنتاجية Productivity:** تعتمد إنتاجية المنظمة على الطريقة التي تنظم بها عملية الإنتاج، إذ تحدد قرارات كيفية الجمع بين المدخلات وعوامل الإنتاج المختلفة مع تقنيات معينة والطلب على منتجاتهم، كفاءة الإنتاج للمنظمة (Caliendo et al., 2020: 2). وتعد الإنتاجية مقياس للاستخدام الفعال للمدخلات مثل العمالة أو رأس المال أو المواد أو الطاقة أو المعلومات (ILO, 2011: 5). وتشير الإنتاجية إلى جهود العاملين المستمرة لتحويل المدخلات إلى مخرجات بكفاءة وبشكل مستدام في السعي لتحقيق أهداف المنظمة. في القطاع المصرفي، يعد قياس الإنتاجية أمراً بالغ

الأهمية وبشكل خاص في إدارة العمليات، وذلك من أجل تحديد قدرة الخدمات المصرفية وتحديد فرص التحسين، إذ يكون المصرف أكثر إنتاجية من منافسيه إذا تمت على سبيل المثال، تسوية المعاملات بموارد أقل، أي إما ساعات عمل أقل أو كلف أقل (Burger & Moormann, 2018: 3).

٤. **العلاقة بين صوت العاملين وتنافسية المنظمات في المصارف المبحوثة:** إن التحدي الذي يواجه المنظمات في الوقت الحاضر هو ضرورة البحث عن خيارات قابلة للتطبيق للحفاظ على مركزها التنافسي في السوق، واحد الخيارات المتاحة للمنظمات للبقاء في المقدمة للمنافسة هو التعلم باستمرار من تجاربهم السابقة، وتطوير القدرة على التكيف مع بيئة متغيرة باستمرار، وهذا يتطلب التطوير المستمر للعاملين بتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لتطوير وتنفيذ حلول مبتكرة فعالة، وفعالة للمشاكل التنظيمية وإنتاج منتجات مبتكرة للغاية للعملاء (Gray and Jones, 2016: 474) يشير صوت العاملين إلى الاتصال التقديري للأفكار أو الاقتراحات أو الاهتمامات أو الآراء حول القضايا المتعلقة بالعمل بقصد إحداث تحسين أو تغييرات (Morrison, 2015: 197)، في سوق شديد الديناميكية يتوقف نجاح تنافس المنظمات بشكل متزايد على صوت العاملين في الخطوط الامامية وتقديم جميع العاملين، اقتراحات قيمة في الوقت المناسب، فقد وجد العلماء أن صوت العاملين يرتبط بالأداء التنظيمي الإيجابي، يعد تشجيع صوت العاملين وسيلة فعالة لمساعدة المنظمات على اتخاذ قرارات عالية الجودة والتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار وتعزيز وتنفيذ الأفكار الجديدة (Ng and Feldman, 2012: 234). يشير كلا من (Lam and Mayer, 2014: 666) إلى أن الصوت يمكن أن يحسن التعلم الجماعي وأداء المجموعة ويؤدي إلى سلوكيات أخرى مرغوبة في المنظمات.

يتضح للباحثين الفاعلية البارزة للصوت، إذ أن صوت العاملين هو توليد أفكار واقتراحات جديدة وتبادل المعلومات حول المشاكل المتعلقة بالعمل، وهو مفيد لتنافسية المنظمات، فالسلوك الصوتي هو محاولة العاملين لأحداث تغيير إيجابي وإجراء تحسينات في المنظمة، عند الترويج من قبل المنظمات، لذا يعد سلوك صوت العاملين أمراً بالغ الأهمية لتنافسية المنظمات، أنه سلوك دور إضافي ضروري لتسهيل التشغيل الفعال للمنظمة، تميل المنظمات التي لا يخطر فيها العاملين في السلوك الصوتي ويحجبون المعلومات إلى انخفاض مشاركة العاملين وتحفيزهم، فالصوت عبارة عن إليه، يمكن للعاملين من خلالها مساعدة منظماتهم على التكيف مع بيئة الأعمال الحالية والحفاظ على بقاءها واستمرارها.

المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً. **تحليل البيانات:** خصصت هذه الفقرة لعرض نتائج الإحصاء الوصفي للمتغيرات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي (مقاييس النزعة المتمثلة بالأوساط الحسابية لإجابات العينة عن كل بعد من أبعاد تلك المتغيرات والفقرات أو الأسئلة المعبر عنها بالاستبانة بوصفها الأداة الأساسية لجمع بيانات البحث. ومعامل الاختلاف الذي على أساسه تحددت الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة وصولاً إلى الأبعاد المدروسة لكل متغير في البحث باستخدام كقياس ليكرت الخماسي.

١. **وصف واقع متغير صوت العاملين وتحليله وفقاً لإجابات العينة:** بلغ الوسط الحسابي الكلي للمتغير (أبعاد صوت العاملين X) (3.92) بين الوسط الافتراضي (3.4-4.19) على مساحة المقياس، والتي تشير إلى خيار (اتفق) وبانسجام جيد في الإجابات وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي إذ بلغت قيمتها (0.49)، (12.43) وهذا النتيجة تشير إلى أن العينة

المبحوثة متفقة تماماً نحو أبعاد صوت العاملين X بالاتجاه الايجابي وبلغت الاهمية النسبية (78%) وهي نسبة ايجابية جيدة. وكما يوضحها الجدول (١) وكالاتي:

الجدول (١): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لإجمالي أبعاد المتغير الرئيسي صوت العاملين X

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
١	أبعاد صوت العاملين X	3.92	0.49	12.43	0.78

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ترتيب ابعاد المتغير المستقل صوت العاملين: يتضح من خلال الاطلاع على الجدول (٢) حصول البعد المستقل (الاتصالات النازلة) على اعلى الاوساط الحسابية اذ بلغت قيمته (4.05) من بين ابعاد المتغير المستقل صوت العاملين ثم تلاه على الترتيب بعد الاشتراك بالمهمة وبعد العمل الفرقي والادارة الذاتية بمتوسطات حسابية بلغت على التوالي (3.96)، (3.94)، ثم تلاه بعد الهيئة الاستشارية المشتركة وبعد حل المشكلات الصاعدة وبتوسطات حسابية على التوالي (3.93)، (3.91) وباهمية نسبية على التوالي (79%)، (78%). في حين حقق البعد الرابطة الاتحادية ادنى متوسط حسابي والبالغ قيمته (3.73) وبانحراف معياري (0.52) وباهمية نسبية (75%)، وهذه النتائج قد اسهمت بحصول المتغير المستقل صوت العاملين على وسط حسابي (3.92) وبانحراف معياري (0.49) وباهمية نسبية (78%) من اهتمام عينة البحث بالمتغير المستقل، فضلا عن اتفاق وتجانس في اراء عينة البحث بحصوله على معامل اختلاف نسبي (12.43) اذ تدل النتائج على ان جميع اليات صوت العاملين يمارسها جميع العاملين في المصارف عينة البحث، مع ايلاء الاهتمام للجهود الشخصية للعاملين والتي ترتبط بالمقترحات الخاصة بوظائفهم.

الجدول (٢): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية أبعاد صوت العاملين X على المستوى الفرعي والاجمالي

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الترتيب
1	الاتصالات النازلة X11	4.05	0.63	15.51	0.81	4
2	حل المشكلات الصاعدة X12	3.91	0.63	15.97	0.78	6
3	الاشتراك بالمهمة X13	3.96	0.67	16.89	0.79	5
4	العمل الفرقي والإدارة الذاتية X14	3.94	0.57	14.49	0.79	3
	أبعاد صوت العاملين المباشرة X1	3.97	0.53	13.32	0.79	2
1	الهيئة الاستشارية المشتركة X21	3.93	0.56	14.34	0.79	3
2	الرابطة الاتحادية X22	3.73	0.52	13.91	0.75	1
	أبعاد صوت العاملين غير المباشرة X2	3.83	0.50	12.94	0.77	1
	أبعاد صوت العاملين X	3.92	0.49	12.43	0.78	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

٢. وصف واقع متغير تنافسية المنظمات وتحليله وفقاً لإجابات العينة: بلغ الوسط الحسابي الكلي للمتغير تنافسية منظمات الأعمال Y (4.07)، بين الوسط الافتراضي (3.4-4.19) على مساحة المقياس والتي تشير الى خيار (اتفق) وبانسجام جيد في الاجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.54)، (13.29)، وهذا النتيجة تشير الى ان العينة المبحوثة متفقة تماماً نحو تنافسية منظمات الأعمال Y بالاتجاه الايجابي، وبلغت الاهمية النسبية (81%) وهي نسبة ايجابية جيدة. كما يوضحها الجدول (٣) وكالاتي:

الجدول (٣): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لإجمالي ابعاد المتغير الرئيسي تنافسية منظمات الأعمال Y

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
١	تنافسية منظمات الأعمال Y	4.07	0.54	13.29	0.81

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ترتيب ابعاد المتغير المعتمد تنافسية المنظمات: يتضح من خلال الاطلاع على الجدول (٤) تصدر البعد المستقل (الانتاجية) المرتبة الاولى فقد حصل على اعلى الاوساط الحسابية اذ بلغت قيمته (4.15) من بين ابعاد المتغير المستقل تنافسية المنظمات ثم تلاه على الترتيب بعد الحصة السوقية وبعد الربحية بمتوسطات حسابية بلغت على التوالي (4.09)، (4.09)، في حين حقق بعد المرونة المرتبة الرابعة والاخيرة اذ حصل على ادنى متوسط حسابي (3.97) وبانحراف معياري (0.66) وباهمية نسبية (79%)، وهذه النتائج قد اسهمت بحصول المتغير المعتمد تنافسية المنظمات على وسط حسابي (4.07) وبانحراف معياري (0.54) وباهمية نسبية (81%) من اهتمام عينة البحث بالمتغير المعتمد، فضلاً عن اتفاق وتجانس في اراء عينة البحث بحصوله على معامل اختلاف نسبي (13.29) اذ تدل النتائج على ان جميع ابعاد تنافسية المنظمات يمارسها جميع العاملين في المصارف عينة البحث، مع ايلاء الاهتمام للجهود الشخصية للعاملين والتي ترتبط بالمقترحات الخاصة بوظائفهم.

الجدول (٤): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية تنافسية منظمات الأعمال على المستوى الفرعي والاجمالي

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الترتيب
١	الحصة السوقية Y1	4.09	0.63	15.44	0.82	2
٢	الربحية Y2	4.09	0.66	16.24	0.82	3
٣	المرونة Y3	3.97	0.66	16.66	0.79	4
٤	الإنتاجية Y4	4.15	0.54	12.99	0.83	1
	تنافسية منظمات الأعمال Y	4.07	0.54	13.29	0.81	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ثانياً. اختبار علاقات الارتباط وفرضيات التأثير: تحاول هذه الفقرة ترجمة النتائج النظرية والفلسفية والتي انبثقت اساساً من مراجعة الدراسات العلمية الى نتائج تطبيقية في المصارف التجارية

الخاصة عينة البحث من خلال الاستناد الى الفرضيات المنبثقة من الإطار النظري في محاولة للتحقق منها باستعمال الوسائل والادوات الاحصائية والمقاييس المعرفية والمالية وكالاتي:

١. **الفرضية الرئيسة الاولى:** (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين أبعاد صوت العاملين X وتنافسية المنظمات Y بأبعادها)

يتضح من الجدول (٥) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين أبعاد صوت العاملين X وتنافسية المنظمات Y بأبعادها (الحصة السوقية Y1، الربحية Y2، المرونة Y3، الإنتاجية Y4)، اذ سجل معامل الارتباط ارتباطاً معنوياً موجباً بين بعد أبعاد صوت العاملين X، وتنافسية المنظمات Y بأبعادها اذ بلغ ما مقداره $(0.839^{**}, 0.715^{**}, 0.695^{**}, 0.769^{**}, 0.730^{**})$ على التوالي، وكما موضح في الجدول (٥)، وهو ارتباط معنوي عند مستوى معنوية (0.01) اذ كانت قيمة $(P\text{-value})$ مستوى دلالة) اقل من مستوى المعنوية (0.01) ، وعليه هذه النتيجة تؤكد وجود علاقة ارتباط معنوية، وهذا يشير الى وجود علاقة موجبة بين أبعاد صوت العاملين X وتنافسية المنظمات Y بأبعادها، اما نوع العلاقة فهي علاقة طردية، اي كلما زاد الاهتمام بأبعاد صوت العاملين X من قبل المصارف المبحوثة زاد الاهتمام بتنافسية المنظمات Y، وهذا يعني رفض فرضية الارتباط الرئيسة الاولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين أبعاد صوت العاملين X وتنافسية المنظمات Y بأبعادها).

الجدول (٥): يوضح علاقة الارتباط بين ابعاد صوت العاملين X وتنافسية المنظمات Y

الابعاد	الحصة السوقية Y1	الربحية Y2	المرونة Y3	الإنتاجية Y4	تنافسية المنظمات Y
X11 الاتصالات النازلة	.770**	.672**	.563**	.591**	.750**
X12 حل المشكلات الصاعدة	.610**	.755**	.515**	.601**	.716**
X13 الاشتراك بالمهمة	.552**	.584**	.682**	.602**	.698**
X14 العمل الفرقي والإدارة الذاتية	.499**	.590**	.612**	.655**	.676**
X1 أبعاد صوت العاملين المباشرة	.719**	.768**	.701**	.721**	.839**
X21 الهيئة الاستشارية المشتركة	.591**	.637**	.584**	.554**	.684**
X22 الرابطة الاتحادية	.545**	.512**	.428**	.492**	.569**
X2 أبعاد صوت العاملين غير المباشرة	.621**	.630**	.556**	.572**	.687**
X أبعاد صوت العاملين	.730**	.769**	.695**	.715**	.839**
قيمة P-value	.000	.000	.000	.000	.000
مستوى الدلالة عند ≥ 0.01	معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	معنوي

(**) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.01)
(*) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

٢. **الفرضية الرئيسة الثانية:** لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لأبعاد صوت العاملين في تنافسية المنظمات في المصارف الخاصة المبحوثة.

يوضح الجدول (٦) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير أبعاد صوت العاملين في تنافسية منظمات الأعمال، ويلاحظ ان أبعاد صوت العاملين حقق تأثيراً معنوياً في تنافسية

المنظمات، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (316.096) وبمعنوية (0.000)، وتحت درجتي الحرية (1) و(133) وهي اصغر من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني ان تأثير المتغير المستقل (أبعاد صوت العاملين) في المتغير التابع (تنافسية المنظمات) معنوي احصائياً، وفسر معامل التحديد (R²) ما نسبته (70.4%) من المساهمات الحاصلة في تنافسية منظمات الأعمال، وان ما نسبته (29.6%) تعود الى عوامل اخرى لم تدخل في انموذج الانحدار. ومن خلال الجدول (٦) نلاحظ بان قيمة الحد الثابت (a=0.419) وهي معنوية احصائياً، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (2.023) وبمعنوية (0.000)، وبدرجة الحرية (133) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني بان الحد الثابت معنوي احصائياً، كما ان قيمة الميل الحدي (b) بلغت (0.932) وهي معنوية احصائياً لان قيمة (t) المحسوبة لها والبالغة (17.779) وبمعنوية (0.000)، وبدرجة الحرية (133) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني بان الميل الحدي (b) معنوي احصائياً. وهذه النتائج تشير الى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، التي نصها "يوجد أثر معنوي دال احصائياً لـ أبعاد صوت العاملين في تنافسية المنظمات".

الجدول (٦): يوضح تأثير أبعاد صوت العاملين X في تنافسية المنظمات Y

تنافسية المنظمات Y								
المتغير المستقل / أبعاد صوت العاملين X	الحد الثابت a	t المحسوبة	الميل الحدي b	t المحسوبة	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	المعنوية	القرار
الاتصالات النازلة X11	١.٤٥٨	٧.١٩٠	٠.٦٤٦	١٣.٠٦١	٠.٥٦٢	١٧٠.٥٩٧	٠.٠٠٠	معنوي
حل المشكلات الصاعدة X12	١.٦٤٧	٧.٩٢٩	٠.٦٢٠	١١.٨٣٤	٠.٥١٣	١٤٠.٠٥٤	٠.٠٠٠	معنوي
الاستشراف بالمهمة X13	١.٨٣٧	٩.١٠٣	٠.٥٦٥	١١.٢٤٦	٠.٤٨٧	١٢٦.٤٧٠	٠.٠٠٠	معنوي
العمل الفرقي والإدارة الذاتية X14	١.٥٤٧	٦.٤١٦	٠.٦٤٢	١٠.٥٨٧	٠.٤٥٧	١١٢.٠٨٧	٠.٠٠٠	معنوي
أبعاد صوت العاملين المباشرة X1	٠.٦٦٥	٣.٤٣٢	٠.٨٦٠	١٧.٧٥٥	٠.٧٠٣	٣١٥.٢٥٣	٠.٠٠٠	معنوي
الهيئة الاستشارية المشتركة X21	١.٤٩٢	٦.١٨٣	٠.٦٥٨	١٠.٨١٢	٠.٤٦٨	١١٦.٨٩٩	٠.٠٠٠	معنوي
الرابطة الاتحادية X22	١.٨٥٨	٦.٦٣٣	٠.٥٩٤	٧.٩٨٦	٠.٣٢٤	٦٣.٧٧٣	٠.٠٠٠	معنوي
أبعاد صوت العاملين غير المباشرة X2	١.٢٠٢	٤.٥١٩	٠.٧٥٠	١٠.٨٩٤	٠.٤٧٢	١١٨.٦٧١	٠.٠٠٠	معنوي
أبعاد صوت العاملين X	٠.٤١٩	٢.٠٢٣	٠.٩٣٢	١٧.٧٧٩	٠.٧٠٤	٣١٦.٠٩٦	٠.٠٠٠	معنوي
قيمة (F) المحسوبة عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ ودرجتي حرية (1,133) قيمة (F) المحسوبة عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ ودرجتي حرية (1,133) قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ ودرجة حرية (١٣٣) قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.01 ودرجة حرية (١٣٣)								

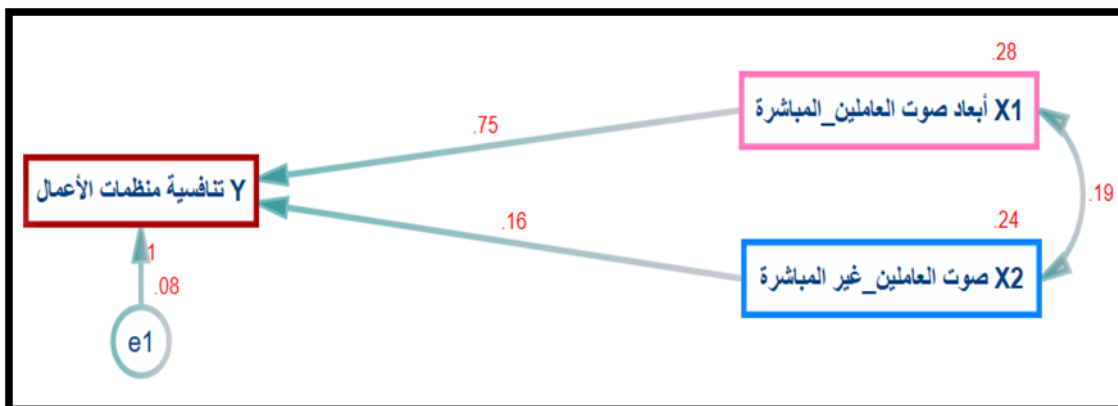
المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

٣. الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تأثير متعدد ذات دلالة معنوية احصائياً لصوت العاملين وابعاده المباشرة وغير المباشرة مجتمعة في تنافسية المنظمات في المصارف الخاصة المبحوثة. ويتضح من الجدول (٧)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (163.937) وبمعنوية (0.000) وتحت درجتي الحرية (2) و(132) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني ان تأثير المتغير المستقل (صوت العاملين بأبعاده) مجتمعة في المتغير التابع (تنافسية المنظمات) معنوي احصائياً، وفسر معامل التحديد (R²) ما نسبته (71.3%) من المساهمات الحاصلة في تنافسية منظمات

الأعمال، وان ما نسبته (28.7%) تعود الى عوامل اخرى لم تدخل في انموذج الانحدار. ومن خلال الجدول (٧) نلاحظ بان قيمة الحد الثابت ($a=0.493$) وهي معنوية احصائياً، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (2.372) وبمعنوية (0.019)، وبدرجة الحرية (132) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني بان الحد الثابت معنوي احصائياً، كما ان قيمة الميل الحدي (b) بلغت (0.749, 0.160) على الترتيب وهي معنوية احصائياً لان قيمة (t) المحسوبة لها والبالغة (10.537, 2.109) وبمعنوية (0.001, 0.037)، وبدرجة الحرية (132) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني بان الميل الحدي (b) معنوي احصائياً، ويجسد ذلك الشكل (٢) والذي تظهر منه مسارات التأثير لأبعاد الفرعية الرئيسة للمتغير المستقل على المتغير التابع. وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لرفض فرضية التأثير المتعدد الرئيسة الاولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لـ صوت العاملين X وأبعاده (أبعاد صوت العاملين المباشرة X1 أبعاد صوت العاملين غير المباشرة X2) مجتمعة في تنافسية المنظمات Y " الجدول (٧): التأثير المتعدد مجموع أبعاد المتغير (X) صوت العاملين في تنافسية المنظمات Y

تنافسية المنظمات Y						صوت العاملين X	
القرار	المعنوية	F المحسوبة	معامل التحديد R2	المعنوية	t المحسوبة		
يوجد تأثير	0.000	163.937	0.713	0.019	2.372	0.493	الحد الثابت
				0.001	10.537	0.749	أبعاد صوت العاملين المباشرة X1
				0.037	2.109	0.160	أبعاد صوت العاملين غير المباشرة X2
قيمة (F) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (2، 132)							
قيمة (F) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.01 ودرجتي حرية (2، 132)							
قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (132)							
قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.01 ودرجة حرية (132)							

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS.
يوضح الشكل (٢) التأثير المتعدد لأبعاد صوت العاملين في تنافسية المنظمات وكما يلي



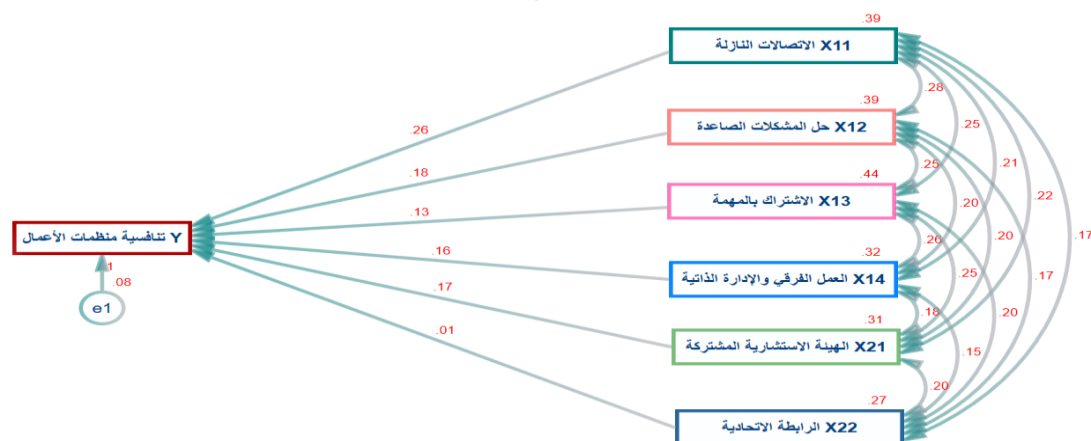
الشكل (٢): يوضح التأثير المتعدد لأبعاد صوت العاملين في تنافسية المنظمات

المصدر: الشكل من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS.
كما ويوضح الجدول (٨) تأثير ابعاد صوت العاملين مجتمعة في تنافسية المنظمات وكما يلي:

الجدول (٨): تأثير ابعاد صوت العاملين مجتمعة في تنافسية المنظمات

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة الحد a	الدلالة	قيم معامل الميل الحدي β	قيمة t المحسوبة	الدلالة	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	الدلالة
X11 الاتصالات النازلة	تنافسية المنظمات Y	0.496	0.022	.259	4.161	.000	0.723	55.571	0.000
X12 حل المشكلات الصاعدة				.179	2.891	.005			
X13 الاشتراك بالمهمة				.130	2.152	.033			
X14 العمل الفرقي والإدارة الذاتية				.163	2.543	.012			
X21 الهيئة الاستشارية المشتركة				.166	2.315	.022			
X22 الرابطة الاتحادية				.006	.083	.934			

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS.



الشكل (٣): يوضح تأثير ابعاد صوت العاملين مجتمعة في تنافسية المنظمات

المصدر: لشكل من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يلاحظ من خلال الشكل (٣) اعلاه بان يجسد العلاقة بانيان والذي تظهر منه مسارات التأثير للأبعاد الفرعية الثانوية للمتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع (تنافسية المنظمات)

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

- تضمنت هذه الفقرة مجموعة من الاستنتاجات التي توصل لها البحث وذلك من خلال الآتي:
١. أكدت النتائج وجود مستوى من الاهتمام بمتغير صوت العاملين بأبعاده المباشرة وغير المباشرة في المصارف عينة البحث، وانها تمكنت من اكتساب معلومات جديدة تتحد في سلوك العاملين لتغييرها وتقود الى نتائج ايجابية في تعديل الهياكل التنظيمية وتطوير القابليات الدينامية من خلال تشخيص المعلومات، وادراك قيمتها واستيعابها
 ٢. تتبنى المصارف المبحوثة سلوك العمل الايجابي من خلال تمسكهم بلوائح وانظمة وقواعد العمل والوصول لعملهم بوقت مبكر، دون ان يهدروا وقت العمل الا في حالات معينة.
 ٣. يرتبط صوت العاملين بتنافسية المنظمات بشكل ايجابي، وهذه اشارة الى ان احساس العاملين واشعارهم بمدى الاهتمام بهم والاستماع الى مقترحاتهم وأرائهم ومتطلباتهم، وهذا بدوره ينعكس على الاداء المتميز للمصارف عينة البحث وتنافسياتها.

٤. تبين ان هناك نسبة قليلة جدا في الهدر لموارد المصرف (البشرية، المالية، المستلزمات) نتيجة للمتابعة والحفاظ عليها وادامتها، مما يدل على الالتزام العالي وحرص القادة الاداريون في المصارف المبحوثة في قيادة العاملين لتحقيق الاهداف المنشودة للمصرف.
 ٥. بدأ واضحاً أدراك ادارات المصارف المبحوثة ان تعظيم التنافسية المصرفية يتحقق بزيادة الاهتمام بصوت العاملين وتمكينهم من طرح الافكار والآراء والمقترحات البناءة من خلال عقد الاجتماعات الدورية والمقابلات الفردية واشاعه اسلوب النقاش والتعبير الحر والحوار المباشر مع الادارات وتوسيع العمل الفرقي والادارة الذاتية وبما يخدم مصلحة العمل المصرفي.
 ٦. بدأ واضحاً أن ادارات المصارف المبحوثة كانت تدرك اهمية الحصة السوقية والربحية والمرونة والإنتاجية في بلوغ التنافسية في ظل قطاع يشهد منافسة قوية، لذلك حرصت على زيادة حصتها السوقية من خلال زيادة الموجودات والتوسع الجغرافي والتميز بسمعة جيدة في السوق، وتعظيم ربحيته من خلال البحث عن بدائل أفضل للموارد والتكنولوجيا الحديثة. وتوفير المرونة من خلال تطوير وتحسين خدماته لتلبية الخدمات المتجددة للزبائن والقدرة على تغيير المهام والواجبات المناطة بالموظفين وبطرائق مختلفة.
 ٧. يمتلك صوت العاملين تأثيراً غير مباشر في تنافسية المنظمات، لا سيما في بعد الرابطة الاتحادية من ناحية قوة التأثير، يليه بعد الاشتراك بالمهمة، بعد الهيئة الاستشارية المشتركة، بعد الاتصالات النازلة، حل المشكلات الصاعدة، بعد العمل الفرقي والادارة الذاتية، على التوالي، وبالنتيجة نستدل بان ابعاد صوت العاملين هي الاصلح للوصول الى تنافسية المنظمات من خلال تعزيز وتكامل المهارات لمدرء المصارف عينة البحث.
- التوصيات:** توصي الدراسة بعده توصيات منها:
١. ضرورة النظر من قبل الادارات العليا في المصارف المبحوثة الى صوت العاملين بانه مكون مهم للأعمال من منظور استراتيجي (استراتيجية الاعمال)، وليست مجرد مبادرات لحل قضايا مؤقتة، وهذا يتطلب دمج في الرؤية والرسالة والاستراتيجية الكلية للمصرف، واعتباره جزءاً أساسياً من ثقافة البيئة المصرفية.
 ٢. ينبغي الاهتمام بالقيادات الادارية الوسطى والادارات الإشرافية واشراكهم بقضايا وأنشطة المصرف دون تهميش ادوارهم وتصنيفهم على انهم اصحاب مصلحة، لانهم مزيج من حاملي المخاطر وموردي المدخلات لموارد ذات صلة استراتيجية عالية، وان طرق التعبير عن صوت الموظف هي عنصر اساسي لاكتساب ميزة تنافسية في العمل المصرفي.
 ٣. على ادارات المصارف المبحوثة الاهتمام بمتابعة واقع صوت العاملين فيها ووضع الحلول والمعالجات المناسبة لمشاكلهم. من خلال عقد اجتماعات دورية مع الادارات التنفيذية، ومقابلات مع الادارات الوسطى لمعرفة المشاكل التي تواجههم في العمل المصرفي وتنمية ودعم اساليب الحوار الصريح وحرية تقديم الآراء والافكار التي تصب في مصلحة العمل المصرفي.
 ٤. ضرورة ايلاء ادارات المصارف المبحوثة الاهتمام بنظام المقترحات والشكاوى في المصرف، وذلك من خلال وضع صناديق خاصة بذلك، سواء كانت للموظفين في المصرف او لزيائهم، لغرض معرفة وتحديد كافة المشاكل والمعوقات ووضع الحلول المناسبة لها.
 ٥. ينبغي على ادارات المصارف المبحوثة بضرورة تفعيل دور الاتصالات النازلة باعتبارها احد المدخلات المهمة لإنجاز العمل المصرفي، وذلك من خلال ايصال الاوامر والتعليمات الادارية وتبادل المعلومات والتوجيهات بين جميع المستويات في الوقت المناسب.

٦. ينبغي على إدارات المصارف عينة البحث بث روح المنافسة بين الأفراد العاملين، من خلال تقديم الآراء والمقترحات والأفكار الإبداعية التي تسهم في تحقيق التميز في العمل المصرفي من خلال منحهم المكافآت المادية أو المعنوية، تثميناً لجهودهم المتميزة.
٧. ضرورة عمل إدارات المصارف المبحوثة على تفعيل دور العمل الفرقي والإدارة الذاتية، من خلال استثماره بوصفه مورداً استراتيجياً مهماً للمصرف يسهم في مواجهة التحديات التي تتعلق بالخدمات المصرفية المتنوعة والجديدة لتحسين الخدمة المصرفية وتحقيق تنافسية بعيدة الأمد للمصارف الخاصة.
٨. المساهمة في اتخاذ القرارات، بشكل يؤثر في سياسات وسياقات العمل المصرفي.
٩. ينبغي زيادة الاهتمام ببرامج الاعلان بهدف بناء السمعة الجيدة للمصرف، وزيادة مركزه التنافسي، لذا زيادة تخصيصات هذه البرامج توفر ضماناً لتحسين سمعة المصرف وشهرته.

المصادر

أولاً. المصادر العربية

١. البطمة، سامية، وعدوان، يوسف، (٢٠٠٧)، سبل تفعيل دور النقابات العمالية في صياغة السياسات العامة، معيد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، ماس رام الله.
٢. النصور، عبد الحكيم عبد الله، (٢٠٠٩)، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية والاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا.
٣. القحطاني، فيصل بن محمد مطلق الخنفري، (٢٠١٠)، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الاداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. M., (2007), Human resource management: Scope, analysis and significance. In P. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright (Eds.), The handbook of human resource management. Oxford: Oxford University Press.
2. Wilkinson, A., Gollan, P.J., Marchington, M. and Lewin, D., (2010), The Oxford Handbook of Participation in Organizations, New York, NY: Oxford University Press.
3. Wallace J., Gunnigle P. and McMahon G., (2004), Industrial Relations in Ireland, 3rd ed. Gill & Macmillan, Dublin.
4. 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.
5. Wilkinson, A., Dundon, T., Donaghey, J., & Freeman, R., (2014), Employee voice: charting new terrain. The handbook of research on employee voice: Participation and involvement in the workplace, 1- 16.
6. Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E., (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. Journal of Business Ethics, 107(1),
7. 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-Mayo Institute of Technology.

8. Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M. & Ackers, P., (2004), The Meaning and Purpose of Employee Voice. *International Journal of Human Resource Management* 15(6): 1149-70.
9. 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.
10. 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
11. 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.
12. Çetin, 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.
13. ILO (2011), Asian Decent Work Decade Resource Kit: Competitiveness, Productivity and Jobs, Bangkok, importance of context, Vol 25, no 4.
14. 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.
15. Clarke & Manwaring, Nita,Tony. (2011). Rethinking voice for sustainable business success'.
16. Wallace J., Gunnigle P. and McMahon G., (2014), *Industrial Relations in Ireland*, 3rd ed. Gill & Macmillan, Dublin.
17. Balakrishnan, C, Masthan, D, (2013), Impact of Internal Communication on Employee Engagement – A Study at Delhi International Airport, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 3, No. 8, pp.1- 13.
18. Kato, Toshihiko, Numagami, Tsuyoshi, Karube, Masaru, & Sasaki, Masato., (2013), Types of upward communication and organizational Characteristics in Japanese firms, *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management*, Vol. 47, pp.1-16
19. Dundon, T. and Wilkinson, A. (2006), Employee Participation, in Redman, T. and Wilkinson, A. *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*. Essex: FT Prentice Hall.
20. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. and Atkinson, C., (2011), *human resource management.*, 8th Ed., prentice, Harlow: Pearson Education.
21. Okpu, Tarela & Jaja, Seth Accra, (2014), Joint Consultation and Workers Commitment in Nigerian Banking Industry, *International Journal of Business and Management*; Vol. 9, No. 3, pp.53-63.
22. George, Olusoji James., Owoyemi, Oluwakemi, & Onokala, Uche., (2012), Trade Unions and Unionism in Nigeria: A Historical Perspective, *Research in World Economy*, Vol. 3, No. 2, pp. 64-74.

23. Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M. & Ackers, P. (2016), The changing patterns of employee voice: case studies from the UK and Republic of Ireland, *Journal of Industrial Relations*, Vol. 46, No. 3, pp.10.
24. Sukumar, A., Sadeghi, V., Perez, A. & Dutta, D. (2020), The potential link between corporate innovations and corporate competitiveness: evidence from IT firms in the UK, *Emerald Publishing Limited*, VOL. 24, NO. 5, pp. 965-983.
25. Townsend, K., Wilkinson, A. & Burgess, J., (2020), Filling the gaps: Patterns of formal and informal participation, *Economic and Industrial Democracy*, vol. 34, No.2,
26. Vasiliy, S., Tatiana, K. & Oksana, O., (2019), Competitiveness of the Enterprises of the Eurasian Economic Union: Assessment Methodology, *Revista ESPACIOS*, Vol. 40, Iss.37, pp. 1-8.
27. Collazos, A., Palacio, M. & Delgado, L., (2019), Organizational Competitiveness: The Conceptualization and Its Evolution, *Journal of Tourism and Hospitality Management*, Vol. 7, No. 1, pp. 195-211.
28. Jordan's Competitiveness Book: Confronting the Competitiveness Challenge: (2008) Jordan National Competitiveness Team, pp.7-16.
29. Javaid, S., Anwar, J., Zaman, K., & Gafoor, A., (2011), Determinants of Bank Profitability in Pakistan: Internal Factor Analysis, *In Mediterranean Journal of Social Sciences*, 2 (1).
30. Tulsian, M., (2014), Profitability Analysis (A comparative study of SAIL & TATA Steel), *IOSR Journal of Economics and Finance*, 3(2), 19-22.
31. Weerdt, N. V. D., (2019), Organizational flexibility for hypercompetitive markets, *ERIM PhD Series in Research in Management*.
32. Fredericks, E., (2015), Infusing flexibility into business-to-business firms: A contingency theory and resource-based view perspective and practical implications, *Industrial Marketing Management*, 34 (6), 555-565.
33. Burger, A., & Moormann, J., (2018), Productivity in banks: myths & truths of the cost income ratio, *Banks & bank systems*, 1-18.
34. Caliendo, L., Mion, G., Oromolla, L. D., & Rossi-Hansberg, E., (2020), Productivity and organization in Portuguese firms. *Journal of Political Economy*, pp.1-41.
35. Marchington, M, Wilkinson, A., Ackers, P, & Dandon, T., (2001), *Management Choice and Employee Voice*, CIPD report.
36. Ajitabh A., Momaya K., (2004), Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models, *Singapore Management Review* 26 (1), 45–61.
37. Weerdt, N. V. D. (2019), Organizational flexibility for hypercompetitive markets, *ERIM PhD Series in Research in Management*.
38. Fredericks, E., (2005), Infusing flexibility into business-to-business firms: A contingency theory and resource-based view perspective and practical implications, *Industrial Marketing Management*, 34(6), 555-565.
39. Spaho, K., (2013), Organizational commitment and conflict management, *Journal of management*, Vol. 18, No. 1, pp. 103-118.

40. Balakrishnan, C, Masthan, D., (2013), Impact of Internal Communication on Employee Engagement – A Study at Delhi International Airport, International Journal of Scientific and Research Publications, Vol. 3, No. 8, pp.1- 13.
41. Johnstone, Stewart & Ackers, Peter., (2015), Finding a Voice at Work? New Perspectives on Employment Relations, United States of America by Oxford University Press.
42. Hair, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A., (2010), Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage, Strategic Management Journal, 31, 58-74.
43. Gray, D. and Jones, K.F., (2016), Using organisational development and learning methods to develop resilience for sustainable futures with SMEs and micro businesses: the case of the 'business alliance', Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 23 No. 2, pp. 474-494.
44. Morrison, Elizabeth w, (2015), Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research, Downloaded by [Academy of Management] at 04:31.
45. Lam, C. F., and Mayer, D. M., (2014), When do employees speak up for their customers? A model of voice in a customer service context. Pers. Psychol, Vol, 67(15),p: 666.
46. Ng, T. W. H., and Feldman, D. C., (2012), Employee voice behavior: a meta-analytic test of the conservation of resources framework: employee voice. J. Organ. Behav. Vol, 33(8) p:234.