

((تأثير صوت الموظف في تحقيق الرضا الوظيفي))

بحث ميداني لعينة من موظفي اقسام الموارد البشرية في المديریات العامة لتربية

الرصافة الاولى والثانية والثالثة - وزارة التربية

م.م وفاء جوده بادي

وزارة التربية/ مركز البحوث والدراسات التربوية

Wafaa1juda.gmail.com

الملخص:

تواجه المنظمات اليوم ولاسيما الحكومية منها العديد من التحديات، التي جعلتها ملزمة بمواكبة التغيرات السريعة، فهي بحاجة إلى تحديث وتطوير مجالاتها المختلفة، لتحسين المخرجات التي تحقق الرضا الوظيفي للعاملين فيها، وذلك من خلال تبني مفاهيم وأساليب إدارية متقدمة مثل صوت الموظف وبالتالي تمكينها من مواجهة هذه التحديات. تناول هذا البحث تأثير صوت الموظف في تحقيق الرضا الوظيفي لعينة من موظفي اقسام الموارد البشرية في المديریات العامة لتربية محافظة بغداد (الرصافة الاولى والثانية والثالثة) - وزارة التربية. وتظهر مشكلة البحث من خلال ضعف الوعي التنظيمي وقصور المديریات العامة للتربية الثلاث في وضع الأنظمة من خلال إهمال صوت الموظفين لديها وعدم الاستجابة لهم إلا فيما يتعلق بمصلحة العمل، او غياب المؤتمرات و المنتديات لإيصال تلك الأصوات إلى الإدارة، مما ينعكس سلباً على الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في تلك المديریات والسؤال الرئيس لمشكلة البحث (ما مستوى تأثير صوت الموظف في تحقيق الرضا الوظيفي؟). ولأهمية القطاع الخدمي الحكومي في العراق، فقد تم اختيار وزارة التربية - المديریات العامة لتربية بغداد الرصافة الاولى والثانية والثالثة، وتكونت عينة البحث من (١٦٨) فرداً من موظفي اقسام الموارد البشرية، وفي الجانب الإحصائي تم استخدام معامل التحليل التأكيدي، ومعامل ألفا كرونباخ، والحساب الموزون، والانحراف المعياري، والمتوسط، ومعامل الفرق النسبي، والوزن النسبي (الأهمية النسبية). كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات. تم اختبار الفرضيات من خلال البرامج الإحصائية (SPSS.V.28) ، (Amos.V.25) واهم النتائج التي توصلت اليها الباحثة وجود تأثير إيجابي كبير لصوت الموظف في تحقيق الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: صوت الموظف، الرضا الوظيفي، الأمان الوظيفي.

Abstract:

Today, organizations, especially government institutions, face numerous challenges, requiring them to keep pace with rapid changes. These organization need to modernize and develop their various fields to improve employee satisfaction. This requires adopting advanced management concepts and methods, such as employee voice, to address these challenges. This study examines the impact of employee voice on job satisfaction among a sample of employees in the human resources departments of the General Directorates of Education in Baghdad Governorate, Rusafa 1, 2, and 3 under the Ministry of Education. The research problem lies in the lack of organizational awareness and the three General Directorates of Education's failure to establish systems. This includes neglecting the voice of their employees and not responding to them except when it concerns the interests of the work. Furthermore, there is a lack of conferences or forums to convey these voices to management, which negatively impacts job satisfaction among employees working in these directorates.

The main question of the research problem is What is the level of impact of employee voice on achieving job satisfaction?. Due to the importance of the governmental service sector in Iraq, the Ministry of Education - General Directorates of Education in Baghdad, Rusafa 1, 2, and 3 were chosen, and the research sample consisted of (168) individuals from the employees of the human resources departments. In the statistical aspect, the confirmatory analysis, Cronbach's alpha coefficient, weighted calculation, standard deviation, mean, relative difference coefficient, and relative weight (relative importance) were used. The questionnaire was also used as the main tool in collecting data and information. The hypotheses were tested through statistical programs (SPSS.V.28), (Amos.V.25) and the most important results reached by the researcher are the existence of a significant positive impact of employee voice on job satisfaction.

Keywords: employee voice, job satisfaction, job security.

الفصل الاول: التعريف بالبحث

أولاً / مشكلة البحث: -

من خلال عمل الباحثة في وزارة التربية - المديرية العامة لتربية بغداد/ الرصافة الثانية سابقاً، لاحظت وجود بعض القصور في أداء عمل بعض موظفي المديرية وضعف الوعي التنظيمي، ويعزى سبب ذلك الى عدم سماع اصواتهم او عدم اىصال تلك الاصوات الى الادارة العليا مما انعكاساً سلباً على رضاهم الوظيفي، اذ تواجه منظمات الاعمال اليوم العديد من التحديات في ظل التغيرات السريعة في التكنولوجيا وبيئة الاعمال المتنوعة، مما جعلها تسعى لبناء قدرات اداء قوية واعداد منظمات ذات مستوى عالي من الرضا والتميز التنظيمي وذلك عبر تبني مفاهيم وأساليب إدارية متطورة مثل صوت الموظف وبالتالي تمكنا من مواجهه تلك التحديات وتحقيق الرضا الوظيفي لعاملها. ومن هنا رأت الباحثة أهمية عمل هذه الدراسة لمساعدة مديري الاقسام في المديريات العامة المذكورة انفاً من اجل التشخيص الموضوعي للمشكلة وايجاد الحلول الناجعة لها.

والسؤال الرئيسي (ما مستوى تأثير صوت الموظف على تحقيق الرضا الوظيفي؟

ثانياً / اهداف البحث: -

يهدف البحث الى عرض المفاهيم الاساسية (لصوت الموظف) لما له من تأثير كبير في حياة المنظمة والعاملين فيها فضلا عن عرض المفاهيم الاساسية المتعلقة بالرضا الوظيفي بوصفه عاملاً اساسياً لنجاح اي منظمة، كذلك دراسة علاقة تأثير صوت الموظف في تعزيز الرضا الوظيفي.

ثالثاً / اهمية البحث: -

تتجلى أهمية البحث من خلال الاتي:

١- الأهمية النظرية: تكمن في تناول البحث من مواضيع إدارية حيوية معاصرة وذات تأثير بالغ في أداء المنظمات وهو صوت الموظف وتأثيره في تعزيز الرضا الوظيفي وما ينتج عنه من نتائج إبداعية وأساليب وطرائق عمل مبتكرة تساعد على إضافة قيمة للمنظمة.

٢- الأهمية التطبيقية: تتجلى في افادة المديرين المسؤولين من نتائج البحث للتعرف على كيفية تحقيق الرضا الوظيفي من خلال صوت الموظفين.

رابعاً / حدود البحث: -

أ- الحدود البشرية: اختارت الباحثة عينة بطريقة طبقية عشوائية من موظفي اقسام الموارد البشرية في المديرية العامة لتربية محافظة بغداد الرصافة الاولى والثانية والثالثة - وزارة التربية وقد بلغت العينة (١٨٦) فرداً.

ب-الحدود المكانية والزمانية: المديرية العامة لتربية الرصافة الاولى والثانية والثالثة - وزارة التربية لإجراء البحث، كونها من المؤسسات الخدمية المهمة التي تقدم خدمات متنوعة لشرائح واسعة من الطلبة والتدريسيين والموظفين، وقد تم توزيع استبانة البحث على الأقسام الموجودة فيها، وتم اجراء البحث لعام ٢٠٢٤.

ج- الحدود الموضوعية: دراسة العلاقة بين صوت الموظف والرضا الوظيفي.

خامساً / مصطلحات البحث: -

١- صوت الموظف: هو الصوت الداعم للمؤسسة عبر تعبير الموظف عن اراءه

ومقترحاته ومخاوفه في بيئة العمل مما يؤثر في قرارات المؤسسة التنظيمية بشكل ايجابي.

٢- الرضا الوظيفي: حالة الموظف العاطفية الايجابية تجاه عمله وبيئة العمل المحيطة به والي تتشكل من خلال تقييمه لتجربته في الوظيفة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل اطاراً نظرياً لمتغيري البحث (صوت الموظف والرضا الوظيفي) واهم الدراسات السابقة لمتغيرات البحث.

اولاً / ١- مفهوم صوت الموظف: -

شهدت الإدارة في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحالي دراسات جديدة ومساهمات بحثية متنوعة في مواضيع اوجدتها متطلبات وظروف بيئة الأعمال التي تتميز بالتغير السريع ودرجة عالية من التعقيد والتقلب. وتسعى هذه الدراسات إلى إيجاد آليات وموارد جديدة يمكن من خلالها استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين كما يعد صوت الموظف أحد هذه الوسائل الإيجابية المؤثرة في تحسين وتطوير الأداء في هذه المنظمات وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي. وذلك عبر قيام الموظفين على المستويات كافة بالتعبير عن مقترحاتهم ومبادراتهم فضلاً الى توليد أفكار جديدة.

يشير "صوت الموظف" إلى التعبير عن الآراء والأفكار البناءة حول القضايا المتعلقة بمكان العمل، وهو سلوك من سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، وهنا الصوت الداعم والصوت المانع إذ يشير الصوت الداعم إلى الموظفين الذين يقترحون حلولاً واقتراحات مبتكرة بدافع التعاون من أجل تحسين حالة المنظمة، حيث تميل الحلول والاقتراحات إلى التركيز على الحالة المثالية التي يمكن تحقيقها في المستقبل. نظراً لأن تركيزها ينصب على تحسين كفاءة المنظمة، في المقابل، يشير سلوك الصوت المانع إلى الموظفين الذين يقترحون اقتراحات وقائية بشأن القضايا التي تعيق تطوير المعايير التنظيمية لحماية المنظمة من المخاطر أو الأزمات المحتملة، وبالتالي تجنب النتائج السلبية لمخاطر العلاقات الشخصية أو المصالح (Miao,2020:5). من الصعب تحديد مفهوم دقيق لصوت الموظف لأنه تمت دراسته من مجموعة متنوعة من مجالات البحث ووجهات النظر، وقد وصفت دراسة (Parker and Collins,2010:634) صوت الموظف بأنه نوع من السلوك الاستباقي الذي يساهم في تحسين الوضع الحالي. بينما عد (Morrison,2014:174) صوت الموظف بمثابة تواصل طوعي وغير رسمي من قبل الموظف للأفكار والمخاوف والتوصيات لأولئك الذين يمكنهم اتخاذ الإجراء المناسب بشأن الصعوبات والمشكلات في مكان العمل، بهدف إحداث التحسين أو التغيير.

٢- **أبعاد صوت الموظف:** -وفقاً لـ (Begum,2017) الذي قام بقياس صوت الموظف في المنظمات الحديثة باستخدام ثلاثة أبعاد رئيسية هي توفير الموظف للمعلومات، والمنصة، واستجابة المدير، فقد تم اعتمادها في هذا البحث:

أ- **توفير الموظف للمعلومات:** ويمكن تصنيف هذه المعلومات على أنها صوت إيجابي وصوت سلبي، على التوالي، أما الصوت السلبي فهو استجابة الموظف لظرف معين، والذي يتم التعبير عنه من خلال المخاوف أو الشكاوى التي يتم تقديمها إلى الإدارة، عندما يواجه الموظفون قضايا أو ضغوط مختلفة في العمل (Begum,2017:20) لذلك يمكن القول أن توفير الموظف للمعلومات هو تقديم الموظف للاقتراحات لرئيسه المباشر بهدف زيادة فعالية وكفاءة العمل، وكذلك رد فعله تجاه موقف معين عندما يشعر بوجود مشكلات أو الضغوط الناشئة عن مختلف القضايا التنظيمية في مكان العمل، مثل الشكاوى .

ب- **المنصة:** فهي الرابط الذي يمكنهم من خلاله توجيه أصوات العاملين لإجراء اتصالات ناجحة بين الإدارة وموظفيها، كما انها وسيلة للكشف المبكر عن المشكلات التي لها تأثير سلبي محتمل على الإنتاجية والجودة (Dundon and Gollan, 2007:3). ويتضمن المؤتمر مجموعة من الأنشطة التعبيرية التي تظهر خلال اجتماعات الفريق والحوار والتنفيس عن المشاعر السلبية أو مجاملة المواقف التنظيمية الحرجة، فضلا عن الالتزام بسياسة الباب المفتوح، ومجالس العمل وصندوق الاقتراحات واعتماد اللجان الاستشارية المشتركة، ووسائل التواصل الاجتماعي وأي ردود فعل أخرى تزيد من فرص النجاح وتقلل من حالات الفشل. (Begum,2017:20)

ج- **استجابة المدير:** البعد الأساسي الذي يؤدي دورا حيويا في تحويل صوت الموظف إلى تواصل فعال ثنائي الاتجاه من الموظف الى الادارة وبالعكس (Begum,2017:20).

ويبدو أنه من الضروري التحول إلى صوت الموظف الحديث، اذ من المحتمل أن يكون الاتصال المباشر المتمثل بصوت الموظف التقليدي مسموعاً. ولذلك لا يوجد أي تحسن في المنظمة، الإدارة والمنظمة بشكل عام هي المسؤولة عن الاستجابة لصوت الموظفين ومناقشة مشكلاتهم، وإيجاد الحلول المناسبة لها، كما وفرت الوسائل اللازمة لذلك.

ثانياً / ١ - مفهوم الرضا الوظيفي: -

يعد الرضا الوظيفي أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى إليه بعض المؤسسات لما له من دور إيجابي في زيادة إنتاجية العمال وتحفيزهم على العمل، وقد عرفه (Morrison,2014:173) بأنه الشعور الإيجابي للموظف تجاه عمله وأحد الأسباب لتحقيق احتياجاته ورغباته في العمل وبناءً عليه فإن الرضا الوظيفي أكثر المواقف الوظيفية تأثيراً بالعاطفة، وهذا ما اكدته دراسة (Unler & Caliskan, 2019:588)، فالرضا الوظيفي حالة عاطفية ممتعة او إيجابية ناتجة عن تقييم الوظيفة او الخبرة الوظيفية، وهو من أكثر المواقف تأثيراً في تحديد مستوى صوت الافراد العاملين . اما دراسة (Robbins & Judge, 2022:216) اكد ان الرضا الوظيفي للموظف يحقق رغبته واحتياجاته في العمل، وبالتالي هذا يجبر مديرو العمل على خلق بيئة عمل ايجابية

والحفاظ عليها في المنظمة ،فالموظفين السعداء في العمل يميلون الى امتلاك مواقف وظيفية ايجابية، كالانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية، ومشاركة اقل في سلوكيات العمل العكسية، فضلاً عن تمتعهم بمعاملة جيدة في منظماتهم.

٢- أبعاد الرضا الوظيفي: -

اعتمدت الباحثة مقياس (الشمري وعبد الوهاب، ٢٠١٧) لقياس الرضا الوظيفي والذي تضمن الابعاد الاتية (الأمان الوظيفي، أسلوب الإدارة، طبيعة العمل، المناخ التنظيمي)

أ- الأمان الوظيفي: -

يعد انعدام الأمان الوظيفي أحد مسببات ضغوط العمل التي تؤدي إلى عواقب غير مرغوب فيها للموظفين وللمنظمة، فكلما زاد رضا الموظفين عن استمرارية عملهم، قل احتمال تعرضهم لضغوط العمل (Judeh,2012:13) .

يمثل الأمان الوظيفي أحد المحركات التي من خلالها تحقق الإدارة التميز الوظيفي ومن ثم يُعد إحساس العاملين بالأمان الوظيفي من الأمور الهامة التي تركز عليها المنظمات، اذ يساهم ذلك الإحساس في زيادة مستوي رضائهم (Segon، 2015:142)

وتقوم فكرة الأمان الوظيفي على رفع درجة الطمأنينة لدى الموظف على مستقبله الوظيفي، وإنهاء جميع صور القلق على ذلك المستقبل، وبالتالي فإنه يوفر للموظف التربة الخصبة التي ينمو فيها ويطور نفسه ويحسن من أدائه، حيث إن من أكثر ما يخشاه الموظف هو فصله من الخدمة، وإن كثيرا من المنظمات تحرص كل الحرص على توفير الشعور بالاستقرار للموظف حتى يتحقق له هذا الاستقرار.. ولكن الأمان الوظيفي أدنى قليلا من الرضا الوظيفي، إذ أن الأمان وقاية مما يخاف الشخص (إبراهيم، ٢٠١٥: ١٠).

ب- أسلوب الإدارة: -

يعبر عن الاسلوب الذي يعيد به القائد هيكلية المنظمة من أجل تحسين كفاءتها والاستفادة من الفرص الجديدة التي تخلق التنوع المطلوب الذي يمكن العاملين من التنافس في بيئة غير متوقعة (الشرادة، ٢٠١٠: ١٥٦) .

ذكرت نتائج دراسة (بوراس، ٢٠١٣: ٥٣٩) أنه إذا اتصف المدير بصفات القائد الإداري سينعكس ذلك على أداء العاملين بصورة عامة من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم، وتوجيهها ووضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة فيغرس في

نفوسهم حب القائد، والمناخ التنظيمي للمؤسسة بصفة خاصة، اذ تسود الروح المعنوية العالية والعمل على تعاون الفريق وبالتالي رفع مستوى الكفاءة التنظيمية لديهم.

ج- طبيعة العمل:-

تؤثر طبيعة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين اذ ان تحسين ظروف العمل للأفراد العاملين يجعلهم يشعرون بانتماء نحو منظماتهم، ويقدمون كل ما لديهم لها، فتحسين طبيعة العمل المادية وتنظيمها من شأنه أن يرفع مستوى الأفراد ويزيد إنتاجيتهم فضلاً عن اسهامها في تطوير المؤسسة، كما ان بيئة العمل الإيجابية وفهم السياسات والمسؤوليات والقواعد تساعد العاملين على تقبل العمل وبالتالي شعورهم بالرضا الوظيفي (الشرمان والجعافرة، ٢٠١٤: ٤١٥).

واشارت دراسة (محمد، ٢٠١٨: ٦٣) ان الرضا الوظيفي قد يتأثر بعدة عوامل يعود بعضها الى طبيعة العمل بينما يتعلق بعضها الاخر الجوانب والابعاد ويتعلق ببيئة العمل المحيطة وجماعات العمل، ومن الخطأ الاعتقاد بان رضا الفرد العامل عن جانب في وظيفته يعني انه راضٍ عن جوانب الوظيفة الاخرى وابعادها كعلاقته مع الزملاء او رضاه عن الأجور والحوافز.

د- المناخ التنظيمي: -

يعكس المناخ التنظيمي الانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية فيها، اذ يعده العاملين الاداة الأساسية لأداء مهامهم وتحقيق اهدافهم، وبالتالي فإنه كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم، كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية مما ينعكس بصورة ايجابية على اداءهم التنظيمي وبالتالي رضاهم الوظيفي (الشمري، ٢٠٠٩: ١٩).

٣- الدراسات السابقة لمتغيري البحث:

أ- الدراسات السابقة المتعلقة بصوت الموظف: -

❖ دراسة (الكرعاوي، ٢٠٢١) بعنوان تأثير اليات صوت العامل في تعزيز انخراط العاملين: الدور الوسيط للثقة المتبادلة بين العاملين والادارة.

وكان هدف الدراسة هو الكشف عن تأثير اليات صوت العاملين في تعزيز انخراط العاملين من خلال الدور الوسيط للثقة المتبادلة بين العاملين والادارة، وتكونت عينة البحث من

(٣٧٦) عاملاً في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط العراق واعتمدت الدراسة ابعاد صوت الموظف (اليات الصوت المباشر، اليات الصوت غير المباشر) وتوصلت الى مجموعة من النتائج اهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير مباشر بين اليات صوت العامل في زيادة مستوى انخراط العاملين في العمل من خلال الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة

❖ دراسة (Zhu, et al.,2022) بعنوان Employee Voice: A Mechanism to Harness Employees' Potential for Sustainable Success.

(صوت الموظف: آلية لتسخير إمكانات الموظفين لتحقيق النجاح المستدام). والتي هدفت الى معرفة شعور الموظفين بالأمان النفسي للانخراط في السلوك الصوتي من خلال وجود قائد اخلاقي لديهم علاقات اجتماعية معه، وطبقت الدراسة على (٢١٨) موظفاً في الشركات الخاصة والمؤسسات العام في قطاع البترول في كراتشي - باكستان. وتوصلت الى نتائج منها ان السلامة النفسية تتوسط العلاقة بين السلوك الصوتي والقيادة الأخلاقية، وان التأثير غير المباشر للقيادة الأخلاقية في السلوك الصوتي (بتوسط السلامة النفسية) يكون اقوى بالنسبة للموظفين الذين يتمتعون بعلاقات اجتماعية عالية الجودة مع قادتهم الأخلاقيين.

❖ (الزيادي، ٢٠٢٢) بعنوان أثر الذكاء الثقافي وصوت العاملين في الرشاقة التنظيمية. هدفت الدراسة الى معرفة مدى تأثير ابعاد الذكاء الثقافي وصوت العاملين في الرشاقة التنظيمية، فضلاً عن تأثير توسط صوت العاملين في العلاقة بين الذكاء الثقافي والرشاقة التنظيمية وكانت اهم النتائج التي توصلت اليها وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين الذكاء الثقافي والرشاقة التنظيمية، وبين صوت العاملين والرشاقة التنظيمية، فضلاً عن وجود تأثير معنوي لصوت العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الثقافي والرشاقة التنظيمية.

ب- الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي: -

❖ دراسة (داودي، ٢٠١٣) بعنوان "الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعيان الحماية المدنية".

هدفت دراسة داودي إلى التعرف على طبيعة العلاقات بين الضغوط المهنية و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لولاية مستغانم، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج اهمها وجود علاقة سلبية بين الدرجة الكلية للضغوط المهنية ودرجة الرضا الوظيفي لدى

الأعوان، بالإضافة الى عدم وجود فروق دلالة في الدرجة الكلية للضغوط المهنية وفي درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات خصائص أفراد عينة الدراسة (الفئة العمرية، سنوات الخدمة، و الحالة الاجتماعية)، بينما توجد فروق دالة في درجة ضغوط المواقف لعملية التدخل وفي درجة ضغوط المواقف التنظيمية و في درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الوحدة التي يعمل ضمنها العون، و لا توجد فروق دالة في الدرجة الكلية للضغوط المهنية.

❖ (دراسة سماح، ٢٠١٧) بعنوان "دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية في بنك الخرطوم وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية فرع شندي"

اذ هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، وبرزت اهميتها من خلال تفسيرها بأن القيادة الادارية عملية جوهرية ومحوراً رئيساً للعلاقة بين الفرد والجماعة والمنظمة، واهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان نجاح القيادة الادارية تكمن بمشاركة جميع العاملين في اعداد خطط العمل وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي، بالإضافة الى ان القائد الاداري الذي يتمتع بمستوى تعليمي جيد يؤهله ذلك على القيام بمهامه على أكمل وجه.

ج/ التعقيب على الدراسات السابقة: -

تمكنت الباحثة من خلال الدراسات السابقة من التعرف على النتائج التي توصلت اليها تلك الدراسات، وبالتالي سهلت عليها البدء من حيث انتهى الآخرون مما يدل على مسارها الصحيح، والبحث في الجوانب التي لم يتطرقوا لها ، وساعدت ساعدتها تلك الدراسات في التعرف على المنهجية العلمية في اعداد البحث، وطريقة البناء الفكري لها، واما مايميز البحث عن تلك الدراسات اختلاف الابعاد اذا اعتمد البحث الحالي ابعاد لصوت الموظف (توفير الموظف للمعلومات، المنصة، استجابة المدير) لم تعتمدها الدراسات السابقة فضلاً عن انها طبقت في قطاع حكومي خدمي تربوي (اقسام الموارد البشرية في المديرية العامة للتربية في بغداد الرصافة الاولى والثانية والثالثة فيما طبقت الدراسات المذكورة انفاً في قطاعات اهلية وشركات خاصة

الفصل الثالث / منهجية واجراءات البحث (الجانب العملي)

اجراءات البحث: -

من اجل تحقيق اهداف البحث الحالي يتضمن هذا الفصل الاجراءات المتبعة منها اختيار مجتمع البحث وعينته وادواته والوسائل الاحصائية
اولاً / العينة ومجتمع البحث: -

تكوّن مجتمع البحث من (٣١٥) من العاملين في اقسام الموارد البشرية في المديریات العامة للتربية الرصافة الاولى والثانية والثالثة في وزارة التربية، وبعد تطبيق طريقة تحديد حجم العينة باستخدام الجدول الخاص الذي أعده مورجان وكريجسي (١٩٧٠) تم حساب حجم العينة وتوزيع (١٧٢) استطلاعاً، وجمع (١٦٨) استبانة صالحة للمعالجة، ويتكون الاستبيان من قسمين اختص الاول بطرح الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية (النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، العمر، سنوات العمل). بينما تضمن الجزء الثاني متغيرات البحث (صوت الموظف، الرضا الوظيفي). وتم تحليل النتائج باستخدام Likert scale الخماسي لفقرات الاستبانة.

ثانياً / اداة البحث والبرامج الاحصائية المستخدمة: -

تم الاعتماد على تحليل البيانات المطلوبة لاختبار الفرضيات وتحقيق أهداف البحث باستخدام أداة الاستبيان التي تضمنت جزأين، يوفر الأول معلومات شخصية مهمة عن المشاركين في البحث الذين يعملون في المديریات العامة للتربية، مثل النوع الاجتماعي ومستوى التعليم والعمر وسنوات العمل. ويتضمن الجزء الثاني على الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة لمعالجة البيانات واستخلاص النتائج، كما استخدمت الباحثة مجموعة متنوعة من البرامج الإحصائية مثل (SPSS.V.28) ، (Amos.V.25). وقد تبنت الباحثة مقياسين هما:

١- مقياس صوت الموظف: تبنت الباحثة مقياس (Begum,2017) لقياس صوت الموظف في المنظمات الحديثة باستخدام ثلاثة أبعاد رئيسة هي توفير الموظف للمعلومات، والمنصة، واستجابة المدير.

٢- مقياس الرضا الوظيفي: اعتمدت الباحثة مقياس (الشمري وعبد الوهاب، ٢٠١٧) لقياس الرضا الوظيفي بأبعاده الاربعة (الأمان الوظيفي، أسلوب الإدارة، طبيعة العمل، المناخ التنظيمي).

ثالثاً/ اختبار الموثوقية:-

يتم قياس الاتساق الداخلي للمقياس من خلال الثبات، مما يدل على أن جميع الأسئلة لها نفس الهدف العام وهو تحديد احتمالية الحصول على نفس النتائج في حالة تكرار المقياس. ويقدم الجدول (١) توضيحاً من اختبار ثبات أداة القياس.

الجدول ١ : ثبات مقياس البحث بطريقة التجزئة النصفية

حجم العينة	معامل الثبات (α)	عدد الفقرات	الابعاد
168	0.890	20	الفقرات الفردية
	0.855	19	الفقرات الزوجية
0.960	0.923	39	الاستبانة اجمالاً
0.679		معامل ارتباطي نصفي الاستبانة	
0.809		معامل سبيرمان براون	
0.796		معامل كوتمان للتجزئة النصفية	
الصدق	معامل الفا كرونباخ	المتغيرات	
0.906	0.822	صوت الموظف	
0.915	0.838	الرضا الوظيفي	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج (Amos.V.25)

ويبين الجدول (١) إذا كانت قيم معاملات الصدق والثبات للمتغيرات أعلى من (٠.٧٠) فإن المتغيرات تتمتع بمستوى مناسب من الاتساق الداخلي. وقد جاءت الاستبانة في صيغتها النهائية ككل ومن خلال (٣٩) فقرة، خاصة وأن قيمة معامل صدقها مرتفعة (٠.٩٦٠) وقيمة الارتباط بين نصفها (٠.٦٧٩) قوية. وحصل صوت الموظف على قيمة

معامل ألفا كرونباخ (0.822) ، وحصل الرضا الوظيفي على معامل ألفا كرونباخ .
(0.838)

وبتقسيم الاستبيان إلى نصفين، حصل الأول على معامل ثبات قدره (٠.٨٩٠) وعشرين فقرة، بينما حصل الثاني على (0.855) وتسعة عشر فقرة. وتشير هذه النتائج إلى أن استبانة الدراسة الحالية حصلت على درجة عالية من الثبات. يوضح هذا مدى استقرار أقسامه الفرعية، ومدى تماسك المقياس داخلياً، وعدد المرات التي يمكن فيها الحصول على نفس النتائج من خلال تكرار القياس، وبالتالي يمكن إجراء المزيد من الاختبارات الإحصائية في ضوء هذه النتائج.

رابعاً / الفرضيات: -

الفرضية الرئيسية: لا توجد فروق بدلالة احصائية بمستوى ٠.٠٥ في أبعاد صوت الموظف (توفير الموظف للمعلومات، المنصة واستجابة المدير) في أبعاد الرضا الوظيفي (الامان الوظيفي، اسلوب الادارة، المناخ التنظيمي، طبيعة العمل).
وتتلخص الفرضيات الفرعية فيما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق بدلالة احصائية بمستوى ٠.٠٥ في أبعاد صوت الموظف (توفير الموظف للمعلومات والمنصة واستجابة المدير) في الامان الوظيفي.
الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق بدلالة احصائية بمستوى ٠.٠٥ في أبعاد صوت الموظف (توفير الموظف للمعلومات والمنصة واستجابة المدير) في اسلوب الادارة
الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق بدلالة احصائية بمستوى ٠.٠٥ في أبعاد صوت الموظف (توفير الموظف للمعلومات والمنصة واستجابة المدير) في المناخ التنظيمي
الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق بدلالة احصائية بمستوى ٠.٠٥ في أبعاد صوت الموظف (توفير الموظف للمعلومات والمنصة واستجابة المدير) في طبيعة العمل.

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها: -

أولاً / عرض النتائج: -

من خلال الجدول (٢) كان لمتغير صوت الموظف والذي له وسط حسابي ٣.٨٩ ومعامل فرق ٠.١٩٥ أعلى معدل استجابة مقارنة بالأبعاد الأخرى، كما يوضح الجدول اختلاف

ترتيب متغيرات البحث من حيث الأهمية، وهذا يثبت أن المديرية العامة الثلاث لديها القدرة على تقديم الاقتراحات من قبل الموظف لرئيسه المباشر، بهدف زيادة فاعلية وكفاءة العمل، وكذلك رد فعلهم تجاه موقف معين عندما يشعرون بمشكلات أو ضغوط ناجمة عن مختلف القضايا التنظيمية في مكان العمل. وجاءت (استجابة المدير) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٧٩) بعد الوصول إلى المنصة (المنتدى) .

ووفقاً لاستجابات موظفي اقسام الموارد البشرية في المديرية الثلاثة محل البحث فقد حصل بعد الامان الوظيفي على أكثر الإجابات تميزاً وأعطى الأولوية العليا بمتوسط حسابي (٣.٩٦) ومعامل تباين (١٧%). وهذا يوضح أن المديرية العامة الثلاثة استطاعت تحقيق استمرارية الموظف في عمله واحساسه بالامان الوظيفي. وجاءت الإجابات على أبعاد اسلوب الادارة، والمناخ التنظيمي، وطبيعة العمل في المرتبة الأخيرة.

الجدول ٢: اختلاف ترتيب متغيرات البحث من حيث الأهمية

صوت الموظف						
ت	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التباين	الأهمية النسبية	أولوية
١	توفير الموظف للمعلومات	3.89	0.759	0.195	0.778	2
٢	المنصة	3.32	0.595	0.179	0.665	1
٣	استجابة المدير	3.79	0.811	0.214	0.759	3
الرضا الوظيفي						
١	الامان الوظيفي	3.96	0.671	17	0.792	4
٢	اسلوب الادارة	3.53	0.547	0.155	0.706	2
٣	المناخ التنظيمي	3.86	0.633	0.164	0.773	3
٤	طبيعة العمل	3.67	0.447	0.122	0.734	1

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج (spss.v.28)

n=167

ثانياً/ اختبار الفرضيات: -

وتظهر بداية تقييم الفرضيات الفرعية التي شكلتها الفرضية الكبرى. وتهدف هذه الفرضيات إلى فحص أبعاد صوت الموظف كمتغير مستقل في متغير الرضا الوظيفي (المتغير التابع) وذلك بالأبعاد المبينة أدناه:

الجدول ٣ :نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير متغير صوت الموظف على أبعاد الرضا الوظيفي.

القرار	المتغير التابع							المتغير المستقل	الفرضية
	الامان الوظيفي								
	α	P-V	T	A R ²	R ²	β	F		
قبلت	1.654	0.000	4.126	0.333	0.342	0.244	42.689	توفير الموظف للمعلومات	الاولى
		0.568	0.573			0.041	المنصة		
		0.000	6.438			0.357	استجابة المدير		
اسلوب الادارة									
قبلت	2.230	0.000	3.539	0.204	0.213	0.187	22.358	توفير الموظف للمعلومات	الثانية

		0.10	1.61			0.12		المنصة	
		8	7			3			
		0.00	4.18			0.20		استجابة	
		0	4			6		المدير	
المناخ التنظيمي									
الثالثة	توفير	0.01	2.57	0.16	0.17	0.16		الموظف	
	الموظف	1	6	0	0	2	16.87	للمعلوما	
	ت						0	ت	
	المنصة	0.74	0.32			0.02			
		5	6			6			
	استجابة	0.00	4.06			0.23			
	المدير	0	1			8			
طبيعة العمل									
الرابعة	توفير	0.37	0.89	0.18	0.18	0.06	38.45	الموظف	
	الموظف	1	7	3	8	6	7	للمعلوما	
	ت							ت	
	المنصة	0.12	1.53			0.12			
		6	7			0			
	استجابة	0.00	6.20			0.23			
	المدير	0	1			9			

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على برنامج (Amos V.25) و (spss.V.28)

وتظهر نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى في الجدول (٣)، اذ بلغت قيمة (F) (42.689)، وهي أعلى من (F) القيمة الجدولية (3.897) ومستوى الأهمية هو (0.000). ونتيجة لذلك، تم قبول الفرضية الفرعية الأولى (هناك تأثير كبير لابعاد صوت

الموظف (توفير الموظف للمعلومات، المنصة، واستجابة المدير) على الامان الوظيفي للمديريات المبحوثة). ويبين الجدول (٣) أن هناك تأثيراً معنوياً لأبعاد صوت الموظفين على اسلوب الادارة للمديريات المبحوثة اذ ان الادارة في المديريات الثلاث تستجيب للصوت الداعم للمنظمة فضلا عن اصواتهم في التعبير عن المشكلات والمخاوف . وقد تحققت أهمية نموذج الانحدار (0.000) ، وكانت قيمة (22.358) (F) ، وهي أكبر من قيمته الجدولية عند درجة حرية (167) ونتيجة لذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثانية (التأثير المعنوي). هناك تأثير كبير لأبعاد صوت الموظف (توفير الموظف للمعلومات، المنصة واستجابة المدير) على اسلوب الادارة للمديريات العامة المبحوثة، ومجتمع البحث. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تشير البيانات الواردة في الجدول (٣) إلى وجود تأثير معنوي لصوت الموظف على المناخ التنظيمي .ويمكن استخلاص هذا الاستنتاج من مستوى أهمية استجابة المدير وهو (0.000). فضلا عن ذلك فقد بلغت قيمة النموذج (16.870) (F) وقيمته الجدولية (3.897) أعلى من هذا .ونتيجة لذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة إن ابعاد صوت الموظف (توفير الموظف للمعلومات، والمنصة، واستجابة المدير) لها تأثير كبير على المناخ التنظيمي للمديريات المبحوثة مجتمع البحث، فكلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما استطاعوا التعبير عن افكارهم ومقترحاتهم وبالعكس.

وبناء على نتائج الجدول (٣) الذي يمثل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، نستنتج أن صوت الموظف له تأثير على طبيعة العمل في المديريات الثلاث المبحوثة. وتشير نتيجة (F) لذلك النموذج والتي بلغت (٣٨.٤٥٧) إلى أن دلالة نموذج الانحدار بلغت (0.000) وهي عند مستوى معنوي (٠.٠٥) تزيد عن قيمته الجدولية .وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية والتي تقترح أن (يوجد تأثير معنوي لأبعاد صوت الموظف (توفير الموظف للمعلومات، المنصة، استجابة المدير) في طبيعة العمل لمديريات التربية الثلاث المبحوثة، مجتمع البحث.

ومن حيث الفرضية الرئيسية تهدف إلى التحقق من العلاقة بين المتغير التابع الرضا الوظيفي والمتغير المستقل، صوت الموظف. ووفقاً للفرضية، فإن لصوت الموظف تأثيراً كبيراً على الرضا الوظيفي في المديريات العامة المبحوثة، وفقاً لمجتمع البحث، في جوانبه

الثلاثة (توفير الموظف للمعلومات، المنصة، واستجابة الإدارة). ويعرض الجدول (٤) نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول ٤ :تأثير صوت الموظف بأبعاده على الرضا الوظيفي حسب نتائج الانحدار المتعدد

المتغير المستقل	الرضا الوظيفي						
	α	P-V	T	A R ²	R ²	β	F
توفير الموظف للمعلومات	2.16	0.00 0	3.84 8	0.33	0.34	0.15 8	43.03
المنصة	7	0.21 4	1.24 8	5	3	0.08 8	5
استجابة المدير		0.00 0	6.69 5			0.25 7	

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS.V.28)

ووفقاً لنتائج الجدول رقم ٤، توجد علاقة تأثير واضحة بين صوت الموظف والرضا الوظيفي في المديرية العامة الثلاث موضوع الدراسة وان هذا الصوت يعزز من رضا العاملين وبالتالي تحسين مخرجات الاداء التنظيمي. وكان مستوى دلالة النموذج (0.000) وكانت قيمته (F) أكبر من قيمته الجدولية (3.897). وقد تبين أن التأثير المعنوي لصوت الموظف على الرضا الوظيفي يرجع إلى تأثير جميع الأبعاد بطرق مختلفة، والتي بلغت مستوى الأهمية (0.000)، باستثناء التأثير غير المعنوي للبعد

(المنصة). اذ بلغ معامل التفسير (R2) (0.343) قيمة، وعلى المديرية الثلاث موضوع البحث الاهتمام بالمنصة باعتبارها مرتكزاً لإيصال أصوات الموظفين الى الإدارة العليا والاستجابة لها .

الاستنتاجات: -

- ١- من الواضح أن مديريات التربية الثلاث، التي تمثل مجتمع البحث، تمكنت من اعتماد صوت الموظفين لتحسين مستوى رضاهم الوظيفي بشكل رئيس.
- ٢- اعتمدت المديريات الثلاثة المبحوثة توفير الموظفين للمعلومات واستجابة المدير في تحسين الرضا الوظيفي والامان الوظيفي واسلوب الادارة والمناخ التنظيمي، واعتماد استجابة المدير في تحسين طبيعة العمل.
- ٣- اهتمام الإدارة بالانتقادات والأفكار التي يقدمها الموظفون وسرعة حل قضاياهم.
- ٤- كما لم يتم الاستثمار في أبعاد المنصة لتعزيز الرضا الوظيفي وأبعاده.

التوصيات: -

- ١- أن المديريات الثلاث، عند محاولتها تحقيق الرضا الوظيفي والامان الوظيفي واسلوب الادارة والمناخ التنظيمي، عليها أن تتبنى صوت الموظف وتستفيد من توفير الموظفين للحصول على المعلومات.
- ٢- اعتماد المديريات الثلاثة استجابة المدير من أجل تنسيق طبيعة العمل.
- ٣- الاهتمام بالمنصات او المنتديات وجعلها محورا يعزز صوت الموظفين من خلال تشجيع الإدارة لموظفيها التعبير عن آرائهم واهتماماتهم (مثل اللجان ومنصات التواصل الاجتماعي).
- ٤- اعتماد السياسات والإجراءات التنظيمية المناسبة تمكن الموظفين من التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم.

المقترحات:

استكمالاً للفائدة المتوخاة من دراسة البحث الحالي. ولأجل استثمار نتائجه وما عرض من توصيات.. تقترح الباحثة:

١- اجراء دراسات ارتباطية بين صوت الموظف والسلوك القيادي في الشركات الخاصة.

٢-دراسات حول صوت العامل ومدى تحقيق الامان الوظيفي في المؤسسات الصناعية.

٣-دراسات حول استراتيجيات تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية الاهلية.

قائمة المصادر:

أولا / المصادر العربية

١- إبراهيم. اية عبد القادر. (٢٠١٥). دور الامن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة)

٢- الوهبي، محمد بن حمود بن ناصر، السدراني، عبدالله بن حسين بن عبدالله، الحموري، محمد عدنان جبر. (٢٠٢٠). اثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان. المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، الإصدار ٢٧.

٣- الكرعوي، عباس حسين. (٢٠٢١). تأثير اليات صوت العامل في تعزيز انخراط العاملين: الدور الوسيط للثقة المتبادلة بين العاملين والادارة. دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في المصارف الاهلية في محافظات الفرات الاوسط. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية.

٤- الشمري، سالم عواد. (٢٠٠٩) الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي. دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة. رسالة ماجستير في إدارة الاعمال. كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز. مدينة جدة.

٥- الشمري، انتصار احمد جاسم، وعبد الوهاب، فادية لطفي. (٢٠١٧). مدى تأثير نظرية تبادل القائد العضو Leader-member Exchange في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة

- تحليلية في شركة اسيا سيل للاتصالات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد ٩٥ المجلد ٢٣.
- ٦- الشрман، منيرة محمود والجعافرة، صفاء جميل (٢٠١٤). درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤنه وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي، مجلد ٢٠، مجلة المنارة للبحوث، الأردن.
- ٧- الشرايدة، سالم تيسير. (٢٠١٠). الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات عملية دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- ٨- سماح، أحمد. (٢٠١٧). دور القيادة الادارية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية، بنك الخرطوم وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية فرع شندي. (رسالة ماجستير، جامعة شندي).
- ٩- الزيادة، مها عادل. (٢٠٢٢). أثر الذكاء الثقافي وصوت العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة*، ٩٥-١٢٠.
- ١٠- داودي، علي. (٢٠١٣). الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، في علم النفس العمل والتنظيم، دراسة ميدانية على عينة من أعوان الحماية المدنية لولاية مستغانم/ جامعة وهران.
- ١١- بوراس، نور الدين ورشيد، زوزو (٢٠١٣). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة، دراسة ماجستير غي منشورة. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجمهورية الجزائرية.
- ١٢- محمد، سارة. (٢٠١٨). الرضا الوظيفي: دراسة حالة عينة مختارة من العاملين بالصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية، مجلة الدراسات العليا، العدد ١٢ المجلد (٤٥)، ٨٥-٥٩.
- ثانياً / المصادر الأجنبية:

13- *Asumah, S., Agyapong, D., & Owusu, N. O. (2019).*

Emotional Labor and Job Satisfaction: Does Social Support Matter? *Journal of African Business, 20(4), 489-504 .*

- 14- Begum, S. (2017). Employee Voice: A Multidimensional Scale Construction and Validation. *Doctoral Thesis Doctor of Philosophy (Phd). Business Administration Program Dokuz Eylul Universitesi, 217*
- 15- Dundon, T., & Gollan, P. J. (2007), "Re-conceptualizing voice in the non-union workplace", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.18, No.7, pp. 1182-1198.
- 16- Judeh, Mahfuz (2012) "Examining the Relationship between Organizational Justice, Job Security, and Organizational Citizenship Behavior in the Jordanian Banks: A Structural Equation Modeling Perspective" *Jordan Journal of Business Administration*, Vol.8 No.3 pp: 581-601
- 17- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- 18- Miao, R., Lu, L., Cao, Y., & Du, Q. (2020). **The high-performance work system, employee voice, and innovative behavior: The moderating role of psychological safety**. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4).
- 19- Morrison, E. W. (2014), "Employee Voice and Silence", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, Vol.1, PP. 173-197.

- 20–Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational Behavior Seventeenth Edition. In Pearson
- 21– Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010)," Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviours", *Journal of Management*, Vol.36, No.3, PP.633–662 .
- 22– Segon, M.; Booth, C. and Shi, E. (2015) Job Security, Economic Uncertainty and Climate Change and their Influence on Ski Industry Workers in Japan, World Journal of Management, 6(2), 137–153.
- 23– Unler, E., & Caliskan, S. (2019). Individual and managerial predictors of the different forms of employee voice. Journal of Management Development, 38(7), 582–603.
- 24– Zhu, H., Khan, M. K., Nazeer, S., Li, L., Fu, Q., Badulescu, D., & Badulescu, A. (2022). Employee voice: A mechanism to harness employees' potential for sustainable success. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(2), 921.