



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم ادارة الأعمال

تأثير آليات صوت العامل في تعزيز انخراط العاملين: الدور الوسيط للثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة

دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في المصارف الأهلية في محافظات الفرات الأوسط

رسالة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية وهي جزء من متطلبات نيل

درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

من قبل الطالب

عباس حسين عمار الكرعاوي

بإشراف

الأستاذ الدكتور

إحسان دهش جلاب



﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾



سورة المجادلة - الآية (11)

الإهداء

إلى من عليه توكلت وبه اعصمت رب العالمين
 إلى معلم الإنسانية ... الحبيب المصطفى (صلى الله عليه واله وسلم)
 إلى من تُرجى شفاعتهم يوم الورود محمد وآله الطيبين الطاهرين (صلوات الله عليهم)
 إلى من سيبقى في قلبي إلى الأبد ... العراق العزيز
 إلى من زرع في حب العلم ... أبي وأمي ربي أحفظهما كما ربياني صغيرا
 إلى رفيقة دربي وشريكة طموحاتي وسندي بعد الله ... زوجتي الحبيبة
 إلى الشموع التي احترقت لتضيء دربي بحب صادق ... أخوتي وأخواتي
 إلى زهرة الندى في بستان حياتي ... ابنتي الغالية رقيه
 إلى من علمني حرفا فملكني عبدا ... أساتذتي الكرام
 إلى من عجز القلم عن كتابة أسمائهم فأدخلتهم قلبي بكل افتخار .. أصدقائي
 إلى كل جهد مخلص لم يتم ذكره وقدم لي المساعدة ولو بكلمة اسهمت في انجاز هذه الرسالة

اهدي هذا الجهد المتواضع تقديراً ومحبة ... والله تعالى ولي التوفيق .

شكر وامتنان

قال الله تعالى في محكم كتابه (لأن شكرتم لأزيدنكم) صدق الله العلي العظيم. وقال الرسول الكريم (ص) صلى الله عليه واله وسلم (من لم يشكر المخلوق لم يشكر الخالق) اللهم لك الحمد والشكر والثناء بقدر ما تستحق وترضى كما ينبغي لعظيم فضلك وإحسانك علي في أتمام هذا الجهد المتواضع .

ولا يسعني هنا إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه الرسالة وخص بالذكر منهم ...

الأستاذ المشرف الدكتور إحسان دهش جلاب على ما خصني به من الدعم والإرشاد والتوجيه طيلة فترة إعداد الرسالة حيث غمرني بفيض رعايته واحاطني وأحاطني بتوجيهاته فاستقيت من بحر علمه وسعة صدره، فله مني كل الشكر والتقدير والامتنان، سائلين الله أن يوفقه ويبارك في وقته وعمره... كما وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وأتوجه أيضاً بالشكر الجزيل للأساتذة الخبراء محكمي الاستبانة، والشكر موصول إلى المقوم اللغوي واحصائي والعلمي وشكري إلى جميع أساتذة قسم إدارة الأعمال الذين أشرفوا على دراستي في المرحلة التحضيرية لما بذلوه من جهود وما أبدوه من التشجيع والتوجيه لإكمال دراستي، كما أوجه شكري إلى زملائي وإلى كل من مديد العون والمساعدة ومشورة اسهمت في إنجاز هذه الرسالة، وكما بدأت اختتم شكر الله العلي التقدير .

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير آليات صوت العامل في تعزيز انخراط العاملين المتمثل بـ (انخراط الجسدي، وانخراط المعرفي، وانخراط الشعوري) من خلال الدور الوسيط للثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة المتمثلة بـ (القدرة، والنزاهة، والإحسان)، أعمدت الدراسة الحالية على المنهج التطبيقي من خلال الاعتماد على أداة استبيان من أجل قياس مستوى توافر آليات صوت العامل وانخراط العاملين والثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة، لدى المصارف الأهلية في محافظات الفرات الأوسط (الديوانية، والنجف الاشرف، وبابل، والموثلي، وكربلاء المقدسة) / جمهورية العراق، بحجم عينة مقداره (376) عامل، و باستعمال الحزم الإحصائية الخاصة في برنامج (SPSS.V.25)، و برنامج (AMOS.V.25) تم استخراج النتائج الخاصة بالتوزيع الطبيعي، ونمذجة المعادلة الهيكلية، ومعامل الثبات والصدق الداخلي، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، ومصفوفة الارتباط، ومعامل الانحدار، إذ أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير مباشرة بين آليات صوت العامل في زيادة مستوى انخراط عاملين في عملهم من خلال الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة، وان تأثير هذه الآليات على انخراط العاملين سوف يزداد بزيادة الثقة متبادلة بين العاملين من جانب والإدارة من جانب آخر .

الكلمات رئيسة: صوت العامل، الثقة بين العاملين والإدارة (القدرة، والإحسان، ونزاهة)، انخراط

العاملين، الانخراط الجسدي، الانخراط المعرفي، الانخراط الشعوري.



الصفحة	الموضوع
	الآية القرآنية
أ	الإهداء
ب	شكر وامتنان
ت	المستخلص
ث	قائمة المحتويات
ج - ح	قائمة الجداول
خ - د	قائمة الأشكال
د	قائمة الملاحق
2-1	مقدمة
36 - 3	الفصل الأول:- بعض الجهود المعرفية السابقة و المنهجية العلمية للدراسة
23 - 5	المبحث الأول: الجهود المعرفية سابقة
36 - 24	المبحث الثاني: المنهجية العلمية للدراسة
111 - 37	الفصل الثاني:- الإطار النظري للدراسة
63 - 39	المبحث الأول: آليات صوت العامل
84 - 64	المبحث الثاني: الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة
108 - 85	المبحث الثالث: انخراط العاملين
111 - 109	المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة
163 - 112	الفصل الثالث:- الجانب التطبيقي للدراسة
134 - 114	المبحث الأول: الاختبارات الخاصة باداء الدراسة
146 - 135	المبحث الثاني: الاحصاء الوصفي لبيانات الدراسة
163 - 147	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
169 - 164	الفصل الرابع:- الاستنتاجات والتوصيات
167 - 166	المبحث الأول: الاستنتاجات
169 - 168	المبحث الثاني: التوصيات
199 - 170	المصادر والمراجع
-----	الملاحق
A	ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية



الصفحة	الجدول	ت
5	دراسات سابقة خاصة بآليات صوت العامل	1
7	دراسات سابقة خاصة بالثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة	2
8	دراسات سابقة خاصة بانخراط العاملين	3
10	دراسات سابقة للعلاقة بين آليات صوت العامل والثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة	4
13	دراسات سابقة تناولت العلاقة بين آليات صوت العامل وانخراط العاملين	5
17	دراسات سابقة للعلاقة بين الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة وانخراط العاملين	6
21	دراسات سابقة ربطت بين جميع متغيرات الدراسة	7
30	عدد الاستثمارات الموزعة والداخلة في تحليل	8
32	وصف عينة الدراسة	9
34	محاور وابعاد استمارة الاستبانة والمقاييس المعتمدة في اعدادها	10
41	مفاهيم صوت العامل من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين	11
64	مفهوم الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين	12
81	إبعاد الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة بحسب رأي مجموعة من الباحثين	13
87	مفاهيم انخراط العاملين من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين	14
103	ابعاد انخراط العاملين وفق وجهة نظر مجموعة من الباحثين	15
114	توصيف وترميز متغيرات الدراسة	16
115	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات متغير آليات صوت العامل	17
116	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات وابعاد متغير الثقة المتبادلة	18
117	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات وابعاد متغير انخراط العاملين	19
118	معيار مفاضلة التشبعات لكفاية حجم العينة لـ (KMO)	20
119	قوة الارتباط بين عوامل متغير آليات صوت العامل	21
120	تشبعات التحليل العاُملي الاستكشافي لفقرات آليات صوت العامل	22
121	قوة الارتباط بين عوامل متغير الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة	23
121	تشبعات التحليل العاُملي الاستكشافي لعوامل الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة	24
123	قوة الارتباط بين عوامل متغير انخراط العاملين	25
123	تشبعات التحليل العاُملي الاستكشافي لعوامل انخراط العاملين	26

125	مؤشرات جودة المطابقة حسب معادلة النمذجة الهيكلية	27
127	التشبعات المعيارية الخاصة بفقرات متغير آليات صوت العامل	28
129	التشبعات المعيارية الخاصة بفقرات متغير الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة	29
131	التشبعات المعيارية الخاصة بفقرات متغير انخراط العاملين	30
132	معاملات كرونباخ الفا لمتغيرات وإبعاد الدراسة	31
133	الثبات الداخلي لفقرات الدراسة	32
135	درجات مستويات قيم الأوساط الحسابية	33
136	نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات متغير آليات صوت العامل	34
139	نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد القدرة	35
140	نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد الإحسان	36
141	نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد النزاهة	37
142	نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة	38
143	نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد الانخراط الجسدي	39
144	نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد الانخراط الشعوري	40
145	نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد الانخراط المعرفي	41
146	نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير انخراط العاملين	42
147	مؤشر قوة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة	43
148	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	44
152	حالة قبول أو رفض فرضيات الارتباط	45
154	الأوزان المعيارية الخاصة بتأثير آليات صوت العامل في الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة بإبعادها	46
156	الأوزان المعيارية الخاصة بتأثير آليات صوت العامل في انخراط العاملين بإبعادها	47
157	الأوزان المعيارية الخاصة بتأثير الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة في انخراط العاملين	48
159	الأوزان المعيارية الخاصة بتأثير الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة بأبعادها في انخراط العاملين بأبعاده	49
160	حالة قبول او رفض فرضية التأثير	50
163	الأوزان المعيارية الخاصة بتأثير آليات صوت العامل في انخراط العاملين من خلال الدور الوسيط للثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة	51



الصفحة	الأعمال	ت
27	المخطط الفرضي للدراسة	1
33	توزيع خصائص عينة الدراسة	2
40	المراحل التطورية لآليات صوت العامل	3
47	أنواع آليات صوت العامل	4
52	آليات صوت العامل	5
58	نموذج تدرج لصوت العامل وفقا لـ (Marchington et al.,1992)	6
59	نموذج آليات صوت العامل وفقا لـ (Mowbray et al.,2015)	7
60	نموذج آليات صوت العامل وفقا لـ (Elsetouhi et al.,2018)	8
61	نموذج آليات صوت العامل وفقا لـ (Park& Nawakitphaitoon,2018)	9
61	نموذج آليات صوت العامل وفقا لـ (Liao et al.,2019)	10
62	نموذج آليات صوت العامل وفقا لـ (Unler& Caliskan,2019)	11
63	نموذج آليات صوت العامل وفقا لـ (Sifatu et al.,2020)	12
69	خصائص الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة	13
71	النتائج التي تحققها الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة	14
75	نموذج الثقة وفقا لـ (Mayer et al.,1995)	15
75	نموذج الثقة وفقا لـ (Zolin et al.,2004)	16
76	نموذج الثقة وفقا لـ (Ong& Lin,2015)	17
77	نموذج الثقة وفقا لـ (Alaarj et al.,2016)	18
78	نموذج الثقة وفقا لـ (Barkhordari,2017)	19
79	نموذج الثقة وفقا لـ (Ahmad et al.,2020)	20
80	نموذج الثقة وفقا لـ (Küçükoğlu& Akca,2020)	21
82	أبعاد الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة	22
86	المراحل التطورية لانخراط العاملين	23
94	علاقة انخراط العاملين مع الالتزام التنظيمي	24
96	العوامل المحفزة نحو انخراط العاملين	25
97	نموذج انخراط العاملين وفقا لـ (Ortiz et al.,2013)	26

99	نموذج انخراط العاملين وفقا لـ (Dagher et al.,2015)	27
99	نموذج انخراط العاملين وفقا لـ (Chaudhary,2017)	28
100	نموذج انخراط العاملين وفقا لـ (Dhir & Shukla,2019)	29
101	نموذج انخراط العاملين وفقا لـ (Milhem et al.,2019)	30
101	نموذج انخراط العاملين وفقا لـ (Azim& Al-Halawani,2020)	31
102	نموذج انخراط العاملين وفقا لـ (Wang et al.,2020)	32
104	ابعاد انخراط العاملين	33
126	المخطط البنائي لفقرات متغير آليات صوت العامل	34
128	المخطط البنائي لفقرات أبعاد متغير الثقة المتبادلة	35
130	المخطط البنائي لفقرات أبعاد متغير انخراط العاملين	36
154	المخطط القياسي لتأثير آليات صوت العامل في الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة بإبعادها	37
156	المخطط القياسي لتأثير آليات صوت العامل في انخراط العاملين بإبعادها	38
157	المخطط القياسي لتأثير الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة في انخراط العاملين	39
159	المخطط القياسي لتأثير الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة بأبعادها في انخراط العاملين بأبعاده	40
162	المخطط القياسي لتأثير آليات صوت العامل في انخراط العاملين من خلال الدور الوسيط للثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة	41



ت	الملاحق
1	أسماء السادة المحكمين
2	استمارة الاستبيان الأولية
3	استمارة الاستبيان النهائية
4	كتاب تسهيل مهمة

تحظى إدارة الموارد البشرية بأهمية كبيرة في المنظمات المعاصرة بوصفها مصدراً لتمييز تلك المنظمات، كونها تمارس دور مهم في توفير الظروف المناسبة الممهدة للاستثمار في الموارد البشرية من خلال توجيه اليات صوت العامل نحو خدمة مصالح المنظمة، إلا أن التغييرات البيئية السريعة التي شهدتها بيئة الأعمال ولدت ضغوط كبيرة على هذه الإدارة كون هذه الإدارة مسؤولة عن تأمين احتياجات المنظمة من الموارد البشرية الماهرة والكفوءة والمحافظة عليها لأطول مدة ممكنة، وهذه المهمة تتطلب من القائمين على إدارة الموارد البشرية توثيق جسور العلاقة مع العاملين، فضلاً عن الاستفادة من المفاهيم الإدارية الحديثة والمعاصرة لاسيما انخراط العاملين .

ولأجل ذلك جاءت الدراسة الحالية لتسليط الضوء على هذ الجوانب والمتمثلة باليات صوت العامل المباشرة وغير مباشرة والرسمية وغير الرسمية ، التي يمكن الاستفادة منها في تحفيز العاملين على الانخراط داخل منظماتهم عبر الاهتمام بـ (الانخراط الجسدي، والانخراط المعرفي، والانخراط الشعوري) ، أضف إلى ذلك ساهمت هذه الدراسة في إبراز الدور الذي تلعبه الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة معبراً عنها بـ(القدرة، والإحسان، والنزاهة). ومن هذا المنطلق حاولت الدراسة الحالية تحديد مستوى توافر أي من هذه المتغيرات في عدد من المصارف الأهلية في محافظات الفرات الأوسط ، وذلك للأهمية الاستثنائية التي حظيت بها هذه المصارف أو من المؤمل أن تحظى بها أثناء الفترة الزمنية القادمة بالتزامن مع الظروف المالية الصعبة التي يعيشها بلدنا العزيز.

ومن اجل ذلك جاءت الدراسة الحالية بأربعة فصول ، ضم الفصل الاول مبحثين، تمثل المبحث الاول في جهود معرفية سابقة الخاصة بمتغيرات الدراسة منفردة أو مجتمعة ،بينما خصص المبحث الثاني الى المنهجية العلمية للدراسة، وتناول الفصل الثاني عرض الإطار النظري للدراسة بواقع اربعة مباحث ، ضم المبحث الاول اليات صوت العامل، وبين المبحث الثاني أسس الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة ، وخصص المبحث الثالث لانخراط العاملين، واخيراً جاء المبحث الرابع لبيان طبيعة واسس العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة، وركز الفصل الثالث على عرض الإطار التطبيقي للدراسة بواقع ثلاثة مباحث،اهتم المبحث الأول منها بفحص واختبار بيانات وأداة الدراسة ، وتخصص المبحث الثاني في الاحصاء الوصفي لبيانات الدراسة، وتميز المبحث الثالث بالتركيز على اختبار فرضيات الدراسة ، وأخيرا جاء الفصل الرابع ليسلط الضوء على ابرز الاستنتاجات والتوصيات التي خلصت لها الدراسة عبر مبحثين خصص الأول منها لعرض الاستنتاجات وركز المبحث الثاني على تقديم ابرز التوصيات التي يرى الباحث أنها كفيلة بمعالجة مشكلة الدراسة .

ومن الله التوفيق

الفصل الاول

بعض الجهود المعرفية السابقة و المنهجية العلمية للدراسة

المبحث الاول: بعض الجهود معرفية سابقة

المبحث الثاني: المنهجية العلمية للدراسة

التمهيد:

سيتناول هذا الفصل مبحثين : المبحث الاول سيتضمن بعض من الجهود المعرفية السابقة التي قام بها الباحثون فيما يتعلق بمتغيرات ومشكلات مقارنة للدراسة الحالية.

اما المبحث الثاني سيتناول منهجية الدراسة التي سوف تتضمن مشكلة واهداف واهمية الدراسة والمخطط الفرضي للدراسة، وكذلك مجتمع وعينة الدراسة وطريقة جمع البيانات والادوات الاحصائية المستخدمة .

المبحث الاول

بعض الجهود معرفية سابقة

توطئة :

تناول هذا المبحث جملة من الجهود المعرفية الخاصة بموضوعات الدراسة والتي تنعكس في العلاقة بين اليات صوت العامل والثقة المتبادلة بين العاملين والادارة ، والعلاقة بين اليات صوت العامل وانخراط العاملين ، ومن ثم العلاقة بين الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة وانخراط العاملين ، وكما يلي:

اولاً: دراسات سابقة تناولت متغيرات الدراسة منفردة :-

(1) دراسات سابقة خاصة بآليات صوت العامل :-

الجدول (1) دراسات سابقة خاصة بآليات صوت العامل

الدراسة 1	ÇAKAR,2017
عنوان الدراسة	Employee Voice: A Multidimensional Scale Construction And Validation صوت العامل: بناء مقياس متعدد الابعاد
نوع الدراسة	استكشافية.
هدف الدراسة	تطوير مقياس متعدد الابعاد خاص بصوت العامل .
عينة الدراسة	تمثلت عينة الدراسة في (406) أستاذ في جامعة دو كوزايلول في باكستان.
مقاييس الدراسة	اعداد الباحث ، اذ تم بناء مقياس مكون من (36) فقرة.
ابعاد الدراسة	تمثل متغير صوت العامل كمتغير احادي البعد.
نتائج الدراسة	ان لمقياس صوت العامل متعدد الابعاد دور مهم في دعم توفير المعلومات عن العاملين والنظم الاساس واستجابة المديرين.
الدراسة 2	Miao et al.,2020
عنوان الدراسة	The High-Performance Work System, Employee Voice, and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Safety نظام العمل الاداء العالي وصوت العامل والسلوك الابداعي: الدور الوسيط

للسلامة النفسية.	
دراسة تطبيقية.	نوع الدراسة
الكشف عن طبيعة ونوع العلاقة بين نظام العمل عالية الاداء وصوت العامل والسلوك الابداعي والسلامة النفسية.	هدف الدراسة
ضمت عينة الدراسة (46) مدير موارد بشرية، و(374) فرد عامل، في(46) شركة في الصين.	عينة الدراسة
تم استعمال مقياس (Liang et al.,2012) لقياس صوت العامل.	مقاييس الدراسة
تمثل متغير صوت العامل في بُعدين (الصوت الترويجي، والصوت الممنوع) .	ابعاد الدراسة
تعمل السلام النفسية على تعديل العلاقة بين سلوك العمل عالي الاداء وصوت العامل.	نتائج الدراسة
Nazir et al.,2020	الدراسة 3
Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: the influence of leader–member exchange and employee voice العلاقة بين القيادة الابوية وسلوكي العمل الابداعي: التأثير التبادلي بين القائد والعضو وصوت العامل.	عنوان الدراسة
دراسة تطبيقية .	نوع الدراسة
قياس الدور الوسيط للتبادل بين القائد والمرؤوسين وصوت العامل بين القيادة الابوية وسلوك العمل الابداعي .	هدف الدراسة
المديرين في الشركات الصناعية والخدمية الباكستانية والبالغ عددهم (397)	عينة الدراسة
تم استعمال مقياس (Van Dyne&LePine,1998) لقياس صوت العامل	مقاييس الدراسة
تمثل متغير صوت العامل كمتغير احادي البُعد .	ابعاد الدراسة
1) يحتاج اعضاء المنظمات المدروسة الى تشجيع التبادل بين القائد والمرؤوسين وصوت العامل من اجل تعزيز الاثار الايجابية لأساليب القيادة الخيرية والاخلاقية على سلوكيات العاملين الابداعية. 2) يحتاج اعضاء المنظمات المدروسة الى تثبيط القيادة الاستبدادية من اجل تعزيز سلوكيات العمل الابداعي من خلال العلاقة بين التبادل بين القائد والمرؤوسين وصوت العامل.	نتائج الدراسة

(2) دراسات سابقة خاصة بالثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة :-

الجدول (2) دراسات سابقة خاصة بالثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة

Yoon-Ho et al.,2015	الدراسة 1
The effects of mutual trustworthiness between labour and management in adopting high performance work systems تأثير الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة في تبني نظم العمل الاداء العالي .	عنوان الدراسة
دراسة تطبيقية.	نوع الدراسة
تهدف الدراسة الى قياس تأثير ابعاد الثقة (القدرة، والنزاهة، والاحسان) في تبني نظم العمل الاداء العالي .	هدف الدراسة
تمثلت عينة الدراسة في (1353) عامل ومدير عمل في المؤسسات كوريا.	عينة الدراسة
تم استعمال مقياس (Mayer&Davis,1999) لقياس الثقة المتبادلة.	مقاييس الدراسة
تمثل متغير الثقة في ثلاثة ابعاد (القدرة، والإحسان، والنزاهة).	ابعاد الدراسة
وجود علاقة بين الثقة المتبادلة وتبني نظم العمل الاداء العالي .	نتائج الدراسة
Haron et al.,2020	الدراسة 2
Service quality of Islamic banks: satisfaction, loyalty and the mediating role of trust جودة خدمة المصارف الاسلامية: العلاقة بين الرضا والولاء والدور الوسيط للثقة .	عنوان الدراسة
دراسة استقصائية .	نوع الدراسة
اختبار تأثير جودة الخدمة على رضى و ولاء الزبائن من خلال الدور الوسيط للثقة في المصارف الاسلامية الماليزية .	هدف الدراسة
شملت عينة الدراسة (401) زبون في المصارف الاسلامية في ماليزيا .	عينة الدراسة
تم استعمال مقياس (Ndubisi et al.,2007) لقياس الثقة.	مقاييس الدراسة
تمثل متغير الثقة كمتغير احادي البعد .	ابعاد الدراسة
تعزيز جودة الخدمة في المصارف الاسلامية يسهم في تعزيز رضى وولاء الزبائن وثقتهم.	نتائج الدراسة

Di Battista et al.,2021	الدراسة 3
Trustworthiness in Higher Education: The Role of Professor Benevolence and Competence الثقة في التعليم العالي: دور الأستاذ المقدر والراغب بعمل الخير.	عنوان الدراسة
دراسة مقارنة .	نوع الدراسة
قياس تأثير الثقة في مصداقية الجامعة .	هدف الدراسة
تمثلت عينة الدراسة في عينتين، العينة الاولى تضمن (211) طالب ايطالي، والعينة الثانية (226) طالب في الولايات المتحدة .	عينة الدراسة
تم استعمال مقياس (Jungermann et al. 1995) لقياس الثقة .	مقاييس الدراسة
تمثل متغير الثقة في بُعدين (النزاهة ، والإحسان) .	ابعاد الدراسة
أظهرت النتائج أن الطلاب الجامعات الايطالية والولايات المتحدة ينظرون إلى الأستاذ المقدر والراغب بعمل الخير بأنه الأكثر جدارة بالثقة، بينما ينظرون إلى الأستاذ غير المقدر وغير راغب بعمل الخير بأنه الأقل جدارة بالثقة، فضلا عن أن الطلاب يثقون في الأستاذ المقدر وراغب بعمل الخير أكثر من الأستاذ غير المقدر وغير راغب بعمل الخير، إضافة إلى أن موقع الجامعة لم يؤثر على الجدارة بالثقة.	نتائج الدراسة

(3) دراسات سابقة خاصة بانخراط العاملين :-

الجدول (3) دراسات سابقة خاصة بانخراط العاملين

Rcih et al.,2010	الدراسة 1
Job engagement: Antecedents and effects on job performance انخراط العاملين: السوابق وتأثيرات على الأداء الوظيفي .	عنوان الدراسة
دراسة تطبيقية.	نوع الدراسة
قياس طبيعة ونوع العلاقة بين انخراط العاملين والاداء الوظيفي .	هدف الدراسة
شملت عينة الدراسة رجال الاطفاء ومشرفيهم والبالغ عددهم (245) فرد .	عينة الدراسة

مقاييس الدراسة	استعمل مقياس (Kahn's,1990) لقياس انخراط العاملين.
ابعاد الدراسة	تمثل متغير انخراط العاملين في ثلاثة ابعاد (المعرفي، والجسدي،والعاطفي).
نتائج الدراسة	وجود علاقة ايجابية بين انخراط العاملين والاداء الوظيفي.
الدراسة 2	Blazi& Awolusi,2020
عنوان الدراسة	Employee Engagement in Multinational Diverse Organization in Difficult Terrain: A Study of Non-Family Station Organization انخراط العاملين في المنظمات المتنوعة متعددة الجنسيات في الحقول المعرفية الصعبة : دراسة المنظمات غير العائلية .
نوع الدراسة	دراسة تطبيقية .
هدف الدراسة	قياس علاقة انخراط العاملين في العوامل الاجتماعية والاقتصادية والديموغرافية والثقافية والبيئية والتنظيمية.
عينة الدراسة	ضمت عينة الدراسة (100) فرد مشارك في دارفور شمال السودان .
مقاييس الدراسة	اعداد الباحث .
ابعاد الدراسة	تمثل متغير انخراط العاملين كمتغير احادي البعد .
نتائج الدراسة	توجد علاقة ارتباط ايجابية بين انخراط العاملين وضغوط العمل والبيئية والعوامل الاجتماعية.
الدراسة 3	Rohman et al.,2021
عنوان الدراسة	Organizational Culture and Employee Engagement on Employees Performance at Telkom University تأثير الثقافة التنظيمية وانخراط العاملين على اداء العاملين في جامعة تلكوم
نوع الدراسة	دراسة تطبيقية .
هدف الدراسة	قياس تأثير الثقافة التنظيمية وانخراط العاملين في اداء العاملين في جامعة تلكوم .
عينة الدراسة	تظم عينة الدراسة (1247) موظف في جامعة تلكوم في اندونيسيا .
مقاييس الدراسة	استعمل مقياس (Schaufeli et al., 2006) لقياس انخراط العاملين.
ابعاد الدراسة	تمثل متغير انخراط العاملين في ثلاثة ابعاد (الحماس، والتفاني،والامتصاص).
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة الى ان الثقافة التنظيمية في جامعة تلكوم وانخراط العاملين يؤثر تأثير قوي على اداء العاملين.

ثانياً: دراسات سابقة ربطت بين متغيرات الدراسة :-

(1) دراسات سابقة تناولت العلاقة بين آليات صوت العامل والثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة :-

الجدول (4) دراسات سابقة للعلاقة بين آليات صوت العامل والثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة

Gao et al.,2011	الدراسة 1
Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors ثقة في القائد وصوت العامل: الدور الملطف لتمكين سلوكيات القائد	عنوان الدراسة
دراسة استكشافية.	نوع الدراسة
الكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقة في القائد وصوت العامل وتمكين سلوكيات القائد.	هدف الدراسة
تمثلت عينة الدراسة في (314) عامل في قطاع الاتصالات اللاسلكية في الصين.	عينة الدراسة
(1) استعمال مقياس (Van Dyne&Le Pine, 1998) لقياس صوت العامل. (2) استعمال مقياس (Robinson&Rousseau,1994) لقياس الثقة.	مقاييس الدراسة
(1) تمثل متغير صوت العامل كمتغير احادي البعد. (2) تمثل متغير الثقة كمتغير احادي البعد .	ابعاد الدراسة
(1) وجود علاقة بين الثقة في القائد وصوت العامل وتمكين سلوكيات القائد. (2) وجود تأثير للثقة في القائد في صوت العامل من خلال الدور الوسيط لتمكين سلوكيات القائد.	نتائج الدراسة
Holland et al.,2012	الدراسة 2
Trust in management: The role of employee voice arrangements and perceived managerial opposition to unions الثقة في الإدارة: دور ترتيبات صوت العامل في التناقضات الإدارية المدركة للنقابات العمالية	عنوان الدراسة
دراسة ميدانية	نوع الدراسة
قياس العلاقة بين صوت العامل والثقة في الإدارة.	هدف الدراسة
تمثلت عينة الدراسة في (1022) عامل في عينة من الشركات الاسترالية .	عينة الدراسة

مقاييس الدراسة	(1) استعمال مقياس (Bryson, 2004) لقياس صوت العامل. (2) استعمال مقياس (Bryson, 2001) لقياس الثقة.
ابعاد الدراسة	(1) تمثل متغير صوت العاملين كمتغير احادي البعد. (2) تمثل متغير الثقة كمتغير احادي البعد.
نتائج الدراسة	وجود تأثير ايجابي لصوت العاملين في الثقة بالإدارة.
الدراسة 3	Zhou et al., 2017
عنوان الدراسة	Leader impression management and employee voice behavior: Trust and suspicion as mediators ادارة انطباع القائد والسلوك الصوتي للعاملين: الدور الوسيط للثقة والشك
نوع الدراسة	دراسة استطلاعية
هدف الدراسة	الكشف عن طبيعة العلاقة بين توقعات العاملين لسلوك ادارة انطباع القائد والسلوك الصوتي للعاملين من خلال الدور الوسيط للثقة.
عينة الدراسة	تمثلت عينة الدراسة بـ (71) مشرفاً، و(241) مرؤوساً.
مقاييس الدراسة	(1) استعمال مقياس (Liang et al., 2012) لقياس صوت العامل. (2) استعمال مقياس (Mayer & Gavin's, 2005) لقياس الثقة.
ابعاد الدراسة	(1) تمثل متغير صوت العامل كمتغير احادي البعد. (2) تمثل متغير الثقة كمتغير احادي البعد.
نتائج الدراسة	وجود تأثير غير مباشر لتوقعات العاملين لسلوك ادارة انطباع القائد في السلوك الصوتي للعاملين من خلال الدور الوسيط للثقة والشك
الدراسة 4	Hatipoglu & Inelmen, 2018
عنوان الدراسة	Demographic diversity in the workplace and its impact on employee voice: The role of trust in the employer التنوع الديموغرافي في مكان العمل واثره في صوت العاملين: الدور الوسيط للثقة في أرباب العمل
نوع الدراسة	دراسة تحليلية
هدف الدراسة	قياس العلاقة بين مبادئ التنوع الديموغرافي وصوت العاملين وثقة العاملين .
عينة الدراسة	تتألف عينة الدراسة من العاملين في فنادق ذات الخدمات المختلفة في تركيا والبالغ عددهم (707) عامل .

<p>(1) استعمال مقياس (Van Dyne&Le Pine, 1998) لقياس صوت العامل .</p> <p>(2) استعمال مقياس (Robinson&Rousseau,1994) لقياس الثقة</p>	مقاييس الدراسة
<p>(1) تمثل متغير صوت العامل كمتغير احادي البُعد .</p> <p>(2) تمثل متغير الثقة كمتغير احادي البُعد .</p>	ابعاد الدراسة
<p>(1) وجود علاقة ايجابية بين مبادئ التنوع الديموغرافي وصوت العامل.</p> <p>(2) وجود علاقة ايجابية مبادئ التنوع الديموغرافي والثقة .</p> <p>(3) وجود تأثير غير مباشر لمبادئ التنوع الديموغرافي في صوت العامل من خلال الدور الوسيط للثقة.</p>	نتائج الدراسة
Hu& Jiang,2018	الدراسة 5
<p>Employee-oriented HRM and voice behavior: a moderated mediation model of moral identity and trust in management</p> <p>ادارة الموارد البشرية الموجهة نحو العاملين والسلوك الصوتي للعاملين: الدور الوسيط للهوية الاخلاقية والثقة في الادارة</p>	عنوان الدراسة
دراسة تطبيقية.	نوع الدراسة
<p>الكشف عن طبيعة العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الموجه نحو العاملين وصوت العاملين والهوية الاخلاقية والثقة في الادارة.</p>	هدف الدراسة
تمثلت عينة الدراسة في (251) عامل في المهن الصينية.	عينة الدراسة
<p>(1) استعمال مقياس (Van Dyne&Le Pine, 1998) لقياس صوت العاملين .</p> <p>(2) استعمال مقياس (Stanley et al.,2005) لقياس الثقة.</p>	مقاييس الدراسة
<p>(1) تمثل متغير صوت العاملين كمتغير احادي البُعد .</p> <p>(2) تمثل متغير الثقة كمتغير احادي البُعد .</p>	ابعاد الدراسة
<p>(1) وجود تأثير جزئي للثقة في ادارة الموارد البشرية الموجه نحو العاملين والسلوك الصوتي للعاملين .</p> <p>(2) وجود تأثير غير مباشر لإدارة الموارد البشرية الموجه نحو العاملين في السلوك الصوتي للعاملين من خلال الدور الوسيط للهوية الاخلاقية والثقة في الإدارة.</p> <p>(3) ان المنظمات تعزز صوت العاملين من خلال تنفيذ سياسات وممارسات الموارد البشرية الموجهة نحو العاملين وهذا الامر بدوره يسهم في تطوير قابلية المنظمة على تحديد متطلبات العاملين الشخصية والعائلية والاخلاقية.</p>	نتائج الدراسة

Yan,2018	الدراسة 6
Supervisor-Subordinate Guanxi and Employee Voice Behavior: Trust in Supervisor as a Mediator المشرف والمرؤوس لشركة Guanxi وسلوك صوت العامل: الدور المعدل للثقة بالمشرفين.	عنوان الدراسة
دراسة تطبيقية.	نوع الدراسة
دراسة العلاقة بين المشرف والمرؤوس لشركة Guanxi وسلوك صوت العامل والثقة في المشرفين.	هدف الدراسة
بلغت عينة الدراسة (221) موزعة بين موظفين ومشرفين في ثلاثة شركات خاصة في الصين.	عينة الدراسة
(1) استعمال مقياس (Liang et al.,2012) لقياس صوت العامل. (2) استعمال مقياس (Podsakoff et al.,1990) لقياس الثقة.	مقاييس الدراسة
(1) تمثل متغير صوت العامل كمتغير أحادي البعد. (2) تمثل متغير الثقة كمتغير أحادي البعد.	ابعاد الدراسة
وجود علاقة ايجابية بين صوت العامل والثقة في المرؤوسين.	نتائج الدراسة

(2) دراسات سابقة تناولت العلاقة بين آليات صوت العامل وانخراط العاملين :-

الجدول (5) دراسات سابقة تناولت العلاقة بين آليات صوت العامل وانخراط العاملين

Kwon et al.,2016	الدراسة 1
Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence? صوت العامل وانخراط العاملين في العمل: دوافع التقارب الكلية والجزئية والبيئية.	عنوان الدراسة
دراسة استكشافية.	نوع الدراسة
الكشف عن تأثير صوت العامل على انخراط العاملين في العمل.	هدف الدراسة
عينة من الشركات متعددة الجنسيات في تايوان.	عينة الدراسة

<p>(1) استعمال مقياس (Cheng et al.,2013) لقياس صوت العامل كمتغير أحادي البعد.</p> <p>(2) استعمال مقياس (Demerouti et al.,2001) لقياس انخراط العاملين كمتغير احادي البعد.</p>	مقاييس الدراسة
<p>(1) تمثل متغير صوت العامل كمتغير أحادي البعد.</p> <p>(2) تمثل متغير انخراط العاملين كمتغير أحادي البعد.</p>	ابعاد الدراسة
<p>توصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي على المستوى الكلي والجزئي لصوت العامل في انخراط العاملين في العمل، الامر الذي سوف يسهم في تحويل الممارسات الصوتية الى العاملين بشكل واضح.</p>	نتائج الدراسة
Jena et al.,2017	الدراسة 2
<p>employee engagement and affective organizational commitment: Mediating role of employee voice among Indian service sector employees</p> <p>انخراط العاملين والالتزام التنظيمي العاطفي: الدور الوسيط لصوت العامل لدى المديرين التنفيذيين في قطاع الخدمات الهندية</p>	عنوان الدراسة
دراسة استكشافية	نوع الدراسة
<p>الكشف عن العلاقة بين انخراط العاملين والالتزام التنظيمي العاطفي من خلال اليات صوت العامل.</p>	هدف الدراسة
المديرين التنفيذيين في قطاع الخدمات الهندية والبالغ عددهم (301) مدير	عينة الدراسة
<p>(1) استعمال مقياس (Van Dyne&LePine,1998) لقياس صوت العامل .</p> <p>(2) استعمال مقياس (Schaufeli &Bakker,2003) لقياس انخراط العاملين.</p>	مقاييس الدراسة
<p>(1) تمثل متغير صوت العامل كمتغير احادي البعد.</p> <p>(2) تمثل متغير انخراط العاملين بثلاثة ابعاد (الحماس، والتفاني، والامتصاص).</p>	ابعاد الدراسة
<p>ان صوت العامل يمارس دور وسيط ايجابي بين انخراط العاملين والالتزام التنظيمي العاطفي.</p>	نتائج الدراسة

Ruck et al.,2017	الدراسة 3
Employee voice: an antecedent to organisational engagement صوت العامل: سابقة لانخراط العاملين داخل المنظمة .	عنوان الدراسة
	نوع الدراسة
دراسة ميدانية.	هدف الدراسة
قياس العلاقة بين صوت العامل وانخراط العاملين على المستوى التنظيمي .	عينة الدراسة
العاملين في خمس منظمات في المملكة المتحدة والبالغ عددهم (2066). 1) تم قياس صوت العامل من خلال مقياس (WERS ; 2006 ; Truss et al., 2011). 2) تم استعمال مقياس (Saks's,2006) لقياس انخراط العاملين.	مقاييس الدراسة
1) تمثل متغير صوت العامل في بُعدين بُعد الاتصال الصاعد بوساطة (Truss et al., 2006)، وتقبل كبار المديرين بوساطة (WERS ,2011) . 2) تمثل متغير انخراط العاملين كمتغير أحادي البُعد.	ابعاد الدراسة
1) وجود تأثير ايجابي لصوت العامل في انخراط العاملين على المستوى التنظيمي . 2) ان انخراط العاملين داخل المنظمة يسهم في تحسين وعي العاملين نحو تحقيق اهداف المنظمة.	نتائج الدراسة
Gyensare et al.,2019	الدراسة 4
Leader effectiveness–the missing link in the relationship between employee voice and engagement فاعلية القائد: الحلقة المفقودة في العلاقة بين صوت وانخراط العاملين	عنوان الدراسة
	نوع الدراسة
دراسة تطبيقية.	هدف الدراسة
قياس العلاقة بين اليات صوت العامل وانخراط العاملين من خلال الدور الوسيط لفاعلية القائد. تمثلت عينة الدراسة مجموعة من العاملين في مصارف غانا والبالغ عددهم (106) عامل.	عينة الدراسة

<p>(1) استعمال مقياس (Van Dyne&LePine,1998) لقياس صوت العامل . (2) استعمال مقياس (Soane et al.,2012) لقياس انخراط العاملين.</p>	مقاييس الدراسة
<p>(1) تمثل متغير صوت العامل كمتغير أحادي البعد . (2) تمثل متغير انخراط العاملين في ثلاثة ابعاد (الانخراط العاطفي، والمعرفي، والجسدي).</p>	ابعاد الدراسة
<p>اظهرت النتائج ان فاعلية القائد تمارس دور وسيط ايجابي بين صوت العامل وانخراط العاملين.</p>	نتائج الدراسة
Jha et al.,2019	الدراسة 5
<p>Employee voice, engagement and organizational effectiveness: a mediated model صوت العامل والانخراط والفاعلية التنظيمية: نموذج معدل .</p>	عنوان الدراسة
<p>دراسة تطبيقية .</p>	نوع الدراسة
<p>قياس الدور الوسيط لانخراط العاملين بين صوت العامل والفاعلية التنظيمية .</p>	هدف الدراسة
<p>شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند، اذ بلغ عدد افراد العينة (232) عامل.</p>	عينة الدراسة
<p>(1) استعمال مقياس (Van Dyne&Le Pine, 1998 ; Botero&Van) (Dyne, 2009) لقياس صوت العامل . (2) استعمال مقياس (Schaufeli et al.,2006) لقياس انخراط العاملين.</p>	مقاييس الدراسة
<p>(1) تمثل متغير صوت العامل كمتغير أحادي البعد. (2) تمثل متغير انخراط العاملين كمتغير أحادي البعد.</p>	ابعاد الدراسة
<p>(1) وجود علاقة ارتباط ايجابية بين صوت العامل والفاعلية التنظيمية. (2) وجود علاقة ارتباط ايجابية بين انخراط العاملين والفاعلية التنظيمية. (3) وجود تأثير غير مباشر لصوت العامل في الفاعلية التنظيمية من خلال الدور الوسيط لانخراط العاملين.</p>	نتائج الدراسة
Sifatu et al.,2020	الدراسة 6
<p>Innovative Work Behaviors in Pharmacies of Indonesia: Role of Employee Voice, Generational Diversity Management and Employee Engagement سلوكيات العمل الابداعي في صيدليات اندونيسيا: دور صوت العامل وادارة التنوع وانخراط العاملين .</p>	عنوان الدراسة

دراسة تطبيقية	نوع الدراسة
قياس العلاقة بين صوت العامل وإدارة التنوع وسلوك العمل الابداعي من خلال الدور الوسيط لانخراط العاملين .	هدف الدراسة
تتألف عينة الدراسة من المديرين التنفيذيين في صيدليات اندونيسيا والبالغ عددهم (306) مدير.	عينة الدراسة
(1) استعمال مقياس (Pittsin,2009) لقياس صوت العامل. (2) استعمال مقياس (Bakker&Schaufeli,2008) لقياس انخراط العاملين.	مقاييس الدراسة
(1) تمثل متغير صوت العامل كمتغير احادي البعد . (2) تمثل متغير انخراط العاملين كمتغير احادي البعد .	ابعاد الدراسة
(1) ان انخراط العاملين له دور وسيط بين صوت العامل وادارة التنوع وسلوكيات العمل الابداعي. (2) وجود تأثير موجب لصوت العامل في سلوكي العمل الابداعي. (3) يسهم انخراط العاملين والمديرين داخل المنظمة على فهم دور صوت العاملين وادارة التنوع في سلوك العمل الابداعي في صيدليات اندونيسيا.	نتائج الدراسة

(3) دراسات سابقة تناولت العلاقة بين الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة وانخراط العاملين:-

الجدول (6) دراسات سابقة للعلاقة بين الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة وانخراط العاملين

Marais,2011	الدراسة 1
Corporate restructuring: Does damage to institutional trust affect employee engagement? اعادة هيكل الشركة: هل الضرر الذي يلحق بالثقة التنظيمية يؤثر على انخراط العاملين.	عنوان الدراسة
دراسة ميدانية.	نوع الدراسة
الكشف عن تأثير اعادة هيكل الشركات في الثقة التنظيمية وانخراط العاملين داخل المنظمة.	هدف الدراسة
تمثلت عينة الدراسة من السكان المحليين في بريتوريا.	عينة الدراسة
(1) استعمال مقياس (Vanhala et al., 2011) لقياس الثقة. (2) استعمال مقياس (Davenport & Harding, 2010) لقياس انخراط العاملين كمتغير احادي البعد.	مقاييس الدراسة

<p>(1) تمثل متغير الثقة في بُعدين (المقدرات، والعدالة).</p> <p>(2) تمثل متغير انخراط العاملين كمتغير أحادي البعد.</p>	ابعاد الدراسة
<p>(1) ان اعادة هيكله الشركات لها تأثير ايجابي على الثقة التنظيمية.</p> <p>(2) ان الضرر الذي يلحق الثقة التنظيمية يؤثر تأثير مباشر على انخراط العاملين داخل المنظمة.</p>	نتائج الدراسة
Wang & Hsieh, 2013	الدراسة 2
<p>The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement</p> <p>تأثير القيادة الاصيله في ثقة العاملين وانخراط العاملين</p>	عنوان الدراسة
دراسة تطبيقية.	نوع الدراسة
<p>تهدف الدراسة الحالية الى قياس تأثير القيادة الاصيله في انخراط العاملين من خلال الدور الوسيط لثقة العاملين .</p>	هدف الدراسة
<p>تمثلت عينة الدراسة من العاملين والبالغ عددهم (386) في الشركات الصناعية والخدمية في تايوان.</p>	عينة الدراسة
<p>(1) استعمال مقياس (McAllister's, 1995) لقياس ثقة العاملين.</p> <p>(2) استعمال مقياس (Schaufeli et al., 2002) لقياس انخراط العاملين.</p>	مقاييس الدراسة
<p>(1) تمثل متغير الثقة في بُعدين (الثقة المستندة على التأثير، والثقة المستندة على المعرفة).</p> <p>(2) تمثل متغير انخراط العاملين في ثلاثة ابعاد (التفاني، والحماس، والامتصاص).</p>	ابعاد الدراسة
<p>(1) وجود تأثير لإبعاد القيادة الأصيلة في انخراط العاملين.</p> <p>(2) وجود تأثير معنوي لإبعاد القيادة الأصيلة في ثقة العاملين.</p> <p>(3) وجود علاقة ارتباط ايجابية بين ثقة العاملين وانخراط العاملين.</p> <p>(4) وجود تأثير غير مباشر لثقة العاملين كدور وسيط بين القيادة الاصيله وانخراط العاملين.</p>	نتائج الدراسة

McManus & Mosca, 2015	الدراسة 3
Strategies to build trust and improve employee engagement استراتيجيات بناء الثقة لتحسين انخراط العاملين	عنوان الدراسة
دراسة نظرية	نوع الدراسة
اعادة بناء ثقة العاملين من خلال تبني استراتيجيات الثقة لتحسين انخراط العاملين داخل المنظمة.	هدف الدراسة
----	عينة الدراسة
----	مقاييس الدراسة
----	ابعاد الدراسة
ان تبني استراتيجيات الثقة يسهم في تحسين الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على الانخراط داخل المنظمة والحد من دوران العاملين وانخفاض نسبة التغيب.	نتائج الدراسة
Downey et al., 2015	الدراسة 4
The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement دور ممارسات التنوع والشمولية في تعزيز الثقة وانخراط العاملين	عنوان الدراسة
دراسة تحليلية.	نوع الدراسة
قياس العلاقة بين ممارسات التنوع والثقة وانخراط العاملين.	هدف الدراسة
تمثلت عينة الدراسة من الكوادر الصحية الامريكية البالغ عددها (4597) عامل.	عينة الدراسة
(1) استعمال مقياس (Donovan et al., 1998) لقياس الثقة. (2) استعمال مقياس (Mowday et al., 1979 ; Schmader et al., 2001) لقياس انخراط العاملين.	مقاييس الدراسة
(1) تمثل متغير الثقة كمتغير احادي البعد. (2) تمثل متغير انخراط العاملين كمتغير احادي البعد.	ابعاد الدراسة
ان ممارسات التنوع ترتبط ارتباط ايجابي بالثقة وانخراط العاملين.	نتائج الدراسة

Herminingsih,2017	الدراسة 5
<p>The influence of the organizational justice and trust to the leaders on employee engagement with job satisfaction as intervening variable</p> <p>تأثير العدالة التنظيمية والثقة بالقيادة في انخراط العاملين: الدور الوسيط للرضا الوظيفي</p>	عنوان الدراسة
	دراسة تطبيقية.
<p>قياس تأثير العدالة التنظيمية والثقة بالقيادة في انخراط العاملين من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي.</p>	نوع الدراسة
<p>تمثلت عينة الدراسة في عدد من العاملين البالغ عددهم (150) لدى شركة Jabodetabeks لسكك الحديد في اندونيسيا .</p>	هدف الدراسة
<p>1) استعمال مقياس (Robbins,2002) لقياس الثقة بالقيادة. 2) استعمال مقياس (Schaufeli et al.,2009) لقياس انخراط العاملين.</p>	عينة الدراسة
<p>1) تمثل متغير الثقة في ثلاثة ابعاد (الاخلاق، والقدرة، والواقعية). 2) تمثل متغير انخراط العاملين في ثلاثة ابعاد (التفاني، والامتصاص، والحماس).</p>	مقاييس الدراسة
<p>1) وجود علاقة تأثير موجبة للعدالة التنظيمية في الثقة بالقيادة. 2) وجود تأثير موجب للعدالة التنظيمية والثقة بالقيادة في الرضا الوظيفي للعاملين. 3) وجود تأثير موجب للرضا الوظيفي في انخراط العاملين. 4) لا يوجد تأثير للعدالة التنظيمية والثقة بالقيادة في انخراط العاملين. 5) يوجد تأثير للعدالة التنظيمية والثقة بالقيادة في انخراط العاملين من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي.</p>	ابعاد الدراسة
<p>1) وجود علاقة تأثير موجبة للعدالة التنظيمية في الثقة بالقيادة. 2) وجود تأثير موجب للعدالة التنظيمية والثقة بالقيادة في الرضا الوظيفي للعاملين. 3) وجود تأثير موجب للرضا الوظيفي في انخراط العاملين. 4) لا يوجد تأثير للعدالة التنظيمية والثقة بالقيادة في انخراط العاملين. 5) يوجد تأثير للعدالة التنظيمية والثقة بالقيادة في انخراط العاملين من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي.</p>	نتائج الدراسة
<p>Jena et al.,2018</p>	الدراسة 6
<p>Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership</p> <p>السعي لتحقيق الثقة التنظيمية: دور انخراط العاملين والرفاهية النفسية والقيادة التحويلية</p>	عنوان الدراسة
	دراسة تطبيقية
	نوع الدراسة

هدف الدراسة	(1) قياس التأثير المباشر لانخراط العاملين في الثقة التنظيمية. (2) قياس التأثير غير المباشر للرفاهية النفسية والقيادة التحويلية على العلاقة بين انخراط العاملين والثقة التنظيمية.
عينة الدراسة	المديرين التنفيذيين البالغ عددهم (394) لدى مجموعة من الشركات متعددة الجنسيات في شرق الهند.
مقاييس الدراسة	(1) استعمال مقياس (Shockley-Zalabak et al.,2000) لقياس الثقة. (2) استعمال مقياس (Utrecht) والذي طوره (Schuafeli & Bakker,2003) لقياس انخراط العاملين.
ابعاد الدراسة	(1) تمثل متغير الثقة في خمسة ابعاد (القدرة، والانفتاح، والموثوقية، والقلق، والتماثل). (2) تمثل متغير انخراط العاملين في ثلاثة ابعاد (التفاني، والامتصاص، والحماس).
نتائج الدراسة	ان المديرين التنفيذيين يتمتعون بمستويات عالية من الثقة وخاصة عندما يتم تمكينهم على تحفيز العاملين على الانخراط داخل المنظمة من خلال الرفاهية النفسية والقيادة التحويلية.

ثالثاً: دراسات سابقة تناولت العلاقة بين جميع متغيرات الدراسة :-

الجدول (7) دراسات سابقة ربطت بين جميع متغيرات الدراسة

الدراسة 1	Rees et al.,2013
عنوان الدراسة	Employee voice and engagement: connections and consequences صوت وانخراط العاملين: العلاقة والنتائج
نوع الدراسة	دراسة تحليلية
هدف الدراسة	قياس طبيعة ونوع العلاقة بين صوت العاملين وانخراط العاملين من خلال الدور الوسيط للثقة
عينة الدراسة	العاملين في قطاع الخدمات (النقل، والتعليم، والدفاع) في المملكة المتحدة والبالغ عددهم (2500).

<p>(1) استعمال مقياس (Van Dyne&LePine,1998) لقياس صوت العاملين كمتغير احادي البُعد.</p> <p>(2) استعمال مقياس (May et al.,2004) لقياس انخراط العاملين .</p> <p>(3) استعمال مقياس (Cook&Wall,1980) لقياس الثقة.</p>	مقاييس الدراسة
<p>(1) تمثل متغير صوت العاملين كمتغير احادي البُعد.</p> <p>(2) تمثل متغير انخراط العاملين في ثلاثة ابعاد (الانخراط الجسدي،والانخراط المعرفي، والانخراط العاطفي).</p> <p>(3) تمثل متغير الثقة كمتغير احادي البُعد.</p>	ابعاد الدراسة
<p>(1) وجود تأثير مباشر لصوت العاملين في انخراط العاملين.</p> <p>(2) وجود تأثير غير مباشر لصوت العاملين في انخراط العاملين من خلال الدور الوسيط للثقة.</p>	نتائج الدراسة
Holland et al.,2017	الدراسة 2
<p>Employee voice, supervisor support, and engagement: The mediating role of trust</p> <p>صوت العاملين والدعم الاشرافي والانخراط: الدور المعدل للثقة</p>	عنوان الدراسة
دراسة استقصائية .	نوع الدراسة
قياس العلاقة بين صوت العاملين والدعم الاشرافي وانخراط العاملين والثقة.	هدف الدراسة
العاملين في قطاع الخدمات الصحية في استراليا والبالغ عددهم (1039) ممرض .	عينة الدراسة
<p>(1) استعمال مقياس (Bryson,2004 ; Holland et al.,2011) لقياس صوت العاملين.</p> <p>(2) استعمال مقياس (Schaufeli et al.,2006) لقياس انخراط العاملين بأبعاده (الحماس، والتفاني، والامتصاص).</p> <p>(3) استعمال مقياس (Farndale et al.,2011) لقياس الثقة.</p>	مقاييس الدراسة
<p>(1) تمثل متغير صوت العاملين كمتغير احادي البُعد.</p> <p>(2) تمثل متغير الثقة كمتغير احادي البُعد.</p> <p>(3) تمثل متغير انخراط العاملين في ثلاثة ابعاد (الحماس، والتفاني، والامتصاص).</p>	ابعاد الدراسة
وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الدعم الاشرافي وصوت العاملين وانخراط العاملين من خلال الدور الوسيط للثقة.	نتائج الدراسة

رابعاً: مجالات الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الرابطة :-

- 1) اختلاف موقع اجراء الدراسة وعينتها اذ تمثلت عينة الدراسة الحالية في العاملين في القطاع المصرفي العراقي الخاص ، وتحديدًا بالمصارف الاهلية في محافظات الفرات الاوسط، بينما استهدفت الدراسات السابقة القطاعات الخدمية الاخرى غير المصرفية.
- 2) جمعت الدراسة الحالية بين ثلاثة مقاييس مختلفة لم تجمع بينها الدراسات السابقة.
- 3) اعتمدت الدراسة الحالية وسائل احصائية لم تجتمع في دراسة واحدة من الدراسات السابقة التي تم عرضها.
- 4) اعتمدت الدراسة الحالية متغير الثقة بين العاملين والادارة كمتغير متعدد الابعاد بدلا من النظر اليه كمتغير احادي البعد وفق ما ذهبت اليه اغلب الدراسات السابقة الخاصة بالثقة المتبادلة بين العاملين والادارة.

خامساً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :-

- يمكن بيان اوجه الاستفادة من الدراسات التي تم عرضها سلفا في مجموعة من النقاط المهمة:
- 1) مساعدة الباحث في صياغة المخطط الفرضي للدراسة وصياغة فرضياتها .
 - 2) تحديد مجتمع وعينة الدراسة الذي يمكن استهدافه في الواقع التطبيقي للدراسة الحالية.
 - 3) بناء اداة الدراسة المناسبة (الاستبانة)، وتحديد مجالاتها وصياغة فقراتها بشكل جيد.
 - 4) الاستفادة من المصادر والمراجع الموجود داخل الرسائل والاطاريح والمجلات الأكاديمية، الأمر الذي وفر على الباحث الكثير من الجهد والعناء في جمع المصادر.
 - 5) الاستفادة من الادوات والاساليب الاحصائية الضرورية في اكمال الجانب التطبيقي للرسالة.

المبحث الثاني

المنهجية العلمية للدراسة

توطئة :

يتناول هذا المبحث الطرائق التي يمكن من خلالها تحديد وصياغة منهجية الدراسة التي يتبعها الباحث من اجل تحديد مشكلة ، واهداف ، واهمية الدراسة فضلا عن تحديد المعالم الاخرى الخاصة بأبعاد ومحاور متغيرات الدراسة، وكما يلي:

اولاً: مشكلة الدراسة :-

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية عددا من التحولات والتطورات المتسارعة في البيئة، والتي اثرت بشكل كبير على اداء المنظمات من جوانب مختلفة، مما يعني ان جميع المهتمين في ادارة الموارد البشرية يتفقون على ان نجاح المنظمات يقف على الجهات المسؤولة عن ادارة الموارد البشرية، اذ أضحى المورد البشري من أهم الموارد التنظيمية التي تعول عليها منظمات الأعمال في تحقيق المكانة السوقية المنشودة، وإذا ما سلمنا بالدور الذي تلعبه المصارف الأهلية المحلية في عملية التحول الاقتصادي في البلد، فان التماثل الكبير في الخدمات التي تقدمها المصارف بشكل عام أصبح يشكل تحدياً امام العديد منها، الأمر الذي أدى بإدارتها إلى البحث عن سبل تمايز مختلفة من اجل تطوير الامكانيات الخاصة بالمنظمة تجاه الاستماع إلى صوت العامل وتعزيز ثقتهم بالمصارف وتحفيزهم على الانخراط داخل هذه المصارف، ومن هذا المنطلق تبرز مشكلة الدراسة والتي تنعكس في تساؤل جوهري " ما هي آليات الاستماع لصوت العامل المناسبة التي يمكن من خلالها للمصارف الأهلية تعزيز ثقة العاملين بالإدارة من اجل تحفيزهم على الانخراط الوظيفي .

و يمكن تلخيص مشكلة الدراسة أعلاه من خلال إثارة عدد من التساؤلات البحثية وكالاتي :

- (1) ما هي مستوى الآليات التي تعتمد عليها المصارف الأهلية للاستماع من خلالها لصوت العامل فيها ؟
- (2) هل توجد الثقة بين العاملين إدارة المصارف الأهلية ؟ وما مستوى الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة ؟
- (3) ما مستوى الانخراط الوظيفي للعاملين داخل المصارف المدروسة ؟
- (4) كيف تساهم اليات صوت العامل في تعزيز انخراط العاملين في المصارف المدروسة ؟

(5) هل تساهم الثقة المتبادلة بين العاملين وأدارة المصارف المدروسة فيها في تعزيز الدور الذي تلعبه آليات صوت العامل في تعزيز انخراط العاملين ؟ وبعبارة أخرى هل يمكن استثمار الثقة بين العاملين والادارة في زيادة تأثير آليات صوت العامل على مستوى انخراطهم الوظيفي ؟

ثانياً: اهداف الدراسة :-

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في طبيعة تأثير الذي تلعبه آليات صوت العامل في مصارف أهلية في تعزيز مستوى انخراطهم الوظيفي وهل يزداد ذلك التأثير بوجود عامل الثقة بين العاملين والادارة ، وينبثق من هذا الهدف عدد من الأهداف المهمة يمكن حصرها في الآتي :

- (1) بيان نوع ومستوى الآليات المعتمدة للتعبير عن صوت العامل في المصارف الأهلية .
- (2) تحديد مستوى الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة في المصارف الأهلية المدروسة معبرا عنها ب(النزاهة ، والإحسان ، والقدرة) .
- (3) الوقوف على مستوى انخراط العاملين داخل المصارف الأهلية المدروسة من خلال الانخراط الجسدي، والانخراط المعرفي، والانخراط الشعوري.
- (4) معرفة الكيفية التي تساهم بها آليات صوت العامل في تعزيز انخراط العاملين في المصارف الأهلية المدروسة .
- (5) تسليط الضوء في طبيعة التأثير الذي تمارسه الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة في تحسين العلاقة بين الآليات المعتمدة للتعبير عن صوت العامل في المصارف الأهلية المدروسة وانخراط العاملين.

ثالثاً: أهمية الدراسة :-

تكمن أهمية هذه الدراسة في تعريف المصارف الأهلية المدروسة بضرورة وأهمية استثمار آليات صوت العامل والثقة المتبادلة بين العاملين والادارة وانخراط العاملين داخل هذه المصارف. كما أن هذه الدراسة حاولت الربط بين ثلاثة موضوعات مهمة في إدارة الموارد البشرية في إشارة إلى أهمية الانتباه إلى العلاقة الوثيقة التي تربط بينهما ، ومن جانب آخر حاولت الدراسة الحالية لفت انتباه الإدارات في مصارف الأهلية المحلية أن الخيار الوحيد إمامها لتجاوز التحديات البيئية هو ضمان الاحتفاظ بعاملين منخرطين في مهامهم الوظيفية عبر الاستماع لأصواتهم ، وتعزيز أواصر الثقة المتبادلة معهم .

رابعاً : التعاريف الإجرائية للدراسة :-

اعتمدت الدراسة الحالية عدد من التعاريف الاجرائية التي تخدم اهدافها وتوجهاتها البحثية ، وكما يلي :-
1- آليات صوت العامل :- منظومة متكاملة من آليات التي يعتمدها العامل لإبداء رأيه ومقترحاته والتواصل مع الإدارة بقصد المشاركة في اتخاذ القرارات ذات صلة بالعمل ، وبما يزيد من انخراط العاملين في العمل ويوطد الثقة بينهم وبين الإدارة.

2- الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة :- إنهاء علاقة بين العاملين والادارة تقوم على قدرة أي من الطرفين على الوفاء بالالتزامات المتبادلة (المصادقية) ، وحسن النية تجاه بعضهم البعض ، فضلا عن الصدق والعدالة في التعامل .

ا- القدرة :- تشير إلى مدى إدراك طرف ما للمهارات والقابليات التي تمكن الطرف الآخر من انجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية.

ب- الإحسان :- يشير إلى مدى اهتمام العاملين طرفي العلاقة بالمصالح المتبادلة وأداء الأعمال التي تسهم في تعزيز مكانة المنظمة وسمعتها وقيمتها وخلق بيئة عمل ايجابية تتسم بالتعاون والمصادقية وحسن النية وبنفس الوقت تحسين مستوى رفاهية العاملين.

ج- النزاهة :- تشير إلى الأمانة والمصادقية والموثوقية والالتزام وحسن النية من جانب الإدارة والعاملين من اجل تقديم جهود حقيقية وأخلاقية تقوم على احترام المبادئ والقواعد الخاصة بالسلوكيات المقبولة اجتماعيا وتنظيميا.

3- انخراط العامل :- "توليفة ايجابية عاطفية ذهنية سلوكية تعمل على تحفيز العاملين على الاستغراق في أعمال المنظمة واستثمار (الجهد، والوقت، والموارد) اللازم من اجل تحسين أداء المنظمة ورفع مستوى إنتاجيتها وتحسين سمعتها وصورتها لدى أصحاب المصالح .

ا- الانخراط الجسدي :- يمثل محصلة الجهد البدني الذي يكرسه العاملين من اجل تنفيذ المهام والأهداف والأنشطة التنظيمية والتفاعل معها، فضلا عن معالجة المشاكل التي تحد من تقديم الأداء المطلوب.

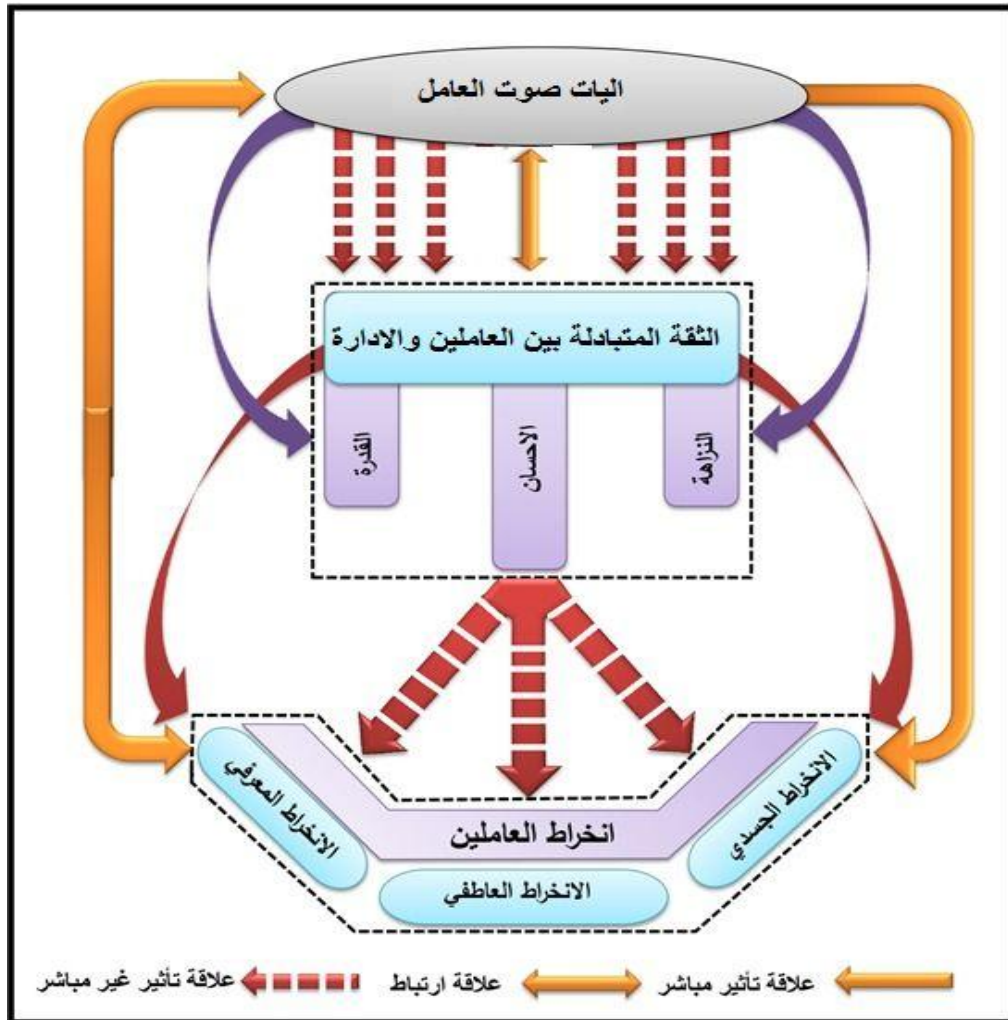
ب- الانخراط الشعوري :- يمثل حالة عاطفية تحت العاملين على استثمار قابلياتهم وإبداعاتهم والتفكير بفخر وثقة وإيجابية تجاه المنظمة، وهذه الحالة ناجمة عن امتلاك العامل موارد شعورية تؤهله لذلك لاسيما التفاؤل، والكفاءة الذاتية، وتقدير الذات.

ج- الانخراط المعرفي :- يشير إلى توليفة متكاملة من المعرفة والخبرات والمهارات التي تساعد العاملين على الانخراط في الوظيفة ، وتقديم أفضل إمكاناتهم من اجل خلق رؤية ايجابية تجاه المنظمة.

خامساً : المخطط الفرضي للدراسة :-

بعد التطرق إلى مشكلة واهداف واهمية الدراسة ، وفي ضوء ما تم ايضاحه تجاه النتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة، تم اعداد المخطط الفرضي الخاص بالدراسة، انظر الشكل (1)، والذي يسهم في بيان طبيعة ونوع العلاقة بين المتغيرات الخاصة بهذه الدراسة، كما يلي:

- (1) المتغير المستقل: آليات صوت العامل ويتمثل هذا المتغير في كونه متغير احادي البعد
- (2) المتغير الوسيط: ويتمثل في الثقة المتبادلة بين العاملين و الادارة وضم ثلاثة ابعاد فرعية هي: (القدرة، والنزاهة، والإحسان).
- (3) المتغير التابع: وهو انخراط العاملين، وضم ثلاثة ابعاد فرعية هي: (الانخراط الجسدي، والانخراط الشعوري والانخراط المعرفي).



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

سادساً : فرضيات الدراسة :-

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات صوت العامل والثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة، وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات صوت العامل وُبعد القدرة.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات صوت العامل وُبعد الإحسان.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات صوت العامل وُبعد النزاهة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات صوت العامل وانخراط العاملين ، وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات صوت العامل وُبعد الانخراط الجسدي.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات صوت العامل وُبعد الانخراط الشعوري.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات صوت العامل وُبعد الانخراط المعرفي .

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة وانخراط العاملين، وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد القدرة وانخراط العاملين (الانخراط الجسدي، والانخراط الشعوري، والانخراط المعرفي).

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإحسان و انخراط العاملين (الانخراط الجسدي، والانخراط الشعوري، والانخراط المعرفي).

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد النزاهة و انخراط العاملين (الانخراط الجسدي، والانخراط الشعوري، والانخراط المعرفي).

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لآليات صوت العامل في الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة، وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لآليات صوت العامل في بُعد القدرة.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لآليات صوت العامل في بُعد الإحسان.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لآليات صوت العامل في بُعد النزاهة.

الفرضية الرئيسية الخامسة: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لآليات صوت العامل في انخراط العاملين، وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لآليات صوت العامل في بُعد الانخراط الجسدي.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لآليات صوت العامل في بُعد الانخراط الشعوري.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لآليات صوت العامل في بُعد الانخراط المعرفي.

الفرضية الرئيسية السادسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة في انخراط العاملين، وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة بأبعادها (القدرة، والإحسان، والنزاهة) في الانخراط الجسدي.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة بأبعادها (القدرة، والإحسان، والنزاهة) في الانخراط الشعوري.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة بأبعادها (القدرة، والإحسان، والنزاهة) في الانخراط المعرفي.

الفرضية الرئيسية السابعة: يزداد تأثير آليات صوت العامل في انخراط العاملين بوجود الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة .

سابعاً : منهج الدراسة :-

اعتمدت هذه الدراسة المنهج التطبيقي، إذ يمتاز هذا المنهج بكونه يعطي صورة واضحة عن الظاهرة التي نرغب بجمع البيانات عنها، فهو منهج يصف ميزات وخصائص مجتمع أو ظاهرة ما في وقت الدراسة.

وهذا الدراسة في جوهره تقرير يصف الواقع الذي توجد عليه الظاهرة ، لكنه قد يتعدى أحيانا الوصف بتحديد خصائص الظاهرة المدروسة ومعرفة المتغيرات والعوامل التي تسبب وجودها ، وتبعاً لذلك تحدد الدرجة التي توجد فيه تلك العوامل في مواقف معينة، وتقدير أهميتها النسبية وتحديد ما بين هذه العوامل من صلات ، وهذا المنهج يعتمد بدرجة كبيرة على ما يوفره الباحث من بيانات عن طريق المسح الشفوي (المقابلة) والمسح المكتوب (لاستبانة) كما يستلزم تطبيقه وجود فرضيات يتم التحقق من صحتها ميدانيا .

ثامناً : وصف مجتمع وعينة الدراسة :-

1. وصف مجتمع الدراسة :-

تمثل مجتمع الدراسة من العاملين في مصارف الاهلية في محافظات الفرات الاوسط والبالغ عددهم (732) عامل، وبالتالي فان عينة الدراسة وفقا لمعادلة (Kergcie & Morgan, 1970:607) مقدارها (252) حيث ان

$n =$ الحد الادنى لحجم العينة ، $N =$ حجم مجتمع الدراسة، $P =$ نسبة المجتمع واقترح بأنها تساوي (0.5) ، $d =$ نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه واكبر قيمة له (0.05)، $X^2 =$ قيمة مربع كاي سيكوير بدرجة حرية واحدة = (3.841) عند مستوى ثقة (0.95) . وتم تطبيق هذه المعادلة كما يلي:

$$n = \frac{X^2 N P (1-P)}{d^2 (N-1) + X^2 P (1-P)} = \frac{(3.841)(732)(0.5)(1-0.5)}{(0.05)^2 (732-1) + (3.841) (0.5) (1-0.5)} = \frac{702.903}{2.78775} = 252$$

وعليه وزعت الدراسة (400) استمارة استبيان على المصارف المدروسة واسترجع منها (383) استمارة استبيان وبعد تبويب البيانات تبين ان الاستثمارات الصالحة للتحليل قدرها (376) استمارة، والجدول (8) يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والداخلية في التحليل.

الجدول (8) عدد الاستثمارات الموزعة والداخلة في التحليل

عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل	عدد الاستثمارات التالفة	عدد الاستثمارات غير المسترجعة	عدد الاستثمارات الموزعة	المجموع الكلي	عدد العاملين في المصارف الاهلية في محافظات الفرات الاوسط					المصرف	ت
					كربلاء	بابل	النجف	المتن	الديوانية		
8	1	1	10	15	-	-	-	-	15	الاتحاد	1
11	0	2	13	18	18	-	-	-	-	الاستثمار	2
8	0	2	10	15	-	-	-	-	15	الاسلامي الاستثماري	3
10	0	0	10	19	-	19	-	-	-	الاقتصاد	4
24	0	1	25	46	18	-	16	12	-	الإيلاف	5
43	0	2	45	85	22	17	15	16	15	بغداد	6
45	0	0	45	87	27	21	19	20	-	البلاد الإسلامي	7
30	0	0	30	60	26	-	17	17	-	التنمية	8
18	0	2	20	36	19	17	-	-	-	الجنوب	9
9	0	1	10	18	-	-	18	-	-	جيهان	10
32	2	1	35	64	18	13	11	10	12	الخليج	11
44	0	1	45	87	27	-	21	17	22	دار السلام	12
35	0	0	35	69	26	21	22	-	-	الشرق الأوسط للاستثمار	13
10	2	0	12	19	-	19	-	-	-	عبر العالم	14
18	0	2	20	35	22	13	-	-	-	العراقي التجاري	15
8	2	0	10	16	-	16	-	-	-	المتحد	16
23	0	2	25	43	25	18	-	-	-	المنصور	17
376	7	17	400	732	248	174	139	92	79	المجموع الكلي	
		383									

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الاعداد التي زودتنا بها مصارف الاهلية في محافظات الفرات الاوسط

2. وصف عينة الدراسة :-

اسفرت نتائج الجدول (9) الى ان عدد العاملين المشمولين بالدراسة بلغ (376) عامل، وعليه يمكن وصف افراد عينة الدراسة كما يلي:

(أ) فئة العمر :-

تبين نتائج الجدول (9) الى ان اعلى فئة تمثلت في فئة (41 – 50 سنة) بتكرار (165) ونسبة مئوية قدرها (44%)، بينما تمثلت فئة (61 سنة فاكثر) في المرتبة الاخيرة بتكرار (4) ونسبة مئوية بلغت (1%) مما يدل على ان المصارف المدروسة تركز على الافراد من ذوي الخبرة في الحياة الخبراء في ادارة عملياتها الداخلية.

(ب) فئة النوع الاجتماعي :-

تشير نتائج الجدول (9) الى ان فئة النوع الاجتماعي ركزت على فئة الذكور كونها الفئة السائدة في المجتمع المحلي لاسيما محافظات الوسط والجنوب تركز الذكور في انجاز عملياتها بتكرار (247) ونسبة مئوية مقدارها (66%).

(ت) فئة التحصيل الدراسي :-

اسفرت نتائج الجدول (9) الى ان فئة حملة شهادة البكالوريوس هي الفئة السائدة في العينة المدروسة كونهم ذوي معرفة في مجال الاختصاص الخاص بالمصارف وبتكرار (248) ونسبة مئوية مساوية لـ (66%) مما يعني ان العينة المدروسة تمتلك عاملين ذوي مهارات ومعرفة بمقتضيات العمل ومتطلباته.

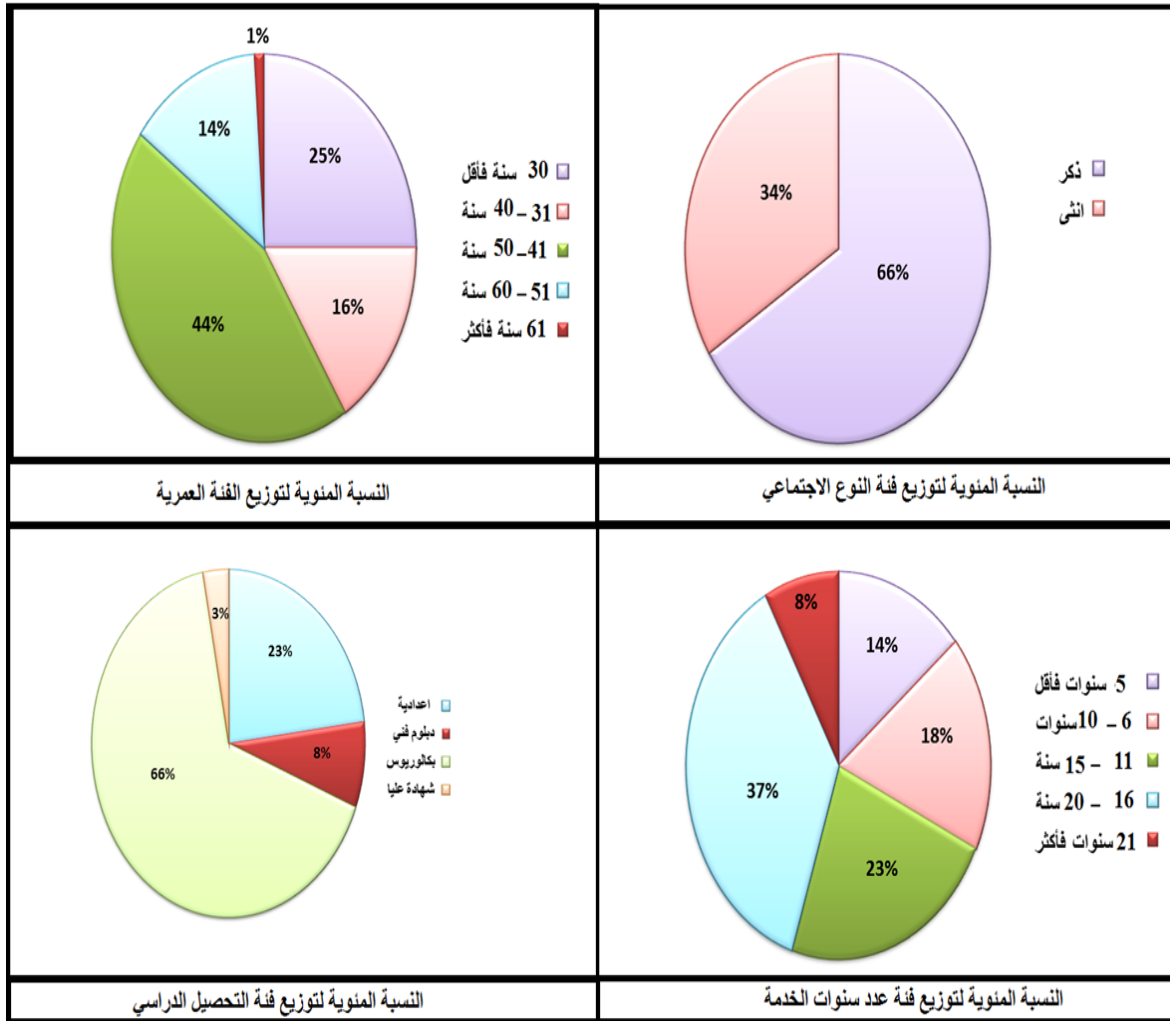
(ث) فئة عدد سنوات الخدمة :-

يلاحظ من نتائج الجدول (9) الى ان خبرات العاملين في المصارف الاهلية المدروسة تراوحت بين (16 – 20 سنة) وبتكرار (140) عامل، ونسبة مئوية تبلغ (37%) وهذا يدل على ان المصارف المدروسة قادرة على مواجهة التهديدات والمنافسة التي تهدد مكانتها في السوق، ومما تقدم اعلاه يمكن القول فان الشكل (2) يوضح توزيع خصائص عينة الدراسة.

الجدول (9) وصف عينة الدراسة

ترتيب الاهمية	النسبة المئوية	التكرارات	العوامل الديموغرافية	
2	25%	95	30 سنة فأقل	العمر
3	16%	60	31 – 40 سنة	
1	44%	165	41 – 50 سنة	
4	14%	52	51 – 60 سنة	
5	1%	4	61 سنة فأكثر	
***	%100	376	المجموعة	
1	66%	247	ذكر	النوع الاجتماعي
2	34%	129	انثى	
***	%100	376	المجموعة	
2	23%	86	اعدادية	التحصيل الدراسي
3	8%	29	دبلوم فني	
1	66%	248	بكالوريوس	
4	3%	13	شهادة عليا	
***	%100	376	المجموعة	
4	14%	51	5 سنوات فأقل	عدد سنوات الخدمة
3	18%	67	6 – 10 سنوات	
2	23%	88	11 – 15 سنة	
1	37%	140	16 – 20 سنة	
5	8%	30	21 سنوات فأكثر	
***	%100	376	المجموعة	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة على الجزء الاول من استمارة الاستبيان .



الشكل (2) توزيع خصائص عينة الدراسة

المصدر : من اعداد الباحث باعتماد على برنامج الأكل

تاسعا : طرائق جمع البيانات والمعلومات :-

لأجل تحقيق الغرض من هذه الدراسة تم استخدام عدد من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات كالاتي :

(أ) أدوات الجانب النظري :-

تهتم هذه الفقرة في بيان الطرائق المستعملة في اغناء الجانب النظري للدراسة والتي في ضوئها تم اعتماد البحوث، والكتب، والرسائل الجامعية الأجنبية .

أدوات الجانب العملي :-

تتمثل ادوات الجانب الميداني في مجموعة من الادوات المهمة التي تسهم في تغطية مجال الدراسة، وهي كما يلي:

(1) المقابلات الشخصية: تم إجراء مجموعة المقابلات الشخصية من اجل توضيح بعض الفقرات الخاصة بالعينة على مجموعة من العاملين في المصارف المدروسة.

(2) استمارة الاستبانة: اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية حول واقع متغيرات الدراسة في المصارف المدروسة، إذ تتمثل أداة القياس في ثلاثة محاور مهمة تم اعتمادها للمتغيرات الدراسة (آليات صوت العامل ، والثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة ، وانخراط العاملين) تم إيضاحها في الجدول (10).

الجدول (10) محاور وإبعاد استمارة الاستبانة والمقاييس المعتمدة في إعدادها

المحور	المتغير الرئيسي	الإبعاد الفرعية	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
المحور الأول	آليات صوت العامل	أحادي البعد	36	Çakar,2017
المحور الثاني	الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة	القدرة	6	Yoon-Ho et al.,2015
		الإحسان	4	
		النزاهة	6	
المحور الثالث	انخراط العاملين	الانخراط الجسدي	6	Rich et al.,2010
		الانخراط الشعوري	6	
		الانخراط المعرفي	6	

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

عاشرا: حدود الدراسة : تمثلت حدود الدراسة بالاتي :

(1) **الحدود البشرية:** وتمثلت في العاملين بالمصارف الأهلية في محافظات الفرات الأوسط / جمهورية العراق (الديوانية ، وبابل ، وكربلاء المقدسة ، والنجف الأشرف ، والمثنى).

(2) **الحدود المكانية:** وتمثلت في المصارف الأهلية في محافظات الفرات الأوسط / جمهورية العراق (الديوانية، وبابل، وكربلاء المقدسة ، والنجف الأشرف، والمثنى).

(3) **الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة من شهر ايلول عام 2020 لغاية شهر نيسان من عام 2021.

احدى عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة :-

لغرض أنجاز أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استعمال عدد من الوسائل الاساليب الاحصائية لغرض تحليل الإجابات الواردة من عينة الدراسة باستخدام برنامج (Excel) وتمثلت الحزم المستخدمة في استخراج نتائج البحث في حزمتين احصائيتين (SPSS.V.25 & AMOS.V.25)، الا ان الاساليب التي تم استخدامها في استخراج نتائج البحث تمثلت في الاتي (Hair et al.,2010 ; Cohen et al.,1983):

(1) التوزيع الطبيعي: الغرض منه قياس طبيعة البيانات وبيان هل يمكن تعميم النتائج التي توصلت اليها الدراسة على المجتمع المبحوث.

(2) التحليل العاملي الاستكشافي: ويهدف الى قياس مدى تطابق العوامل الداخلة في التحليل مع العينة المدروسة.

(3) التحليل العاملي التوكيدي: ويهدف الى قياس مقدار تفسير الفقرة للُّبُعد الذي وضعت من اجله.

(4) معامل كرونباخ الفا: قياس مدى ثبات اداة القياس مع معايير ومتطلبات العينة المدروسة.

(5) الوسط الحسابي: قياس مقدار تمحور البيانات حول وسطها.

(6) الانحراف المعياري: قياس مدى تشتت البيانات عن وسطها الحسابي.

(7) الاهمية النسبية: قياس مستوى توافر متغيرات وابعاد الدراسة لدى العينة المدروسة.

(8) معامل الارتباط بيرسون: قياس طبيعة ونوع العلاقة بين متغيرات الدراسة الداخلة في التحليل.

(9) معامل الانحدار: قياس التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة.

الفصل الثاني

الاطار النظري للدراسة

المبحث الاول: آليات صوت العامل

المبحث الثاني: الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة

المبحث الثالث: انخراط العاملين

المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة



تمهيد :

يهدف هذا الفصل الى عرض الاطار النظري للدراسة مع نوع من التركيز على مفاهيم وابعاد المتغيرات الرئيسية للدراسة فضلا عن كل مايتعلق بها من المفاهيم الاخرى التي تكون مهمة في دعم فكرة الدراسة من خلال عرض الابعاد التي سيتم اختيارها في الجانب العملي للدراسة وتضمن هذا الفصل اربعة مباحث وهي :

- المبحث الاول : اليات صوت العامل .
- المبحث الثاني : الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة .
- المبحث الثالث : انخراط العاملين .
- المبحث الرابع : العلاقة بين متغيرات الدراسة .

المبحث الأول

آليات صوت العامل

أولاً: صوت العامل: مراجعة تاريخية :-

اهتم علماء الاجتماع بالفكر التي تدور حول آليات صوت العامل منذ القرن الثامن عشر من خلال التركيز على ثلاثة ابعاد مهمة (الصوت الفردي مقابل الصوت الجماعي، وجدولة برامج الاتصال بين العاملين والادارة مقابل جدولة الاعمال النازلة بين الادارة والعاملين، ومدى تأثير الادارة في عملية صنع القرار الخاصة بالعاملين) (Tsang,2017:99).

فأول من كتب على مصطلح صوت العامل العالم الاقتصادي ادم سمث في كتابه (ثروة الامم) عام (1937-1776) والذي ناقش فيه ان صوت العامل يمثل صوت قليل السماع واقل اعتبارا استثناء بعض المتطلبات التي تصب في مصلحة المنظمة (Unler&Caliskan,2019:584).

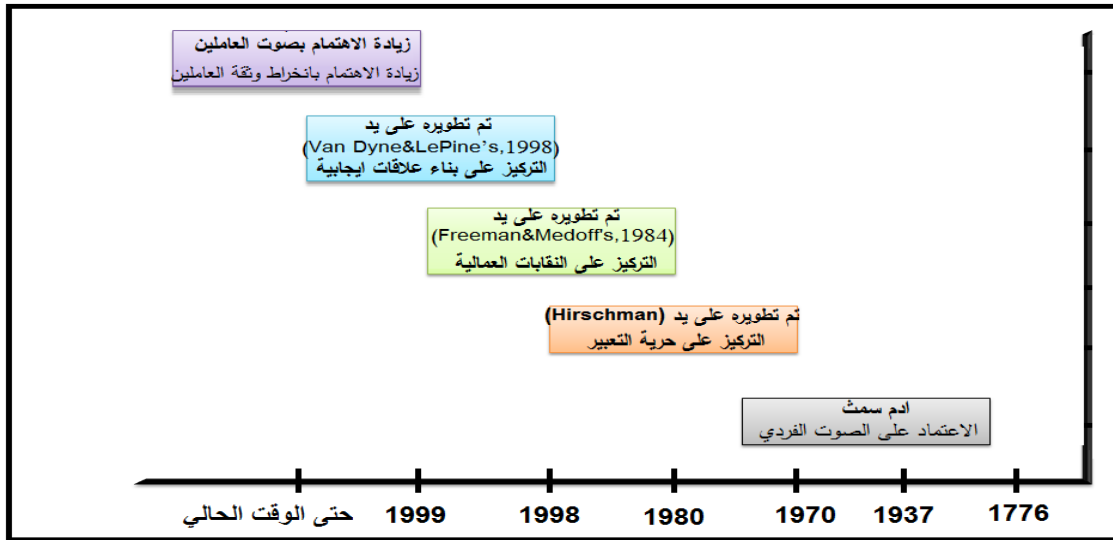
وفي اوائل السبعينيات (1970) تطور مفهوم صوت العامل على يد (Hirschman) اذ شمل صوت العامل المشاركة في صنع القرار والمشاركة في مناقشات أماكن العمل والقدرة على التعبير عن الآراء بحرية دون خوف من العواقب (Ruck et al., 2017:7 ; Hirschman, 1970: 16 ; Abdulgalimov et al.,2020:2) من خلال التركيز على الاتصال احادي الاتجاه (الادارة)، وثنائي الاتجاه صعودا (من العاملين للادارة) وهبوطا (من الادارة الى العاملين) (Hedley,2015:4).

اما اوائل الثمانينيات (1980) قام (Freeman&Medoff's,1984) بتطوير مفهوم صوت العامل وذلك بتطبيقه على العاملين في اسواق العمل ليستخدم بشكل مباشر في سياقات النقابات العمالية ومجموعات العمل والديمقراطية الصناعية (Kaufman,2020:2).

بينما عام (1998) بين (Van Dyne&LePine's) ان صوت النقابات العمالية اسهم في توسيع مفهوم صوت العامل من خلال النظر اليه من وجهة نظر المجموعة من خلال التركيز على بناء علاقات ايجابية مع المنظمة (Hedley,2015:4).

وفي عام (1999 – حتى الوقت الحالي) فقد زاد الاهتمام بصوت العامل بين الأكاديميين وارباب العمل وصناع القرار في السنوات الأخيرة، اذ اسهم في تحفيز المنظمات على الاهتمام بصوت

العامل من خلال التركيز على ضرورة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات التنظيمية، وهذا يعتمد على مقدار الثقة بين العاملين والادارة (Wilkinon et al.,2010:305 ; Budd et al.,2020:2-3)، فضلا عن التركيز في المقام الاول على تحقيق الرضا والفاعلية المدركة وتعزيز سلوكيات الدور الاضافية والشخصية (Kim& Leach,2020:3). والشكل (3) يوجز المراحل التطويرية التي شهدتها صوت العامل .



الشكل (3) المراحل التطويرية لاليات صوت العامل

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة

ثانيا: مفهوم صوت العامل :-

ساعد بروز مفهوم صوت العامل على زيادة الوعي بالسلوكيات الصوتية في المنظمة والتي يمكن من خلالها ضمان تحقيق رضا العاملين ومنحهم الحرية والاستقلالية في التعبير عن ارائهم (Hedley,2015:4)، اذ ان استعداد العاملين للتعبير عن مخاوفهم بشكل استباقي يسهم في تحسين الاداء التنظيمية وتحقيق النزاهة وتعزيز سلامة العاملين وجودة العمل (Foglia& Cohen,2019:155).

لقد أصبح صوت العامل استراتيجية مهمة للموارد البشرية تستخدم لتعزيز نظم العمل الداخلي عالية الأداء التي تتطلب مستويات عالية من التزام العاملين تجاه متطلبات الادارة (Almeida et al.,2020:3)، فالصوت يمثل شكل من أشكال التبادل الاجتماعي المستندة على بناء علاقة ايجابية بين العاملين والادارة من خلال التركيز على نوايا المنظمة وموقفها من علاقة العمل (Williams&Bland,2019:5 ; Holland et al.,2016:4). وقد وردت لصوت العامل مفاهيم عديدة في الأدبيات الإدارية من قبل الباحثين والمهتمين، والجدول (11) يتناول عدد من هذه المفاهيم.

الجدول (11) مفاهيم صوت العامل من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين

المفهوم	اسم الباحث والسنة ورقم الصفحة	ت
أي محاولة على الإطلاق للتغيير بدلاً من الهروب من الحالة المرفوضة، أي انه محاولة لتغيير الممارسات والسياسات والنواتج التي تقوم بها المنظمة التي ينتمي إليها العامل.	Hirschman,1970: 30	1
ينطوي صوت العامل على عنصرين، الأول هو تعبير العاملين للإدارة عن شكاواهم في سياق متعلق بالعمل ، لا سيما عندما تكون هذه الشكاوى خطيرة بما يكفي لتبرير تقديم تظلمات رسمية، والثاني ينطوي على مشاركة العاملين في عمليات صنع القرار لمنظمات الأعمال والتي يشار إليها غالبًا باسم "الإدارة التشاركية"	McCabe&Lewin, 1992:112	2
التحدث علانية وتحدي الوضع الراهن بقصد تحسين الوضع بدلا من توجيه النقد فقط.	LePine and Van Dyne ,1998: 854	3
التعبير المتعمد عن الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالعمل.	van Dyne et al, 2003:1370	4
يشير صوت العامل إلى مدرج يتدرج من العاملين الذين يشاركون المعلومات ، أو يتم استشارتهم الى المشاركة في صنع القرار .	Wood & Fenton- O'Creevy,2005:2 9	5
آلية رسمية للاتصال ثنائي الاتجاه بين الإدارة والعاملين .	Gomez et al,2009 :2	6
نوع من سلوك العمل الاستباقي الذي يعمل على تحسين الوضع الراهن .	Parker & Collins,2010:634	7
التواصل غير الرسمي ، والتقدير ، والصاعد من قبل العامل للأفكار أو الحلول أو المخاوف بشأن المشكلات المتعلقة بالعمل.	Duan et al,2016:1	8

شكل من اشكال العلاقات التبادلية التي تهتم بمشاعر العاملين تجاه المنظمة.	Kuutsa,2016:5	9
منصة للتواصل المباشر بين العاملين والإدارة .	Begum,2017:11	10
قدرة العاملين على ايصال افكارهم واهدافهم ومقترحات التحسين والمعلومات الضرورية لتحسين مكانة المنظمة.	Boss,2017:11	11
مجموع التقنيات التي يستعملها العاملين من اجل التفاوض مع المنظمة حول تنفيذ المتطلبات التي هم بحاجة اليها.	ÇAKAR,2017:8-9	12
انخراط العاملين بافكارهم واقتراحاتهم لتحسين الاداء التنظيمي وسمعة المنظمة ووضع الحلول المناسبة للمشاكل في مكان العمل.	Carnevale et al.,2017:521	13
الاية لالتقاط الممارسات الخاصة بالعاملين والاتصال والمشاركة والتفاوض معهم.	Hickland,2017:254	14
دور العاملين في التعبير عن الافكار والمعلومات والمشاعر والدوافع الخاصة بالمنظمة.	Kim et al.,2017:3084	15
فرصة لابداء الرأي.	Park& Nawakitphaitoon, 2017:3	16
التواصل الطوعي للأفكار والمخاوف والاقتراحات والقضايا المتعلقة بالعمل بهدف تحسين أداء الوحدة التنظيمية.	Rasheed et al,2017:5	17
مجموعة من الطرائق التي تمكن العاملين من ابداء ارائهم تجاه المهام التي يتم انجازها في المنظمة.	Ruck et al.,2017:4	18
استعمال العمليات والهياكل والتقنيات والاليات من اجل تمكين العاملين ومنحهم الحرية والاستقلالية في المشاركة باتخاذ القرار .	Walburn,2017:2	19
التعبير عن الاراء والأفكار وعدم الرضا واحتياجات الفرد في مكان العمل بشكل بناء من أجل تحسين الظروف غير المرضية.	Abdul Latif& Arif,2018:510	20

<p>"المشاركة الاستشارية والتمثيل الجماعي"، والذي يتضمن، في جملة أمور، المشاركة في اللجان الاستشارية، ومجالس العمل، والوجود النقابي، والمشاركة في صنع القرار النقابي.</p>	<p>Bales et al.,2018:6</p>	<p>21</p>
<p>سلوك العامل الذي يهدف إلى اقتراح تحسين تنظيمي و/أو إثارة الشكاوى أو عدم الرضى عن المسائل المتعلقة بالعمل من خلال قنوات الصوت الرسمية أو غير الرسمية.</p>	<p>Kwon&Farndale, 2018:3</p>	<p>22</p>
<p>جميع أنواع الفرص التي تمكن العاملين من ابداء رأيهم وأن يمارسوا بعض التأثير على قرارات العمل التي تؤثر على اهتماماتهم.</p>	<p>Tarela&Gbaraka, 2018:25</p>	<p>23</p>
<p>الاتصال المباشر بافكار واقتراحات واهتمامات واراء العاملين تجاه القضايا المتعلقة بتحسين اداء المنظمة المتعلقة بالابداع والتعلم الجماعي والتحفيز العالي والفاعلية الادارية وتقليل معدل دوران العمل واتخاذ قرارات افضل .</p>	<p>Dedahanov et al.,2019:1</p>	<p>24</p>
<p>تعبير مباشر عن اراء العاملين عبر قنوات غير رسمية.</p>	<p>Estell&Davidson, 2019:2388</p>	<p>25</p>
<p>اتصال تقديري للأفكار والآراء والاقتراحات التي تهدف الى احداث تحسينات داخل المنظمة ومعالجة المشاكل وتحسين عملية اتخاذ القرار والحد من السلوكيات غير الاخلاقية.</p>	<p>Foglia& Cohen,2019:155</p>	<p>26</p>
<p>اتصال فردي طوعي مفتوح وموجه نحو الافراد داخل المنظمة من خلال التركيز على سياق بيئة العمل والسلوكيات الهادفة الى تعزيز العلاقة بين العاملين والادارة.</p>	<p>Gopakumar& Singh,2019:774-775</p>	<p>27</p>
<p>تعبير العاملين عن افكارهم الشخصية ومستويات انخراطهم في عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية من أجل تحسين مستوى مكان العمل ومعالجة المشاكل وتنظيم وسوء الادارة والحد منها.</p>	<p>Bas& Tabancali,2020:186</p>	<p>28</p>

تزويد العمال كمجموعة بوسائل التواصل مع الإدارة" ، ولكن تم توسيعه لاحقاً ليشمل المشاركة في صنع القرار، والمشاركة في مناقشات مكان العمل والقدرة على التعبير عن الآراء بحرية دون خوف من التداعيات.	Briggs&Olivier,2 020:2	29
اتصال غير رسمي بين العاملين للتعبير عن افكارهم واقتراحاتهم ومخاوفهم تجاه المشاكل والاراء المتعلقة باتخاذ الاجراء المناسب من اجل احداث التغيير المناسب في المنظمة.	Chen& Appienti,2020:50 8	30
سلوك تشجيعي يركز على التعبير عن التحديات البناءة الهادفة الى تحسين طرائق انجاز المهام المطلوبة.	Kim& Leach,2020:1	31
قدرة العاملين على التعبير عن ارائهم واقتراحاتهم تجاه متطلبات العمل الخاصة بالتظلم وسوء الادارة ... الخ.	Tantawy,2020:74	32

المصدر : من اعداد الباحث بناء على عدد من الادبيات.

يلاحظ من المفاهيم الواردة في الجدول (11) ان التركيز في التعبير عن صوت العامل قد تمحور حول الاتي :-

- (1) نوع من سلوك العمل الاستباقي للتعبير عن افكارهم ومقترحاتهم او لتعبير عدم الرضى الفردي لتصحيح مشكلة في الإدارة أو منع تدهور العلاقات .
 - (2) التعبير عن التنظيم الجماعي ويعد كمصدر قوة للإدارة من خلال الشراكة .
 - (3) الإسهام في صنع القرار الإداري من أجل السعي إلى إدخال تحسينات على تنظيم العمل، والجودة، والإنتاجية .
 - (4) اثبات وجود علاقات تبادلية وتعاونية من اجل تحقيق فاعلية المنظمة واهتمامات العاملين على الامد البعيد.
 - (5) الاهتمام بصوت العامل يمثل سلوك تشجيعي من اجل تحسين اداء المنظمة .
 - (6) تحديد المشاكل ووضع الاجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة هذه المشاكل .
- وبعد الاطلاع على المفاهيم والاراء السابقة قد حدد الباحث تعريفا اجرائيا لصوت العامل انه "منظومة متكاملة من اليات التي يعتمدها العامل لابداء رأيه ومقترحاته والتواصل مع الادارة بقصد المشاركة في اتخاذ القرارات ذات صلة بالعمل ، وبما يزيد من انخراط العاملين في العمل ويوطد الثقة بينهم وبين الادارة .

ثالثاً: اهمية صوت العامل:-

تتبع اهمية اليات صوت العامل من خلال تشجيع العاملين على التعبير عن ارائهم، وبالتالي

يمكن بيان هذه الاهمية في النقاط الاتية:

(Wilkinson et al.,2004:299 ; Hunjra et al.,2010:3056-3057 ; Kulkarni,2010:444; Wilkinson&Fay,2011:68 ; Dundon et al.,2012:1151 ; Burris et al.,2014:5 ;Kaufman,2014:2 ; Morrison,2014:184 ; Mowbray et al.,2014:9 ; Anyango et al,2015:12Duan et al.,2016:1 ; Holland et al.,2016:4 ; Pontier,2016:19 ;Begum,2017:17 ; Boss,2017:11 ; Carnevale et al.,2017:521 ; Hatipoglu&Inelmen,2017:5 ;Kim,2017:142 ;Besieux et al.,2018:5 ; Ding et al.,2018:1716 ; Weiss & Morrison,2018:3 ; Dedahanov et al.,2019:1 ; Yang et al.,2019:3 ; Abdulgalimov et al.,2020:2; Bas& Tabancali,2020:186 ; Eibl et al.,2020:2 ; Erkubilay&Şenturk,2020:1824 ; Han& Xia,2020:2 ; Kurth,2020:2 ; Wilkinson et al.,2020:3 ; Zhan,2020:1)

- (1) تحسين مكان العمل ومكانة المنظمة والنتائج التي تحققها ومعالجة ضغوط العمل .
- (2) تمكين العاملين للتعبير عن ارائهم بحرية وموثوقية عالية .
- (3) بناء علاقة ايجابية بين العاملين والادارة .
- (4) رفع الروح المعنوية للعاملين وسينعكس ذلك في انخراطهم وابداعهم في العمل .
- (5) تحسين انتاجية العاملين والحد من الانحراف في المنظمة .
- (6) المحافظة على العاملين من خلال تحقيق رضاهم .
- (7) تحسين أداء الوظيفة وانخفاض معدل دوران العاملين وأداء دور إضافي .
- (8) تحسين النتائج المرغوب فيها مثل أداء المهام الوظيفة الفردية ووحدة العمل، وفاعلية المنظمة.
- (9) تحقيق النجاح التنظيمي من خلال تطوير المكانات المنظمة في مواجهة المخاطر المحتملة وذلك بتقديم أفكار أو آراء جديدة .

- (10) خلق بيئة عمل أكثر إيجابية .
- (11) معالجة المشاكل التنظيمية وسوء الادارة والتظلم.
- (12) تشجيع العاملين على ابداع افكار ومعلومات جديدة لادارة المنظمة .
- (13) تقليل ضغوط العمل وزيادة التحكم الذاتي والتحفيز الوظيفي في المنظمة.
- (14) ايصال صوت العامل وافكارهم ومقترحاتهم الى المنظمة .
- (15) تحسين قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات .
- (16) تطوير قدرة المنظمة على التعامل مع التقنيات والممارسات الجديدة .
- (17) تعزيز الروح المعنوية للعاملين على تطوير مهاراتهم.
- (18) تحفيز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار .
- (19) تحسين الفاعلية الادارية للمنظمة.
- (20) خلق نوايا ايجابية لدى العاملين تجاه تحقيق اهداف المنظمة .
- (21) تحفيز العاملين على التميز في التعبير اللفظي، والاختيار الفردي، ووجهاً لوجه، والنية الإيجابية والبناءة .
- (22) تحسين مواقف العاملين وأدائهم، وإرساء الديمقراطية في مكان العمل.
- (23) بناء علاقات تبادلية وعلاقات تعاون للعاملين في اتخاذ القرار وتحسين أداء الأعمال .
- (24) جعل العاملين جزءاً لا يتجزأ من المنظمة .

رابعاً : انواع اليات صوت العامل :-

تتخذ اليات صوت العامل عدة انواع اختلفت من وقت لآخر ومن منظمة الاخرى ، كما يظهر في الشكل (4) ، ويمكن ايجاز هذه الانواع بالاتي :



الشكل (4) انواع اليات صوت العامل

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة

1) الصوت الدافع :-

هو تعبير العاملين عن افكار جديدة لتحسين ممارسات العمل الحالية، فعندما يستعمل العاملون الصوت الدافع لتحقيق النتائج المستهدفة فان القادة لا يوجهون الفشل في العاملين اذا لم ينجحوا (Ding et al.,2018:1714). ويرى (Chen & Appienti,2020:508) ان الصوت الدافع يعمل على تعزيز العلاقة بين الادارة والعاملين، فضلا عن تحفيز العاملين للتعبير عن افكارهم واقتراحاتهم الجديدة من اجل تحسين الاداء العام للمنظمة (Liang et al.,2012:74). أذ يقدم الصوت الدافع اقتراحات لتعزيز الاداء التنظيمي من خلال تحفيز العاملين على الانخراط داخل المنظمة وتحقيق اهدافها (Wang et al.,2019:8). وبالتالي فان الامر يعمل على تحسين العمليات الداخلية (Lin & Johnson,2015:3). وتطوير مكانة المنظمة، وتطويره قابلياتها الابداعية على الامد البعيد، الامر الذي يعمل على خلق نوايا حسنة وايجابية تجاه المنظمة، وتحسين مكان العمل (Liang et al.,2012:71 ; Qin) (Liang et al.,2018:91; et al.,2014:1029).

(2) الصوت الممنوع :-

يمثل الصوت الممنوع مدى قدرة العاملين على التعبير عن الممارسات الضارة في المنظمة وتوجيه الانتقادات تجاه المنظمة (Ding et al.,2018:1714). ويرى (Chamberlin et al.,2017:13-14; Lu&Lu,2019:3) ان الصوت الممنوع يعكس القرارات التي تتخذها المنظمة من اجل الحد من السلوكيات والنتائج السلبية والتي تعمل على التأثير في تطور الممارسات الداخلية للمنظمة.

(3) الصوت المراعي :-

يشير الى بناء تصور هيكلي ايجابي لمتطلبات العاملين تجاه المنظمة، والذي يصب في معالجة مشاكل والقضايا التي تقف دون تطور المنظمة (Zhou et al.,2017:468). ويرى (Furrer et al.,2015:3 ; Allison,2018:111) ان الصوت المراعي يمثل استراتيجية استجابة بناءة وفاعلة تستعمل لاحداث التغيير في المواقف السلبية التي تؤثر على طريقة تواصل المنظمة مع العاملين من اجل معالجة المشاكل التي تطرأ في مكان العمل، ووضح (Tjemkes et al.,2012:8 ; Croonen& Brand,2009:10) ان الصوت المراعي يعكس صوت العامل الهادفين الى بناء واحداث تغييرات في انشطة المنظمة تصب في مصلحتها وتحقيق اهدافها ومواجهة المشاكل والازمات التي تحد من تطويرها واستمرار نموها.

(4) الصوت العدائي :-

يشير الصوت العدواني الى السلوكيات السلبية التي يعكسها العاملين تجاه المنظمة، نتيجة عدم التزام المنظمة بعودها في تحقيق اهداف العاملين لديها (Zhou et al.,2017:468). ويرى (Furrer et al.,2015:3 ; Tjemkes et al.,2012:8) ان الصوت العدواني يشير الى الفرض القسري لوجهات النظر الخاصة على الشركاء واحداث الصراعات داخل المنظمة، و اشار (Croonen,2008:8 ; Croonen& Brand,2009:5) ان الصوت العدواني يظهر عندما يحاول الشريك الفوز دون الاخذ بنظر الاعتبار وجهات نظر الشريك الاخر، وبين (Tjemkes& Furrer,2010:4 ; Furrer& den Ouden,2006:20) ان الصوت العدواني يمثل ركيزة اساس في التحالفات الاستراتيجية كونه يؤثر على المنظمات ذات القابليات الضعيفة.

(5) الصوت الايجابي :-

ويمثل السلوك البناء في تحسين أداء المنظمة (Abdul Latif& Arif,2018:511)، فالصوت الايجابية يسهم في تحفيز قابليات المنظمة حول جمع معلومات وافية تجاه المشاكل والقضايا التي تقف امام تطور المنظمة من خلال التركيز على عدة قضايا هي:

(أ) مقدار التحسين والاقتراحات التي يمكن توفيرها .

(ب) حجم وتوع المشكلة التي تواجهها المنظمة .

(ت) تحديد حجم السلبيات التي يمكن ان تتعرض لها المنظمة جراء مواجهة هذه المشكلة (Van Dyne et al.,2003:1372).

(6) الصوت الدفاعي :-

ان العاملون يتفاعلون عادةً من خلال الانخراط في سلوكيات دفاعية تهدف إلى حماية الذات (Van Dyne et al.,2003:1372). ويرى (Alfayad&Arif,2017:151) ان الصوت الدفاعي يسهم في تحفيز العاملين على التعبير عن ارائهم وجمع المعلومات الضرورية من أجل حماية سمعة ومكانة المنظمة عن طريق تحويل الانتباه أو التركيز أو إلقاء اللوم على الآخرين أو تلقي الثناء على الإنجازات. ووفقا لـ (Unler&Caliskan,2019:585) فان الصوت الدفاعي يتضمن التعبير عن الاعتراضات على التغييرات المحتملة في المنظمة والمعارضة اللفظية للتغييرات في سياسات العمل.

(7) الصوت المدعن :-

يعد الصوت المدعن الدافع وراء فض الاشتباك والتعبير الجاهل(دون معرفة) عن السلوك، وهو سلوك غير مندمج يستند إلى الشعور بعدم القدرة على إحداث أي تغيير، الامر الذي يسهم في احداث تغييرات في الفعالية الذاتية للمنظمة من خلال التأثير في احداث التغييرات الداخلية للمنظمة (Van Dyne et al.,2003:1373). فضلا عن التعبير الشفهي للعامل عن الآراء والمعلومات من خلال تحسين مشاعر العاملين تجاه تدني احترام الذات وعدم الانخراط وعدم القدرة على إحداث تغيير في مؤسسته (Alfayad&Arif,2017:151).

(8) الصوت الداعم :-

ويشير الى الدعم للسياسات والبرامج والاهداف والاجراءات ذات الصلة بالعمل الجديرة بالاهتمام (Kwon,2017:16). وبين (Wabala,2019:19; KOÇAK& Hazel,2019:189) ان الصوت الداعم يشير الى السياسات التنظيمية التي تعود بالمنفعة على المنظمة، فضلا عن خلق سمة ايجابية عن المنظمة والمحافظة عليها (ali Tabarsa et al.,2019:6-7).

(9) الصوت البناء :-

يُعرّف الصوت البناء بأنه العامل الاجتماعي التقديري ، ولكنه يتسم بالتحدي والتواصل التصاعدي للاقتراحات والاهتمامات للإدارة بدلاً من مجرد انتقاد الآخرين في مكان العمل (Newton,2018:9) و اشار (Hameed et al.,2020:4 ; koçak& Hazel,2019:189) الى ان الصوت البناء يمثل مشاركة الافكار والمقترحات والاهتمامات من اجل تحسين الاداء التنظيمي. و اوضح (Van ; Brodsky,2017:13 ; Pavitra& Sarikwal,2020:709 ; Puyenbroeck et al.,2020:8) ان الصوت البناء يعكس التعبير الطوعي عن الافكار والمعلومات والاراء التي تركز على احداث التغيير الوظيفي في سياقات العمل، وبين (Ma et al.,2019:5 ; Unler& Caliskan,2017:351) ان الصوت البناء يكون استباقي ويسهم في توجيه وتحسين جودة العمليات التنظيمية واتخاذ قرارات افضل.

(10) الصوت المدمر :-

ويشمل التعبير الطوعي عن إيذاء المنظمة من خلال توصيل الأفكار المؤذية أو الانتقادية المتعلقة بالسياسات أو الإجراءات (أي التشهير بسياسات المنظمة أو أهدافها) (Unler&Caliskan,2019: 585). و اشار (Brodsky,2017:13) الى ان الصوت المدمر يشير الى التعبير الطوعي للعاملين وانتقاد المنظمة فيما يتعلق بسياسات العمل والممارسات والاجراءات.... الخ.

خامساً: العوامل التي تحد من نجاح صوت العامل :-

هناك مجموعة من العوامل التي تقف دون حيولة وتطور آليات صوت العامل، وهذه العوامل يمكن ايجازها في الآتي (Carroll,2011:3-4 ; Emelifeonwu&Valk,2019:5):

- (1) افتقار الإدارة الى المهارات المطلوبة لتنفيذ آليات صوت العامل بفاعلية عالية.
 - (2) سوء معاملة الإدارة.
 - (3) ضعف امكانات وقابليات المنظمة في التعامل مع العاملين.
 - (4) ضعف سلطة ومكانة المنظمة.
 - (5) عدم تماثل قوة وسلطة المنظمة مع متطلبات العاملين.
 - (6) غياب العدالة في توزيع المهام ومكافآت العمال
 - (7) الحد من قدرات العاملين في التعبير عن آراءهم بحرية واستقلالية
- مما تقدم يرى الباحث انه من الصعب تحديد العوائق بشكل صريح طالما لايمكن ملاحظتها مباشرة فقد يلجأ العاملون للصمت لخوفهم من ان ينظر لهم بصورة سلبية او لاعتقادهم ان الصوت لن يغير شيئاً، وقد لا يرغبون بتدمير علاقاتهم داخل المنظمة سواء بالادارة او بقية العاملين.

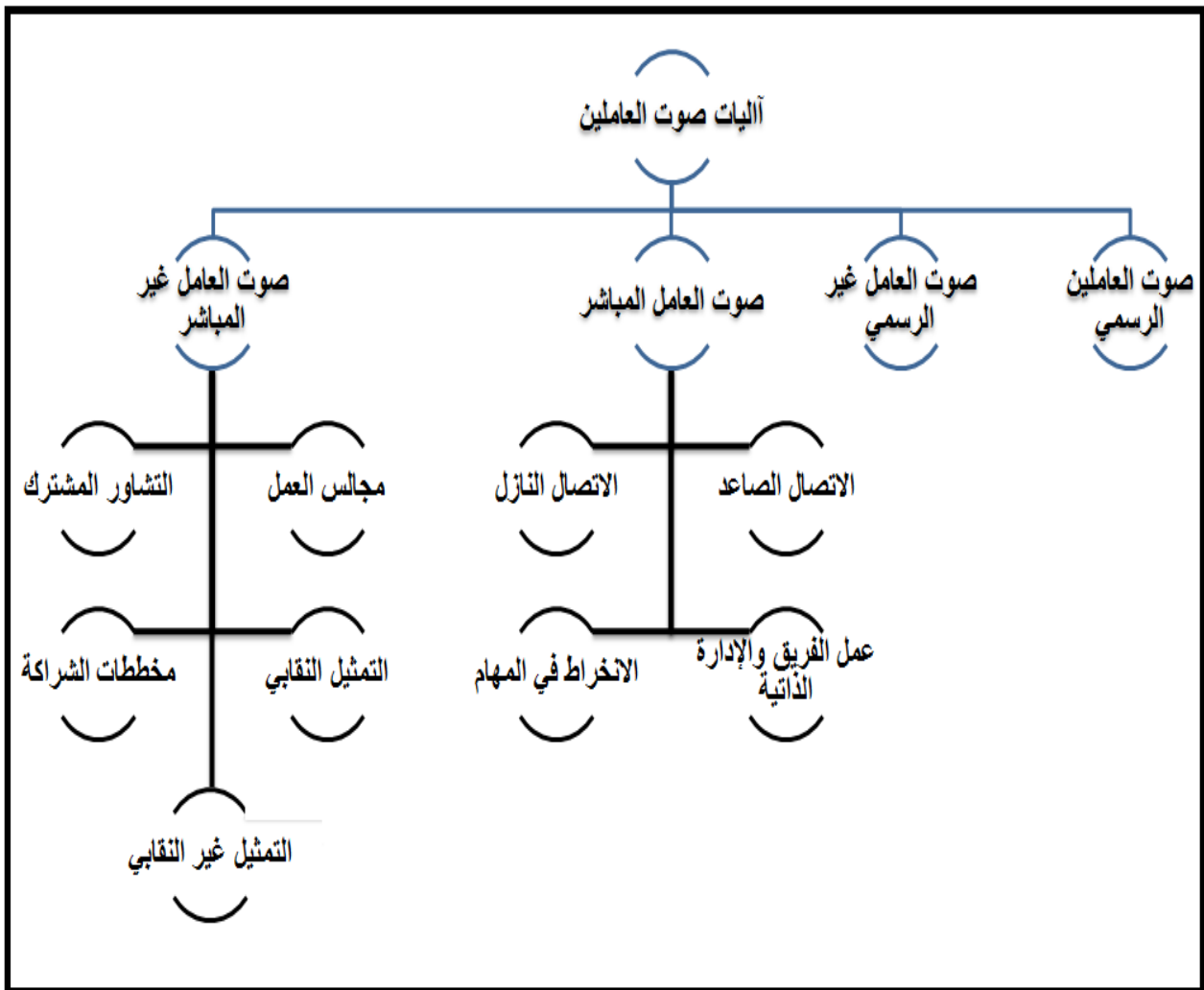
سادساً: آليات صوت العامل :-

يختلف تشغيل آليات الصوت وفقاً لموارد السلطة التي تحتفظ بها الجهات الفاعلة المعنية داخل المنظمة وحجمها ، والقيود المفروضة على الأطر التشريعية المعنية داخل او عبر الحدود الدولية و غالباً ما تتجاوز المنظمات الصغيرة التي توجد فيها علاقات أسرية وروابط شخصية وثيقة بين العاملين والادارة لوائح وسياسات التوظيف في تحديد قنوات التعبير ونجاحها أو فشلها(Wilkinson et al.,2014:13). وبالتالي تتضمن آليات الصوت مجموعة واسعة من الممارسات التي تعزز المشاركة المتبادلة للشواغل والمعلومات والمعرفة، فضلاً عن مساهمات العاملين في صنع القرار بشأن قضايا مكان العمل (Hatipoglu&Inelmen,2017:6). ويرى (Colton,2018:6) ان آليات صوت العامل القوية ترتبط بأفضل الممارسات التي يمكن أن تؤثر إيجابياً على أداء العاملين ويمكن أن تساهم في الأداء خارج التوقعات، وبالتالي يشعر العاملون بأنهم يتمتعون بقدر أكبر من الاستقلال الوظيفي وأنهم يتمتعون بفرصة التأثير على عمليات الإنتاج، الأمر الذي قد يترجم في النهاية إلى مكاسب في الأداء.

ووفقا للدراسات هناك اربعة آليات شائعة لصوت العامل هي الرسمية وغير الرسمية والمباشرة وغير مباشرة

(Mowbray et al.,2014 ; Holland et al.,2016 ; Hatipoglu&Inelmen,2017 ; Gramberg et al.,2017 ; Rasheed et al,2017; Park&Nawakitphaitoon,2017 Kwon&Farndale,2018 ; Colton,2018; Tarela&Gbaraka,2018 ; Estell&Davidson,2019 ; Begum &Çakar,2019; Abdulgalimov et al.,2020 ; Kurth,2020;)

والشكل (5) يوضح آليات صوت العامل



الشكل (5) آليات صوت العامل

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة

(1) صوت العامل الرسمي :-

يعد الصوت الرسمي نهجاً أكثر تنظيماً في تبادل الأفكار والمقترحات من خلال استعمال هياكل المنظمة التي تعزز التنفيذ المتسق وتحد من الصلاحيات التقديرية للمديرين (Mowbray et al.,2014:5; Abdulgalimov et al.,2020:2). و أوضح (Kwon&Farndale,2018:4) ان الصوت الرسمي للعامل يمثل توحيد المعايير واضحة تعمل على تعزيز التنفيذ المتسق والحد من السلطات التقديرية لمديري الصوت الامر الذي يسهم في بناء قنوات صوتية مختلفة من اجل معالجة المشاكل وتحسين النظم الداخلية وممارسات العمل والاجراءات التنظيمية.

مما تقدم يرى الباحث ان الصوت العامل الرسمي يمثل علاقات تبادلية بين المنظمة وعاملها بواسطة هياكل رسمية من اجل تحقيق الفاعلية وحل المشكلات لكلا الطرفين.

(2) صوت العامل غير الرسمي :-

يحدث الصوت غير الرسمي من خلال عمليات غير منظمة يتم من خلالها التعبير عن الآراء والاقتراحات والأفكار المتعلقة بمكان العمل من خلال المحادثات غير الرسمية أو الاجتماعات أو الرسائل أو رسائل البريد الإلكتروني، الامر الذي يعني ان آليات الصوت غير الرسمية تمثل اتخاذ اجراءات تصحيحية تسهم في معالجة المشاكل الداخلية للعمل (Kwon&Farndale,2018:4). ويرى (Abdulgalimov et al.,2020:2) ان صوت العامل غير الرسمي يعمل على بناء ردود فعل ايجابية تجاه المنظمة.

مما تقدم يرى الباحث ان صوت العامل غير الرسمي يمثل المعايير السياقية في المنظمة من خلال بيان الكيفية التي يمكن بدورها استعمال صوت العامل غير الرسمي، الامر الذي يسهم في بناء قواعد تنظيمية راسخة ومهمة من أجل توجيه سلوكيات العاملين بشكل يخدم مصلحة واهداف المنظمة، وهذا الامر يمثل سلوكا اجتماعيا داخل المنظمة والذي يهدف الى تسليط الضوء على السلوكيات غير المناسبة والتي تعيق ادائها، و التركيز على المشاكل الفردية وعدم الرضا للعاملين وحلها في اغلب الاحيان.

3) صوت العامل المباشر:-

يشير صوت العامل المباشر إلى التواصل ثنائي الاتجاه الذي يحدث مباشرة بين الإدارة والعاملين دون وساطة طرف ثالث (Holland et al.,2016:4) للتعبير عن آرائهم أو مخاوفهم (Wilkinson et al.,2017:5) أي أنه يعتمد على العاملين أنفسهم (Estell&Davidson,2019:2388) أن صوت العامل المباشر يعمل على الحد من صوت العامل من خلال الهياكل الهرمية الرسمية الأمر الذي يؤدي إلى أحداث تواصل مباشرة بين الإدارة والعاملين، ووفقاً لـ (Gramberg et al.,2017:6) أن صوت العامل المباشر يعمل على بناء علاقة إيجابية مع المنظمة تتميز بالرضا والتصورات الإيجابية للعاملين تجاه المنظمة، فضلاً عن بناء بيئة عمل آمنة.

فالصوت المباشر عادة ما يكون مسألة اختيار فردي وليس جزءاً من عملية صوت جماعية مطلوبة رسمياً، وهذا قد يكون للتركيز المتزايد في العديد من المنظمات على الصوت المباشر آثاراً كبيرة على نتائج مكان العمل من إذ مواقف العاملين وسلوكياتهم (Kwon et al,2016:2 ; Begum &Çakar,2019:182). ويرى (Ackers:2015:57) أن لصوت العامل المباشر عدة أشكال مختلفة تتمثل في:

أ) الاتصال الصاعد (من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا) :-

يمكن أن يتضمن هذا الشكل من الصوت مجموعة من الآليات المصممة لاستخلاص معرفة العاملين وأفكارهم، فغالبا ما يتم تقديم الاقتراحات الفردية لغرض معالجة المشاكل وبناء أفكار وخطط جديدة (Holland et al.,2019:8 ; Marchington,2008:9). وبين (Carroll,2011:19) أن هذا النوع يختلف عن الاتصال النازل من خلال اهتمامه بتوجيه العاملين في الواقع وجهاً لوجه مع أرباب العمل وتصميم أفكار ومعرفة العامل بالشكل الذي يخدم مصلحة المنظمة، وتوصل (Duan et al.,2017:4) أن صوت العامل الصاعد يهدف إلى تحسين الوضع الحالي للمنظمة من خلال دمج السلوكيات الإيجابية للعاملين بالنتائج المرغوبة بالإداء الوظيفي الفردي للعاملين.

ب) الاتصال النازل (من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا) :-

يشير الاتصال النازل إلى إبلاغ العاملين بقضايا العمل إما من خلال مستندات مكتوبة رسمية أو تفاعلات وجهاً لوجه بين الإدارة والعاملين، الأمر الذي يعني أن المعلومات سوف تكون موجهة إلى أسفل الهرم التنظيمي (Holland et al.,2019:8). ويعتقد (Carroll,2011:19) أن هذا النوع يُعد الأكثر شيوعاً مقارنة بالأنواع الأخرى من صوت العامل المباشر كونه يعمل على الأخذ بالاعتبار القدرة على إدارة علاقات التوظيف، وتدفق المعلومات، و التواصل بين العاملين.

ت) عمل الفريق والإدارة الذاتية :-

يُنظر إلى نظم العمل المستندة على الفريق بأنها تعمل على تحسين الأداء من خلال تشجيع العاملين بفرصة التعاون في معالجة المشاكل وتحسين عملية الإنتاج (Batt et al.2002:575). وبين (McCabe&Lewin,1992:120) ان عمر الفريق والادارة الذاتية يعمل على بناء مبادئ الاستقلال الذاتي واللامركزية والإدارة الذاتية، و تعزز مواقف العاملين تجاه العمل وتؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

ث) الانخراط في المهام :-

تتضمن هذه الالية عمليات العمل المعاد تصميمها والعمل الجماعي والفرق المدارة ذاتيًا، اذ يكون فيه للعاملين رأي مباشر حول كيفية تنظيم العمل (Marchington,2008:5). وينظر (Holland et al.,2019:6) الى ان الانخراط في المهام يسهم في توفير فرصة للعاملين لتوظيف حرية التصرف في العمل بدلاً من ممارسة الإشراف عن كثب من قبل المديرين.

مما تقدم يرى الباحث ان صوت العامل المباشر هو الية اتصال ثنائية الاتجاه بين العاملين والادارة العليا دون اي وساطة للتعبير عن ارائهم ومخاوفهم.

4) صوت العامل غير المباشر:-

يشير الصوت غير المباشر إلى تمثيل العاملين الجماعي من خلال النقابات العمالية أو غيرها من التمثيلات غير النقابية (Wilkinson et al.,2004:299). مثل مجالس العمل أو اللجان الاستشارية (Tarela&Gbaraka,2018:25; Park& Nawakitphaitoon,2017:3). ويتم من خلال هذه الالية بيان مخاوف العاملين واقتراحاتهم تجاه الادارة (Holland et al.,2016:4) (Carroll,2011:21-23) الى ان هناك عدة انواع مختلفة من اليات صوت العامل غير المباشرة، وهي:

أ) التشاور المشترك :-

تتضمن هذه الالية اجتماع ممثلي العاملين والإدارة معًا للنظر في القضايا ذات الاهتمام المشترك والمصلحة لكلا الطرفين، وبالتالي فان الادارة تحتفظ بالسيطرة على عملية صنع القرار، ولكنها تسعى إلى الاستفادة من مبادرة القوى العاملة من خلال إشراكها في أنشطة صنع القرار.

(ب) مجالس العمل :-

هذه الآلية يمكن أن تعزز علاقة تعاونية أكبر بين العاملين والإدارة لأنها تسهل التشاور والمناقشة على مستوى المنظمة، فمجالس العمل تسهم في تقديم النصح والارشاد للعاملين تجاه القيام بالاعمال التي تصب في مصلحتهم والحد من الاعمال التي تضر في اهدافهم.

(ت) مخططات الشراكة :-

تركز هذه الطريقة على روح التعاون بين الأطراف المعنية والحد من العلاقة العدائية التي توجد عادة بين الإدارة والعاملين وراء هذه الآلية الصوتية، وبناء المزيد من اتفاقيات الشراكة التعاونية يتطلب تغيير تصورات العاملين والإدارة، الا ان هذه الآلية تتطلب "التزامًا عاليًا بمشاركة المعلومات" من جميع الأطراف في علاقة العمل.

(ث) التمثيل النقابي :-

الهدف الرئيس للنقابات هو المساومة على تحسين ظروف العمل وشروط العمل لأعضائها لان وجود النقابة قد يكون بالغ الأهمية بالنسبة للعاملين كونه يعمل على اتخاذ قرارات جماعية مستندة على رأي الاغلبية (Sablok,2014:7).

(ج) التمثيل غير النقابي :-

يمثل التمثيل غير النقابي مجموعة متنوعة من إجراءات تسوية الصراعات في المحيط غير النقابي بما في ذلك إجراءات المراجعة الإدارية للشكاوى ومراجعة الأقران والتحكيم غير النقابي والتي قد توفر شكلاً فردياً للتعبير عن الرأي في مكان العمل وبالتالي تقليل معدلات دوران العاملين (Batt et al.2002:576). ويرى (Ruck et al.,2017:3) ان التمثيل غير النقابي يسهم في تعزيز امكانات العاملين في التعبير عن ارائهم بحرية من خلال إثارة حوار عن مشكلة في العمل.

مما تقدم يرى الباحث ان صوت العامل غير المباشر هو استخدام طرف ثالث لاجل التواصل بين الادارة والعاملين لوجود مسافة بين الادارة العليا وعاملي المستويات الدنيا واختلاف التوجهات والسياسات ومن اجل تعزيز قدرة العاملين على التطور والتكيف والابتكار، مهما كانت اليه الصوت، يجب على المنظمات تصميم سياسات وممارسات تساعد وتشجع العاملين على مثل هذه السلوكيات.

سابعاً : النماذج المفسرة لآليات صوت العامل :-

يمكن دراسة آليات صوت العامل من خلال عدة نماذج يمكن ايجازها في الآتي:

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

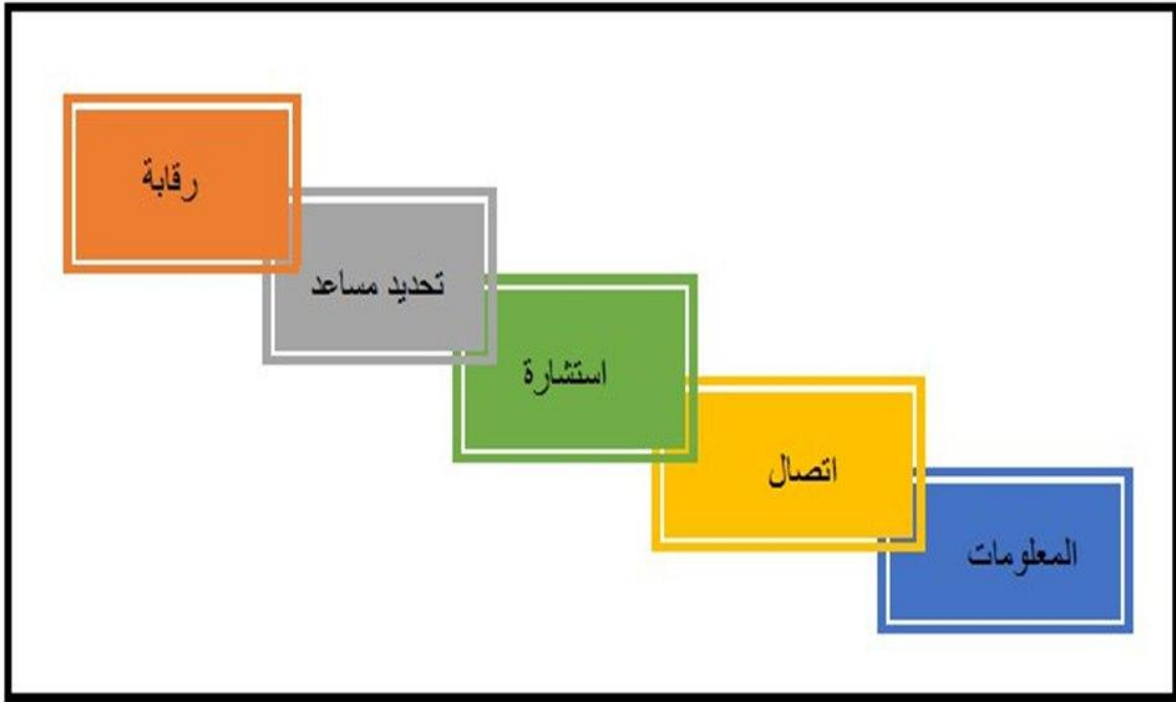
نلاحظ ان هذا النموذج يبدأ بتحديد التأثير في مستوى اتخاذ القرارات من خلال تطوير

نموذج تدرج (المصعد) للاصوات الذي وضعه (Marchington, Goodman,) (Ackers, 1992: 8 Wilkinson, and) اذ اشاروا الى عدم وجود اصوات على الاطلاق في اسفل المدرج ، وان المدراء يتخذون القرارات دون الاخذ بنظر الاعتبار لاراء وافكار العاملين. ويتكون المدرج من خمس مراحل ما بين مرحلة "عدم الاشتراك" و "سيطرة العامل" هناك ثلاث مراحل تمثل تعمقا في مستوى الانخراط في الصوت.

المرحلة الاولى تتمثل بالاتصالات وتشير الى درجة محددة من المشاركة بالمعلومات فهي في واقع الامر نقل المعلومات من المديرين إلى العاملين، أو الاتصال بين الطرفين، أو نوع من التدفق التصاعدي للردود أو الأفكار. وهنا يشارك العاملون على مستوى فردي مباشر، وليس من خلال ممثلين. اي ضمان ان العاملين على دراية ووعي بالقرارات المتخذة، الا ان اتخاذ القرار يبقى حصريا بيد الادارة .

و المرحلة الثانية هي الاستشارة وتمثل مشاركة غير مباشرة، وهي تغطي الحالة التي يشارك فيها العاملون عن طريق ممثليهم، الذين ينتخبون عادة من قبل مجموعات العاملين، واللجان استشارية مشتركة، قد تعمل على أي مستوى داخل المنظمة، بل وقد تجمع بين المديرين وممثلي العاملين من مؤسسات مختلفة، إلى أطراف عمل مشتركة، ومجالس شركات، ومفاوضة جماعية، وعاملين في المجلس، هنا تاخذ اراء العاملين بالحسبان الا ان اتخاذ القرار ما زال مسؤولية الادارة وحدها.

اما المرحلة الثالثة فنقلنا الى مرحلة اتخاذ القرار والتي تنعكس بتشجيع العاملين على مشاركة في اتخاذ قرار وتحسين درجة الارتباط المباشرة في ما بينهم وبالتالي قد يشارك العاملون (و/أو ممثلوهم) في تحديد أهداف الأداء، أو قد يتم تحديدهم من جانب واحد من جانب الإدارة بشكل يتناسب مع حجم الاسهم، اذ تمنح ملكية الأسهم حق التصويت والحضور في الاجتماعات العامة السنوية، على الرغم من أن حصص العاملين عادةً ما تكون نسبة صغيرة ، او قد يتم المشاركة بقضايا ذات أهمية تشغيلية ، مثل تلك المتعلقة بقرارات الإنتاج أو الخدمة ، بما يتجاوز الوصف الوظيفي للعامل ولكنها مع ذلك مرتبط به والشكل (6) يوضح ذلك.



الشكل (6) نموذج تدرج لصوت العامل

Source: Marchington, Goodman, Wilkinson, & Ackers, P (1992) " New Developments in Employee Involvement", Manchester School of Management , Research Series No.2 P. 7

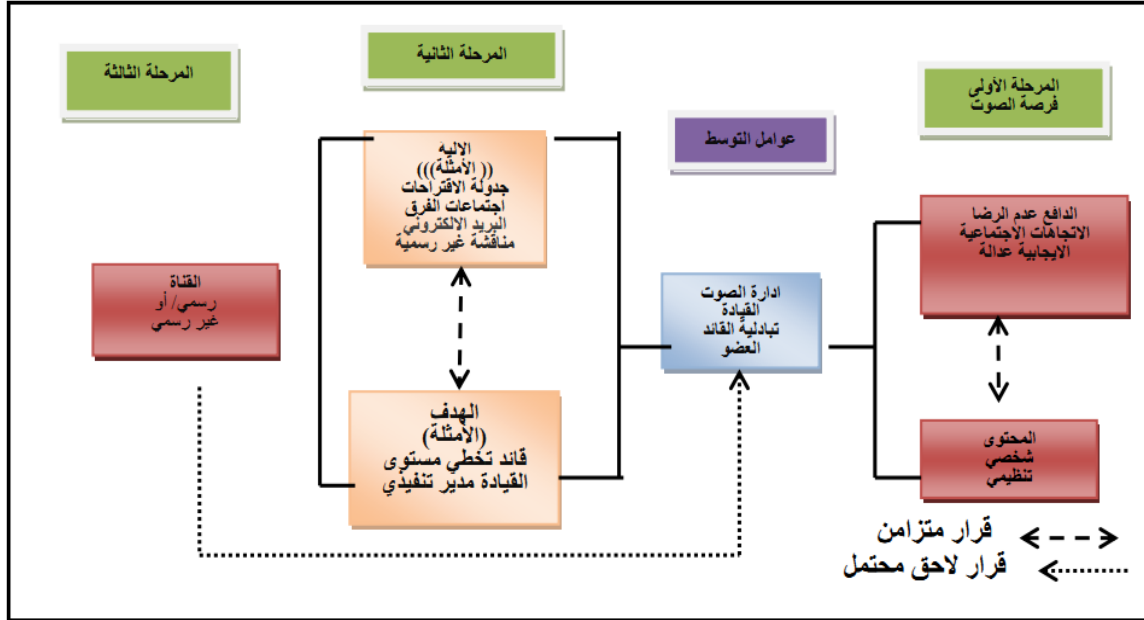
2- انموذج (Mowbray et al.,2015)

يهدف هذا الانموذج الى قياس صوت العامل من خلال تبني ثلاثة مراحل ترتبط ارتباطاً مباشراً بصوت العامل:

تتضمن المرحلة الاولى طبيعة ونوع العلاقة بين (الدافع لعدم الرضا، والاتجاهات الاجتماعية الايجابية العادلة) و(المحتوى الشخصي التنظيمي)، وهذه المرحلة تبين الدافع للصوت ومحتواه يحدث بالتزامن مع مرحلة فرصة الصوت.

بينما تتمثل المرحلة الثانية استثمرت ادارة الصوت القيادي والمستندة على تبادل القائد والعضو كحلقة الوصل من اجل تعزيز الية واهداف صوت العامل، وبالتالي تتضمن هذه المرحلة تحديد فرصة الصوت ودعمها بالتحفيز/الدوافع، والعناصر التي تم تحديدها مثل إدارة الصوت داخل المنظمة وعوامل القيادة والعلاقة التبادلية بين القائد والعضو ، سيكون له تأثير وسيط أو معتدل على اختيار الهدف والآلية التي يستخدمها العامل للتعبير عن الرأي.

واخيرا تمثلت المرحلة الثالثة في استخدام الصوت غير الرسمي بالتسلسل وبالتوازي حيث تم اختيار القناة الرسمية أو غير الرسمية (Mowbray et al.,2015:394-395). والشكل (7) يوضح ذلك.

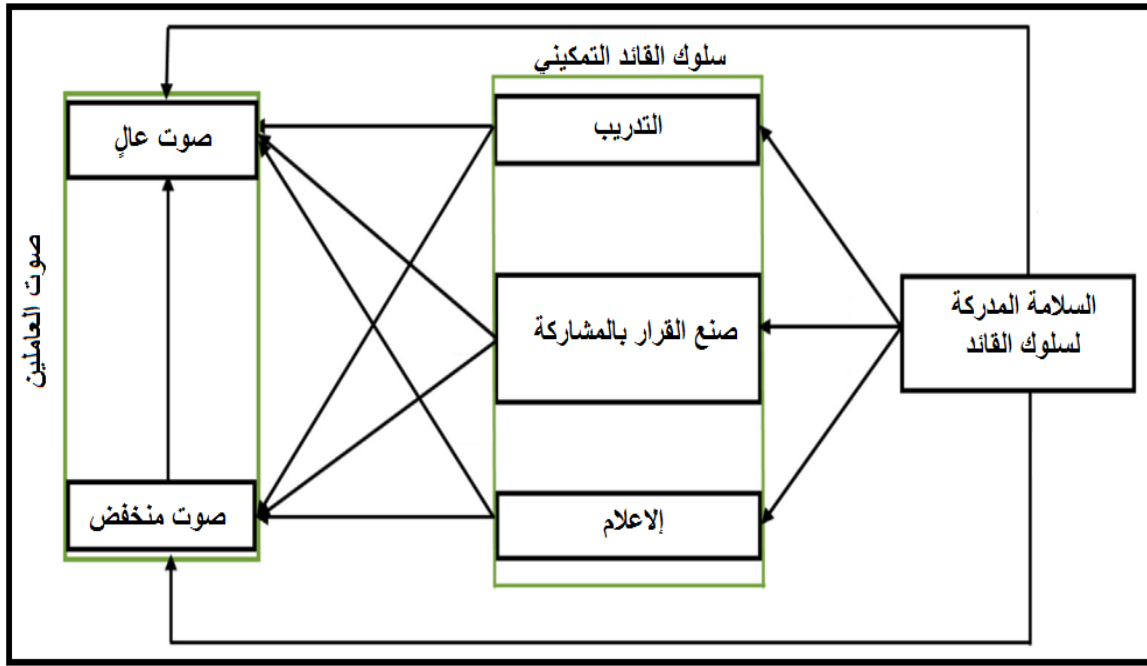


الشكل (7) انموذج آليات صوت العامل وفقاً لـ (Mowbray et al.,2015)

Source: Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. (2015). An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), p394.

3- انموذج (Elsetouhi et al.,2018) :-

ان الغرض من هذا الانموذج هو قياس طبيعة تأثير السلامة المدركة لسلوك القائد في صوت العامل (الصوت العالي، والصوت المنخفض) من خلال الدور الوسيط لسلوك القائد التمكيني المتمثل (التدريب، وصنع القرار بالمشاركة، الاعلام)، اذ يفرض الانموذج ان تمكين سلوكيات القائد يؤثر بشكل ايجابي في صوت العامل، فضلا عن ان سلوكيات القائد التمكينية تمارس دور وسيط في العلاقة بين السلامة المدركة لسلوك القائد وصوت العامل (Elsetouhi et al.,2018:100)، والشكل (8) يوضح ذلك.

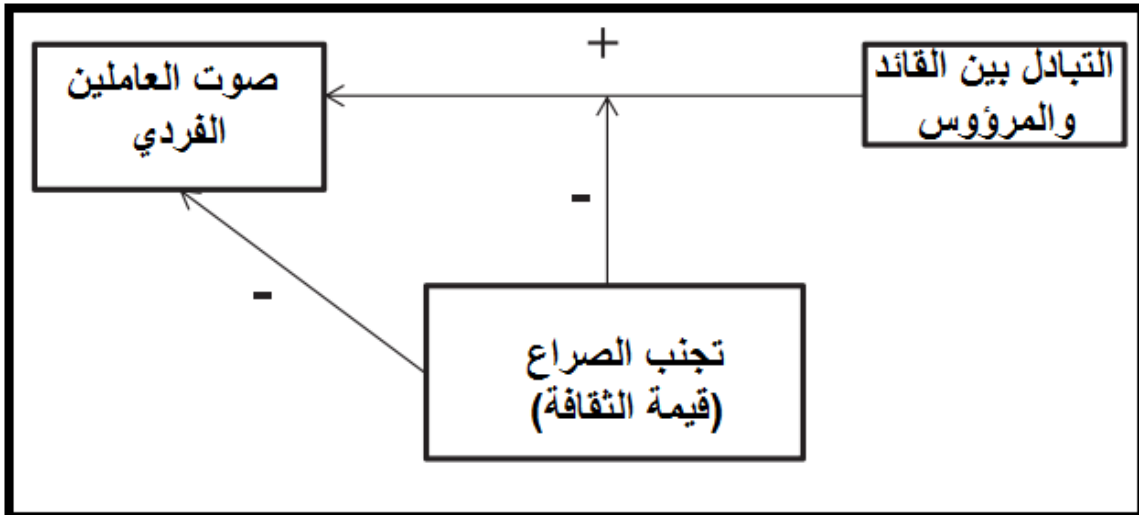


الشكل (8) انموذج آليات صوت العامل وفقاً لـ (Elsetouhi et al.,2018)

Source: Elsetouhi, A. M., Hammad, A. A., Nagm, A. E. A., & Elbaz, A. M. (2018). Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors. *Tourism Management*, 65, p102.

4- انموذج (Park& Nawakitphaitoon,2018) :-

يهدف هذا الانموذج الى قياس مدى تأثير صوت العامل الفردي في التبادل بين القائد والمرؤوس من خلال الدور التفاعلي لتجنب الصراع ، اذ توصل الانموذج الى ان العلاقة بين التبادل بين القائد والمرؤوس وصوت العامل يكون اقل ايجابية عندما يكون تجنب الصراع مرتفعاً، فضلاً عن هذا فان تجنب الصراع يؤثر تأثير مباشر في صوت العامل من خلال الدور التفاعلي الذي يمارسه في المنظمة (Park& Nawakitphaitoon,2018:1)، وكما في الشكل (9).

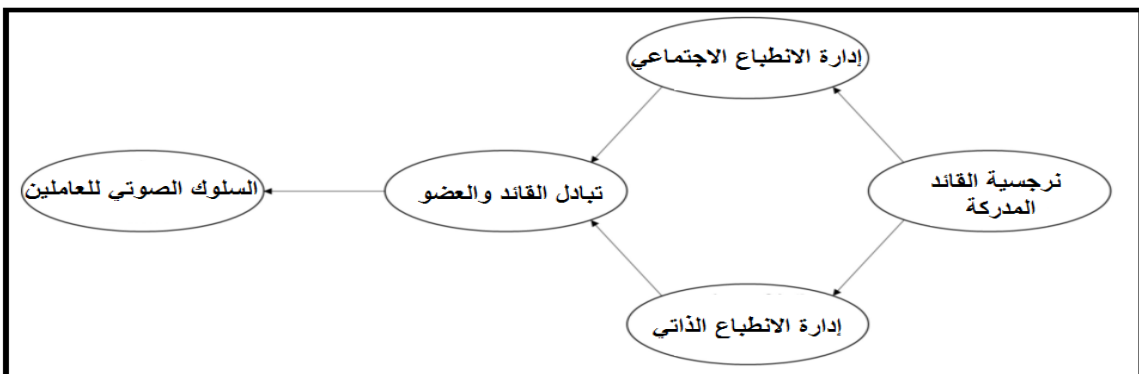


الشكل (9) انموذج اليات صوت العامل وفقا لـ (Park & Nawakitphaitoon, 2018)

Source: Park, J. Y., & Nawakitphaitoon, K. (2018). The cross-cultural study of LMX and individual employee voice: The moderating role of conflict avoidance. *Human Resource Management Journal*, 28(1), p3.

5- انموذج (Liao et al., 2019)

يفسر هذا الانموذج تأثير السمات الشخصية (الترجسية) للقائد في السلوك الصوتي للعاملين من خلال الدور الوسيط لادارة الانطباع (الاجتماعية، والذاتية)، وتبادل القائد والعضو، اذ يفرض الانموذج ان نرجسية القائد تؤثر تأثير كبير على صوت العامل من خلال دوافع ادارة الانطباع الاجتماعية والذاتية، فضلا عن ان تبادل القائد والعضو يؤثر تأثير مباشر على صوت العامل، الامر الذي يسهم في خلق نتائج ايجابية تحفز العاملين على تطوير امكاناتهم ومهاراتهم الداخلية (Liao et al., 2019:1)، والشكل (10) يوضح ذلك.

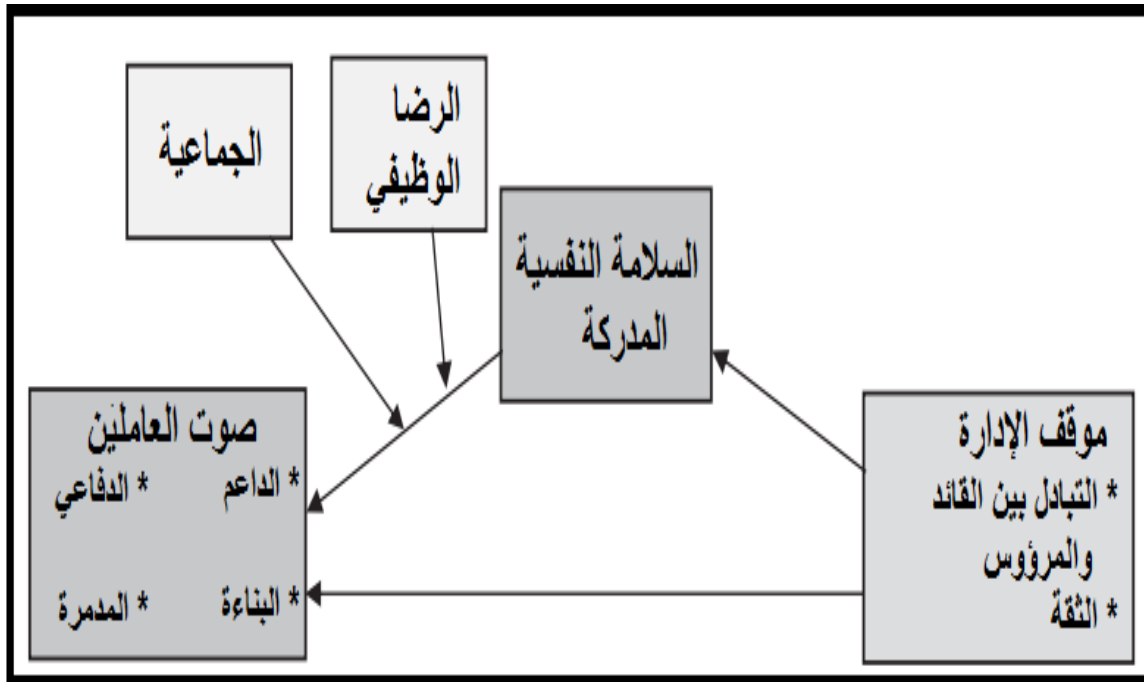


الشكل (10) انموذج اليات صوت العامل وفقا لـ (Liao et al., 2019)

Source: Liao, S., Zhou, X., Guo, Z., & Li, Z. (2019). How does leader narcissism influence employee voice: The attribution of leader impression management and leader-member exchange. International journal of environmental research and public health, 16(10), p9.

6- انموذج (Unler & Caliskan, 2019) :-

الغرض من هذا الانموذج التركيز على دور مواقف الادارة في التأثير على صوت العامل من خلال الدور الوسيط للسلامة النفسية المدركة لفرد، اذ يفرض الانموذج ان مواقف الادارة تؤثر على اربعة انواع لصوت العامل تتمثل في (الصوت الداعم ، والصوت البناء، والصوت الدفاعي، والصوت الهدام او المدمر) وجميع هذه الانواع تتأثر بالرضا الوظيفي والسلوكيات الجماعية لزملاء العمل، وعليه توصل الانموذج الى ان مواقف الادارة تؤثر تأثير مباشر على الصوت الداعم والبناء والدفاعي والمدمر من خلال الدور الوسيط للسلامة النفسية المدركة (Unler & Caliskan, 2019:582)، ويبين الشكل (11) طبيعة هذا الانموذج.

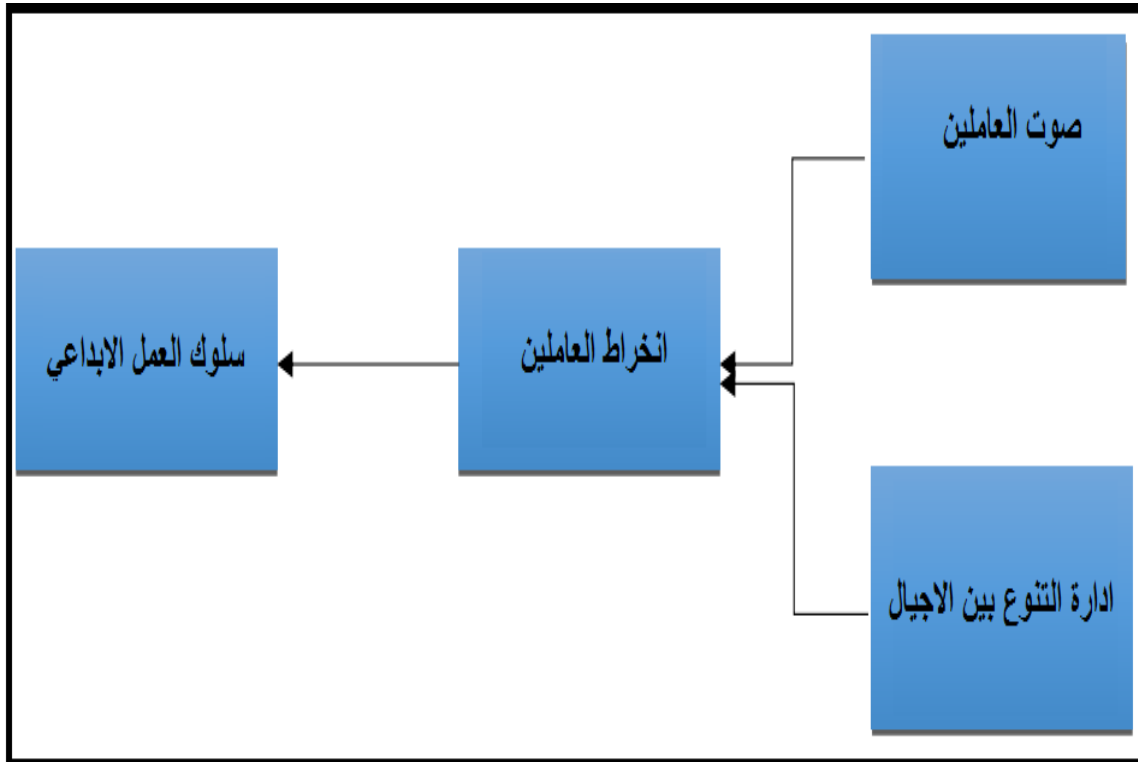


الشكل (11) انموذج آليات صوت العامل وفقاً لـ (Unler & Caliskan, 2019)

Source: Unler, E., & Caliskan, S. (2019). Individual and managerial predictors of the different forms of employee voice. Journal of Management Development. Vol. 38 No. 7, p590 .

7- انموذج (Sifatu et al.,2020) :-

يهتم هذا الانموذج بقياس دور صوت العامل وأدارة التنوع بين الاجيال في سلوك العمل الابداعي من خلال الدور الوسيط لانخراط العاملين، اذ يفرض الانموذج ان هناك علاقة بين صوت العامل وادارة التنوع وسلوك العمل الابداعي تسهم في تطوير ادارة العاملين، وعليه توصل الانموذج الى ان صوت العامل وتنوعه يؤثر تأثير مباشر على سلوك العمل الابداعي للعاملين، الامر الذي يسهم في تعزيز امكانيات العاملين الابداعية وتطويرها والتكيف مع التغييرات التي تحدث في المنظمة (Sifatu et al.,2020:725). والشكل (12) يبين ذلك.



الشكل (12) انموذج آليات صوت العامل وفقاً لـ (Sifatu et al.,2020)

Source: Sifatu, W. O., Sjahrudin, H., Fajriah, Y., Dwijendra, N. K. A., & Santoso, A. (2020). Innovative Work Behaviors in Pharmacies of Indonesia: Role of Employee Voice, Generational Diversity Management and Employee Engagement. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(2), p728

المبحث الثاني

الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة

أولاً : مفهوم الثقة المتبادلة بين العاملين و الادارة :

تعود الجذور التاريخية لموضوع الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة الى (Mayer,1995) والذي افترض ان الثقة المتبادلة المدركة تقوم على اساس ثلاثة عناصر أساسية هي(القدرة، والإحسان، والنزاهة). وجميع هذه العناصر مرتبطة بعضها مع بعض (Romero Pender,2017:7). وبالتالي فان الوقوف على تعريف واحد شامل لمفهوم الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة يعد أمر في غاية الصعوبة ، وعليه ومن اجل الوقوف على مفهوم الثقة المتبادلة بشكل اكثر تحديداً فان الجدول (12) يوضح ما تيسر الحصول عليه حول مفهوم الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة لمجموعة من الباحثين والأكاديميين في هذا المجال.

الجدول (12) مفاهيم الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة من وجهة نظر عدد من الكتاب الباحثين

المفهوم	اسم الباحث والسنة ورقم الصفحة	ت
رغبة احد اطراف الثقة في الاعتماد على قرارات الطرف الاخر التي تصب في مصلحة الطرفين وتقوم على ثلاثة عناصر أساسية (القدرة والإحسان ونزاهة).	Mayer et al.,1995:712	1
الشعور بان اعضاء المنظمة يمكن الوثوق بهم وبناء علاقات ايجابية معهم.	McMillan,1996:315-316	2
مفهوم مستند على طبيعة العلاقة يتم توجيهه وتعزيزه من خلال الانشطة العلائقية بين الطرفين.	Suh& Kwon,2003:4	3
الوسيلة التي يمكن من خلالها للمنظمة تحفيز العاملين والقيادة على العمل الجماعي وفهم الثقافة التنظيمية.	Zolin et al.,2004:2	4
وسيلة لتعزيز رضا الوظيفي والتزام التنظيمي والانتاجية والتعاون بين العاملين والمنظمة.	Chen et al.,2015:2	5
ايمان العاملين بالقدرة والنزاهة والإحسان الخاصة بالمنظمة.	Ong& Lin,2015:345	6

شعور العاملين بان المنظمة سوف تتخذ قرارات تعود بالفائدة عليهم ولا تنتهك مصالحتهم.	Rusu& Baboş,2015:56	7
احد الاليات التنظيمية التي يمكن من خلالها تبادل المعرفة بين العاملين والإدارة .	Selmi et al.,2016:1	8
مورد اساس ومهم في المنظمة لتعزيز وتحسين التزام العاملين بمتطلبات وقواعد المنظمة.	Szeliga,2016:310	9
سياق يرتبط به العاملين من خلال خلق علاقة ايجابية بينهم يركز على الموثوقية والمصادقية تجاه بعضهم البعض .	Barkhordari,2017:7	10
الالية التي يمكن من خلالها تحسين علاقة الادارة بالعاملين.	Begzadeh& Nedaei,2017:271	11
علاقة ديناميكية وشخصية بين الافراد العاملين تؤثر في مكان العمل وتتأثر به.	Bligh,2017:21	12
حالة ايجابية تستند على الثقافة والمعتقدات والقيم المشتركة .	Gampa et al.,2017:4	13
التفاعلات والتوقعات والسلوكيات الايجابية بين العاملين التي تسهم في تحقيق التعاون من اجل انجاز اهداف المنظمة.	Nešić& Lalić,2017:27	14
وسيلة لتحفيز الاعضاء في المنظمة على الاعتماد على التزامات بعضهم البعض.	Romero Pender,2017:7	15
عملية تحفز العاملين وتشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تصب في مصلحة المنظمة.	Ferraris et al.,2018:1	16
حالة نفسية تؤثر على نية وتوقعات وسلوكيات العاملين.	Zheng et al.,2018:92	17
الإيمان باستجابة المنظمة بشكل ايجابي لمتطلبات العاملين والوفاء بالتزاماتها تجاههم.	Alnaseri et al.,2019:208	18
مدى ثقة المنظمة في رغبة العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات والاجراءات التي تحكم مصير المنظمة.	Ashoori& Weisz,2019:2	19

حالة نفسية واخلاقية تستند على مجموعة من النظم وردود الفعل تجاه المهام التي يقوم بها احد طرفي العلاقة.	de Oliveira & Rabechini Jr, 2019:133	20
الحرية والاستقلالية التي تسهم في منح العاملين القدرة على العمل بجدية.	Hasnain, 2019:26	21
قدرة المنظمة على التأثير في العمليات التي يقوم بها العاملين من اجل تعزيز ثقتهم بها.	Gerardu & van der Horst, 2020:76	22
التوقعات الايجابية التي تحافظ عليها المجموعة والافراد في قراراتها التي تتخذها.	Küçükoğlu & Akca, 2020:105	23
علاقة تبادلية ايجابية ايجابي بين العاملين تقوم على تطوير الأسس اللازمة للمعاملة بالمثل وتحسين السمعة والتدخل المسبق والاهداف والمصالح المشتركة المدركة للإطراف الداخلة في العلاقة، أي بعبارة اخرى ان الثقة تمثل جانب متعدد الابعاد يركز على (القدرة والاحسان والنزاهة) التي تهدف بدورها الى تحسين النوايا السلوكية للإفراد العاملين وتحسين رفايتهم والارتقاء بمستوى جودة حياة العمل الخاصة بهم.	Min et al., 2020:5	24
الرغبة في بناء علاقة ايجابية تستند على النوايا الحسنة والتوقعات الايجابية تجاه شخص معين.	Raj et al., 2020:24	26
رغبة احد اعضاء المنظمة في بناء علاقة ايجابية مع عضو اخر بغض النظر عن السلوكيات والمواقف التي تحكم الطرفين.	Varshney, 2020:1	27
مقدار استعداد العاملين والإدارة لتقبل العلاقة بناء على التوقعات الخاصة بالطرفين.	Bati & Singh, 2021:1	28
الاعتبارات الأخلاقية (النزاهة، والصدق، والإحسان، والأخلاق ... الخ) التي تعمل على دعم وتحسين العلاقة بين الاطراف من اجل تلبية التوقعات والأهداف المطلوبة.	Fandos-Roig et al., 2021:4	29

الدرجة التي يكون بها طرف ما على استعداد لتبني تصرفات الطرف الأخر.	Vlontzos et al.,2021:5	30
مقدار النزاهة والاحسان الذي يتمتع به الأعضاء موضوع العلاقة من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة.	Vukelić et al.,2021:16	31

المصدر : من إعداد الباحث بناء على المصادر الواردة في الجدول

يلاحظ من التعاريف السابقة ان الكتاب و الباحثين ركزوا على عدد من المرتكزات في بناء مفهوم الثقة المتبادلة بين العاملين و الإدارة ، ولعل من ابرز ما تم التركيز عليه الاتي:

- (1) بناء علاقات ايجابية بين العاملين والادارة .
 - (2) النوايا السلوكية للأفراد تجاه المنظمة.
 - (3) تحفيز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - (4) تحفيز العاملين على الاعتماد على بعضهم البعض في انجاز المهام المطلوبة.
 - (5) توجيه ثقة العاملين نحو النتائج التي تحققها المنظمة.
 - (6) توليفة من المشاعر والآليات والوسائل والسياقات والتوقعات والسلوكيات التي تعزز العلاقة بين العاملين والادارة من خلال تطوير إمكاناتهم في فهم قابليات و موثوقية ومصداقية بعضهم البعض .
- وبناء على جميع ما ذكر أعلاه قد حدد الباحث تعريفاً إجرائياً لثقة المتبادلة بين العاملين والادارة على أنها علاقة بين العاملين والادارة تقوم على قدرة أي من الطرفين على الوفاء بالالتزامات المتبادلة (المصدقية) ، وحسن النية تجاه بعضهم البعض، فضلا عن الصدق والعدالة في التعامل.

ثانيا : أهمية الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة :-

تتبع أهمية الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة في النقاط الآتية:

(Mayer et al.,1995:710 ; Morgan& Zeffane,2003:58 ; Zolin et al.,2004:2 ; Krekula,2014:14 ; Chen et al.,2015:2 ; Ong& Lin,2015:345 ;Kearney& Kruger,2016:47 ; Khosrowjerdi,2016: 55 ; Setiawan et al.,2016:713 ; Setiawan et al.,2016:714 ; Szeliga,2016:311 ; Patel & Mohanpriya, 2017:2123 ; Alshaabani& Benedek,2018:7 ; Ferraris et al.,2018:1 ;Layland,2018:63 ;Fachmi,2019:118 ; Sujan et al.,2019:125 ;Küçükoglu&

Akca,2020:105 ; Lewicka& Zakrzewska-Bielawska,2020:16 ; Ogunmokun et al.,2020:1 ; Skönvall,2020:8 ; Varshney,2020:1 ; Yasir& Khan,2020:2)

- (1) تحسين قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات عالية المخاطرة.
- (2) تحسين مستوى التعاون بين الافراد العاملين والادارة والتي تنعكس على اداء المنظمة .
- (3) توجيه العاملين نحو تحقيق الاهداف المشتركة.
- (4) تنمية العلاقات الاجتماعية وتحقيق تواصل ايجابي بين افراد المجتمع.
- (5) تحسين العلاقة بين زملاء العمل أي زيادة الرغبة في الثقة بالآخرين.
- (6) رفع مستوى قدرة المنظمة على ادارة الاجراءات والتكنولوجيا ونظم الادارة والاهداف والرؤى الخاصة بها.
- (7) رفع مستوى حسن النية بين اعضاء المنظمة من خلال تعزيز التوقعات الايجابية لهم.
- (8) المحافظة على امن وسرية المعلومات بين الاطراف الداخلة في العلاقة.
- (9) ضمان توقع ايجابي بان العامل لن يتبع سلوك انتهازي من خلال الكلمات والقرارات التي يتخذها.
- (10) التأثير على الشفافية التنظيمية ونتائج اداء العمليات التنظيمية.
- (11) تحسين ثقة العامل في الاعمال والسلوكيات والنظم التي يمارسها زملاء العمل.
- (12) تحقيق اهداف المنظمة من خلال فهم سلوكيات الافراد العاملين.
- (13) الية او وسيلة لتحفيز العاملين والادارة على تبني الاعتماد على خدمة او/ وسيلة معينة من اجل انجاز المهام المتعلقة بها.
- (14) مساعدة المنظمة في بناء ثقة تستند على المشاركة في انجاز الأنشطة والمهام الخاصة بالأطراف الداخلة في العلاقة.
- (15) تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وانتاجية العاملين.
- (16) تعزيز التعاون والتواصل الفاعل وتبادل المعلومات وقدرات العاملين.
- (17) ميزة أساسية لإحداث التغيير في المنظمة، وتمكين العاملين من المشاركة في تحقيق اهداف المنظمة.
- (18) تحسين الحالة النفسية للعاملين، وتعزيز التوقعات الايجابية للسلوكيات بين زملاء العمل.

19) تمكين العاملين في العمل مع بكفاءة وفاعلية عالية من اجل انجاز المهام المطلوبة، فغالبا ما تؤدي الثقة الى تحقيق الاهداف الشخصية والتنظيمية.

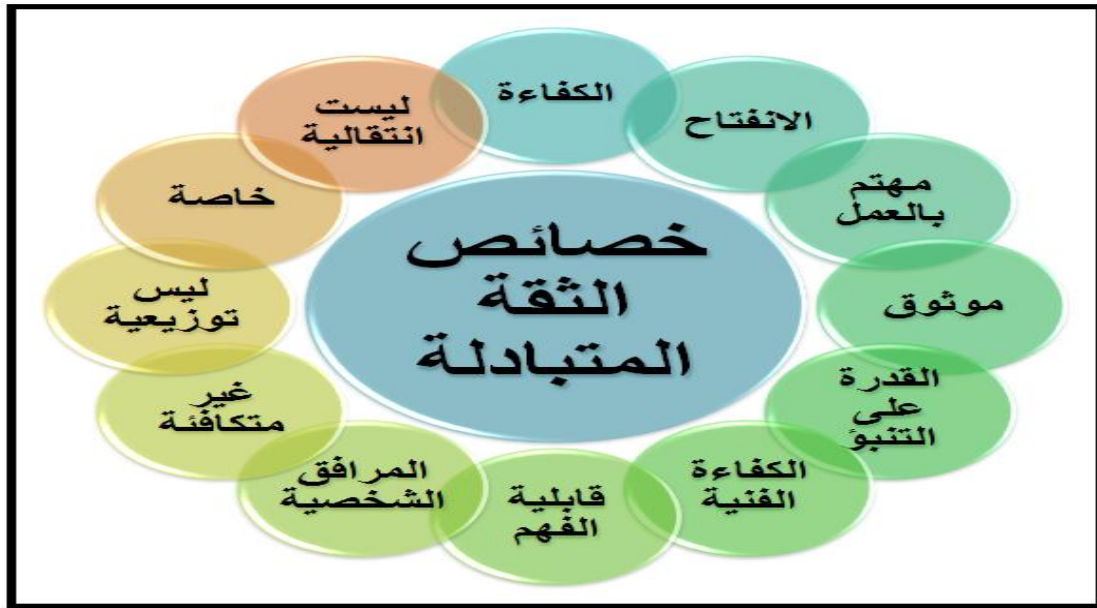
20) تعزيز المصداقية والموثوقية بين طرفي العلاقة.

ومما تقدم اعلاه يمكن القول ان اهمية الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة تكمن في تحفيز الادارة والعاملين على تطوير قدراتهم من اجل تحقيق الأهداف المشتركة، كما تسهم الثقة المتبادلة في تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وزيادة انتاجية العمل.

ثالثا : خصائص الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة :-

يتميز الافراد ذوي الثقة العالية بمجموعة من الخصائص، انظر الشكل (13)، هي:

(Mishra,1996:5 ; Watanabe,2008:51 ; Toreini et al.,2020:5 ; McKnight& Chervany,2001:37 ; Ashoori& Weisz,2019:3 ; Selmi et al.,2016:1)



الشكل (13) خصائص الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة

- 1) **الكفاءة:** أي قيام المديرين بتطوير علاقات ايجابية مع العاملين من اجل تعزيز وتحسين مستوى الثقة المتبادلة بينهم.
- 2) **الانفتاح:** يمثل الانفتاح احد الجوانب الرئيسية من اجل تعزيز ثقة التابعين بالقادة، فالقادة الموثوق بهم يكونون اكثر قدرة على اكتساب المهارات والمحافظة عليها وجذب العاملين.

- (3) **الاهتمام بالعمل:** أي ان يكون العضو في اغلب الاحيان قلق تجاه الاهتمام بمتطلبات العمل، ويعمل على استثمار اكبر قدر ممكن من الجهد من اجل انجاز المهام المطلوبة.
- (4) **الموثوقية:** أي ضرورة ان يكون المدير مصدر ثقة لدى العاملين ويعمل على معالجة السلوكيات والمشاكل والاحداث غير المرغوبة داخل العمل.
- (5) **القدرة على التنبؤ:** وتتمثل في اهمية استمرار الثقة مع مرور الوقت من خلال بناء العلاقة بشكل يلبي اهداف المنظمة .
- (6) **القدرة في استعمال التقنيات الحديثة (الكفاءة الفنية) :** وتشير الى مدى قدرة العاملين على استعمال الذكاء الاصطناعي بشكل مناسب وصحيح.
- (7) **قابلية الفهم:** تشير الى فهم العاملين لطبيعة العمل بشكل صحيح وفهم سلوكيات مختلفة .
- (8) **الانخراط بالعمل (المرافق الشخصية):** وتشير الى مدى تعلق العاملين بطبيعة العمل.
- (9) **غير متكافئة:** أي ان الفرد يثق في شخص اخر فهذا لا يعني ان هذه الشخص يثق فيه.
- (10) **ليس توزيعية:** أي ان الفرد لا يثق بجميع زملاء فهذا يعني ان زملاء قد لا يكون له نفس الثقة.
- (11) **ليست عامة بل خاصة:** اذا كان الفرد يثق في شخص بمجال ما، فإنه قد لا يثق بشخص اخر في مجال اخر.
- (12) **ليست انتقالية:** أي ان الثقة لا تنتقل من شخص إلى آخر بالإكراه.

رابعاً : العوامل المحفزة على بناء الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة :-

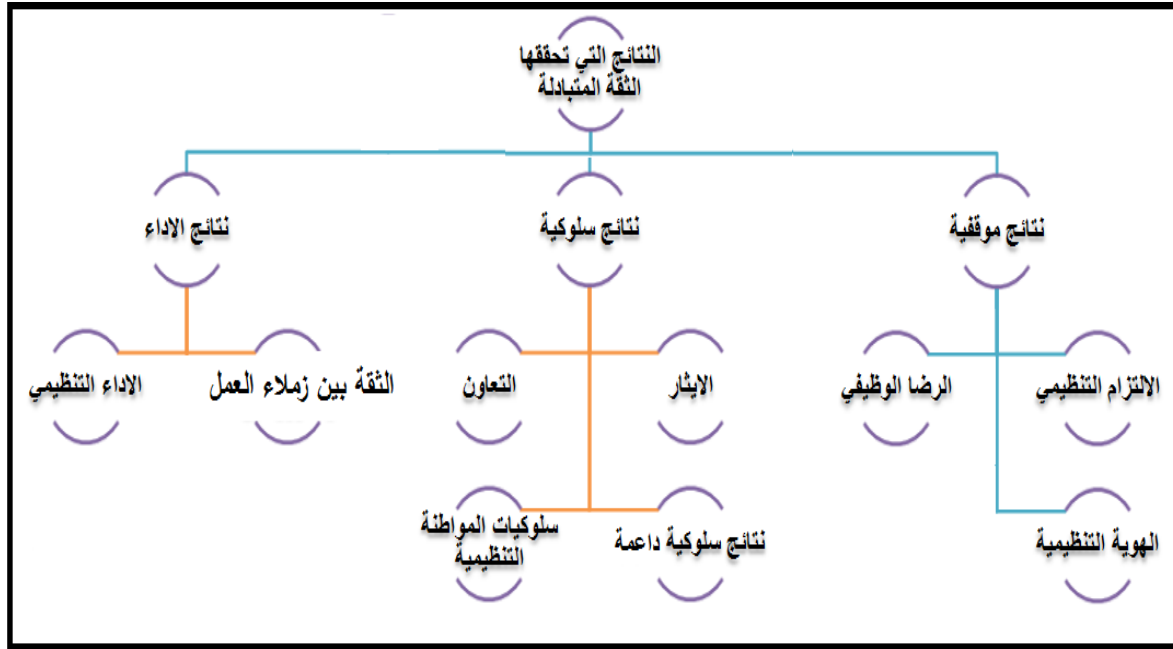
هنالك مجموعة من العوامل التي تحفز العاملين على بناء الثقة مع الإدارة وهذه العوامل هي:

- (1) **زيادة التنوع:** تسهم زيادة التنوع في القوى العاملة في بناء علاقات ايجابية مع العاملين الاخرين ذوي الخلفيات الثقافية والاجتماعية المختلفة الامر الذي يعزز الثقة بين هذه الاطراف ويعمل على زيادة الرغبة في العمل معاً من اجل انجاز المهام المطلوبة وتحسين قدراتهم المعرفية والمهارات داخل نظام العمل (Mayer et al.,1995:710).
- (2) **القواعد والاجراءات والمعايير:** ان هنالك مجموعة من المتطلبات التي يجب الوفاء بها من اجل بناء الثقة داخل المنظمة اذ يتعين ان تسمح القواعد والاجراءات والمعايير الموضوعية لإدارة العاملين ببناء ثقة متبادلة يمكن ان يؤثر من خلالها الاعضاء على بعضهم البعض، فالثقة المتبادلة تفرض ان العاملين يعتقدون ان السلوكيات التي يقوم بها احد الاطراف سوف يقوم بها الطرف الاخر (المعاملة بالمثل) (McMillan,1996:320 ; Haukkala et al.,2018:2).

- (3) **المخاطرة:** يخاطر العاملین في بناء الثقة مع الإدارة ويؤمنون بالقرارات التي تتخذها الإدارة التي تصب في مصلحتهم الشخصية.
- (4) **المعلومات:** تعزز الثقة من خلال توفر و تبادل المعلومات بين اعضاء المنظمة، الامر الذي يسهم في تحسين وتطوير معرفة العاملين تجاه المهام التي ينجزونها.
- (5) **مناخ عمل امن:** تعمل الثقة المتبادلة عندما تكون بيئة عمل امنه وموثوقة بين العاملين والإدارة (Küçükoglu & Akca,2020:106).

خامسا : النتائج التي تحققها الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة:-

تحقق الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة مجموعة من النتائج التي تعود بالفائدة على الطرفين (Bligh,2017:29)، وهذه النتائج موضحة في الشكل (14) وهي:



الشكل (14) النتائج التي تحققها الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة.

- (1) **نتائج موقفية:** ويمكن إيجازها في الآتي:
أ) **الالتزام التنظيمي :-**

تعمل الثقة على تعزيز وتحسين قابليات العاملين على الالتزام بقواعد ومعايير المنظمة (Chen et al.,2015:2). فالالتزام التنظيمي يشير إلى أن العاملين يستوعبون قيم المنظمة ويعملون على تعزيز هذه القيم من اجل ضمان استمرارية نمو المنظمة واستمرارها (Civelek et al.,2015:217). ويرى (Vanhala et al.,2016:48) ان الالتزام التنظيمي يرتبط بشكل

عام بالثقافة التنظيمية عالية الثقة وبالتالي فان الالتزام التنظيمي يسهم في تحفيز العاملين على بناء ثقة عالية تتسم بالإيمان القوي بأهداف المنظمة وقيمها وقبوله، والرغبة في بذل جهد كبير لانجاز متطلبات المنظمة، والرغبة القوية في المحافظة على عضوية المنظمة.

فالثقة تركز على الالتزام التنظيمي تجاه أطراف العلاقة، وبالتالي يحفز على ثقة العاملين في منظماتهم من خلال تحفيزهم على تقديم مستويات عالية من الجهود في سبيل انجاز مهام المنظمة (Vanhala et al.,2016:48). ويرى (Ullah et al.,2020:185) ان الالتزام التنظيمي يشير الى رغبة العاملين في البقاء بالمنظمة حيث يشعر بأنه جزء لا يتجزأ منها وهذا يدفعه لبذل أكبر جهد ممكن لتحسين قيم ومعايير المنظمة، واشادت (Purba & Muhammad,2020:83) ان التزام التنظيمي يشير الى بناء مشاعر ايجابية وعاطفية بين الادارة والعاملين، كما صرح (Ucar et al.,2020:42) ان الالتزام التنظيمي يشير الى مدى ثقة الفرد العامل والتزامه بشدة في بناء علاقة ايجابية مع المنظمة ويصبح عضواً فاعلاً فيها.

(ب) الرضا الوظيفي :-

يشير الرضا الوظيفي الى المواقف والسعادة والثقة التي يتم تطويرها والتي تكون نتيجة لتصورات الفرد حول عمله (Kalkan,2020:318). وتطرق (Subardjo & Nadaf,2020:190 ; Tentama,2020:6089) الى ان الرضا الوظيفي يمثل الاستجابة العاطفية للإفراد تجاه المنظمة وثقتهم في مقدراتها بتقييم ادوار العمل الخاصة بهم، وأشار (Lee,2020:4744) الى ان الرضا الوظيفي يشير الى الثقة في احداث ردود الفعل العاطفية ايجابية وفقاً لتقييم الوظيفة او الخبرة التي يحملها العامل ، وتوصل (Kasalak & Dagyar,2020:17) ان الرضا الوظيفي يمثل حالة عاطفية ايجابية للإفراد حول وظيفتهم وخبراتهم وأدوارهم ومشاعرهم ومواقفهم.

(ت) الهوية التنظيمية :-

تشير الهوية التنظيمية إلى مدى الثقة التي يحملها الفرد في الانتماء الى مجموعة او منظمة معينة (Cindrić & Tipurić,2020:50 ; Yamao et al.,2020:3 ; Stevens,2020:6). ويرى (Liu et al.,2020:5) ان الهوية التنظيمية تشير الى تعريف العاملين بأنفسهم من خلال تمثيلهم المدرك للمنظمة او الوحدات التي يمثلونها في المنظمة، فعندما يشعر العاملين على ثقة المنظمة فانهم سوف يعملون على تلبية متطلباتها وتحفيز اقرانهم على الثقة بها.

(2) نتائج سلوكية أساسية: وتضم الآتي:

(أ) التعاون :-

تمثل الثقة مورد أساس في المنظمة كونها تعمل على دعم السلوك التعاوني من أجل تنمية الأداء العالية لها، إذ يدخل الأفراد في علاقات ثقة متبادلة من أجل تحقيق نتائج ترغب بها الأطراف المساهمة، فالثقة تعمل على تعزيز قدرة العامل على تحمل المخاطرة ودفع ديناميكية التغيير داخل المنظمة بكفاءة وفاعلية عالية (Tschannen-Moran & Gareis, 2015:257). فغالبا ما يتم التعامل مع الثقة كمورد أساس للتعاون الناجح بين أكثر من طرف، وبالتالي فإن الثقة هي أساس مهم لبناء التحالفات الاستراتيجية بين المنظمات (Nielsen, 2004:245).

(ب) الأيثار :-

يُعرف الإيثار بأنه سلوك مدفوع بالثقة عبر الآخرين من خلال الثقة بالقيم الداخلية والأهداف والمكافآت الذاتية والرغبة في تجنب العقوبات (Jayawickrama et al., 2020:168). ومن جانبه أشار (Nilsson & Minelius, 2020:2) إلى أن الإيثار يعبر عن السلوك الهادف إلى تحقيق الفوائد للآخرين، والتضحية من أجل رفاهيتهم.

(ت) سلوكيات المواطنة التنظيمية :-

تشير سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى الدور الإضافي الذي تسهم به القيم الثقافية في تنفيذ المتطلبات الوظيفية الأساسية للعاملين، فضلاً عن تنفيذ وتوقع مكافأة مالية وغير مالية تسهم في تحفيز العاملين على بذل جهد إضافي في العمل (Aslam et al., 2012:8121). وأضاف (Morais, 2013:3) أن سلوك المواطنة التنظيمية يشير إلى ربط العاملين بالمنظمة من خلال تحفيزهم على تحقيق نتائج إيجابية تعود بالفائدة على المنظمة والعاملين معا.

(ث) نتائج سلوكية داعمة :-

وتنعكس في (الضمير، والمجاملة، والروح المعنوية) وجميع هذه النتائج تعزز الثقة وتعمل على خلق نتائج إيجابية تعود بالفائدة على المنظمة، وبالتالي فإن نتيجة الثقة ترتبط بشكل رئيس بالمخاطرة الفعلية للعلاقة مع الطرف الآخر، إذ إن زيادة الثقة سوف يؤدي إلى سلوكيات عالية من المخاطرة في ظل الطرف الآخر، وعليه بدلا من الرغبة في بناء ثقة عالية بين الطرفين يركز على ضرورة بيان النية السلوكية لطرفي الثقة وهذا الأمر بدوره يسهم التأثير على النتائج المرجو تحقيقها في المستقبل (Mayer & Gavin, 2005:874-875).

3) نتائج الاداء: وتتضمن ما يلي :

أ) الاداء التنظيمي :-

تمثل الثقة أساس مهم لأداء ورفاهية أعضاء المنظمة في وقت الأزمات، إذ تعمل الثقة على تعزيز المشاركة بالمعرفة بين الأفراد العاملين، الأمر الذي يسهم في تطوير قابليتهم المعرفية وخبراتهم في أداء الوظائف الموكلة إليهم (Alaarj et al.,2016:731).

ب) تعزيز الثقة بين زملاء العمل :-

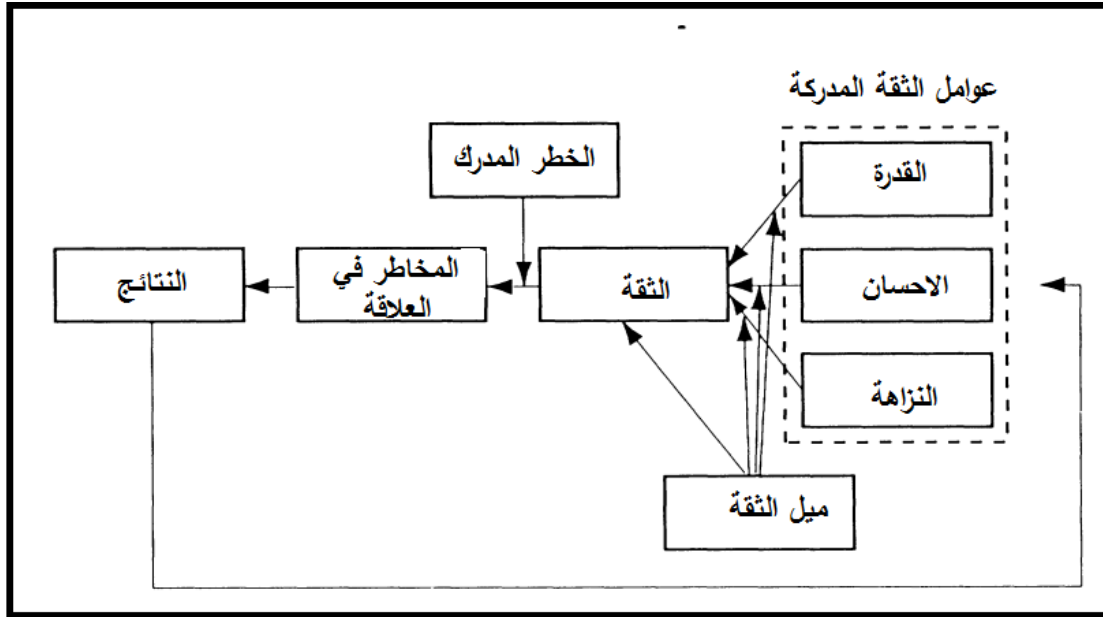
تساعد الثقة في بناء نتائج ايجابية بين زملاء العمل من خلال الحد من السلوكيات المنحرفة، وتعزيز السلوك المرغوب وتطوير جودة الاتصال ، وتعزيز الانسجام مع زملاء العمل (Ji& Jan,2020:2).

سادسا : نماذج الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة :-

يمكن تفسير الثقة من خلال عدة نماذج مهمة، ولعل النماذج الاتية تمثل ابرز ما تم طرحه في هذا الجانب :-

1) انموذج (Mayer et al.,1995) :-

تمثل عوامل الثقة المدركة احد اهم العوامل التي يمكن من خلالها التأثير على اعضاء المنظمة وذلك من خلال تعزيز رغبة الطرف الاخر في بناء علاقة ايجابية، فالثقة يتم بنائها من خلال تحسين السمات الشخصية للآخرين الذين يتفاعلون مع المنظمة المحيطة بهم، فعوامل الثقة المتمثلة بـ (القدرة، والإحسان، والنزاهة) تعمل على الحد من المخاطر التي تهدد بقاء المنظمة وتحقق نتائج ايجابية يمكن ان تسهم في نمو المنظمة وتحسين سمعتها بين المنظمات، كما هو واضح من الشكل (15) (Mayer et al.,1995:714-715).

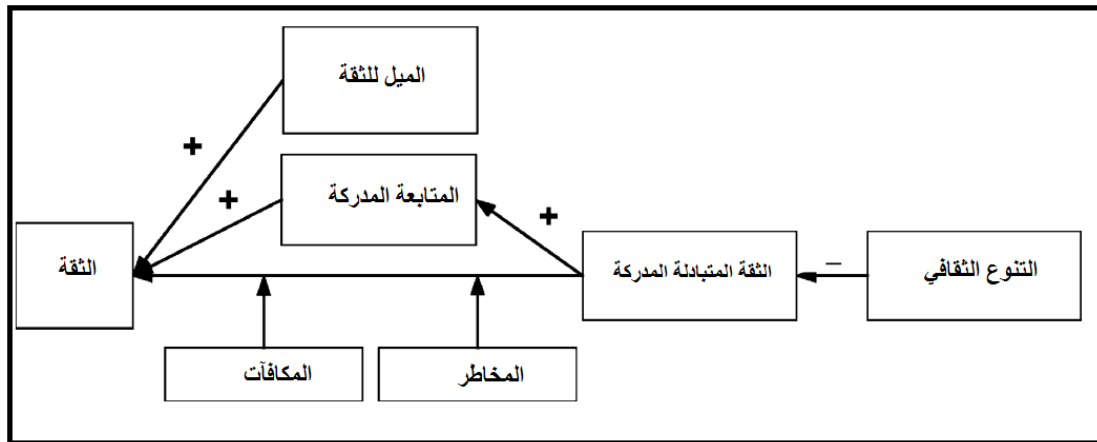


الشكل (15) انموذج الثقة بين العاملين و الإدارة وفقاً لـ (Mayer et al.,1995)

Source: Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model Of Organizational Trust. *Academy Of Management Review*, 20(3), p 715.

(2) انموذج (Zolin et al.,2004) :-

يعتمد هذا الأنموذج على قياس دور التنوع الثقافي في الثقة دلالة لتأثير الثقة المتبادلة المدركة في المتابعة المدركة فضلاً عن قياس تأثير ميل الثقة في الثقة بشكل مباشر، وعليه توصلت الدراسة إلى أن الثقة المتبادلة تسهم في تقييم الأداء والمتابعة بشكل يعمل على تحسين وتطوير ثقة العاملين بالإدارة، وكما مبين في الشكل (16) (Zolin et al.,2004:5-6).

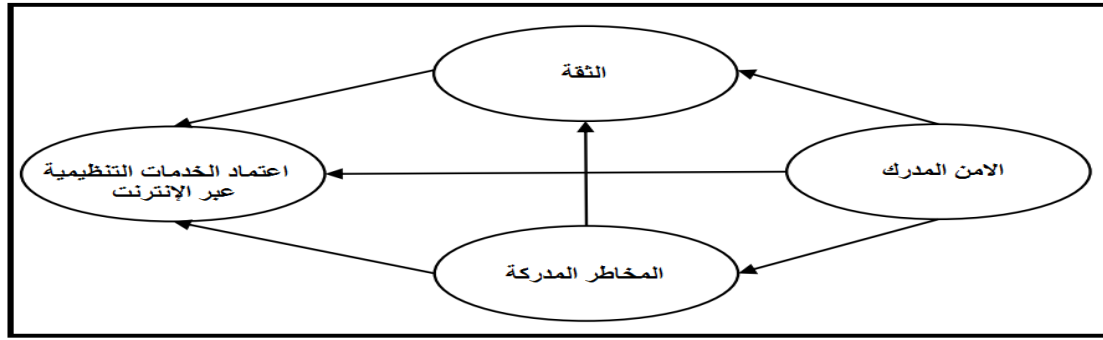


الشكل (16) انموذج الثقة وفقاً لـ (Zolin et al.,2004)

Source: Zolin, R., Hinds, P. J., Fruchter, R., & Levitt, R. E. (2004). Interpersonal trust in cross-functional, geographically distributed work: A longitudinal study. *Information and organization*, 14(1), p5.

3) أنموذج (Ong & Lin, 2015) :-

يسهم هذا الأنموذج في قياس دور الأمن (الحماية) المدرك في اعتماد الخدمات التنظيمية عبر الإنترنت من خلال الدور الوسيط للثقة والمخاطرة المدركة، وعليه يفترض الأنموذج أن تنفيذ آليات جديدة لحماية المعلومات يمكن أن يحد من التهديدات التي تتعرض لها المنظمة من خلال زيادة الاعتماد على الثقة والمخاطرة المدركة للإنترنت (Ong & Lin, 2015:347) وكما موضح في الشكل (17).

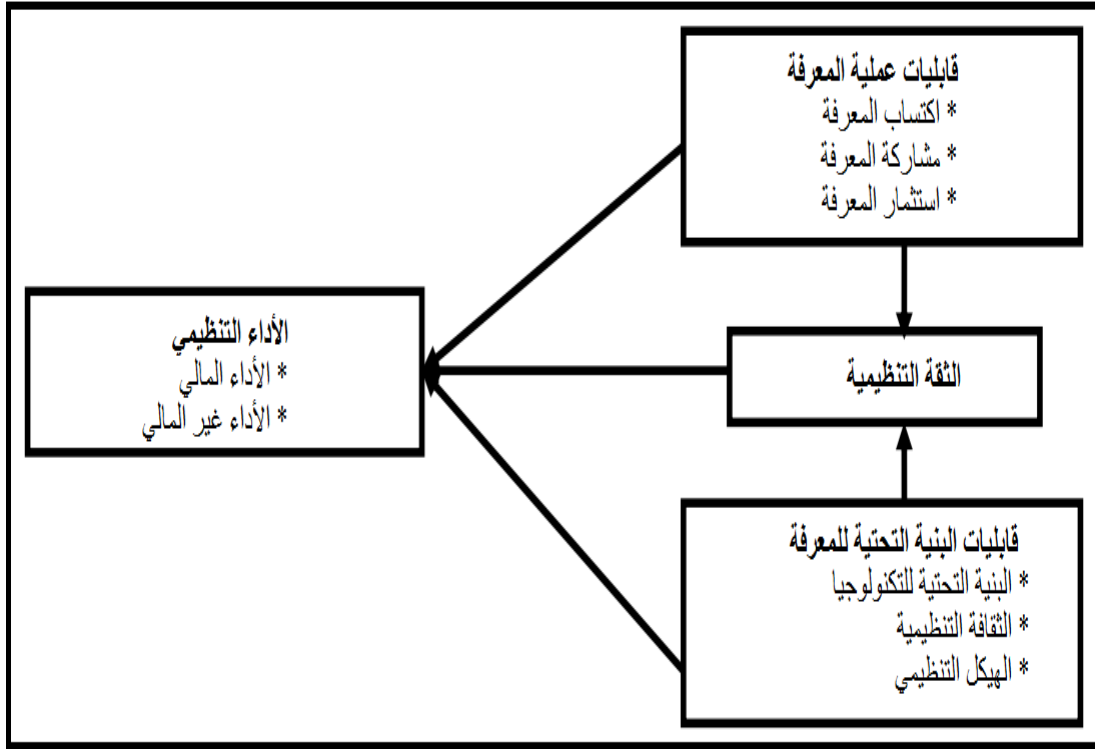


الشكل (17) أنموذج الثقة وفقاً لـ (Ong & Lin, 2015)

Source: Ong, C. S., & Lin, Y. L. (2015). security, risk, and trust in individualsâ internet banking adoption: an integrated model. " *International Journal of Electronic Commerce Studies*", 6(2), p347.

4) أنموذج (Alaarj et al., 2016) :-

يهدف هذا الأنموذج إلى قياس تأثير قابليات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط للثقة، إذ يعد وجود الثقة أمراً مهماً لتعزيز مشاركة العاملين للمعرفة التنظيمية، كما تسهل الثقة عمليات إدارة المعرفة مثل المشاركة والنقل والحصول على المعرفة، فضلاً عن أن الثقة تسهل قدرة المنظمة على تعزيز العلاقة بين العاملين وجمع المعلومات المتعلقة بتطوير السوق والتكنولوجيا وتحفيز العاملين على تبادل المعرفة المفيدة داخل المنظمة وخارجها، ومن جهة أخرى تمارس الثقة دور وسيط في نقل المعرفة (Alaarj et al., 2016:734) . وكما في الشكل (18).

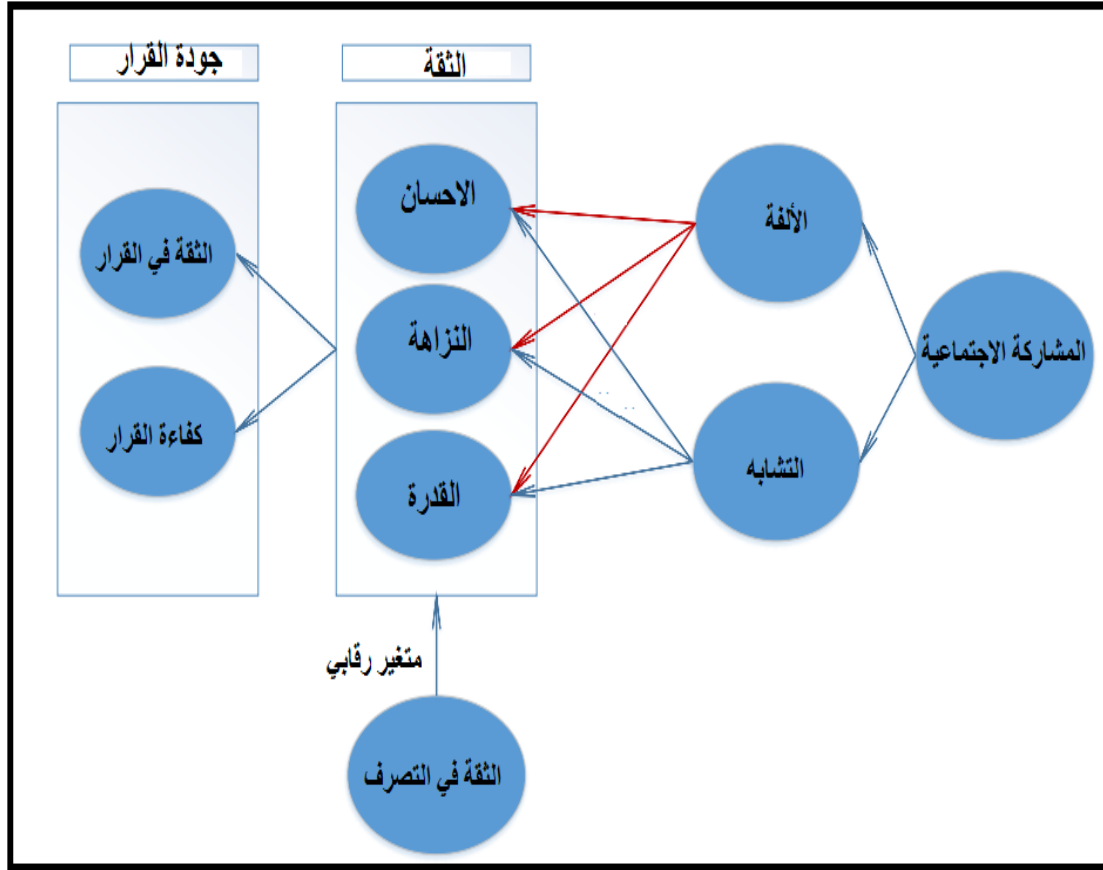


الشكل (18) انموذج الثقة وفقا لـ (Alaarj et al.,2016)

Source: Alaarj, S., Abidin-Mohamed, Z., & Bustamam, U. S. B. A. (2016). Mediating role of trust on the effects of knowledge management capabilities on organizational performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, p732.

5) انموذج (Barkhordari,2017) :-

يهدف هذا الانموذج الى قياس اهمية الثقة بأبعادها (الإحسان، والنزاهة، والقدرة) كمتغير ملطف بين المشاركة الاجتماعية متمثلة بـ (الالفة، والتشابه) في جودة القرار بأبعادها (الثقة في القرار، وكفاءة القرار)، وعليه يفرض الانموذج ان الثقة تسهم في تعزيز وتفسير العلاقة بين المشاركة الاجتماعية وجودة القرار من خلال تلبية متطلبات العاملين وتحفيزهم على التعبير عن مشاعرهم وحاجاتهم ورغباتهم بكل مصداقية وتفاني (Barkhordari,2017:1)، انظر إلى الشكل (19).

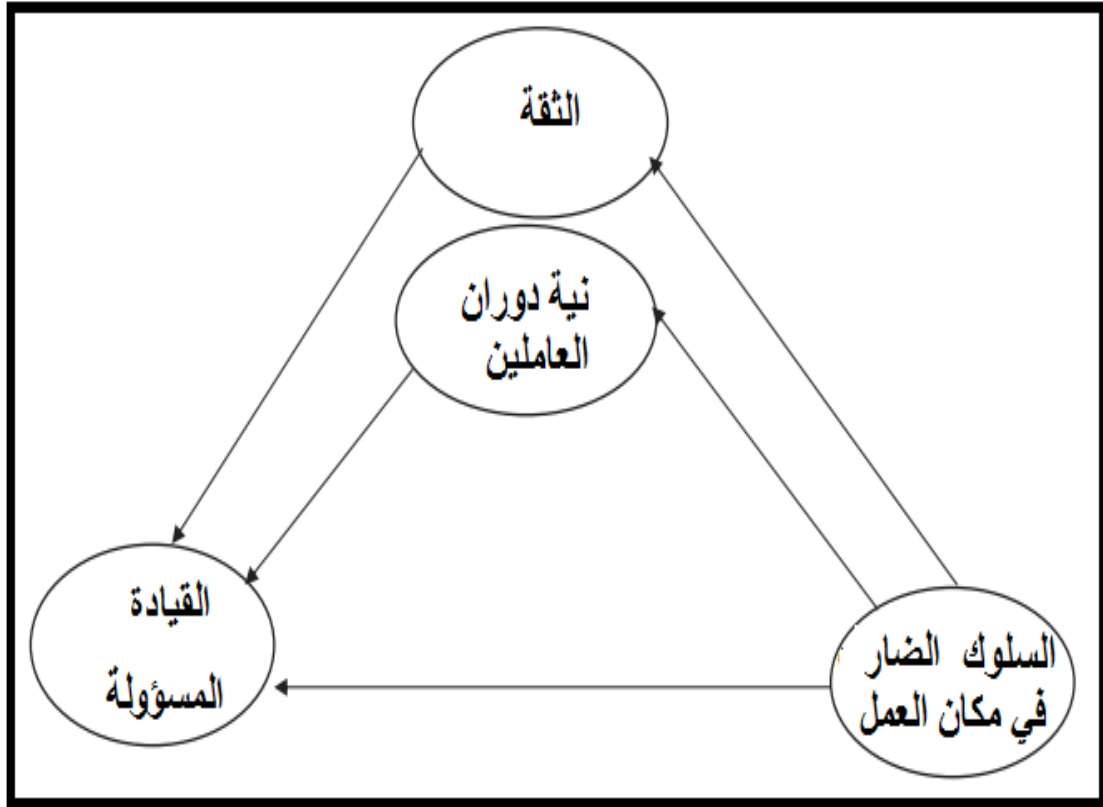


الشكل (19) انموذج الثقة وفقا لـ (Barkhordari,2017)

Source: Barkhordari, R. 2017 . Social Presence, Trust in Reviewers and Decision Quality in Online Shopping Environments, Montreal, QC , Queen's University, p22.

6) انموذج (Ahmad et al.,2020) :-

يهتم هذا الانموذج في قياس دور السلوك الضار في مكان العمل في القيادة المسؤولة من خلال الدور الوسيط للثقة ودوران العاملين، اذ يؤدي مستوى ثقة العاملين في القيادة المسؤولة نتائج ايجابية في المنظمة فضلا عن التأثير على سلوك العاملين، كما ان الثقة تسهم في خلق سمعة ايجابية للمنظمة تعتمد على الأسلوب القيادي المتبع بها (Ahmad et al.,2020:4) ، والشكل (20) يوضح ذلك.

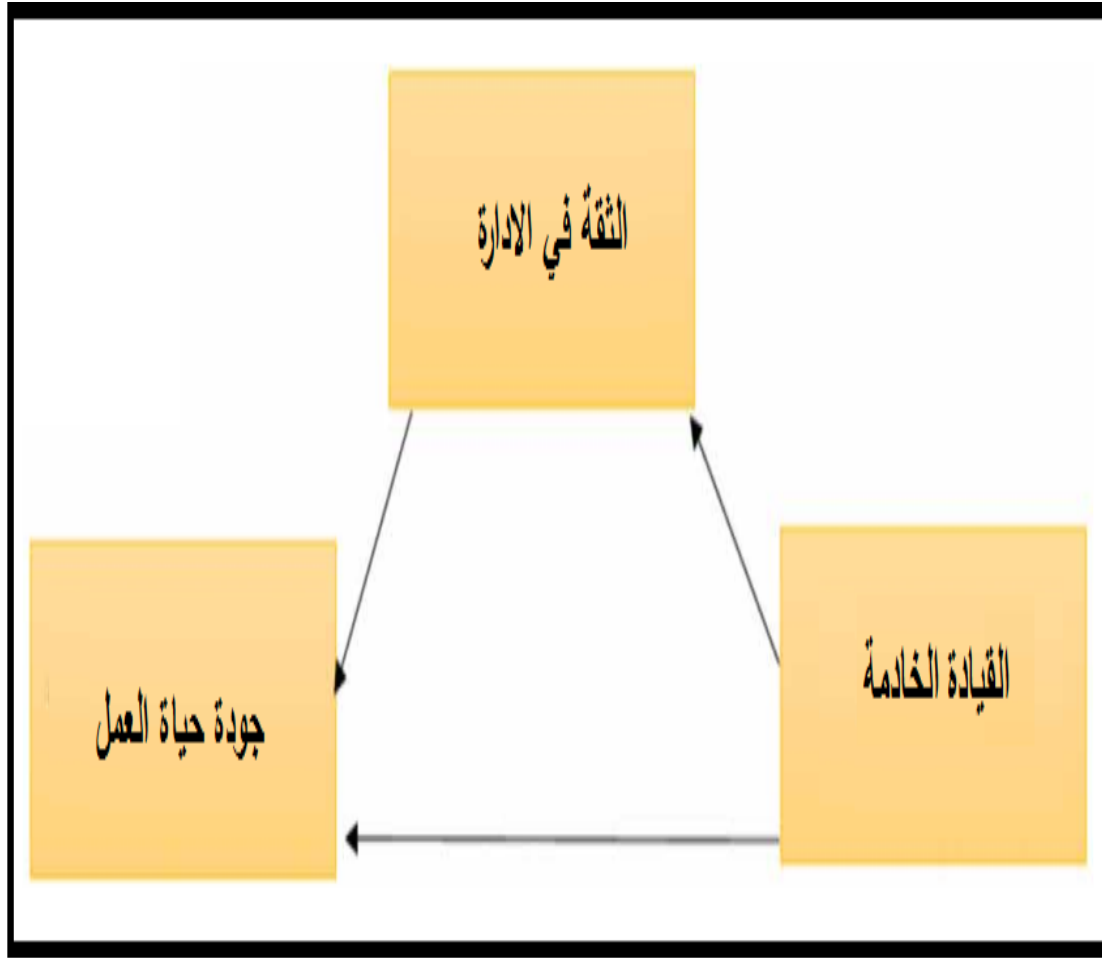


الشكل (20) انموذج الثقة وفقا لـ (Ahmad et al.,2020)

Source: Ahmad, M. S., Iqbal, F., Siddique, R., Abbas, S., & Fakhr, Z. (2020). Responsible leadership and workplace deviant behaviour: modelling trust and turnover intention as mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, V.8, p4.

(7) انموذج (Küçüköğlü & Akca,2020) :-

يهدف هذا الأنموذج إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة حياة العمل من خلال الدور الوسيط للثقة في الإدارة، إذ يؤكد الأنموذج على ضرورة سد الفجوة بين القيادة الخادمة وجودة حياة العمل والثقة في الإدارة من خلال بناء الثقة بين الأطراف المعنية ، وتعزيز هذه الثقة من أجل تحقيق نتائج مرضية للمنظمة والعاملين، (Küçüköğlü & Akca,2020:109-110)، والشكل (21) يوضح ذلك.



الشكل (21) أنموذج الثقة وفقاً لـ (Küçükoğlu & Akca, 2020)

Source: Küçükoğlu, M. T., & Akca, M. (2020). Servant Leadership and Work-Related Quality of Life in Organizations: Mediating Role of Trust in Leader. In Handbook of Research on Positive Organizational Behavior for Improved Workplace Performance, p110.

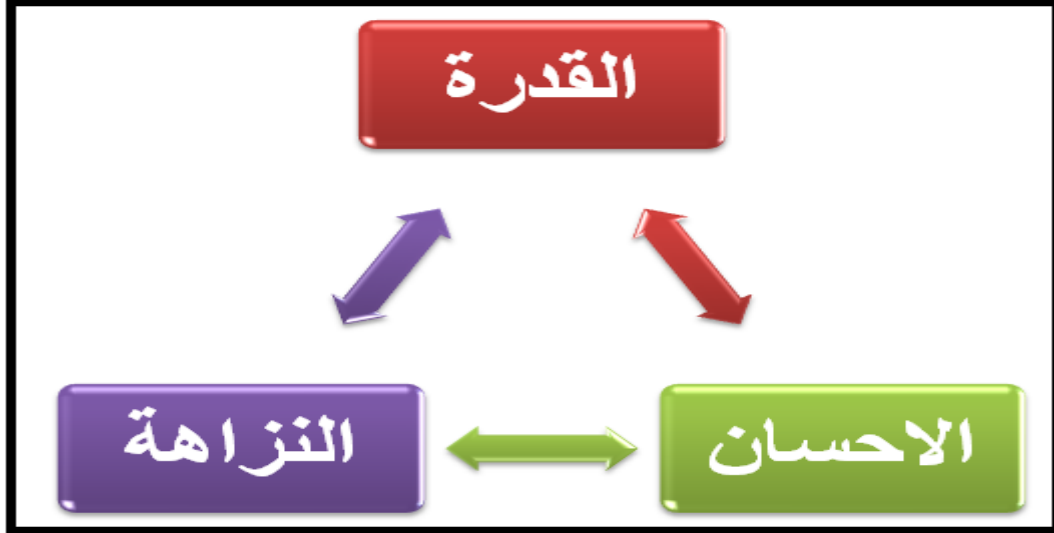
سابعا : أبعاد الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة :-

تمثل أبعاد الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة الدوافع الرئيسية لتعزيز دافعية العاملين على بناء ثقة مع الإدارة، وبالتالي من أجل المفاضلة بين الآراء المختلفة للباحثين لجأت الدراسة إلى الاستعانة بالجدول (13) من أجل الوقوف على آراء الأغلبية واعتمادها كأبعاد رئيسة في الدراسة الحالية.

الجدول (13) إبعاد الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة بحسب رأي مجموعة من الباحثين

ت	الباحث	القدرة	الاحسان	النزاهة	المصدقية المدرك	الانفتاح	الامانة	رعاية العاملين	الموثوقية	الولاء	الانساق
1	Mayer et al.,1995	✪	✪	✪							
2	Mayer& Gavin,2005	✪	✪	✪							
3	McMillan,1996	✪	✪	✪							
4	Hime& Bagraim,2007	✪	✪	✪							
5	Porumbescu et al.,2013	✪	✪	✪							
6	Theemling,2013		✪		✪						
7	Ong& Lin,2015	✪	✪	✪							
8	Khosrowjerdi,2016	✪	✪	✪							
9	Setiawan et al.,2016	✪		✪		✪				✪	✪
10	Barkhordari,2017	✪	✪	✪							
11	Bligh,2017	✪	✪	✪							
12	Nešić& Lalić,2017	✪				✪	✪	✪	✪		
13	Appiah& Maharjan,2020	✪	✪		✪				✪		
14	Ghanem et al.,2020	✪	✪	✪							
15	Gillespie et al.,2020	✪	✪	✪							
16	Gustafsson et al.,2020	✪	✪	✪							
17	Kipkosgei et al.,2020	✪	✪	✪							
18	Lewicka& Zakrzewska-Bielawska,2020	✪	✪	✪							
19	Raj et al.,2020	✪	✪	✪							
20	Raza-Ullah& Kostis,2020	✪	✪	✪							
21	Toreini et al.,2020	✪	✪	✪							
22	Varshney,2020	✪	✪	✪							
1	المجموع	21	20	19	2	2	1	1	2	1	1
	الاهمية النسبية	%95	%90	%86	%9	%9	%5	%5	%9	%5	%5

ويلاحظ من الجدول اعلاه الى وجود اتفاق وبنسب مرتفعة على ثلاثة ابعاد رئيسة تمثلت في (القدرة، والإحسان، والنزاهة) ، انظر الشكل (22) ، وقد وصلت نسبة الاتفاق الى (95%، 90%، 86%) على التوالي، وبالتالي سيتم التطرق الى هذه الابعاد بالتفصيل .



الشكل (22) ابعاد الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الاديبيات السابقة

(1) القدرة (Ability)

تشير القدرة الى مدى ادراك اطراف الثقة بالمعرفة والمهارات والحكمة اللازمة لأداء المهام بنجاح (Bligh,2017:23). فالقدرة تمثل مقدرة العاملين على انجاز المهام المتعلقة بالعمل بكل مصداقية وتفاني (Barkhordari,2017:7). ويرى (Lewicka & Zakrzewska-Bielawska,2020:16) ان القدرة تشير الى مهارات زملاء العمل والخبرات والمعرفة التي يكرسونها من اجل انجاز المهام المطلوبة للمنظمة، وأشار (Ladebo,2006:411) الى ان القدرة تتعلق بادراك الكفاءة والمهارات والقابليات الهادفة الى تحسين اداء المهام، وصور (Kipkosgei et al.,2020:2) القدرة من خلال التركيز على حسن نية دوافع ونوايا زميل العمل للتصرف بطريقة عادلة وجديرة بالثقة. فالقدرة تستند على مصداقية المنظمة الى جانب المقدرات والسمات الجماعية التي تمكنها من تحقيق اهدافها ومسؤولياتها (Gustafsson et al.,2020:6). و اضاف (Gillespie et al.,2020:2) ان القدرة تظهر من خلال صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع الازمات بشكل اكثر فاعلية.

كما ان القدرة تمثل مجموعة من المهارات والمقدرات والخصائص التي تمكن طرف ما من التأثير في مجال معين، فمجال القدرة محدد لان الموثوق به يكون على درجة عالية من القدرة في بعض المجالات لاسيما التكنولوجية، مما يمنح هذا الفرد الثقة في المهام المتعلقة بهذا المجال، فالقدرة تعكس الخبرة المدركة للعاملين وتأخذ عدة اوجه منها (القدرة الوظيفية، والقدرة الشخصية، والقدرة التجارية) (Mayer et al.,1995:717-718).

ومما تقدم أعلاه يرى الباحث أن القدرة تشير الى مدى ادراك طرف ما للمهارات والقابليات التي تمكن الطرف الآخر من انجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية.

(2) الإحسان (Benevolence) :-

أن نقطة بداية تطوير الثقة هو الشعور بالإحسان، فلكي تكسب الإدارة ثقة العاملين يتعين عليها أظهار بعض الاهتمام بمصالحهم الشخصية وتعزيز حسن نية الأطراف المعنية من اجل بناء ودعم هذه العلاقة (Tschannen-Moran & Gareis,2015:259)، فالإحسان يشير إلى مدى اهتمام اعضاء المنظمة بمصداقية ورفاهية اصحاب المصلحة الاخرين ودوافعهم للسعي نحو تحقيق الاهداف والفوائد المشتركة (Theemling,2013:11). وأشار (Lewicka & Zakrzewska-Bielawska,2020:16) ان الاحسان يصور مدى الاهتمام بالمصلحة العامة للمنظمة والعمل على خلق بيئة عمل ايجابية تنسم بالتعاون والمصداقية. فالإحسان يرتبط بالرعاية والاهتمام برفاهية العاملين واصحاب المصلحة الاخرين (Gustafsson et al.,2020:6). وأشار (Ghanem et al.,2020:3) الى الاحسان كونه يمثل مدى حسن نية العاملين تجاه فعل الخير لتحقيق اهداف المنظمة بغض النظر عن دوافع الربحية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، وتوصل (Gillespie et al.,2020:2) ان الاحسان يظهر من خلال تمكين العاملين ومعاملتهم بعناية وانسانية طوال حدوث الازمات والتغييرات التنظيمية، ومن جانبه رأى (Mayer et al.,1995:718-718) الاحسان على انه يمثل المدى الذي يعتقد فيه ان الفرد يهدف الى فعل الخير للطرف الموثوق الأخر، فالإحسان يركز على توثيق العلاقة مع الفرد الموثوق به من خلال تعزيز النوايا والدوافع التي تحسن من الايثار على مستوى المنظمة.

ومما تقدم اعلاه يرى الباحث ان الاحسان يشير الى مدى اهتمام العاملين طرفي العلاقة بالمصالح المتبادلة التي تسهم في تعزيز مكانة المنظمة وسمعتها وقيمتها وخلق بيئة عمل ايجابية تنسم بالتعاون والمصداقية وحسن النية وبنفس الوقت تحسين مستوى رفاهية العاملين.

3) النزاهة (Integrity) :-

تمثل النزاهة الدرجة التي يتبع بها اطراف الثقة المبادئ والقواعد السليمة والنزيهة والأخلاقية لأداء المهام المطلوبة (Bligh,2017:23). فالنزاهة تشير الى التوقع المستند على المبادئ الاجتماعية التي يخلقها الافراد العاملين تجاه اقرانهم من زملاء العمل (Barkhordari,2017:7). وبين (Lewicka& Zakrzewska-Bielawska,2020:16) ان النزاهة تشير الى مستوى احترام العاملين لمبادئ التعاون المتبادلة فيما بينهم، وتوصل (Gustafsson et al.,2020:6) ان النزاهة تتعلق بمدى التزام المنظمة بالمبادئ الاخلاقية المتعلقة بالصدق والعدالة والانصاف، وبدوره يرى (Ghanem et al.,2020:3) ان النزاهة تشير الى حسن نية العاملين تجاه تقديم جهود فعلية وحقيقية واخلاقية تسهم في تنفيذ المهام المطلوبة بمصداقية عالية.

ويتم بيان النزاهة من خلال مشاركة المعلومات بصراحة ومصداقية وموثوقية عالية وانجاز المهام بشكل مشترك يسهم في تحقيق اهداف المنظمة (Gillespie et al.,2020:2). ووضح (Mayer et al.,1995:719) أن النزاهة تتعلق بالأمانة والثقة في تصور مدى التزام الفرد بالمبادئ المقبولة والنزيهة، وعلى السياق نفسه يرى (Krot& Lewicka,2012:226) ان النزاهة تشير الى موقف العاملين على اتباع القواعد والمعايير الاخلاقية للسلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة التي تضعها المنظمة.

ومما تقدم أعلاه يرى الباحث أن النزاهة تشير الى الامانة والمصداقية والموثوقية والالتزام وحسن النية من جانب الادارة والعاملين من اجل تقديم جهود حقيقية واخلاقية تقوم على احترام المبادئ والقواعد الخاصة بالسلوكيات المقبولة اجتماعياً وتنظيمياً.

المبحث الثالث

انخراط العاملين

أولاً : الجذور التاريخية لانخراط العاملين :-

تعود كلمة الانخراط الى الكلمة الفرنسية (en + gage) والتي تشير الى التعهد في التزام الفرد وولائه تجاه المنظمة والمديرين وزملاء العمل (Marciano,2010:40). فضلا عن هذا يُعد (William A. Kahn,1990) أول من قدم مصطلح الانخراط (Khurape et al.,2019:19) والذي عرفه من زاوية الانخراط الشخصي على انه توجيه اعضاء المنظمة من اجل الانخراط في اعمالهم والتعبير عنه سلوكياً ومعرفياً وعاطفياً (Kwon & Park,2019:2). أذ ركز Kahn على اهمية الظروف النفسية (المعنى والامان والتوافر) في تفسير سبب اختيار العاملين للانخراط الشخصي (Shuck,2011:304). فالعامل يمثل احد الموارد التنظيمية المهمة التي لا يمكن تكرارها او تقليدها من قبل المنافسين، كما انه يمثل العاملين موجودات قيمة اذا تمت إدارتهم وتحفيزهم على الانخراط في المنظمة بشكل مناسب (Ameen & Baharom,2019:329). ومن هذا المنطلق حضي موضوع انخراط العاملين بالكثير من الاهتمام في الأدبيات الحديثة ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية (Indulekha et al.,2019:164 ; Chitehwe,2019:1). كونه يعكس التصور الايجابي ومواقف العاملين تجاه المنظمة (Budiono & Yasin,2020: 3769).

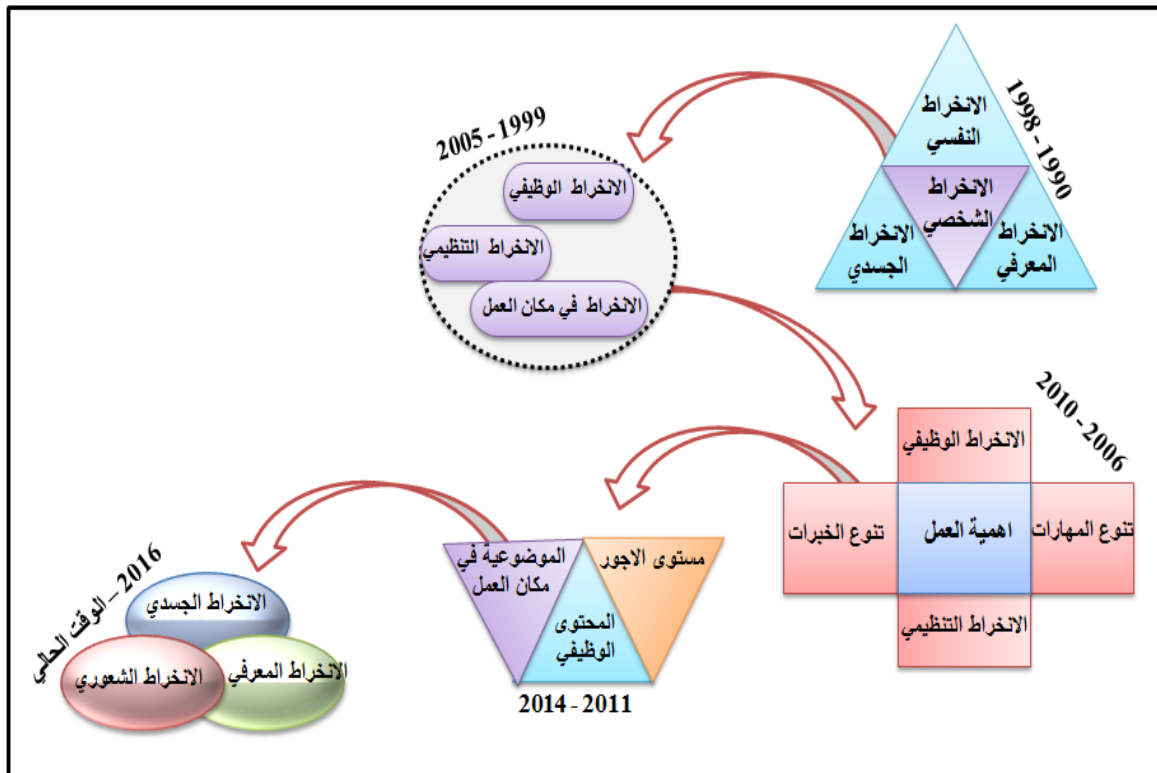
زاد اهتمام الباحثين بموضوع انخراط العاملين في الصناعة خلال الفترة (1999 – 2005) اذ تم تناول هذا الموضوع بشكل واسع من قبل المديرين والاستشاريين في القطاع الصناعي خاصة، كما أصبح الأكاديميين مهتمين بهذا المفهوم الى حد كبير والتعبير عنه بعدة أوجه تمثلت في الانخراط الوظيفي، والانخراط في مكان العمل، والانخراط التنظيمي، فانخراط العاملين في العمل وفقا (Kahn) والذي يتعلق بالخصائص الوظيفية، والدعم الإشرافي المدرك، والدعم التنظيمي المدرك، والمكافآت والتعويض، والعدالة الإجرائية، والتوزيعية (Ameen & Baharom,2019:331).

إما خلال الفترة (2006 – 2010) فقد تم التركيز على الانخراط الوظيفي وقياس تنوع الخبرات والمهارات وأهمية العمل والانخراط التنظيمي، إذ يُعد انخراط العاملين موضوع مهم بالنسبة للمنظمة التي تهدف الى التركيز على الجودة في منتجاتها من خلال توجه تركيز العاملين نحو

المكافآت ، والمزايا، والرضا عن العمل ، وتحفيز ، وتوظيف العاملين الأكفاء في العمل ، وتحفيزهم (Khurape et al.,2019:19).

وركزت الدراسات والابحاث خلال الفترة (2011 – 2014) على دراسة مستوى انخراط العاملين من خلال التركيز على مستوى الاجور والمحتوى الوظيفي والموضوعية في العمل، فضلا عن دراسة دافعية العاملين التي تسهم في تحسين السلطة الوظيفية والمساءلة الخاصة بالعمل، الأمر الذي أدى إلى الاسهام في زيادة مدى اهمية الوظيفة بالنسبة للمنظمة، فأنخراط العاملين يمثل مورد رئيس في المنظمة (Thakur,2014:31).

وخلال الفترة (2016 – الوقت الحالي) ينظر الى انخراط العاملين على انه عقد نفسي (شعوري، وعاطفي) أكثر من كونه عقد مادي (جسدي) وذلك لحاجة المنظمة الى توفير بيئة عمل جيدة تسهم في رفع المقدرات الفردية وتعزيز قابليات المديرين في صياغة الاستراتيجيات التنظيمية بفاعلية عالية (Chitehwe,2019:6). والشكل (23) يبين المراحل التطورية التي شهدتها انخراط العاملين.



الشكل (23) المراحل التطورية لانخراط العاملين

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة

ثانياً: مفهوم انخراط العاملين :-

جذب مفهوم انخراط العاملين اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين والأكاديميين في هذا المجال ويعود السبب في ذلك إلى الإسهام الذي يقدمه هذا المفهوم في تحقيق النجاح التنظيمي والميزة التنافسية (Shaik& Makhecha,2019:4). فضلا عن التعبير عن الحالة الذهنية الايجابية والتفاني والاستيعاب ورفع الروح المعنوية الخاصة بالعاملين في العمل (Vermooten et al.,2019:4 ; Shuler,2019:2 ; Lipson,2020:1 ; Eldor& Vigoda-Gadot,2017:526)، الأمر الذي يعني ان العاملين المنخرطين لديهم الرغبة في القيام بالعمل الموكل اليهم من قبل المنظمة (Weideman& Hofmeyr,2020:7 ; Parker& Griffin,2011:60). فانخراط العاملين يمثل احد اهم المبادرات التي تسهم في تنمية مواهب العاملين وبالتالي فانه يساعد في ضمان تحقيق وتحسين الاداء والميزة التنافسية للمنظمة (Kwon& Park,2019:1 ; Kim et al.,2013:248 ; Tarique& Schuler,2010:122).

فانخراط العاملين يمثل عنصر بالغ الأهمية لاي منظمة كونه يعكس مدى التزام العاملين عاطفياً وذهنياً تجاه العمل او المنظمة او المدير او الزملاء مما يؤثر في بذل اكبر قدر ممكن من العمل (Gibbons,2006:1). اذ ان المستوى العالي من انخراط العاملين يمكن ان يتأثر بالمدى الذي يستوعب فيه العاملين مهام العمل، والوعود التي تقطعها المنظمة لهم (Das,2020:897). ومن اجل الوقوف على مفهوم انخراط العاملين بشكل اكثر وضوحا فان الجدول (14) يوضح ما تيسر الحصول عليه حول مفهوم انخراط العاملين لمجموعة من الباحثين والاكاديميين والممارسين في هذا المجال.

الجدول (14) مفهوم انخراط العاملين من وجهة نظر عدد من الكتاب و الباحثين

المفهوم	اسم الباحث والسنة ورقم الصفحة	ت
استثمار اعضاء المنظمة من اجل اداء ادوارهم الوظيفية، فالانخراط يحدث عندما يوظف الافراد انفسهم مادياً ومعرفياً وشعورياً لأداء الأدوار الموكلة لهم.	Kahn,1990:694	1
مدى التزام العاملين وانخراطهم في مواجهة ضغوط العمل من اجل تحسين سمعة المنظمة وقيمتها .	Lockwood,2007:1	2

العلاقة التفاعلية بين العاملين والمديرين والتي تنعكس في الحماس، والالتزام العاطفي للأفراد تجاه المنظمة.	Markos& Sridevi,2010:89	3
الادراك المعرفي والعاطفي الذي يستعمله العامل من اجل التعبير عن مشاعره الايجابية تجاه المهام الموكلة اليه.	Rich et al.,2010:622	4
السياق الذي تستعمله المنظمة لبناء علاقة ايجابية وعاطفيه ومعرفيه مع العاملين .	Shuck& Wollard,2010:89	5
مستوى ولاء العاملين وانخراطهم في تحقيق الاهداف التنظيمية.	Bhatla,2011:1	6
المشاعر والسلوكيات التي تعبر عن الحالة الايجابية والمرضية والحيوية والتفاني تجاه العمل.	Breevaart et al.,2012:305	7
مستوى التزام وانخراط العاملين تجاه المنظمة وقيمتها.	Anitha,2014:308	8
مدى قدرة المنظمة على استثمار قابليات العاملين أسلوكيه والعقلانيه والعاطفيه في تحسين الاداء الانتاجي لهم .	Shuck & Reio,2014:43	9
مدى القرارات التي يتخذها العاملين من اجل اظهار البراعة الشخصية والمرونة والجهد والاجتهاد الموجه نحو تحقيق أهداف المنظمة.	Singh et al.,2016:831	10
مفهوم مميز فكرياً وعاطفياً وسلوكياً يتعلق بالدور الفردي للعاملين .	Marcus& Gopinath,2017:502	11
حالة نفسية ايجابية تجاه العمل تعبر عن الانخراط المعرفي والعاطفي والسلوكي للعاملين.	Shuck et al.,2017:2	12
الدرجة العاطفية والذهنية التي يمتلكها العاملين تجاه إعمالهم ومنظمتهم وزملائهم ومدراءهم والتي تمكنهم من بذل مجهود اضافي في المهام الوظيفية الخاصة بهم.	Pandita& Ray,2018:185	13
موارد المنظمة (الوقت، والقوى الذهنية ، والجهد) التي يستثمرها العاملين من اجل انجاز مهامهم في العمل.	Phuangthuean et al.,2018:99	14
الية لمساعدة المنظمة على الكفاح من اجل الحصول على ميزة تنافسية مقارنة مع المنظمات الأخرى.	Ameen& Baharom,2019:329	15

الانخراط التام من قبل العاملين في ادوار العمل.	Indulekha et al.,2019:163	16
ايمان العاملين برسالة المنظمة وقيمها والغرض من وجودها .	Ruslan et al.,2019:1	17
التفكير الايجابي للعاملين تجاه المنظمة كونها تهتم بتحقيق اهدافهم واهداف المتعاملين معها.	Shuler,2019:2	18
الحالة النفسية والجسدية التي يسخرها العاملين من اجل انجاز المهام الوظيفية المطلوبة.	Wang& Tseng,2019:2320	19
قابليات العاملين في التعامل مع واجباتهم وابعاء العمل بطرائق تضي رونق افضل على المنظمة.	Ameer& Zubair,2020:579	20
مدى قدرة العاملين على الاسهام في تحقيق النجاح التنظيمي والقدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الاهداف .	Aunyawong et al.,2020:30	21
الالتزام العاطفي الذي يشعر به العاملين تجاه المنظمة والإجراءات التي تتخذها المنظمة من اجل ضمان تحقيق النجاح.	Bao et al.,2020:126	22
حالة الحدس والذكاء التي يمتلكها العاملين المنخرطين تجاه العمل والمنظمة والمديرين وزملاء العمل والتي يمكن أن تؤثر ايجابياً في حرية الاختيار لديهم.	Budiono& Yasin,2020:3769	23
الالتزام العاطفي الذي يشاركه العاملين مع المنظمة.	Das,2020:897	24
الجهد الجسدي والمعرفي والعاطفي الذي يقدمه العاملين من اجل تحسين الاداء التنظيمي.	Ismul& Kesuma,2020:2	25
الطاقة والمشاركة والكفاءة المهنية التي تؤثر عكسيا على الإرهاق النفسي للعاملين.	Lipson,2020:3	26
حالة ذهنية وشعورية ايجابية مرتبطة بالعمل تتسم بالحماس والتفاني والاستيعاب.	Nazir& Islam,2020:3	27
اتجاه ايجابي للفرد نحو مكان العمل .	Wang et al.,2020:14	28

حالة عمل يكون فيها العاملين في حالة من الانخراط الجسدي والعاطفي في أدوارهم الوظيفية .	Weideman & Hofmeyr, 2020:7	29
المواقف الايجابية التي يتخذها العاملين تجاه قيم المنظمة.	Zondo, 2020:2	30
وسيلة لتطوير العاملين داخل المنظمة وزيادة إنتاجيتهم والروح المعنوية الخاصة بهم.	Mani & Mishra, 2021:1	31

المصدر: من إعداد الباحث بناء على المصادر الواردة في الجدول

ومما تقدم أعلاه يمكن القول ان انخراط العاملين يركز على:

- (1) بناء علاقات ايجابية بين المنظمة والعاملين الامر يسهم في تحفيز العاملين على انخراط والانهماك في العمل.
 - (2) تحفيز العاملين على تطوير امكاناتهم المعرفية عبر تهيئة الظروف المناسبة لذلك.
 - (3) تعزيز التزام العاملين عاطفياً وذهنياً تجاه الالتزام بقواعد ومعايير المنظمة.
 - (4) التركيز على تحقيق النجاح التنظيمي والميزة التنافسية للمنظمة من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتحفيزهم على الانخراط في اعمالهم.
 - (5) تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.
 - (6) تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات .
 - (7) تنمية مواهب العاملين من خلال ضمان اخضاعهم لورش تدريبية كفيلة بتطوير مهاراتهم الجسدية والعاطفية والمعرفية.
 - (8) رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال خلق الرغبة بالانجاز وتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز شعورهم كونهم جزء لا يتجزأ منها.
- وبعد اطلاع على المفاهيم والآراء السابقة قد حدد الباحث تعريفاً إجرائياً لانخراط العاملين بوصفة "توليفة ايجابية عاطفيه ، ذهنيه ، سلوكيه تعمل على تحفيز العاملين على الاستغراق في أعمال المنظمة واستثمار (الجهد ، الوقت ، والموارد) اللازمة لغرض تحسين أداء المنظمة وتحسين سمعتها وصورتها لدى أصحاب المصالح.

ثالثاً: أهمية انخراط العاملين :-

تتبع اهمية انخراط العاملين في النقاط الآتية:

(Lockwood, 2007:1 ; Ghafoor et al., 2011:7393 ; Kahn & Heaphy, 2013:96 ; Rosenzweig et al., 2013:138 ; Ali & Farooqi, 2014:23 ; Barik &

Kochar,2017:34 ; Aktar& Pangil,2018:54 ; Tepayakul& Rinthaisong,2018:77 ; Brenner et al.,2019:5 ; Indulekha et al.,2019:162 ; Jaharuddin& Zainol,2019:108 ; Milhem et al.,2019:42 ; Shaik& Makhecha,2019:1 ; Shuler,2019:2 ; Abdullah& Effendi,2020:24 ; Das,2020:901 ; Pukkeeree et al.,2020: 69)

- (1) خلق حالة ايجابية لدى العاملين تجاه أعمالهم التي يؤديونها، الأمر الذي يمكنهم من الاستثمار في عملهم بهدف تحقيق النمو الشخصي والوظيفي .
- (2) تعزيز الروح المعنوية والأداء والإنتاجية الخاصة بالعاملين.
- (3) خلق ميزة تنافسية للمنظمة وتحسينها.
- (4) المحافظة على جهود العاملين المعرفية والعاطفية والسلوكية وتوجيهها بشكل يعزز مكانة المنظمة وقيمتها.
- (5) تحسين اداء المنظمة عبر زيادة مستوى رضاهم ولاء العاملين والاداء المالي والربحية، إضافة الى تحسين السلامة والرفاهية الخاصة بالعاملين.
- (6) خلق صورة ايجابية للمنظمة اذ يقوم العاملين بنقل الصورة الايجابية عن علاقاتهم مع المديرين والزبائن في المنظمة.
- (7) تقليل معدل دوران العمل أي الإسهام في تحسين الظروف النفسية للعاملين لانخراطهم في العمل.
- (8) تحسين قدرة العاملين على خدمة المنظمة من خلال بذل اكبر جهد اضافي ممكن.
- (9) مساعدة المنظمة على تحقيق اهدافها من خلال تحسين اداء العاملين لديها.
- (10) تحسين الالتزام العاطفي والفكري للعاملين تجاه المنظمة.
- (11) تحفيز العاملين على تقديم اكبر قدر ممكن من الجهد في انجاز المهام المطلوبة.
- (12) تطوير الثقافة التنظيمية واسلوب الاتصال والاساليب الادارية لدى العاملين وتحفيزهم على الاهتمام في بيئة العمل.
- (13) تحسين رغبة العاملين في الانخراط بمهام العمل من خلال تطوير قابلياتهم في الدعم التنظيمي والثقافي.
- (14) دعم ممارسات الموارد البشرية وتحسين ادوار العمليات التنظيمية التي يقومون بها.
- (15) معالجة المشاكل التي تحدث في مكان العمل.
- (16) الحد من انهاء العاملين والنوايا السيئة لمغادرة المنظمة وبالتالي فانه هذا الامر الذي يسهم في تحفيز العاملين على الاداء العالي.

17) تحسين الارتباط العاطفي الايجابي لدى العاملين.

18) تعزيز النتائج التنظيمية من خلال تحسين الحالة المعرفية والسلوكية والمادية للعاملين. ومما تقدم أعلاه يرى الباحث أن أهمية انخراط العاملين تكمن في مدى قدرة المنظمة على خلق وعي ايجابي لدى العاملين من اجل تحسين مدى استجابتهم تجاه الانخراط في اعمال المنظمة وخلق ميزة تنافسية لها وصورة وسمعة ايجابية فضلا عن تحسين اداء المنظمة زيادة رضا و ولاء الزبائن عنها.

رابعاً: العوامل المحفزة نحو انخراط العاملين :-

هنالك مجموعة من العوامل التي تحفز العاملين على الانخراط في المنظمة، انظر الشكل (24) الذي يلخص تلك العوامل هي :



الشكل (24) العوامل المحفزة نحو انخراط العاملين

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في هذه الفقرة.

1) التوافق الاستراتيجي: ويتمثل في ضرورة التوافق بين رؤية المنظمة وغرضها واهدافها واستراتيجياتها يمكن للعاملين الانخراط من اجل تحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها.

(2) **الثقة في الإدارة العليا:** تمثل الثقة افضل وسيلة لتحقيق اهداف المنظمة، كون ان العاملين لديهم ايمان قوي تجاه القرارات التي تتخذها الادارة العليا في المنظمة وان هذه القرارات تصب في مصلحتهم وتلبي اهدافهم واهداف المنظمة.

(3) **ثقافة الزملاء:** تمثل ثقافة الزملاء عامل مهم في انخراط العاملين كونها تسهم في مساعدة المنظمة من اجل خلق مناخ عمل صحي وتعزيز دورها في المنافسة في الاسواق.

(4) **التأثير الشخصي:** ويتمثل في تأثير المنظمة على اعمال العاملين من خلال تعزيز قابلياتهم نحو خلق افكار جديدة وتقديم اقصى جهد ممكن (Khurape et al.,2019:22-23).

(5) **العلاقة بين المدير والعاملين:** يتبعن على المنظمة تحسين جودة عمل العاملين من اجل تحسين انتاجيتهم، فالعلاقة الايجابية بين المدير والعاملين في طبيعتها تسهم في تحفيز الروح المعنوية للعاملين والتأثير على رفاهيتهم وتحسين انتاجيتهم (; Book et al.,2019:368 ; White,2020:6)

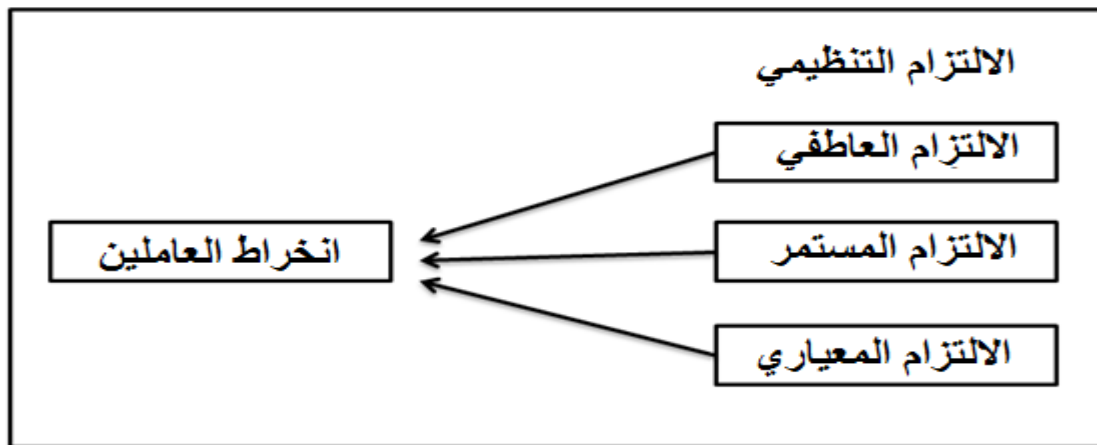
(6) **الأمن الوظيفي:** يشير الامن الوظيفي الى شعور العاملين في الوظيفة الجديدة بالامن والاستمرار في الوظيفة بغض النظر عن وجود او عدم وجود تهديدات خارجية (Rahimnia et al.,2019:617). فالأمن الوظيفي يحد من قلق العاملين تجاه التسريح تعزيز ثقتهم بأنفسهم من فقدان الوظيفة، كما يسهم الأمن الوظيفي في تحسين قابلية العاملين على الاستقرار (Achim et al.,2019:44). والاستمرار في الوظيفة من خلال توفير مستوى امان اعلى (Papadimitriou et al.,2017:10 ; Fedakova& Veira-Ramos,2019:101).

(7) **الرضا الوظيفي:** يشير الرضا الوظيفي الى المواقف والمشاعر التي يشعر بها الأفراد تجاه عملهم، وفي هذه الحالة يشير الموقف الايجابي تجاه العمل الى الرضا الوظيفي، ومن جهة أخرى يشير الموقف السلبي تجاه العمل الى عدم الرضا، الأمر الذي يتطلب من العاملين الانخراط في وظائفهم من اجل خلق شعور عاطفي يسهم في تحقيق قيمة العمل المهمة التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها، اذ تحتاج المنظمات إلى الحد من مغادرة العاملين لذلك تعمل على توجيه العاملين الى استعمال الانخراط الجسدي والذهني والعاطفي، فالقوة الدافعة وراء مغادرة العاملين تكمن في عدم الرضا (Eka& Anik,2020:480).

(8) **النجاح التنظيمي:** يمثل انخراط العاملين مدخل يدرس مكان العمل ينتج عنه مجموعة من الشروط المناسبة لجميع العاملين في المنظمة من اجل تقديم افضل ما لديهم والالتزام باهداف وقيم

المنظمة وتعزيز دوافعهم من اجل المساهمة في النجاح التنظيمي (Indulekha et al.,2019:163)، إذ أن النجاح المستمر لأي منظمة يعتمد على مدى إسهام العاملين والتزامهم الذي يعزز الانخراط لدى العاملين وتحسين انتاجيتهم (Oluwatumise et al.,2020:3 ; Hussain et al.,2019:69). وبالتالي فان هذا الامر يعتمد على عمل المديرين في المنظمة من اجل تعزيز انخراط العاملين لان استدامة أي منظمة يعتمد على قوتها العاملة (Osborne & Hammoud,2017:4 ; Falola et al.,2020:3).

(9) الالتزام التنظيمي: يرتبط الالتزام التنظيمي وانخراط العاملين بعلاقة ايجابية تسهم في بيان مدى استعداد العاملين للتغيير من اجل المحافظة على قيمة المنظمة ومكانتها الاجتماعية، يتم ذلك من خلال الالتزام العاطفي الذي يسهم في بيان مدى انخراط العاملين عاطفيا مع زملائهم، اضافة الى بناء علاقة ايجابية تنسم بالتفاني والولاء والرضا تجاه المنظمة. ومن جهة اخرى فان الدرجة العالية من الالتزام المستمر يؤدي الى انخراط العاملين والتزامهم بالقيود والقواعد والمعايير التي تضعها المنظمة، فضلا عن أن تطوير المنظمة للالتزام المعياري يمثل ردة فعل للضغط الاجتماعي الذي تتعرض له المنظمة وبالتالي من المتوقع أن يعمل ذلك على خلق انخراط عالي تجاه المعايير الاجتماعية والعقوبات التي تتعرض لها المنظمة تجاه مخالفة المعايير التي تضعها الجهات الفاعلة (Ruslan et al.,2019:2). والشكل (25) يوضح العلاقة بين انخراط العاملين والالتزام التنظيمي.



الشكل (25) علاقة انخراط العاملين مع الالتزام التنظيمي

Source: Ruslan, R. I., Islam, M. A., Noor, I. M., Mat, N., & Amiruddin, A. A. (2019). Organizational Commitment And Employee Engagement Among Administrators In Public Universities In Malaysia. Sains Humanika, 11(2-2), p3

10 التجارب السلبية: تمثل التجارب السلبية للعاملين مع المنظمة احد المؤثرات التي تؤثر على انخراط العاملين فيها، فالظروف الاقتصادية والاضطرابات الاجتماعية التي تعاني منها المنظمة بشكل خاص تؤثر على معظم العاملين تجاه تجاربهم في العمل، فالعاملين الموهوبين وذوي الخبرات العالية يحتاجون الى عناية خاصة، وان هذه التجارب السلبية تؤدي الى انخفاض مستويات الانخراط لديهم فضلا عن التأثير في مستوى الرضا الوظيفي تجاه المنظمة (Shuler,2019:16).

11 بيئة العمل: تُعد بيئة العمل احد العوامل المهمة التي تؤثر على انخراط العاملين، اذ ان المنظمة التي تتبنى بيئة عمل ملائمة تواجه قلق تجاه العاملين ومشاعرهم، فإدارة المنظمة تعمل تشجيع العاملين على التعبير عن مخاوفهم الامر الذي يحفزهم على تطوير مهاراتهم ومعالجة المشاكل المتعلقة بالعمل، وعليه فان وجود مكان عمل مهم لبيئة العمل يدعم العاملين تجاه انجاز المهام المطلوبة (Chitehwe,2019:8-9).

12 القيادة: تمثل القيادة احد العوامل الاساس التي تؤثر على انخراط العاملين بشكل مباشر، فالقيادة الفاعلة تركز على الوعي الذاتي والتوزيع العادل للمعلومات والوضوح العلاقات وحرص الأخلاقيات الداخلية في العمل، وبالتالي يصبح القادة مصدر الهام يظهر مدى انخراط العاملين في العمل واهتمامهم، فالقادة مسؤولين عن التواصل تجاه تحفيز العاملين على تحقيق النجاح التنظيمي وادارة عواطفهم من اجل زيادة انخراطهم وسعادتهم وحرصهم على العمل (Schneider et al.,2009:22 ; Chitehwe,2009:9).

13 الفريق وزملاء العمل: يعد الفرق وزملاء العمل من العوامل المؤثر في انخراط العاملين اذ ان العلاقات الشخصية والثقة والفريق الداعم جميعها تشجع العاملين على الانخراط، اذ تشجع بيئة العمل الملائمة العاملين على بناء علاقات اجتماعية ايجابية مع زملائهم في العمل، وهذا الامر يعمل على تحسين مستوى تركيز العاملين على الدخول في علاقات مع الاخرين وبالتالي فان هذا الامر يعمل على بناء انخراط عالٍ (Kahn,1990:692 ; May et al.,2004:11). فعندما ينخرط العامل فهذا دليل على معرفته التامة بواجبه تجاه اهداف المنظمة ويلهم زملائه في العمل جنبا الى جنب من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية ، وبالتالي يتم الكشف عن انخراط

العاملين كواحدة من المتطلبات التي يجب بنائها من اجل تقديم بيئة وظيفية ابداعية وداعمة تؤدي الى تحقيق الاداء والفاعلية (Anitha,2014:308).

14) فرص التعلم والتدريب: يعمل التدريب والتطوير الوظيفي على التأثير في قابلية العاملين على الانخراط اذ ان مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم على اداء الاعمال من خلال اخضاعهم الى برامج تدريبية وتطوير المعرفة، وبناء الثقة الخاصة بهم جميع هذه البرامج تؤثر في قابلية تحفيزهم لكي يصبحوا اكثر انخراطا في عملهم بمكان العمل، فعندما يتم تطوير امكانيات العاملين فان هذا الامر يسهم في تعزيز قدرتهم على النمو وعليه فان الامر يعمل على تحقيق رضاهم وتحقيق الاهداف التي يسعون الى تحقيقها فضلا عن تحقيق رغبات التطوير التي تعتمد على الكشف عن القابليات التي يحتاجونها في مكان التدريب، وبالتالي فان هذا الامر يعمل على تحسين مستوى الانخراط لدى العاملين.

15) التعويض او المكافآت: تؤثر المكافآت على انخراط العاملين من خلال التأثير على نشاطهم في المنظمة من خلال تحفيزهم على تطوير قدرتهم في التركيز على عملهم وتطوير امكانياتهم الشخصية المتمثلة بالمكافآت المالية وغير المالية، اذ يشعر العاملين بمزيد من الامتنان والتفاعل في حالة منح المنظمة المزيد من المكافآت لهم وهذا يحفزهم على الانخراط بشكل عالٍ، كما ان مستوى الانخراط داخل المنظمة يعتمد على تصورات العاملين فيما يتعلق بالمزايا التي يحصلون عليها وعلى هذا النحو بإمكان المنظمة تقديم معايير عالية من المكافآت المرضية من اجل تعزيز انخراط العاملين لديها (Saks,2006:600 ; Kahn,1990:692).

16) الرفاهية في مكان العمل: تؤثر الرفاهية في مكان العمل على انخراط العاملين، اذ ان الرفاهية في مكان العمل تمثل جميع المهام المتعلقة بكيفية تفكير الافراد وممارساتهم لطبيعة حياة العمل وتحقيق الرفاهية وبالتالي تصح الرفاهية احد اهم العناصر التي تؤثر على انخراط العاملين في المنظمة.

17) السياسات والاجراءات والهياكل التنظيمية: تؤثر السياسات والاجراءات والهياكل التنظيمية في درجة انخراط العاملين في المنظمة، اذ ان السياسات التنظيمية تمثل أنشطة رئيسة لانخراط العاملين وتحقيق اهداف المنظمة المتعلقة بالسياسات الترويجية العادلة واوقات المرونة والتوظيف والاختيار العادل، فاجراءات التوظيف تمثل ركيزة أساس في التأثير على انخراط العاملين وتفاقيهم ، وبالتالي فان هذه السياسة المرنة تعمل على مساعدة ودعم وتوفير اعمال روتينية تؤثر بشكل مباشر على انخراط العاملين (Richman ; Schneider et al.,2009:22 ; Devi,2009:3-4 ; et al.,2008:183).

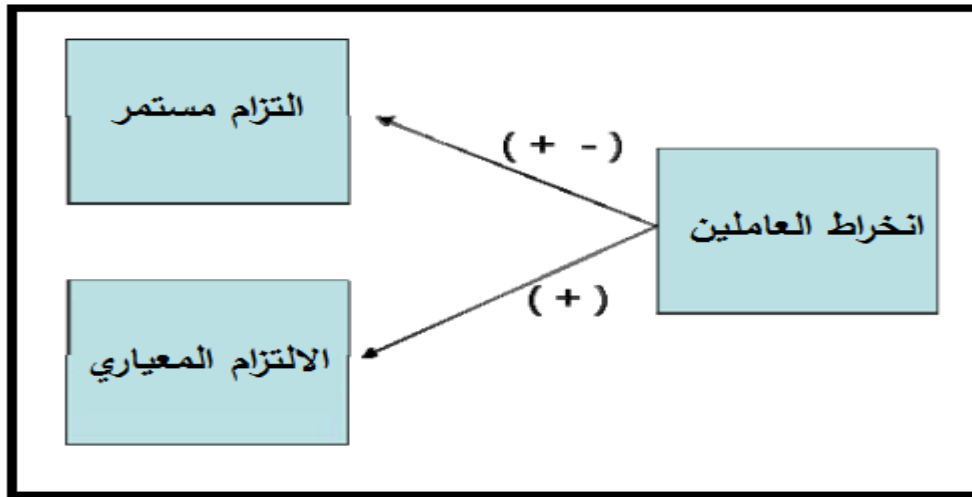
خامساً: نماذج انخراط العاملين :-

هنالك مجموعة من النماذج التي اسهمت في تفسير انخراط العاملين وكالاتي :-

(1) انموذج (Ortiz et al.,2013) :-

يعمل هذا الانموذج على بيان علاقة انخراط العاملين بأنواع الالتزام، اذ يلاحظ ان انخراط العاملين يشارك بعلاقة ايجابية مع الالتزام المستمر ونتيجة هذه العلاقة الايجابية يكمن وراء شعور العاملين في الاستمرار في الوظائف الموكلة اليهم وانهم منخرطين فيها، فضلاً عن شعورهم بان الابداعات والافكار والمعتقدات والقيم التي يتم تقديمها للمنظمة مقدره ومحترمه وبالتالي فان العاملين يستثمرون هذه السلوكيات من أجل بناء اداء عالي للمنظمة وتحسين سمعتها وصورتها في السوق، بينما تتجه العلاقة السلبية الى ان الالتزام المستمر يكون فيها ضعيف وهذا الامر يؤدي الى تخفيض انخراط العاملين في المنظمة نتيجة شعورهم بان المنظمة سوف تعمل على تقليص عدد العاملين لذلك يلجأون الى عدم تقديم اقصى جهد في العمل.

ومن جهة اخرى تبين ان هنالك علاقة ايجابية بين انخراط العاملين والالتزام المعياري وهذا دليل على ان العاملين المنخرطين ملتزمين بالقواعد والتشريعات واللوائح التي تضعها المنظمة ، وهذا الامر يعزز العاملين على الانخراط فيها، انظر الشكل (26) (Ortiz et al.,2013:5-6).



الشكل (26) انموذج انخراط العاملين وفقاً لـ (Ortiz et al.,2013)

Source: Ortiz, D. A. C., Lau, W. K., & Qin, H. (2013). Quantitative analysis of impacts of employee engagement on continuance and normative commitment. *International Journal of Services and Standards*, 8(4), 6

(2) نموذج (Dagher et al.,2015) :-

افرز هذا الأنموذج في بيان أهمية دور الكفاءة الذاتي في تحفيز العاملين على الانخراط في العمل من خلال ثلاثة عناصر مهمة هي (الحماس، والتفاني، والامتصاص)، فالمنظمة تعمل على استثمار قابليتها في الكفاءة الذاتية من اجل تعزيز انخراط العاملين في أعمالهم من خلال التركيز على العمل بشكل كامل ، وذلك من خلال قيامها بتطوير امكاناتها في عناصر انخراط العاملين الثلاثة (Dagher et al.,2015:244). انظر الشكل (27) وكما يلي:

(أ) الحماس (vigor) :-

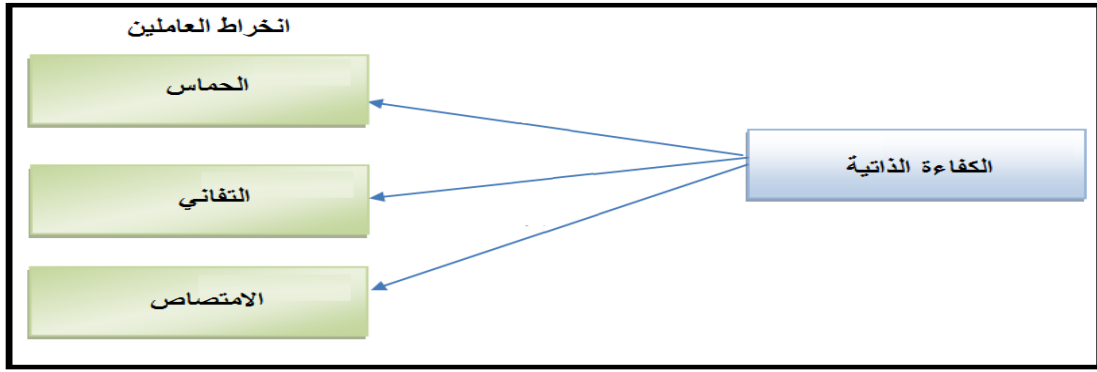
يشير الحماس إلى الشغف والرغبة لدى العاملين في تقديم اكبر قدر ممكن من الجهد في العمل المطلوب (Budiono & Yasin,2020:3769)، فالحماس يمثل الجهد العالي والمرونة والاستعداد لاستثمار الجهد في الوظيفة والقدرة على انجاز المهام بكفاءة وفاعلية عالية (Ariani,2013:47). ويرى (So et al.,2014:308) ان الحماس يركز على مشاركة ورضا العاملين في المنظمة، فالحماس يمثل المستويات العالية من الطاقة والنشاط والمرونة الفكرية اثناء العمل (Bakker & Leiter,2008:187). ويعتقد (Dobrin et al.,2012:311) ان الحماس في أداء العمل هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة في المستقبل، وعلى السياق نفسه يرى (Messersmith & Wales, 2013:116) أن الحماس في أداء العمل هو مجموعة مستقلة ومترابطة من الممارسات التي تهدف الى تعزيز مهارات وجهد الموظفين.

(ب) التفاني (dedication)

يشير التفاني إلى الشعور والحماس والإلهام والفخر والشعور بالعمل الهادف والصعب (Budiono & Yasin,2020: 3769)، فالتفاني يمثل مدى انخراط العاملين في العمل وخلق حالة من الشعور بالرضا والحماس والرفاهية تجاه عملهم (Eka & Anik,2020:481). ويرى (Milhem et al.,2019:46 ; Baran & Sypniewska,2020:4) ان التفاني يمثل شعور الفرد بالاستعداد والاهمية والفخر والالهام تجاه المنظمة، وبين (Ariani,2013:47) ان التفاني يمثل الانخراط العالي للعاملين في العمل.

(ج) الامتصاص (absorbtion) :-

يشير الامتصاص الى العاملين المنخرطين بعمق والتركيز التام اثناء تنفيذ المهام (Milhem et al.,2019:46). فالامتصاص يعبر عن حالة ذهنية ايجابية تعكس حالة انخراط العاملين في العمل (Baran & Sypniewska,2020:4).

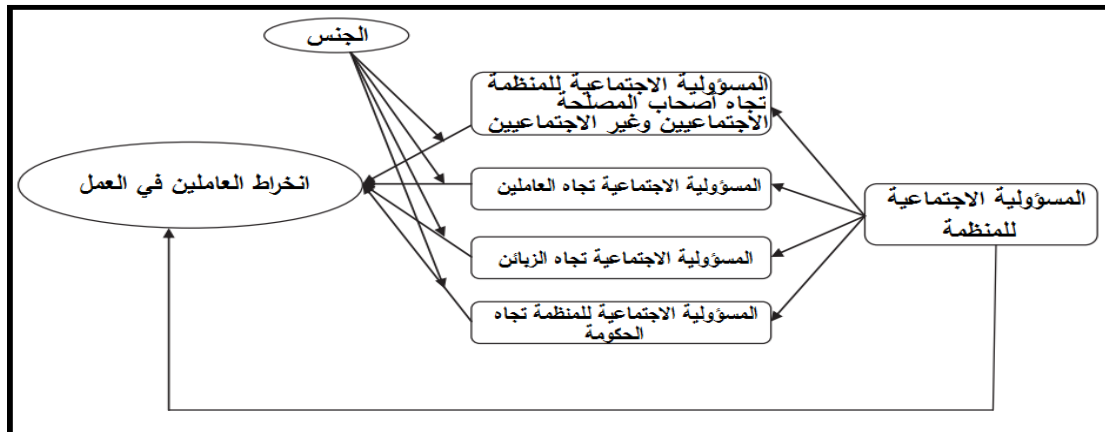


الشكل (27) انموذج انخراط العاملين وفقاً لـ (Dagher et al.,2015)

Source: Dagher, G. K., Chapa, O., & Junaid, N. (2015). The historical evolution of employee engagement and self-efficacy constructs. Journal of Management History, Vol. 21 No. 2, p 244.

(3) انموذج (Chaudhary,2017) :-

وفقاً لهذا الانموذج تمارس المسؤولية الاجتماعية دور مهم في انخراط العاملين من خلال مجموعة من المراكز المتمثلة بـ (المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه اصحاب المصلحة الاجتماعيين وغير الاجتماعيين، والمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين، والمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه الحكومة) جميع هذه العوامل تساعد على انخراط العاملين في اعمال المنظمة وتحسين انتاجيتهم ،انظر الشكل (28) (Chaudhary,2017:326-329).

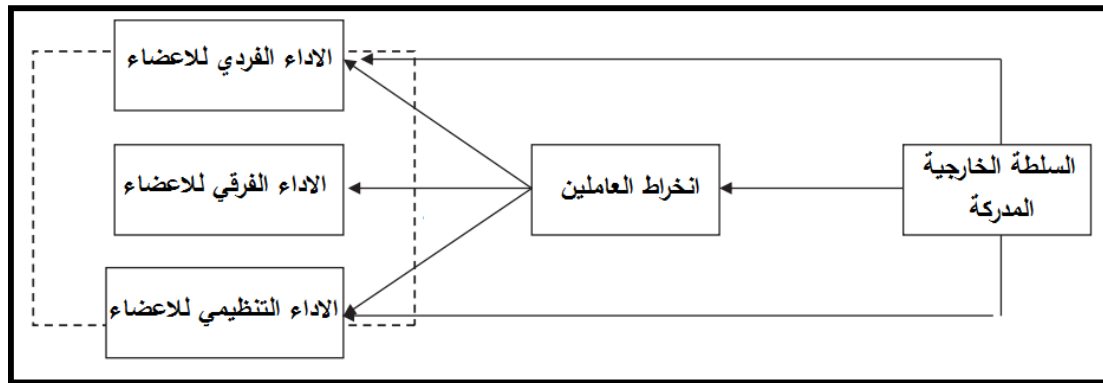


الشكل (28) انموذج انخراط العاملين وفقاً لـ (Chaudhary,2017)

Source: Chaudhary, R. (2017). Corporate social responsibility and employee engagement: can CSR help in redressing the engagement gap?. Social Responsibility Journal, VOL. 13 NO. 2, p329.

(4) انموذج (Dhir & Shukla,2019) :-

يمارس انخراط العاملين دور مهم بين السلطة الخارجية المدركة والأداء (الفردى، والفرقى، والتنظيمى) وذلك من خلال دعم الالتزام العاطفى للعاملين وسلوك المواطنة والتأثير على الحالة العاطفية فى مكان العمل، فضلاً عن التأثير على المقدرات العاطفية والمعرفية والاجتماعية فى الاداء التنظيمى والعاملين فى المنظمة ، وبالتالي فان هذا الأمر سوف يعمل على خلق صورة ايجابية ومقنعة لدى العاملين تجاه المنظمة وهذا يخلق دافع لديهم للانخراط داخل المنظمة واستثمار طاقاتهم داخلها، ومن ثم فان السلطة الخارجية سوف تؤثر على اداء دور العمل للعاملين من خلال التأثير على كفاءة جهودهم المقدمة وبالتالي سوف تحفزهم على الانخراط فى العمل، انظر الشكل (29) (Dhir & Shukla,2019:975).



الشكل (29) انموذج انخراط العاملين وفقاً لـ (Dhir & Shukla,2019)

Source: Dhir, S., & Shukla, A. (2019). Role of organizational image in employee engagement and performance. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 26 No. 3, p975.

(5) انموذج (Milhem et al.,2019) :-

يهدف هذا الأنموذج إلى تفسير انخراط العاملين من خلال أبرز أهمية القيادة التحويلية فى تحفيز العاملين والمرؤوسين على الانخراط فى المنظمة من خلال بناء علاقات ايجابية معهم ورفع مستوى معنوياتهم على أداء المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية وتقديم المكافآت للجهود الفردية والجماعية الموجهة نحو تحقيق هذه الأهداف فمدخل القيادة التحويلية هو مدخل يسهم فى تحفيز المرؤوسين لرفع أداء العمل بناءً على مجموعة مختلفة من آليات المكافأة وتحديد الأدوار والمتطلبات التي تعمل على تحقيق هذه الأهداف بفاعلية، وكما مبين فى الشكل (30) (Milhem et al.,2019:44-46).

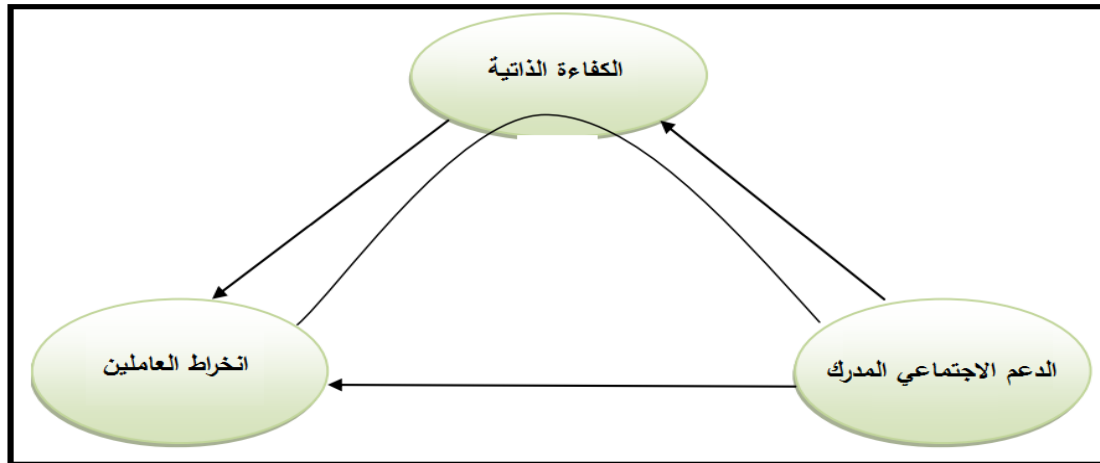


الشكل (30) انموذج انخراط العاملين وفقاً لـ (Milhem et al.,2019)

Source: Milhem, M. M., Muda, H., & Ahmed, K. (2019). The Effect of Perceived Transactional Leadership Style on Employee Engagement in Palestinian ICT Industry. *Journal of Advanced Advanced Research in Business and Management Studies*, 14(1), p47.

(6) انموذج (Azim& Al-Halawani,2020) :-

يهتم هذا الأنموذج بدراسة انخراط العاملين من خلال الدعم الاجتماعي المدرك، إذ يسهم الدعم الاجتماعي المدرك بوجود الكفاءة الذاتية بدعم العاملين والزملاء والمشرفين عاطفياً من أجل الانخراط في العمل، وهذا الأمر يسهم في خلق نتائج ايجابية تعمل على تعزيز الثقة وتحسين مستوى كفاءة العاملين الذاتية، الأمر الذي يصب في تطوير انخراط العاملين في المنظمة، وكما مبين في الشكل (31) (Azim& Al-Halawani,2020:172-173)

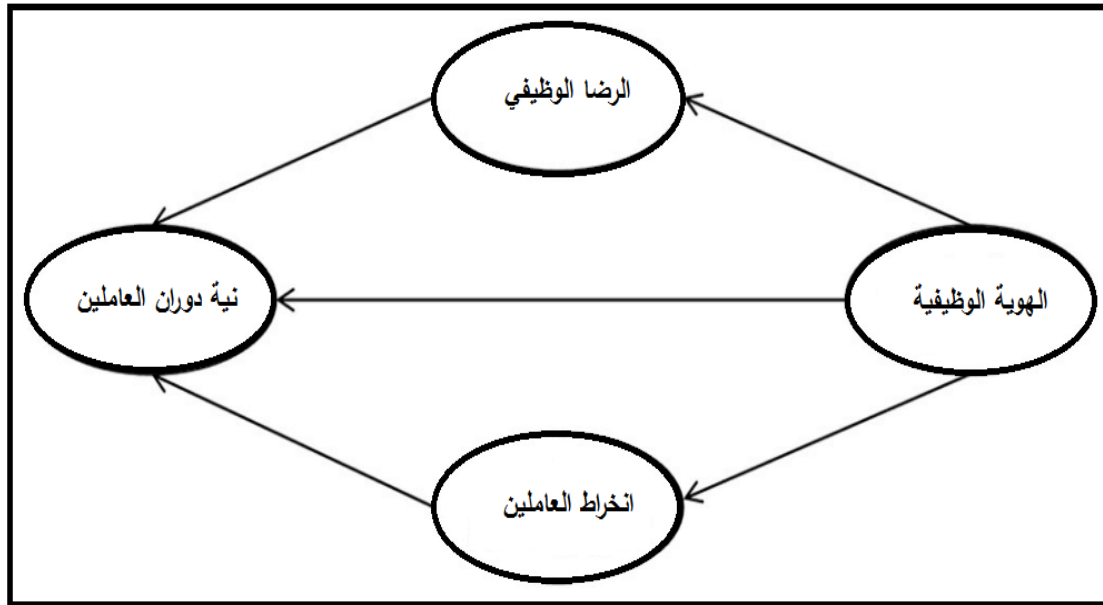


الشكل (31) انموذج انخراط العاملين وفقاً لـ (Azim& Al-Halawani,2020)

Source: Azim, M. T., & Al-Halawani, F. M. J. (2020). Perceived non-work social support and employee engagement: the mediating role of self-efficacy. *Middle East Journal of Management*, 7(2), p 173.

(7) انموذج (Wang et al.,2020) :-

يهدف هذا الانموذج الى بيان الدور الذي يمارسه انخراط العاملين بين الهوية الوظيفية وسلوك نية دوران العاملين، فالهوية الوظيفية تعمل على تمكين العاملين في الحصول على الموارد الضرورية لمساعدتهم في انجاز المهام المطلوبة وخلق مناخ عمل جيد، وبالتالي فان هذا الامر يؤدي الى تعزيز انخراط العاملين في المنظمة ، مما يقلل من نية دوران العاملين وهذا يدل على ان انخراط العاملين يمارس دور مهم في تعزيز العلاقة بين الهوية الوظيفية وسلوك نية دوران العاملين، وكما مبين في الشكل (32) (Wang et al.,2020:15).



الشكل (32) انموذج انخراط العاملين وفقا لـ (Wang et al.,2020)

Source: Wang, C., Xu, J., Zhang, T. C., & Li, Q. M. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, p 15.

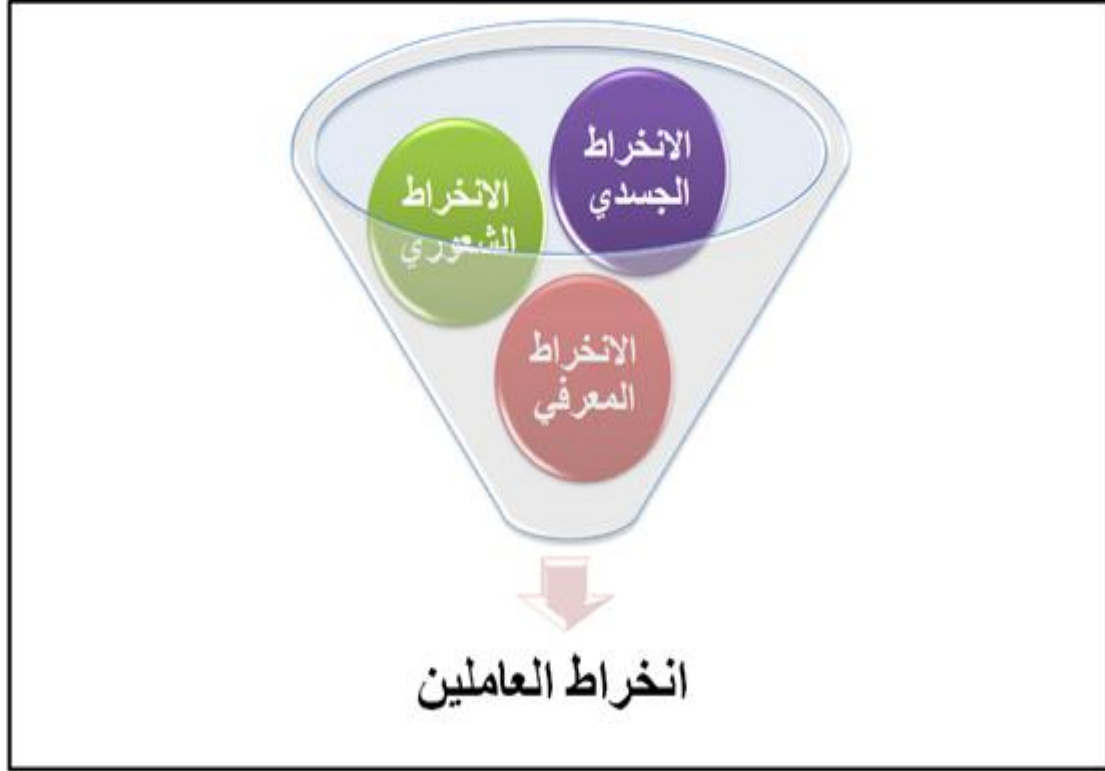
سابعاً: ابعاد انخراط العاملين :-

تمثل ابعاد انخراط العاملين الدوافع الرئيسية لأداء العاملين، وبالتالي من أجل الوقوف على الآراء المختلفة للباحثين استعين بالجدول (15) ، للوقوف على آراء الاغلبية واعتمادها كأبعاد رئيسة في الدراسة الحالية.

الجدول (15) ابعاد انخراط العاملين وفق وجهة نظر مجموعة من الباحثين

ت	الباحث	الانخراط الجسدي	الانخراط المعرفي	الانخراط الشعوري	الحماس	التفاني	الامتصاص
1	May et al.,2004	✿	✿	✿			
2	Rich et al.,2010	✿	✿	✿			
3	Shuck& Wollard,2010	✿	✿	✿			
4	Christian et al.,2011	✿	✿	✿			
5	Shuck,2011						
6	Yakın& Erdil,2012	✿	✿	✿			
7	Chaudhary,2017	✿	✿	✿			
8	Duthler& Dhanesh,2018	✿	✿	✿			
9	Brenner et al.,2019	✿	✿	✿			
10	Dhir & Shukla,2019	✿	✿	✿			
11	Ewing et al.,2019	✿	✿	✿			
12	Kwon& Park,2019	✿	✿	✿			
13	Toth et al.,2019	✿	✿	✿			
14	Baran& Sypniewska,2020				✿	✿	✿
15	Ishtiaq& Zeb,2020	✿	✿	✿			
16	Lucille,2020				✿	✿	✿
17	Nyyssölä,2020	✿	✿	✿			
18	Weideman& Hofmeyr,2020	✿	✿	✿			
	المجموع	16	16	16	2	2	2
	الاهمية النسبية	%89	%89	%89	%11	%11	%11

يلاحظ من الجدول اعلاه الى وجود اتفاق على ثلاثة ابعاد رئيسة تمثلت في (الانخراط الجسدي (المادي)، والانخراط المعرفي، والانخراط الشعوري) وقد وصلت نسبة الاتفاق الى (89%)، وبالتالي سيتم التطرق الى هذه الابعاد بالتفصيل وكما في الشكل (33) وكالاتي :-



الشكل (33) ابعاد انخراط العاملين

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول اعلاه

1) الانخراط الجسدي (المادي) (Physical engagement) :-

يمثل هذا البُعد جميع الطرائق التي يتفاعل بها العاملين مع موارد المنظمة (Schaefer et al.,2002:7). فوفقا (Bakker& Demerouti,2008:211) ان الموارد الوظيفية الخاصة بالانخراط الجسدي لدى العاملين تتعلق بعدة جوانب اجتماعية وتنظيمية وهي :-

(أ) تخفيض متطلبات العمل والتكاليف الفسيولوجية والنفسية المرتبطة بها.

(ب) قابلية الوظيفة على تحقيق أهداف العمل.

(ت) وتحفيز العاملين على النمو الشخصي والتعلم وتطوير المهارات الخاصة بالعمل.

ومن جهة أخرى يرى (Christian et al.,2011:89) ان الانخراط الجسدي يمثل مقدار الجهد الذي يرغب العاملين بذله في العمل الموكل اليهم.

ومن جهة أخرى فإن الانخراط الجسدي يكون أكثر وضوحاً لدى العاملين كونه يعمل على تحفيزهم على التغلب على العقبات والتكيف مع حياة العمل، وهذا يعمل على التأثير في الرضا الذي يشعر بها العاملين إثناء أدائهم لعملهم وذلك من خلال تحسين الرفاهية لديهم والسعي نحو تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة ، وهذا بدوره يعمل على خلق دافع لدى العاملين للانخراط في العمل (Warr& Inceoglu,2012:129). فغالباً ما يوصف الانخراط الجسدي بأنه انخراط لنشاط العاملين وذلك من خلال كونهم يتميزون بنشاط ومرونة ذهنية عالية وقادرين على الاستمرار في أداء المهام وصعوبات العمل والاستعداد لاستثمار أقصى جهودهم في الوظيفة، فالعاملين النشطين يكونون أكثر تأثراً على الأحداث التي ترتبط بالمنظمة عامة وبحياتهم المهنية خاصة، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث ردود فعل ايجابية من حيث التقدير وتحقيق النجاح التنظيمي على حساب النشاط العالي والمرونة على التكيف مع الأحداث (Lauring& Selmer,2015:633).

ويرى (Burch et al.,2016:1) ان الانخراط الجسدي يمثل مقدار الجهد الذي يبذله العامل في العمل، فضلاً عن انخراطه في معالجة المشاكل التي تصاحب العمل الذي يقوم به، وبين (Kuok& Taormina,2017:267) أن الانخراط الجسدي يمثل المدى الذي يكرس فيه العاملين جهودهم من اجل تنفيذ المهام والاهداف والانشطة التنظيمية، وأشار (Toth et al.,2019:16) إلى أن الانخراط الجسدي يشير إلى الموارد الشخصية التي يتم استثمارها من قبل العاملين من اجل تحسين تقدير الذات لديهم من قبل المنظمة، اذ كلما ارتفع مستوى تقدير الذات المستند إلى المنظمة ارتفع مستوى الانخراط الجسدي لدى العاملين، وهذا الأمر يؤثر على الرضا الوظيفي لديهم وتحقيق مستوى عالٍ من الانخراط ، وإضفاء قيمة إلى المنظمة (Ishtiaq& Zeb,2020:88). وبين (Alvi et al.,2020:341) ان الانخراط الجسدي يشير الى الجهد الذي يقدمه العاملين نتيجة اداء المهام الموكلة اليهم من قبل المنظمة، ويرى (Kwon& Kim,2020:4) ان الانخراط الجسدي يعمل على تحقيق الافكار والخطط التي تحافظ على السلوك الابداعي للمنظمة .

ومما تقدم اعلاه يرى الباحث أن الانخراط الجسدي يمثل محصلة الجهد البدني الذي يكرسه العاملين من اجل تنفيذ المهام والاهداف والانشطة التنظيمية والتفاعل معها، فضلاً عن معالجة المشاكل التي تحد من تقديم الاداء المطلوب.

(2) الانخراط الشعوري (Emotional engagement) :-

يشير الانخراط الشعوري الى جميع الطرائق التي يمكن بها للعاملين استخدام مشاعرهم في العمل (Schaefer et al.,2002:9). وهذا بدوره يعمل على تحسين رضا العاملين عن المنظمة وذلك لكون أن العاملين المنخرطين شعوريا يظهرون سلوكيات استباقية من اجل المبادرة في انجاز مهام العمل، الأمر الذي يحفز العاملين على الاهتمام بشكل اكبر بالموارد الطبيعية والأفكار لمعالجة أصعب المشاكل (Schaufeli & Bakker,2004:296 ;) ويرى (Bakker & Demerouti,2008:211). ان هذه الموارد تكون على عدة اشكال وهي :-

(ا) الموارد المادية: وتشمل المهارات الجسدية والصحية.

(ب) الموارد الاجتماعية: وتشمل الصداقات وشبكات الدعم الاجتماعي.

(ت) الموارد الفكرية: وتشمل المعرفة والرقابة التنفيذية.

(ث) الموارد النفسية: وتشمل الكفاءة الذاتية والتفاؤل.

ومن جهة أخرى فان العاملين المغتربين يكونون أكثر انخراطاً وأسرع في التكيف مع سياق العمل، كونهم يعملون على تطوير قابليتهم من اجل خلق موارد شعورية مثل التفاؤل، والكفاءة الذاتية، وتقدير الذات، إذ يمكن لهذه الموارد الشعورية ان تعمل على تعزيز قابلية العاملين للانخراط وفق متطلبات الوظيفة ومواجهة أقصى الصعوبات التي تحد من أدائهم (Sonnetag et al.,2012:844). وبدوره وصف (Lauring & Selmer,2015:633) الانخراط الشعوري بانه التفاني والتميز في الانخراط بقوة في العمل والحماس والشعور بالفخر والاهتمام والالهام، اذ يرى الافراد المنخرطين شعورياً ان وظيفتهم مهمة وذات معنى فيما يتعلق بالوقت اللازم للإتقان، فالإفراد المتفانين يكونون على صلة عالية بالبيئة المحيطة بهم، أي بعبارة أخرى يكون الافراد الذين ينظرون الى وظيفتهم بانها ذات معنى يكونون اكثر استعدادا للخروج من الحواجز التي تحد من قابليتهم في انجاز الاعمال بطرائق جديدة والتركيز على التكيف مع بيئة العمل.

فالانخراط الشعوري يشير الى استثمار العاملين مشاعرهم من اجل التأثير على المنظمة، فعندما ينخرط العاملون عاطفياً في عملهم فانهم يستثمرون الموارد الشخصية من الفخر والثقة والمعرفة من اجل خلق مشاعر ايجابية تعمل على تحسين الموارد المتاحة للعاملين وتعزيز التفكير الناقد والابداعي من اجل انجاز المهام المطلوبة، يفسر الانخراط الشعوري طبيعة الموارد الشخصية

التي يتم استخدامها من قبل العاملين من اجل تعزيز الرضا والثقة لديهم تجاه المنظمة (Toth et al.,2019:16 ; Thu& II,2019:11). ويرى (Ishtiaq& Zeb,2020:88) ان الانخراط الشعوري يشير الى الطريقة التي يشعر بها العاملين تجاه المنظمة والقيادة وبيئة العمل، وبدوره أشار (Alvi et al.,2020:341) الى ان الانخراط العاطفي يشير الى المشاعر القوية والحقيقية للفرد والافكار مع الوظيفة مما يؤدي هذا الامر الى شعور العاملين بالحماس والفخر.

ومما تقدم أعلاه يرى الباحث أن الانخراط الشعوري يمثل حالة عاطفية تحت العاملين على استثمار قابلياتهم وابداعاتهم والتفكير بفخر وثقة وإيجابية تجاه المنظمة، وهذه الحالة ناجمة عن امتلاك الفرد موارد شعورية تؤهله لذلك لاسيما التفاؤل، والكفاءة الذاتية، وتقدير الذات.

3) الانخراط المعرفي (Cognitive engagement) :-

غالبا ما يطلق على الانخراط المعرفي بالامتصاص بالتالي يشير الانخراط المعرفي إلى المستوى العالي من التركيز لانخراط العاملين في خلق صورة ايجابية عن المنظمة (Schaufeli et al.,2006:4 ; Patterson et al.,2002:71). وبدوره يبين (Bakker & Leiter,2008:187) ان الانخراط المعرفي يشير الى التركيز والكمال والعمل والسعادة عند القيام به، اذ إن الانخراط المعرفي يمثل الانخراط الكلي للعامل بوظيفته نتيجة الشعور بالرضا إثناء أداء المهمة وشعوره بالمتعة بعمله، وهذا النوع من الانخراط يتعلق بالكفاءة الفردية من خلال وجود الثقة والتكيف مع متطلبات العمل.

وأشار (Ariani,2013:47) الى ان الانخراط المعرفي يمثل حالة عاطفية تعمل على خلق رؤية ايجابية للعاملين تجاه المنظمة ، وبين (Yakin& Christian et al.,2011:89 ; Erdil,2012:375) أن الانخراط المعرفي يرتبط بشكل ايجابي بالرضا الوظيفي والتركز على العمل، إذ يركز العاملين في هذا النوع على الوظيفة بشكل كامل والانخراط فيها بسعادة، إذ يتم استثمار الوقت والجهد اللازمين من أجل انجاز أنشطة العمل (Luring& Selmer,2015:633). فالانخراط المعرفي يمثل مدى قابلية المنظمة على احترام الذات الخاصة بالعاملين (Toth et al.,2019:16). وأشار (Thu& II,2019:10) الى ان الانخراط المعرفي ينشأ من تقييم العاملين للإعمال التي ينجزونها وما اذا كانت بالمستوى المطلوب، فالانخراط المعرفي يسهم في تفسير بيئة العمل من خلال تحديد المواقف والسلوكيات التي تعمل على تحفيز نية العاملين على الانخراط في المنظمة، ويرى (Alvi et al.,2020:341) ان الانخراط المعرفي يمثل التركيز المكثف لاهتمام الافراد العاملين في مكان

العمل الامر الذي يؤدي الى الامتصاص العالي للتغيرات التي تحدث نتيجة ضغوط العمل. وتوصل (Kwon& Kim,2020:3) إلى أن الانخراط المعرفي يمثل تحشيد السلوكيات الابداعية من خلال تشجيع العاملين على اعادة النظر في الهياكل المعرفية وتطوير نطاق ادراكهم ومعرفتهم وافكارهم.

ومما تقدم أعلاه يرى الباحث أن الانخراط المعرفي يشير الى توليفة متكاملة من المعرفة و الخبرات والمهارات التي تساعد العاملين على الانخراط في الوظيفة ، وتقديم افضل امكاناتهم من اجل خلق رؤية ايجابية تجاه المنظمة.

المبحث الرابع

العلاقة بين المتغيرات الدراسة

يهتم هذا المبحث في بيان طبيعة العلاقة بين اليات صوت العامل والثقة المتبادلة بين العاملين والادارة وانخراط العاملين وكالاتي:

اولاً: العلاقة بين اليات صوت العامل وانخراط العاملين :-

تساعد آليات صوت العامل وانخراط العاملين المنظمات في تحسين أداء مجموعات العمل فيها (Jha et al.,2019:5). فضلا عن تحسين تركيز جهود الافراد العاملين في اداء ادوارهم الوظيفية (Lam et al.,2016:280 ; Gyensare et al.,2019:2). كما ان انخراط العاملين يسهم في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها (Rees et al.,2013:2780). لا سيما في ظل الظروف التنافسية والسوقية الصعبة من خلال تعزيز درجة التزام العاملين بتحقيق اهداف المنظمة والتأكيد على الاستراتيجيات الادارية التي تهدف الى تقدير العاملين وموائمة اهدافهم مع اهداف المنظمة ، وهذا الامر بدوره يسهم في تعزيز الاداء التنظيمي وزيادة انخراط العاملين في اعمال المنظمة (Rees et al.,2013:2780). وادعى (Kwon et al.,2016:2) ان تحديد اليات صوت العامل يعمل كممارسة تنظيمية تحفز العاملين على الانخراط في عملية اتخاذ القرار في المنظمة لاسيما في القضايا المتعلقة بالعمل، فالانخراط في المنظمة يُعد مورد اساس لتحسين الاداء التنظيمي وتحقيق نتائج ايجابية على المنظمة.

لذا تسهم العلاقة بين اليات صوت العامل وانخراط العاملين في تحقيق جملة من النتائج التنظيمية مثل الاداء العالي، وولاء العاملين ، وانخفاض معدل دوران العاملين، وانخفاض معدلات التغيب، وتحقيق الإبداع التنظيمي، والميزة التنافسية، وزيادة الرضا الوظيفي ، وتحسين مستويات التزام وثقة العاملين () ; Sifatu et al.,2020:727 ; Christian et al.,2011:89 ; Ruck et al.,2017:2 ; Jena et al.,2017:3 ; Timming,2012:3243). فالعاملين المنخرطين يعبرون عن رغباتهم جسدياً ومعرفياً وعاطفياً إثناء أداء الدور أو تقلد المنصب الوظيفي، وبالتالي فان هذا ينعكس بشكل استباقي على المنظمة بشكل ايجابي من خلال تحسين قابليتها على التوسع وتجاوز التوقعات، والمثابرة، والقدرة على التكيف (Kahn,1990:694). فالانخراط في العمل يمثل حالة ذهنية ايجابية شاملة تتميز بالتفاؤل والتفاني والاستيعاب التي بدورها تعمل على مساعدة العاملين في تحقيق أهدافهم (Schaufeli et al.,2002:74).

مما تقدم يرى الباحث ان اليات صوت العامل تعمل على تحفيز العاملين على الاستجابة لرغبات المنظمة، من خلال احداث تغييرات دورية وجذرية من اجل تحسين سمعة ومكانة المنظمة، الامر الذي يؤدي الى شعور العاملين بالفخر تجاه المنظمة وتحفيزهم على بناء علاقات ايجابية مستندة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي .

ثانياً: العلاقة بين اليات صوت العامل والثقة المتبادلة بين العاملين والادارة :-

يمثل صوت العامل الوسيلة التي يمكن من خلالها النظر إلى العاملين جزء لا يتجزأ من المنظمة (Anyango et al,2015:12) . ويتم ذلك من خلال تعزيز الثقة بين العاملين والمنظمة (Hu& Jiang,2018:746). الأمر الذي يؤثر بشكل مباشر على تحسين أداء وكفاءة المنظمة (Duan et al.,2016:1). فالثقة تُعد ركيزة أساسية لدعم صوت العامل وتحقيق جملة من الفوائد تعود على المنظمة مثل تحسين إيرادات المنظمة، وتطوير آليات للتعرف على صوت العامل، والتكيف مع التغييرات الخارجية، واستثمار وسائل التواصل الاجتماعي من اجل التأثير على صوت العامل وخلق رود فعل ايجابية (Mowbray et al.,2014:9).

فالثقة تمثل حجر الزاوية الاساس الذي يؤثر على سلوكيات القائد (Zhou et al.,2017:1843 ;) وبالتالي فان هذا الامر يسهم في معالجة المشاكل داخل المنظمة وتعزيز التعاون بين العاملين، وتخفيض التكاليف، وتمكين العاملين، والتركيز على توجيه الادارة لدعم صوت العامل داخل المنظمة وهذا الامر بدوره يسهم في خلق علاقة ايجابية ذات جودة وتعاون واستقرار عالٍ (Holland et al.,2017:5). فالثقة في الادارة تمثل مورد اساس مرتبط بشكل ايجابي في مواقف وسلوكيات العاملين في العمل، اذ تعمل الثقة على خلق رؤية واضحة لطبيعة ونوع العلاقة بين الادارة والعاملين وهذا الامر بدوره يؤثر ايجابا على صوت العامل من خلال تحفيز الافراد على المساهمة في خلق ميزة تنافسية للمنظمة (Holland et al.,2012:377). ويرى (Hatipoglu& Inelmen,2018:6) ان الثقة تمارس دور مهم في بناء السلوك التعاوني والحد من احتمالية حدوث صراعات بين العاملين داخل المنظمة، وهذا الامر يسهم في تعزيز الالتزام وسلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين (Yan,2018:1169).

مما تقدم يرى الباحث ان اليات صوت العامل يمكن من خلالها تعزيز الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة، فالعامل الذي يشعر ان الادارة تهتم وتسمع ما يدور في ذهنه حول الكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المشتركة بين العاملين ومنظمتهم، مثل هذا العامل سيكون لديه ثقة بقرارات الادارة وخططها ورؤيتها.

ثالثاً: العلاقة بين الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة وانخراط العاملين :-

تسعى المنظمات في العصر الحديث الى تحسين رغبة وانخراط العاملين في اداء المهام التنظيمية، وبالتالي فان تلبية متطلبات العاملين تمثل أحد الأولويات المهمة من أجل بناء الثقة بين العاملين والإدارة، اذ تظهر ثقة والتزام العاملين بشكل واضح عندما ينخرطون في تنفيذ مهام المنظمة، فالانخراط الجسدي والمعرفي والعاطفي تمثل والواجهة الرئيسية التي يمكن من خلالها بناء الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة الامر الذي يزيد من درجة حرص العاملين على تحقيق اهداف المنظمة وخلق سمعة ايجابية والالتزام بالمعايير العادلة التي يمكن من خلالها الانخراط داخل المنظمة (Jena et al.,2018:1-3).

تمثل الثقة أحد العوامل التي تحفيز العاملين على الانخراط في المنظمة وذلك من خلال خلق ايمان قوي لدى العاملين من اجل المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة وتلبية متطلباتها المختلفة (Khurape et al.,2019:22-23). لا سيما جودة إنتاجية العاملين (Marais,2011:ii) عبر استثمار العلاقة الايجابية بين الادارة والعاملين (Wang & Hsieh,2013:613). وتحسين الروح المعنوية للعاملين (McManus & Mosca,2015:37). الامر الذي بطبيعته يسهم في شعور العاملين بان المنظمة تهدف الى تحقيق رفاهيتهم (Book et al.,2019:368). وهذا بدوره يعزز التزام العاملين بالمعايير والقواعد السلوكية والأخلاقية (Ruslan et al.,2019:2) التي تعمل على بناء كيان وثقة العاملين للانخراط داخل المنظمة (Downey et al.,2015:2).

ان الثقة تشجع العاملين على الانخراط في المنظمة من خلال بناء علاقات ايجابية مع زملاء العمل، الامر الذي يعمل على تحسين مستوى تركيز العاملين (May et al.,2004:11). على بناء انخراط ورضا عالٍ (Herminingsih,2017:56). وتوصل (Devi,2009:3-4) الى ان الثقة بالسياسات والاجراءات والهيكل التنظيمية التي تضعها المنظمة تعمل على تحفيز العاملين على الانخراط داخل المنظمة وبالتالي فان هذا الامر يسهم في تحقيق اهداف المنظمة ويساعدهم على النمو والتطور.

ومما تقدم يرى الباحث أن الثقة تعمل على تحفيز العاملين للانخراط داخل المنظمة، فلو شعر الفرد العامل بنزاهة الإدارة وإحسانها وقدرتها المنظمة عندها سيكون منخرطاً جسدياً ومعرفياً وشعورياً في المهام التي توكل إليه من قبل الإدارة .

الفصل الثالث

الاطار النظيقي للدراسة

المبحث الأول: الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

المبحث الثاني: الاحصاء الوصفي لبيانات الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة



تمهيد:-

كما تمت الإشارة في الفصول السابقة فإن هذه الدراسة انتهجت المنهج الوصفي ، الذي يتسلسل من الاطار المنهجي للدراسة مروراً بالاطار النظري ، وصولاً للبيانات (التي سيغطيها هذا الفصل) بهدف الوصول الى المرحلة الأخيرة من ذلك المنهج والمتمثل بالنتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال تحليل مدى استجابة أفراد العينة للمتغيرات الرئيسية للدراسة وابعادها، إذ سيتم تغطية هذا الجانب من خلال ثلاثة مباحث رئيسية ، يتناول المبحث الاول فحص واختبار بيانات واداة الدراسة التحليل الاولي للمتغيرات باستخدام عدد من ادوات وطرق احصائية تتحدد بوصف ، وترميز متغيرات الدراسة ، وتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة ، وتحليل البنائي لاداة القياس، في حين سيتناول المبحث الثاني الاحصاء الوصفي لبيانات الدراسة للاستجابات (الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية)، واخيراً المبحث الثالث يتضمن اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة باستخدام معاملي الارتباط والتأثير.

المبحث الاول

الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

أولاً: وصف وترميز متغيرات الدراسة :-

تمثل مجتمع الدراسة من العاملين في المصارف الاهلية في محافظات الفرات الاوسط (الديوانية، والمثنى، والنجف الأشرف، وبابل، وكربلاء المقدسة)، وعليه تمثلت عينة الدراسة في ثلاث مئة وستة وسبعون عامل موزعين بواقع خمسة محافظات على المصارف الاهلية، وعليه من اجل دراسة مستوى توافر متغيرات الدراسة لدى المجتمع المدروسة يتعين تمثيل هذه المتغيرات بمجموعة من الرموز التي تسهل عملية العرض والتحليل، وبالتالي فان الجدول (16) يصف الرموز التعبيرية تجاه المتغيرات قيد الدراسة.

الجدول (16) توصيف وترميز متغيرات الدراسة

الرمز	الفقرات	الابعاد	المتغير
EMVO	36	احادي البعد	اليات صوت العامل
MTAB	6	القدرة	الثقة المتبادلة (MUTR)
MTBE	4	الاحسان	
MTIN	6	النزاهة	
GAPH	6	الانخراط الجسدي	انخراط العاملين (ENGA)
GAEM	6	الانخراط الشعوري	
GACO	6	الانخراط المعرفي	

المصدر: من اعداد الباحث

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

معظم الاختبارات الاحصائية التي يتم استعمالها من اجل اختبار فرضيات الدراسة هي في الاساس اختبارات تتبنى الطريقة المعلمية للقياس، وبالتالي فمن اجل اثبات تبني الدراسة الحالية للطريقة المعلمية يقتضي الامر اخضاعها الى اختبار التوزيع الطبيعي من اجل بيان مدى اتباع

البيانات المسحوبة من مجتمع الدراسة للتوزيع الطبيعية، وعليه يمكن فحص التوزيع الطبيعي للمتغيرات الداخلة في التحليل من خلال اختبارين شائعي الاستخدام هما اختباري كلومجروف – سيمنروف (Kolmogorov – Smirnov) و شابيرو – ويليك (Shapiro – Wilk)، اذ يتم التحقق من هذين الاختبارين عن طريق قيمة (P-value) وهي مقبولة عندما تكون اكبر من (0.05)، وهذا الاختبار يبين هل أن توزيع البيانات يختلف معنوياً عن التوزيع الطبيعي أم انه مشابه للتوزيع الطبيعي، ويقوم هذين الاختبارين على فرضيتين هما:

الفرضية الصفرية: وتقرض ان البيانات المسحوبة لا تتبع النموذج التوزيع الطبيعي عندما تكون القيمة المعنوية اقل من (0.05).

الفرضية البديلة: وتقرض ان البيانات المسحوبة تتبع النموذج التوزيع الطبيعي عندما تكون القيمة المعنوية اكبر من (0.05).

1) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير اليات صوت العامل :-

يلاحظ من نتائج الجدول (17) الى ان القيمة المعنوية لاختبار كلومجروف – سيمنروف واختبار شابيرو – ويليك اعلى من (0.05) وهذا الامر يبين ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي مما يعني رفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تقرض ان البيانات المسحوبة من المجتمع المدروس تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول (17) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات متغير اليات صوت العامل

الفقرات	Shapiro-Wilk	Kolmogorov-Smirnova	الفقرات	Shapiro-Wilk	Kolmogorov-Smirnova	الفقرات	Shapiro-Wilk	Kolmogorov-Smirnova	الفقرات
Emvo1	0.801	0.296	Emvo18	0.804	0.323	Emvo31	0.819	0.259	
Emvo2	0.832	0.282	Emvo19	0.828	0.227	Emvo32	0.771	0.344	
Emvo3	0.815	0.231	Emvo20	0.832	0.250	Emvo33	0.792	0.302	
Emvo4	0.830	0.283	Emvo21	0.791	0.261	Emvo34	0.812	0.232	
Emvo5	0.819	0.284	Emvo22	0.835	0.257	Emvo35	0.810	0.266	
Emvo6	0.826	0.260	Emvo23	0.819	0.238	Emvo36	0.821	0.271	
Emvo7	0.839	0.222	Emvo24	0.790	0.337	اليات صوت العامل	0.897	0.129	
Emvo8	0.823	0.298	Emvo25	0.814	0.303				
Emvo9	0.822	0.239	Emvo26	0.833	0.273				

Sig.= P > 0.05

Df= 376

0.826	0.225	Emvo27	0.826	0.258	Emvo10
0.816	0.252	Emvo28	0.835	0.261	Emvo11
0.830	0.254	Emvo29	0.834	0.253	Emvo12
0.829	0.275	Emvo30	0.794	0.313	Emvo13
			0.797	0.281	Emvo14
			0.815	0.297	Emvo15
			0.793	0.295	Emvo16
			0.807	0.259	Emvo17

2) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة :-

تبين نتائج الجدول (18) ان القيمة المعنوية للبيانات المسحوبة من مجتمع الدراسة اعلى من (0.05) وهذا ما يتطابق مع معطيات ومتطلبات اختباري كلومجروف – سيمنروف واختبار شابيرو – ويليك، مما يعني ان البيانات المسحوبة تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن القول ان النتائج التي تتوصل اليها الدراسة يمكن تعميمها على المجتمع قيد الدراسة.

الجدول (18) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات وابعاد متغير الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة

Shapiro-Wilk	Kolmogorov-Smirnova	الفقرات	Shapiro-Wilk	Kolmogorov-Smirnova	الفقرات	Shapiro-Wilk	Kolmogorov-Smirnova	الفقرات
0.801	0.235	Mtin1	0.800	0.257	Mtbe1	0.817	0.301	Mtab1
0.822	0.262	Mtin2	0.818	0.244	Mtbe2	0.831	0.265	Mtab2
0.816	0.266	Mtin3	0.821	0.246	Mtbe3	0.820	0.243	Mtab3
0.809	0.252	Mtin4	0.778	0.264	Mtbe4	0.823	0.265	Mtab4
0.783	0.257	Mtin5	0.883	0.161	الاحسان	0.795	0.254	Mtab5
0.785	0.247	Mtin6				0.822	0.252	Mtab6
0.891	0.154	النزاهة				0.915	0.125	القدرة
0.894	0.134	الثقة المتبادلة						
Sig.= P > 0.05								
Df= 376								

3) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير انحراف العاملين :-

اسفرت نتائج الجدول (19) الى ان البيانات المسحوبة من المجتمع المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي الذي تم قياسه بواسطة اختباري كلومجروف - سيمنروف واختبار شاببيرو - ويليك ، وهذا يعني ان القيمة المعنوية لهذين الاختبارين اعلى من (0.05) وهي قيمة مقبولة من اجل اثبات ان البيانات تخضع للاختبارات المعلمية، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة التي تفرض ان البيانات المسحوبة من مجتمع الدراسة يتبع التوزيع الطبيعي، ورفض الفرضية الصفرية التي تفرض ان البيانات المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول (19) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات وابعاد متغير انحراف العاملين

الفقرات	Kolmogorov-Smirnova	Shapiro-Wilk	الفقرات	Kolmogorov-Smirnova	Shapiro-Wilk	الفقرات	Kolmogorov-Smirnova	Shapiro-Wilk
Gaph1	0.253	0.792	Gaem1	0.289	0.779	Gaco1	0.227	0.843
Gaph2	0.245	0.783	Gaem2	0.259	0.796	Gaco2	0.210	0.830
Gaph3	0.256	0.785	Gaem3	0.245	0.810	Gaco3	0.241	0.805
Gaph4	0.227	0.816	Gaem4	0.238	0.794	Gaco4	0.284	0.822
Gaph5	0.261	0.793	Gaem5	0.233	0.801	Gaco5	0.205	0.841
Gaph6	0.278	0.783	Gaem6	0.235	0.816	Gaco6	0.222	0.841
الانحراف الجسدي	0.165	0.865	الانحراف الشعوري	0.151	0.873	الانحراف المعرفي	0.115	0.936
Sig.= P > 0.05		Df= 376		انحراف العاملين		0.118	0.896	

ثالثاً : التحليل البنائي لأداة القياس

1) التحليل العاملي الاستكشافي :-

يعد التحليل العاملي الاستكشافي من بين اهم الاختبارات الاحصائية التي تعمل على بناء العلاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة وبالتالي فان التحليل العاملي يهدف الى اكتشاف العوامل التي تصف المتغيرات، الامر الذي يدل على ان هذا الاسلوب يستخدم في تفسير العلاقات وتبسيط الارتباطات بين مختلف المتغيرات الداخلة في التحليل، اذ تقوم فكرة التحليل العاملي الاستكشافي

على تلخيص البيانات الى اقل عدد من العوامل والتي تعكس الابعاد الاساس في البيانات الداخلة في التحليل، كما يهدف هذا الاختبار بالسماح الى ابراز مجموعة من العوامل الكامنة التي يصعب الكشف عنها والتي يمكن ان يكون لها دور في تفسير العلاقات بين عدد كبير من المتغيرات والحصول على مجموعة جديدة من المتغيرات وبعدها لتحل جزئيا او كلياً محل المجموعة الاصلية من المتغيرات، ومن الشروط الواجب توافرها في هذا النوع من التحليل ما يلي (Chan et al.,2007):

- (1) يشترط ان تكون المتغيرات موزعة توزيعاً طبيعياً.
- (2) وجود علاقة خطية بين المتغيرات من اجل تفسير طبيعة ونوع العلاقة بدقة عالية.
- (3) يجب ان لا تكون العينة التي سوف يتم التطبيق عليها صغيرة الحجم.
- (4) يجب ان لا تقل قيمة التشعب الاحصائية الخاصة بالمتغيرات عن (0.60).

لغرض قياس قوة الارتباط الداخلية بين فقرات الدراسة يتعين استخدام مقياس (KMO) لـ (Kaiser,1974) ويفرض هذا المقياس انه يجب ان تكون قيمة معاملات الارتباط بين العوامل الداخلة في التحليل اكبر من (0.60) كما اسلفنا سابقاً، وعليه فان الجدول (20) يبين طبيعة التشعبات المقبول والمرفوضة.

الجدول (20) معيار مفاضلة التشعبات لكفاية حجم العينة لـ (KMO)

كفاية الارتباط	قيمة (KMO&Bartlett's Test)
غير مقبولة	اقل من (0.5)
سيئة جداً	0.50 – 0.59
متوسطة	0.60 – 0.69
معتدلة	0.70 – 0.79
جيدة	0.80 – 0.89
ممتازة	اكبر من 0.90

Source: Kaiser, H.F. (1974) An index of factorial simplicity. Psychometrical, 39, P 32.

كما سوف يتم استخدام اختبار (Bartlett's) للتأكد من ان مصفوفة الارتباط هي ليست مصفوفة الوحدة أي الخلايا غير القطرية جميعها تساوي (صفر)، مما يعني ان لا توجد ارتباطات بين العوامل وهي مستقلة وبالتالي يتعين ان تكون القيمة المعنوية لاختبار (Bartlett's) دالة احصائية أي اكبر من (0.00001) من اجل رفض الفرضية الصفرية، وعليه فان النتائج الخاصة بقياس التحليل العاملي الاستكشافي للمتغيرات الداخلية في هذه الدراسة يتم كما يلي:

أ) التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير اليات صوت العامل :-

يلاحظ من نتائج الجدول (21) الى ان القيمة المعنوية لاختبار (KMO) بلغت (0.925) وهي قيمة ممتازة وفقا لمقياس (Kaiser,1974) وهذا يعني زيادة استقلالية العوامل الداخلة في التحليل، وان التشبعات المعيارية الخاصة بعوامل متغير اليات صوت العامل هي تشبعات مقبولة كونها اعلى من القيمة المعيارية (0.60)، اضافة الى هذا ان مصفوفة الارتباط الخاصة بعوامل اليات صوت العامل هي ليست مصفوفة الوحدة أي ان الخلايا القطرية الخاصة بهذا المتغير تساوي (صفر) وفقا لاختبار (Bartlett's) وهي تحت مستوى معنوية اقل من (0.00001) وهذا ما دلت عليه قيمة مربع كاي والبالغة (13995.366).

الجدول (21) قوة الارتباط بين عوامل متغير اليات صوت العامل

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.925
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	13995.366
	Df	374
	Sig.	0.000

المصدر: نتائج برنامج SPSS.V.25

اسفرت نتائج الجدول (22) الى ان التشبعات المعيارية الخاصة بفقرات متغير اليات صوت العامل هي تشبعات اكبر من (0.60) وهي مقبولة عند مستوى معنوية اقل من (0.00001)، وهذا ما دل عليه الجذر الكامن الخاص باليات صوت العامل يساوي عدد الفقرات الموضوعه للمتغير كونه احادي البعد وجاء حسب النتائج بمكون واحد وعليه فقد بلغ (36) وتحت مستوى تباين مفسر قدره (100%)، وبنسبة تراكمية مساوية لـ (100%) ، مما يعني ان التشبعات المعيارية مقبولة وان جميع الفقرات التي وضعت من اجل قياس متغير اليات صوت العامل تمثل المتغير وتعمل على تفسيره.

الجدول (22) تشبعات التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات اليات صوت العامل

التشبعات	الفقرات	التشبعات	الفقرات	التشبعات	الفقرات
0.743	Emvo25	0.700	Emvo13	0.716	Emvo1
0.766	Emvo26	0.755	Emvo14	0.739	Emvo2
0.767	Emvo27	0.733	Emvo15	0.800	Emvo3
0.782	Emvo28	0.802	Emvo16	0.709	Emvo4
0.700	Emvo29	0.839	Emvo17	0.711	Emvo5
0.779	Emvo30	0.713	Emvo18	0.779	Emvo6
0.767	Emvo31	0.793	Emvo19	0.699	Emvo7
0.744	Emvo32	0.780	Emvo20	0.816	Emvo8
0.829	Emvo33	0.832	Emvo21	0.766	Emvo9
0.836	Emvo34	0.781	Emvo22	0.753	Emvo10
0.818	Emvo35	0.807	Emvo23	0.715	Emvo11
0.853	Emvo36	0.702	Emvo24	0.710	Emvo12
36					الجذر الكامن
100					النسبة المئوية للتباين المفسر%
100					النسبة المئوية التراكمية للتباين%

المصدر: نتائج برنامج SPSS.V.25

(ب) التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة :-

يتضح من نتائج الجدول (23) الى ان القيمة المعنوية لاختبار (KMO) بلغت (0.940) وهي قيمة ممتازة وفقا لمقياس (Kaiser,1974) وهذا يعني زيادة استقلالية العوامل الداخلة في التحليل، وان التشبعات المعيارية الخاصة بعوامل متغير الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة هي تشبعات مقبولة كونها اعلى من القيمة المعيارية المفروضة (0.60)، فضلا عن هذا ان مصفوفة الارتباط وفقا لاختبار (Bartlett's) هي مصفوفة ليست مصفوفة الوحدة وتساوي (صفر) وهي عند مستوى معنوية اقل من (0.00001) ، وهذا ما دل عليه مربع كاي ومقداره (5900.986).

الجدول (23) قوة الارتباط بين عوامل متغير الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.940
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5900.986
	Df	374
	Sig.	0.000

المصدر: نتائج برنامج SPSS.V.25

تبين نتائج الجدول (24) الى ان التشبعات المعيارية الخاصة بفقرات متغير الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة مقبولة كون ان قيمة التشبع بلغت اعلى من (0.60) وعند مستوى معنوية اقل من (0.00001) ، اذ اسهم بُعد القدرة (MTAB) ببناء جذر كامن مقداره (9.116) وتباين مفسر بلغ (56.975) وتباين تراكمي مساوٍ لـ (56.975)، فضلا عن ان بُعد الاحسان (MTBE) اسهم في بناء جذر كامن بلغ (4.201) وتباين مفسر مساوٍ لـ (26.256) وتباين تراكمي مقداره (83.231)، واخيرا بين بُعد النزاهة (MTIN) ان الجذر الكامن للعوامل الداخلة في تحليله بلغت (2.683) وتباين مفسر مقداره (16.769) وتباين تراكمي بلغ (100)، مما يعني ان العوامل الداخلة في تفسير الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة تسهم في تفسير البُعد الذي وضعت من اجله وانها تمثل هذا البُعد.

الجدول (24) تشبعات التحليل العاملي الاستكشافي لعوامل الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة

التشبعات الخاصة بالعامل			الفقرات
الثالث	الثاني	الاول	
			بُعد القدرة (MTAB)
		0.726	Mtab1
		0.848	Mtab2
		0.858	Mtab3
		0.790	Mtab4
		0.877	Mtab5
		0.861	Mtab6

بُعد الاحسان (MTBE)			
	0.924	Mtbe1	
	0.896	Mtbe2	
	0.874	Mtbe3	
	0.896	Mtbe4	
بُعد النزاهة (MTIN)			
0.870	Mtin1		
0.839	Mtin2		
0.753	Mtin3		
0.832	Mtin4		
0.877	Mtin5		
0.843	Mtin6		
2.683	4.201	9.116	الجذر الكامن
16.769	26.256	56.975	النسبة المئوية للتباين المفسر%
100	83.231	56.975	النسبة المئوية التراكمية للتباين%

المصدر: نتائج برنامج SPSS.V.25

ج) التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير انخراط العاملين :-

تبين نتائج الجدول (25) زيادة اعتمادية واستقلالية العوامل الداخلة في التحليل والخاصة بمتغير انخراط العاملين، إذ بلغت قيمة اختبار (KMO) (0.945) وهي قيمة ممتازة وفقاً لمقياس (Kaiser,1974)، وبالتالي يمكن القول ان التشعبات المعيارية الخاصة بالعوامل الداخلة في التحليل هي تشعبات مقبولة، فضلاً عن هذا ان مصفوفة الارتباط وفقاً لاختبار (Bartlett's) هي مصفوفة ليست مصفوفة الوحدة وتساوي (صفر) وهي عند مستوى معنوية اقل من (0.00001) وهذا ما دل عليه مربع كاي ومقداره (8092.413).

الجدول (25) قوة الارتباط بين عوامل متغير انحراف العاملين

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.945
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8092.413
	Df	374
	Sig.	0.000

المصدر: نتائج برنامج SPSS.V.25

تشير نتائج الجدول (26) الى ان التشبعات المعيارية الخاصة بفقرات متغير انحراف العاملين هي تشبعات مقبولة كون ان قيمة التشبع بلغت اعلى من (0.6) وعند مستوى معنوية اقل من (0.00001)، اذ بين بُعد الانحراف الجسدي (GAPH) ان الجذر الكامن للفقرات الخاصة به بلغت (11.391) وتباين مفسر مقداره (63.283) وتباين تراكمي مساوٍ لـ (63.283)، كما اوضح بُعد الانحراف الشعوري (GAEM) ان الجذر الكامن بلغ (3.546) وتباين مفسر قدره (19.700) وتباين تراكمي بلغ (82.983)، كما افرض بُعد الانحراف المعرفي (GACO) ان الجذر الكامن للعوامل الداخلة في تحليله بلغت (3.063) وتباين مفسر مقداره (17.017) وتباين تراكمي بلغ (100)، مما يعني ان العوامل الداخلة في تفسير انحراف العاملين تسهم في تفسير البُعد الذي وضعت من اجل تفسيره.

الجدول (26) تشبعات التحليل العاملي الاستكشافي لعوامل انحراف العاملين

التشبعات الخاصة بالعامل			الفقرات
الثالث	الثاني	الأول	
			بُعد الانحراف الجسدي (GAPH)
		0.877	Gaph1
		0.869	Gaph2
		0.893	Gaph3
		0.875	Gaph4
		0.925	Gaph5
		0.888	Gaph6

بُعد الانخراط الشعوري (GAEM)			
	0.901	Gaem1	
	0.908	Gaem2	
	0.883	Gaem3	
	0.918	Gaem4	
	0.919	Gaem5	
	0.900	Gaem6	
بُعد الانخراط المعرفي (GACO)			
0.874	Gaco1		
0.926	Gaco2		
0.910	Gaco3		
0.756	Gaco4		
0.883	Gaco5		
0.871	Gaco6		
3.063	3.546	11.391	الجذر الكامن
17.017	19.700	63.283	النسبة المئوية للتباين المفسر%
100	82.983	63.283	النسبة المئوية التراكمية للتباين%

المصدر: نتائج برنامج SPSS.V.25

(2) التحليل العاملي التوكيدي :-

لغرض قياس قوة الارتباط ومدى انتماء الفقرة للبعد الذي وضعت من اجله، فانه يتعين تحديد قوة النموذج من خلال ما يدعى بنموذج المعادلة الهيكلية التي تهدف الى بناء نموذج يعبر عن متغيرات الدراسة ومدى تطابقها مع الظاهرة التي وضعت من اجلها، وعليه تعد حالة نمذجة المعادلة الهيكلية مرتكز اساس للتحليل العاملي التوكيدي الذي يتعامل مع مجموعة كبيرة من المتغيرات ومحاولة تقليصها الى مجموعة اقل من خلال تحديد مدى انتماء الفقرة للبعد الذي وضعت من اجل قياسه فضلا عن قياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة ، وبهذا فان التحليل العاملي التوكيدي يمثل من افضل الطرائق التي تستخدم لاختبار النماذج متعدد المتغيرات لانها تسعى الى بناء تصور واضح تجاه فقرات المدارة (Hair et

(al.,2010)، فضلا عن ضرورة خضوع المخطط البنائي لمجموعة من المعايير والمؤشرات المهمة التي يمكن ايضاحها في الجدول (27).

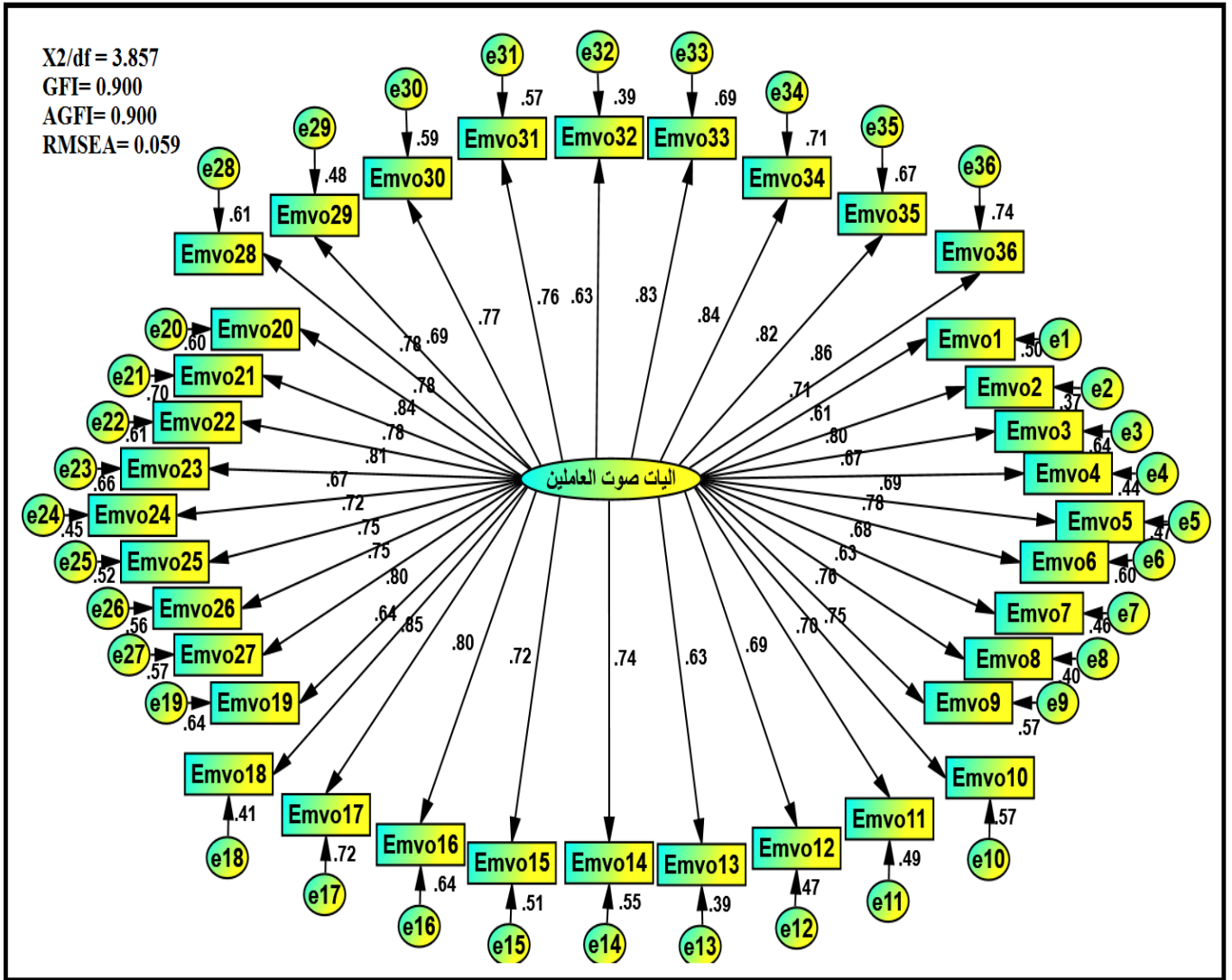
الجدول (27) مؤشرات جودة المطابقة حسب معادلة النمذجة الهيكلية

ت	المؤشر	القاعدة العامة
أ	مؤشرات جودة المطابقة (Goodness-of-Fit)	
1	النسبة بين قيمة مربع كاي (χ^2) ودرجات الحرية (df)	اقل من 5
2	مؤشر حسن المطابقة (GFI)	اكبر او يساوي 0.90
3	مؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI)	اكبر او يساوي 0.90
4	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	بين 0.05 - 0.08
ب	الأوزان الانحدارية المعيارية (التشبعات المعيارية) (Standardized Regression Weights)	
		الاوزان المقبولة 0.3 او اعلى

Source: Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). "Multivariate Data Analysis", 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle, P 53-66.

(أ) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير اليات صوت العامل :-

من خلال النتائج المبينه في الشكل (34) والذي تم بناءه بواسطة الحزمة الاحصائية لبرنامج (AMOS.V.25) يلاحظ ان النسبة بين مربع كاي سكوير ودرجة الحرية بلغت (3.857)، ومؤشر حسن المطابقة (GFI) مقداره (0.900)، ومؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI) مساوٍ لـ (0.900)، واخيرا بلغ مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.059)، وهذا الامر يدل على ان هذه المؤشرات جاءت مطابقة للقاعدة العامة المبينه في الجدول (27) وهذا يعني ان الفقرات التي وضعت من اجل قياس متغير اليات صوت العامل تفسر هذا المتغير بشكل واضح وهي مرتكز اساس لقياسه.



الشكل (34) المخطط البنائي لفقرات متغير اليات صوت العامل

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (AMOS.V.25)

تشير نتائج الجدول (28) الى ان التشبعات المعيارية لمتغير اليات صوت العامل جاءت مطابقة للقاعدة العامة والتي تفرض انه ضرورة ان تكون الاوزان المعيارية اعلى من (0.30)، اذ يتضح ان الفقرة الاولى (Emvo1) اسهمت في تفسير (0.707) من متغير اليات صوت العامل، الامر الذي يدل على ان الزيادة في معامل تفسير هذه الفقرة بمقدار (0.707) انحرافا معياريا يؤدي الى تحسين قيمة متغير اليات صوت العامل بمقداره انحراف معياري واحد، بينما فسرت الفقرة الثانية (Emvo2) (0.611) من متغير اليات صوت العامل وهذا يدل على ان الزيادة في قيمة هذه الفقرة بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي الى تحسين القيمة التفسيرية لهذه الفقرة بمقدار (0.611) وهكذا.

الجدول (28) التشبعات المعيارية الخاصة بفقرات متغير اليات صوت العامل

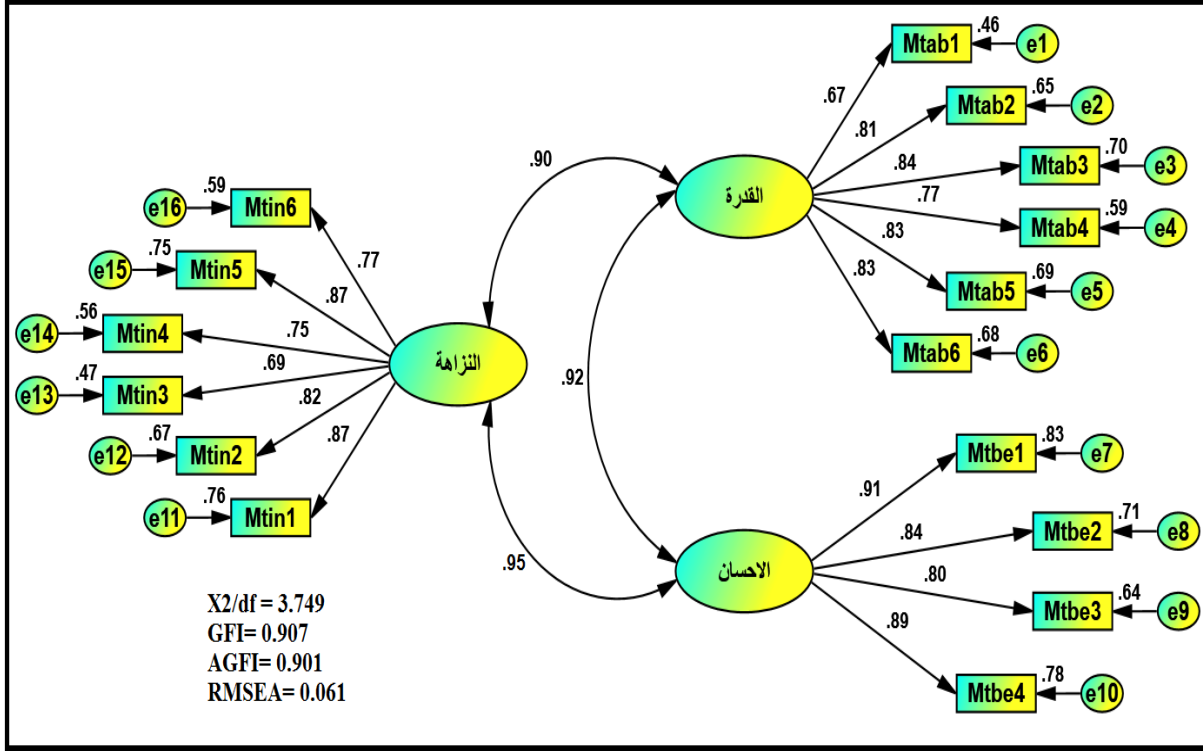
Estimate	المسار			Estimate	المسار		
0.798	Emvo19	<---	EMVO	0.707	Emvo1	<---	EMVO
0.776	Emvo20	<---	EMVO	0.611	Emvo2	<---	EMVO
0.838	Emvo21	<---	EMVO	0.797	Emvo3	<---	EMVO
0.779	Emvo22	<---	EMVO	0.666	Emvo4	<---	EMVO
0.811	Emvo23	<---	EMVO	0.687	Emvo5	<---	EMVO
0.672	Emvo24	<---	EMVO	0.777	Emvo6	<---	EMVO
0.721	Emvo25	<---	EMVO	0.679	Emvo7	<---	EMVO
0.747	Emvo26	<---	EMVO	0.633	Emvo8	<---	EMVO
0.754	Emvo27	<---	EMVO	0.756	Emvo9	<---	EMVO
0.781	Emvo28	<---	EMVO	0.752	Emvo10	<---	EMVO
0.690	Emvo29	<---	EMVO	0.702	Emvo11	<---	EMVO
0.769	Emvo30	<---	EMVO	0.685	Emvo12	<---	EMVO
0.756	Emvo31	<---	EMVO	0.626	Emvo13	<---	EMVO
0.627	Emvo32	<---	EMVO	0.741	Emvo14	<---	EMVO
0.831	Emvo33	<---	EMVO	0.717	Emvo15	<---	EMVO
0.841	Emvo34	<---	EMVO	0.802	Emvo16	<---	EMVO
0.821	Emvo35	<---	EMVO	0.846	Emvo17	<---	EMVO
0.861	Emvo36	<---	EMVO	0.641	Emvo18	<---	EMVO

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (AMOS.V.25)

(ب) التحليل العملي التوكيدي لمتغير الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة :-

تشير نتائج الشكل (35) والذي تم بناءه بواسطة الحزمة الاحصائية لبرنامج (AMOS.V.25) يلاحظ ان النسبة بين مربع كاي سكوير ودرجة الحرية مقدارها (3.749)، ومؤشر حسن المطابقة (GFI) بلغ (0.907)، ومؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI) قدره (0.901)، واخيرا تمثل مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)

في (0.061)، وهذا الامر يدل على ان هذه المؤشرات جاءت مطابقة للقاعدة العامة المبينه في الجدول (27) وهذا يعني ان الفقرات التي وضعت من اجل قياس متغير الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة تفسر هذا المتغير بشكل واضح وهي مرتكز اساس لقياسه.



الشكل (35) المخطط البنائي لفقرات ابعاد متغير الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (AMOS.V.25)

يلاحظ من نتائج الجدول (29) الى ان التشبعات المعيارية لمتغير الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة جاءت مطابقة للقاعدة العامة والتي تفرض انه ضرورة ان تكون الاوزان المعيارية اعلى من (0.30)، اذ يتضح ان الفقرة الاولى (Mtab1) لُبعد القدرة (MTAB) اسهمت في تفسير (0.675) من بُعد القدرة الامر الذي يدل على ان الزيادة في معامل تفسير هذه الفقرة بمقدار (0.675) انحرافا معياريا يؤدي الى تحسين قيمة بُعد القدرة بنفس المقدار في حين انعكس بُعد النزاهة (MTIN) في الفقرة الاولى (Mtin1) بمعدل تفسير بلغ (0.873) وهذا يدل على ان الزيادة في قيمة هذه الفقرة بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي الى تحسين القيمة التفسيرية لهذه الفقرة بمقدار (0.873)، بينما فسرة الفقرة الاولى (Mtbe1) من بُعد الاحسان (MTBE) (0.909) الامر الذي يدل على ان الزيادة في معامل تفسير هذه الفقرة بمقدار (0.909) انحرافا معياريا يؤدي الى تحسين قيمة بُعد الاحسان بنفس المقدار وهكذا.

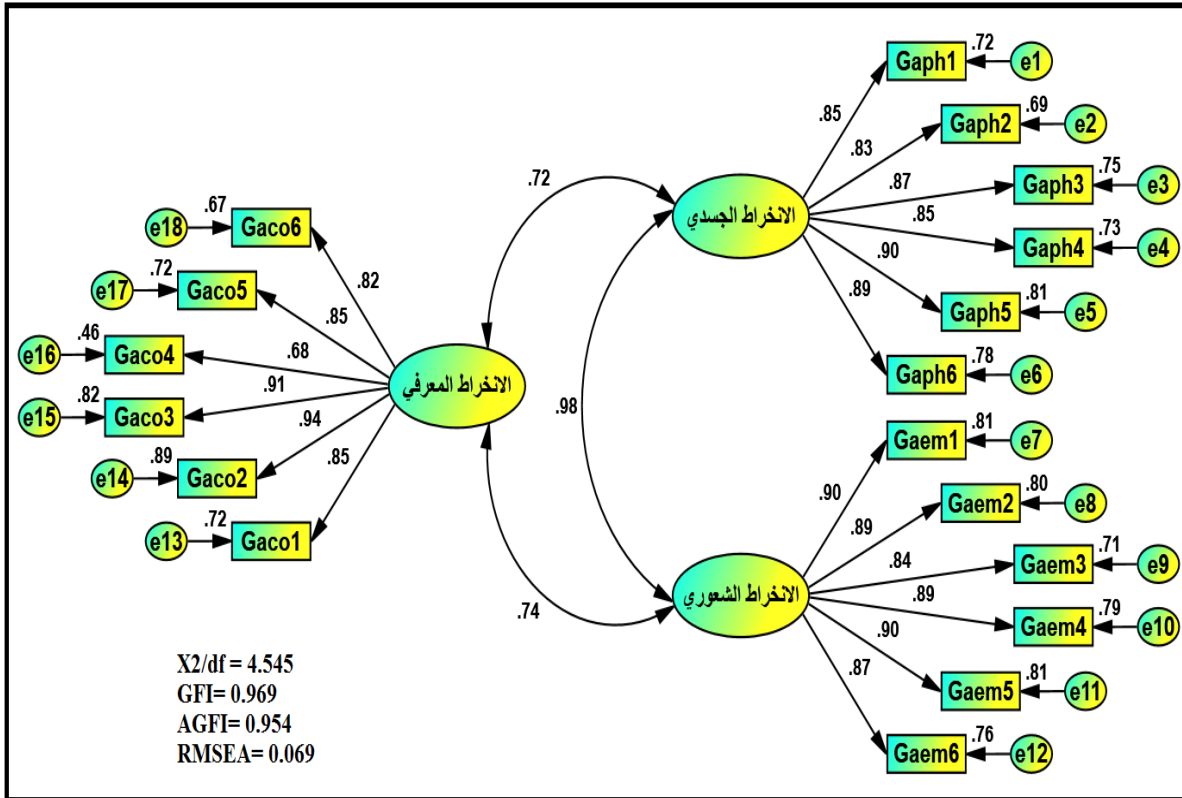
الجدول (29) التشبعات المعيارية الخاصة بفقرات متغير الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة

Estimate	المسار			Estimate	المسار		
بُعد النزاهة (MTIN)				بُعد القدرة (MTAB)			
0.873	Mtin1	<---	MTIN	0.675	Mtab1	<---	MTAB
0.818	Mtin2	<---	MTIN	0.806	Mtab2	<---	MTAB
0.688	Mtin3	<---	MTIN	0.838	Mtab3	<---	MTAB
0.751	Mtin4	<---	MTIN	0.770	Mtab4	<---	MTAB
0.868	Mtin5	<---	MTIN	0.830	Mtab5	<---	MTAB
0.769	Mtin6	<---	MTIN	0.827	Mtab6	<---	MTAB
				بُعد الاحسان (MTBE)			
				0.909	Mtbe1	<---	MTBE
				0.844	Mtbe2	<---	MTBE
				0.797	Mtbe3	<---	MTBE
				0.885	Mtbe4	<---	MTBE

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (AMOS.V.25)

ج) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير انخراط العاملين :-

توضح نتائج الشكل (36) والذي تم بناءه بواسطة الحزمة الاحصائية لبرنامج (AMOS.V.25) يلاحظ ان النسبة بين مربع كاي سكوير ودرجة الحرية مساوية لـ (4.545)، ومؤشر حسن المطابقة (GFI) بلغ (0.969)، ومؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI) قدره (0.954)، واخيرا بلغ مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) بلغ (0.069)، وهذا الامر يدل على ان هذه المؤشرات جاءت مطابقة للقاعدة العامة المبينه في الجدول (27) وهذا يعني ان الفقرات التي وضعت من اجل قياس متغير انخراط العاملين تفسر هذا المتغير بشكل واضح وهي مرتكز اساس لقياسه.



الشكل (36) المخطط البنائي لفقرات ابعاد متغير انخراط العاملين

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (AMOS.V.25)

أفرت نتائج الجدول (30) الى ان التشبعات المعيارية لمتغير انخراط العاملين جاءت مطابقة للقاعدة العامة والتي تفرض انه ضرورة ان تكون الاوزان المعيارية اعلى من (0.30)، اذ يتضح ان الفقرة الاولى (Gaph1) لبعد الانخراط الجسدي (GAPH) فسرت (0.846) من بُعد الانخراط الجسدي، الامر الذي يدل على ان الزيادة في معامل تفسير هذه الفقرة بمقدار (0.846) انحرافا معياريا يؤدي الى تحسين قيمة بُعد الانخراط الجسدي بنفس المقدار، وتمثل بُعد الانخراط الشعوري (GAEM) في الفقرة الاولى (Gaem1) بمعدل تفسير بلغ (0.900) وهذا يدل على ان الزيادة في قيمة هذه الفقرة بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي الى تحسين القيمة التفسيرية لهذه الفقرة بمقدار (0.900)، بينما فسرة الفقرة الاولى (Gaco1) من بُعد الانخراط المعرفي (GACO) (0.846) الامر الذي يدل على ان الزيادة في معامل تفسير هذه الفقرة بمقدار (0.846) انحرافا معياريا يؤدي الى تحسين قيمة بُعد الانخراط المعرفي بنفس المقدار وهكذا.

الجدول (30) التثبيعات المعيارية الخاصة بفقرات متغير انخراط العاملين

Estimate	المسار			Estimate	المسار		
بُعد الانخراط الشعوري (GAEM)				بُعد الانخراط الجسدي (GAPH)			
0.900	Gaem1	<---	GAEM	0.846	Gaph1	<---	GAPH
0.895	Gaem2	<---	GAEM	0.831	Gaph2	<---	GAPH
0.845	Gaem3	<---	GAEM	0.868	Gaph3	<---	GAPH
0.889	Gaem4	<---	GAEM	0.854	Gaph4	<---	GAPH
0.902	Gaem5	<---	GAEM	0.899	Gaph5	<---	GAPH
0.874	Gaem6	<---	GAEM	0.886	Gaph6	<---	GAPH
				بُعد الانخراط المعرفي (GACO)			
				0.846	Gaco1	<---	GACO
				0.941	Gaco2	<---	GACO
				0.907	Gaco3	<---	GACO
				0.676	Gaco4	<---	GACO
				0.849	Gaco5	<---	GACO
				0.819	Gaco6	<---	GACO

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (AMOS.V.25)

رابعاً:- قياس ثبات اداة قياس الدراسة

1) الصدق الظاهري وصدق المحتوى:-

يشير الصدق الظاهري الى قدرة فقرات الاستبانة على قياس ما صممت لقياسه فعلاً، وتتم عملية اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرض أدوات قياس الدراسة بصورتها الأولية إلى مجموعة من المحكمين في البحث لغرض الحكم على الصدق الظاهري للفقرات، كما تم اعداد استمارة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي محور من المحاور ، انظر الملحق (1).

2) الثبات البنائي لأداة الدراسة :-

يشير الثبات إلى اتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر مدد زمنية مختلفة والثبات البنائي لأداة القياس يتم التحقق منه من خلال استعمال اختبار كرونباخ ألفا، إذ يتعين أن تكون القيمة المعنوية أعلى من (75%) (Bartholomew, 1996: 24)، والجدول (31) يبين معامل كرونباخ ألفا للمتغيرات الداخلة في التحليل. الجدول (31) معاملات كرونباخ ألفا للمتغيرات وابعاد الدراسة

المتغير	كرونباخ ألفا للمتغير ككل	الابعاد	الفقرات	كرونباخ ألفا لكل بعد	كرونباخ ألفا للدراسة ككل
اليات صوت العامل	0.975	احادي البعد	36	0.975	0.978
الثقة المتبادلة (MUTR)	0.973	القدرة	6	0.976	
		الاحسان	4	0.974	
		النزاهة	6	0.973	
انخراط العاملين (ENGA)	0.973	الانخراط الجسدي	6	0.974	
		الانخراط الشعوري	6	0.973	
		الانخراط المعرفي	6	0.983	

المصدر: نتائج برنامج SPSS.V.25

تشير نتائج الجدول (31) والخاصة بمعاملات كرونباخ ألفا للمتغيرات الداخلة في التحليل إلى أن جميع القيمة تراوحت معاملات الثبات الخاصة بها (0.973-0.983) وهذا دليل على أن أداة القياس تتسم بالثبات والمصادقية النسبية التي تتلائم مع متطلبات وأراء العينة المدروسة.

3) ثبات فقرات أداة القياس :-

من أجل قياس ثبات فقرات أداة القياس يتعين استخراج معاملات الارتباط الداخلية للفقرات تجاه المتغيرات والابعاد التي وضعت من أجلها، وبالتالي يتعين أن لا تكون قيمة معاملات الارتباط أقل من (0.60) (Hair et al., 2010: 664)، والجدول (32) يبين معاملات الارتباط الداخلي لفقرات متغيرات الدراسة.

الجدول (32) الثبات الداخلي لفقرات الدراسة

المتغير	البعد	الارتباط بالمتغير	الفقرات	الارتباط الفقرة بالبعد	المتغير	الارتباط الفقرة بالبعد	الفقرات	الارتباط بالمتغير
0.792	%100	احادي البعد	اليات صوت العامل	Emvo19	0.716	Emvo1		
0.780				Emvo20	0.703	Emvo2		
0.831				Emvo21	0.798	Emvo3		
0.779				Emvo22	0.719	Emvo4		
0.805				Emvo23	0.713	Emvo5		
0.700				Emvo24	0.778	Emvo6		
0.743				Emvo25	0.703	Emvo7		
0.766				Emvo26	0.665	Emvo8		
0.768				Emvo27	0.767	Emvo9		
0.782				Emvo28	0.752	Emvo10		
0.708				Emvo29	0.717	Emvo11		
0.778				Emvo30	0.713	Emvo12		
0.767				Emvo31	0.701	Emvo13		
0.743				Emvo32	0.755	Emvo14		
0.826				Emvo33	0.733	Emvo15		
0.835				Emvo34	0.800	Emvo16		
0.816				Emvo35	0.837	Emvo17		
0.850				Emvo36	0.659	Emvo18		
0.787	0.791	Mtab4	0.700	0.731	Mtab1	0.940	القدرة	الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة
0.786	0.875	Mtab5	0.785	0.847	Mtab2			
0.798	0.860	Mtab6	0.809	0.855	Mtab3			
0.834	0.875	Mtbe3	0.902	0.926	Mtbe1	0.968	الاحسان	
0.881	0.894	Mtbe4	0.857	0.896	Mtbe2			
0.769	0.831	Mtin4	0.860	0.869	Mtin1	0.961	النزاهة	
0.852	0.876	Mtin5	0.815	0.836	Mtin2			
0.778	0.843	Mtin6	0.744	0.761	Mtin3			

0.837	0.874	Gaph4	0.825	0.877	Gaph1	0.947	الانحراف الجسدي	انحراف العاملين
0.859	0.925	Gaph5	0.811	0.869	Gaph2			
0.863	0.887	Gaph6	0.850	0.894	Gaph3			
0.871	0.916	Gaem4	0.883	0.902	Gaem1	0.955	الانحراف الشعوري	
0.871	0.918	Gaem5	0.856	0.908	Gaem2			
0.866	0.901	Gaem6	0.839	0.884	Gaem3			
0.783	0.753	Gaco4	0.750	0.872	Gaco1	0.851	الانحراف المعرفي	
0.748	0.883	Gaco5	0.835	0.928	Gaco2			
0.799	0.870	Gaco6	0.807	0.914	Gaco3			

المصدر: نتائج برنامج SPSS.V.25

تشير نتائج الجدول (32) الى ان معاملات الارتباط الداخلي الخاصة بالفقرات الداخلة في التحليل اعلى من (0.60) وهذا يجعلها تتصف بالثبات النسبي تجاه المتغيرات والابعاد والفقرات التي وضعت من اجلها.

المبحث الثاني

الاحصاء الوصفي لبيانات الدراسة

يهتم هذا المبحث بعرض نتائج الدراسة التطبيقية وتحليلها وتفسيرها وفقاً للاحصاء الوصفي للمتغيرات الداخلة في التحليل ولجميع الفقرات وابعاد الدراسة، وعليه تم الاستعانة بالحزمة الاحصائية لبرنامج (SPSS.V.25) من اجل استخراج التحليلات الاحصائية الخاصة بـ (التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والاهمية النسبية، وترتيب الاهمية)، وقد حددت الدراسة مستوى الاجابة في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأي فئة، وقد اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً - اتفق - محايد - لا اتفق - لا اتفق تماماً) لقياس درجة الموافقة على هذه الفقرات لذلك فان هناك خمس فئات، وتحدد الفئات من خلال ايجاد المدى (5-1=4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) ($0.80=5/4$)، وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (Dewberry, 2004:15)، وكما موضح في الجدول (33) ادنى:

الجدول (33) درجات مستويات قيم الأوساط الحسابية

مستوى الإجابة	تقدير الدرجات
منخفض جداً	1.80 - 1
منخفض	2.60 - 1.81
معتدل	3.40 - 2.61
مرتفع	4.20 - 3.41
مرتفع جداً	5.0 - 4.21

Source : Dewberry, C. (2004). Statistical methods for organizational research: Theory and practice. Psychology Press.

أولاً: الاحصاء الوصفي لمتغير اليات صوت العامل :-

تشير نتائج الجدول (34) الى ان المعدل العامل لمتوسطات الحسابية والخاصة بمتغير اليات صوت العامل بلغ (4.02)، وباهمية نسبية مرتفع وبانحراف معياري مقداره (0.579) ومستوى اتفاق بلغ (80%)، ولعل الفقرة التي عززت اهمية هذا المتغير هي الفقرة الحادية والعشرون (Emvo21) والتي تنص على (أنقل المقترحات إبداعية لزملاء العمل حول تطوير الخدمات المصرفية) بمتوسط حسابي قدره (4.20) وانحراف معياري مساو لـ (0.869) واهمية نسبية مقدارها (84%) ، في حين جاءت الفقرة السابعة (Emvo7) والتي تنص على (أشجع الآخرين على استخدام الوسيلة المناسبة لايصال أصواتهم حول القضايا المتعلقة ببيئة العمل) في المرتبة الاخيرة كونها حصلت على ادنى متوسط حسابي وقدره (3.80) وبانحراف معياري بلغ (0.822) واهمية نسبية مساوية لـ (76%) ، وهذا يعني ان المصارف المدروسة يتعين عليها ان تعمل على تشجيع العاملين لديها من اجل تبني الوسائل المناسبة من اجل التعبير عن ارائهم ومتطلباتهم دون الاضرار بمكانة وسمعة المصرف، الامر الذي يتطلب من المصرف تطوير قدراتهم بمقدار (24%) من اجل بناء تصور واضح ومفهوم لدى العاملين تجاه الاعمال التي يقوم بها المصرف لتحقيق اهدافهم ومتطلباتهم.

الجدول (34) نتائج الاحصاء الوصفي ل فقرات متغير اليات صوت العامل

الفرقة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية
Emvo1	ت	3	6	56	212	4.06	0.739	81%	15
	%	.8	1.6	14.9	56.4				26.3
Emvo2	ت	0	8	92	201	3.91	0.723	78%	31
	%	0	2.1	24.5	53.5				19.9
Emvo3	ت	3	6	66	158	4.15	0.819	83%	2
	%	.8	1.6	17.6	42.0				38.0
Emvo4	ت	1	6	90	202	3.93	0.726	79%	29
	%	.3	1.6	23.9	53.7				20.5
Emvo5	ت	3	4	76	203	3.99	0.747	80%	23
	%	.8	1.1	20.2	54.0				23.9
Emvo6	ت	2	7	68	185	4.07	0.777	81%	14
	%	.5	1.9	18.1	49.2				30.3

36	76%	0.822	3.80	79	157	132	3	5	ت	Emvo7
				21.0	41.8	35.1	.8	1.3	%	
33	78%	0.722	3.89	67	210	91	6	2	ت	Emvo8
				17.8	55.9	24.2	1.6	.5	%	
8	82%	0.817	4.09	127	167	74	4	4	ت	Emvo9
				33.8	44.4	19.7	1.1	1.1	%	
18	81%	0.785	4.05	111	183	74	5	3	ت	Emvo10
				29.5	48.7	19.7	1.3	.8	%	
30	78%	0.774	3.92	85	185	99	4	3	ت	Emvo11
				22.6	49.2	26.3	1.1	.8	%	
25	80%	0.769	3.98	98	182	90	4	2	ت	Emvo12
				26.1	48.4	23.9	1.1	.5	%	
21	80%	0.693	4.02	82	227	60	5	2	ت	Emvo13
				21.8	60.4	16.0	1.3	.5	%	
6	82%	0.777	4.10	114	198	55	4	5	ت	Emvo14
				30.3	52.7	14.6	1.1	1.3	%	
24	80%	0.743	3.98	84	211	72	6	3	ت	Emvo15
				22.3	56.1	19.1	1.6	.8	%	
10	82%	0.748	4.08	104	211	52	5	4	ت	Emvo16
				27.7	56.1	13.8	1.3	1.1	%	
4	83%	0.791	4.13	128	182	57	5	4	ت	Emvo17
				34.0	48.4	15.2	1.3	1.1	%	
34	77%	0.661	3.86	53	226	90	7	0	ت	Emvo18
				14.1	60.1	23.9	1.9	0	%	
17	81%	0.834	4.06	126	158	84	4	4	ت	Emvo19
				33.5	42.0	22.3	1.1	1.1	%	
20	81%	0.796	4.03	110	177	81	5	3	ت	Emvo20
				29.3	47.1	21.5	1.3	.8	%	
1	84%	0.869	4.20	165	135	67	3	6	ت	Emvo21
				43.9	35.9	17.8	.8	1.6	%	
26	79%	0.804	3.97	98	180	89	5	4	ت	Emvo22

				26.1	47.9	23.7	1.3	1.1	%	
9	82%	0.828	4.09	128	165	75	3	5	ت	Emvo23
				34.0	43.9	19.9	.8	1.3	%	
35	76%	0.648	3.80	39	229	101	6	1	ت	Emvo24
				10.4	60.9	26.9	1.6	.3	%	
32	78%	0.719	3.89	65	213	91	4	3	ت	Emvo25
				17.3	56.6	24.2	1.1	.8	%	
28	79%	0.773	3.95	88	193	86	6	3	ت	Emvo26
				23.4	51.3	22.9	1.6	.8	%	
13	81%	0.851	4.07	136	139	94	4	3	ت	Emvo27
				36.2	37.0	25.0	1.1	.8	%	
7	82%	0.805	4.10	126	176	65	5	4	ت	Emvo28
				33.5	46.8	17.3	1.3	1.1	%	
19	81%	0.791	4.03	110	180	78	5	3	ت	Emvo29
				29.3	47.9	20.7	1.3	.8	%	
22	80%	0.761	4.00	96	196	75	7	2	ت	Emvo30
				25.5	52.1	19.9	1.9	.5	%	
12	81%	0.792	4.07	115	183	70	4	4	ت	Emvo31
				30.6	48.7	18.6	1.1	1.1	%	
27	79%	0.661	3.95	61	245	62	6	2	ت	Emvo32
				16.2	65.2	16.5	1.6	.5	%	
16	81%	0.741	4.06	97	216	54	5	4	ت	Emvo33
				25.8	57.4	14.4	1.3	1.1	%	
3	83%	0.827	4.14	142	159	66	5	4	ت	Emvo34
				37.8	42.3	17.6	1.3	1.1	%	
5	82%	0.765	4.11	119	191	58	5	3	ت	Emvo35
				31.6	50.8	15.4	1.3	.8	%	
11	81%	0.761	4.07	109	194	64	7	2	ت	Emvo36
				29.0	51.6	17.0	1.9	.5	%	
***	80%	0.579	4.02	المعدل العام لمتغير اليات صوت العامل						

المصدر: نتائج برنامج SPSS.V.25

ثانياً: الاحصاء الوصفي لمتغير الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة :-

1) بُعد القدرة :-

اسفرت نتائج الجدول (35) الى ان المعدل العام لمستوى اتفاق العاملين لدى المصارف المدروسة تجاه مستوى توفر بُعد القدرة بلغ (81%) وبمتوسط حسابي قدره (4.04) وبمستوى اتفاق مرتفع، وانحراف معياري مساو لـ (0.651)، وهذا يدل على ان الفقرة الخامسة (Mtab5) والتي تنص على (لدي قدرات فريدة تحسن من ادائي) هي التي اسهم في اغناء بُعد القدرة بمتوسط حسابي مساو لـ (4.15) وانحراف معياري قدره (0.809) واهمية نسبية بلغت (83%)، بينما جاءت الفقرة الاولى (Mtab1) في المرتبة الاخيرة والتي تنص على (لدي القدرة على اداء المهام المطلوبة) بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري مقداره (0.730) واهمية نسبية مساوية لـ (78%) وهذا يعني ان المصارف المدروسة يتعين عليها ان تعمل على تحسين اداء العاملين لديها من خلال ادخالهم في ورش تدريبية دورية تهدف الى تطوير المهارات وقابليات الوظيفية من اجل ضمان تحقيق الاداء المتميز.

الجدول (35) نتائج الاحصاء الوصفي لفقرات بُعد القدرة

الفرقة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	لا	محايد	اتفق	اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية
Mtab1	ت	3	5	86	212	70	3.91	0.730	78%	6
	%	.8	1.3	22.9	56.4	18.6				
Mtab2	ت	4	5	84	186	97	3.98	0.795	80%	5
	%	1.1	1.3	22.3	49.5	25.8				
Mtab3	ت	3	5	68	172	128	4.11	0.798	82%	2
	%	.8	1.3	18.1	45.7	34.0				
Mtab4	ت	2	7	65	189	113	4.07	0.769	81%	3
	%	.5	1.9	17.3	50.3	30.1				
Mtab5	ت	6	2	57	176	135	4.15	0.809	83%	1
	%	1.6	.5	15.2	46.8	35.9				
Mtab6	ت	5	3	77	176	115	4.05	0.814	81%	4
	%	1.3	.8	20.5	46.8	30.6				
المعدل العام لبُعد القدرة										
*** 81% 0.651 4.04										

المصدر: نتائج برنامج SPSS.V.25

(2) بُعد الاحسان :-

تبين نتائج الجدول (36) الى ان المتوسط الحسابي العام لبُعد الاحسان بلغ (4.14) وبمستوى اتفاق مرتفع وبانحراف معياري (0.741) واهمية نسبية مساوية لـ (83%)، مما يعني ان الفقرة الرابعة (Mtbe4) والتي تنص على (ابذل قصار جهدي في سبيل مساعدة الاخرين) اسهم في تعزيز هذا البُعد بمتوسط حسابي مساو لـ (4.19) وانحراف معياري مقداره (0.795) واهمية نسبية بلغت (84%)، وحصلت الفقرة الثالثة (Mtbe3) والتي تفرض (ابحث عن كل ما يحقق فائدة لي) على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري مساو لـ (0.815) واهمية نسبية مقداره (82%) وهذا يدل على ضرورة من المكافآت والتعويضات المناسبة للعاملين من اجل ضمان تقديمهم لاقصى جهد ممكن في اداء المهام الوظيفية المطلوبة يوميا.

الجدول (36) نتائج الاحصاء الوصفي ل فقرات بُعد الاحسان

الفرقة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية
Mtbe1	ت	6	3	76	130	4.16	0.884	83%	2
	%	1.6	.8	20.2	34.6				
Mtbe2	ت	4	4	69	171	4.10	0.808	82%	3
	%	1.1	1.1	18.4	45.5				
Mtbe3	ت	4	5	70	171	4.09	0.815	82%	4
	%	1.1	1.3	18.6	45.5				
Mtbe4	ت	6	3	45	183	4.19	0.795	84%	1
	%	1.6	.8	12.0	48.7				
المعدل العام لبُعد الاحسان									
						4.14	0.741	83%	***

المصدر: نتائج برنامج SPSS.V.25

3) بُعد النزاهة :-

يلاحظ من نتائج الجدول (37) الى ان مستوى اتفاق العاملين لدى المصارف المدروسة تجاه بُعد النزاهة بلغ (83%) وبمتوسط حسابي قدره (4.14) وبمستوى اتفاق مرتفع وانحراف معياري قيمته (0.675)، هذا يدل على ان الفقرة الخامسة (Mtin5) اغنت بُعد النزاهة والتي تنص على (احب القيم والعادات الخاصة بالمصرف) وبمتوسط حسابي مقداره (4.22) وانحراف معياري مساو لـ (0.838) واهمية نسبية قيمتها (84%)، وجاءت الفقرة الثالثة (Mtin3) والتي تنص على (انا اتعامل بعدالة وانصاف مع الاخرين) في المرتبة الاخيرة بادنى متوسط حسابي قيمته (4.03) وانحراف معياري بلغ (0.789) واهمية نسبية مساوية لـ (81%) وهذا يعني انه يتعين على المصارف المدروسة ان تتعامل بشفافية مع العاملين لديها من اجل ضمان كسب ثقة ومصداقية العاملين لديها.

الجدول (37) نتائج الاحصاء الوصفي لفقرات بُعد النزاهة

الفرقة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية
Mtin1	ت	5	4	60	160	4.17	0.828	83%	3
	%	1.3	1.1	16.0	42.6				
Mtin2	ت	3	5	69	187	4.06	0.777	81%	5
	%	.8	1.3	18.4	49.7				
Mtin3	ت	5	2	75	188	4.03	0.789	81%	6
	%	1.3	.5	19.9	50.0				
Mtin4	ت	4	5	59	176	4.14	0.8	83%	4
	%	1.1	1.3	15.7	46.8				
Mtin5	ت	6	2	57	148	4.22	0.838	84%	1
	%	1.6	.5	15.2	39.4				
Mtin6	ت	6	2	52	170	4.19	0.81	84%	2
	%	1.6	.5	13.8	45.2				
المعدل العام لبُعد النزاهة									
						4.14	0.675	83%	***

المصدر: نتائج برنامج SPSS.V.25

4) خلاصة متغير الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة :-

تبين نتائج الجدول (38) والتي هي خلاصة لجدول (35, 36, 37) ان المعدل العام للاوساط الحسابية لمتغير الثقة المتبادلة بلغ (4.11) وبمستوى اتفاق مرتفع وبانحراف معياري قدره (0.659) واهمية نسبية مساوية لـ (82%)، وهذا يدل على ان بُعد النزاهة اسهم في اغناء هذا المتغير من خلال تعزيز قابلياتها بمتوسط حسابي قدره (4.14) وانحراف معياري مساوٍ لـ (0.675) ونسبة اتفاق قدره (83%)، بينما جاء بُعد الاحسان في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته (4.14) وانحراف معياري بلغ (0.741) واهمية نسبية مقدارها (83%)، في حين جاء بُعد القدرة في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري مقداره (0.651) واهمية نسبية قيمتها (81%) ليظهر اهتمام المصارف المدروسة بتطوير امكانيات العاملين من خلال تشجيعهم على بناء الثقة مع المديرين وتطوير وتحسين اداء المهام الوظيفية الخاصة بهم

الجدول (38) نتائج الاحصاء الوصفي لمتغير الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة

الترتيب الاهمية	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البُعد
3	81%	0.651	4.04	القدرة
2	83%	0.741	4.14	الاحسان
1	83%	0.675	4.14	النزاهة
***	82%	0.659	4.11	الثقة المتبادلة

المصدر: نتائج برنامج SPSS.V.25

ثالثاً:- الاحصاء الوصفي لمتغير انخراط العاملين :-

1) بُعد الانخراط الجسدي

توضح نتائج الجدول (39) الى ان المتوسط الحسابي العام لبُعد الانخراط الجسدي بلغ (4.20) وبمستوى اتفاق مرتفع وبانحراف معياري (0.749) واهمية نسبية مساوية لـ (84%)، مما يعني ان الفقرة السادسة (Gaph6) والتي تنص على (ابذل الكثير من طاقتي في عملي) اسهم في تعزيز هذا البُعد بمتوسط حسابي مساوٍ لـ (4.25) وانحراف معياري مقداره (0.841) واهمية نسبية بلغت (85%)، وحصلت الفقرة الرابعة (Gaph4) والتي تقرض (احاول جاهدا ان اؤدي عملي بجودة عالية) على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وانحراف معياري مساوي لـ (0.828) واهمية نسبية مقداره (83%) ليظهر اهتمام المصارف المدروسة على تحفز العاملين على الانخراط جسديا في المهام الموكلة اليهم من اجل بناء وتطوير قدراتهم.

الجدول (39) نتائج الاحصاء الوصفي لفقرات بُعد الانخراط الجسدي

الاهمية	ترتيب الاهمية	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الفقرة
4	4	84%	0.837	4.21	160	149	58	4	5	Gaph1
					42.6	39.6	15.4	1.1	1.3	
2	2	84%	0.818	4.20	150	167	50	3	6	Gaph2
					39.9	44.4	13.3	.8	1.6	
3	3	84%	0.862	4.20	163	141	64	1	7	Gaph3
					43.4	37.5	17.0	.3	1.9	
6	6	83%	0.828	4.13	139	157	72	4	4	Gaph4
					37.0	41.8	19.1	1.1	1.1	
5	5	84%	0.874	4.19	165	133	69	3	6	Gaph5
					43.9	35.4	18.4	.8	1.6	
1	1	85%	0.841	4.25	175	134	58	5	4	Gaph6
					46.5	35.6	15.4	1.3	1.1	
***		84%	0.749	4.20	المعدل العام لبُعد الانخراط الجسدي					

المصدر: نتائج برنامج SPSS.V.25

2) بُعد الانخراط الشعوري:-

تشير النتائج الواردة في الجدول (40) الى ان المعدل العام لمستوى اتفاق العاملين لدى المصارف المدروسة تجاه مستوى توفر بُعد الانخراط الشعوري بلغ (83%) وبمتوسط حسابي قدره (4.17) وبمستوى اتفاق مرتفع وانحراف معياري مساو لـ (0.778)، وهذا يدل على ان الفقرة الاولى (Gaem1) والتي تنص على (اشعر بالحماس اثناء اداء عملي) هي التي اسهمت في اغناء بُعد الانخراط الشعوري بمتوسط حسابي مساو لـ (4.24) وانحراف معياري قدره (0.879) واهمية نسبية بلغت (85%)، بينما جاءت الفقرة السادسة (Gaem6) في المرتبة الاخيرة والتي تنص على (اشعر بالانفعال تجاه وظيفتي) بأدنى متوسط حسابي بلغ (4.10)

وانحراف معياري مقداره (0.869) واهمية نسبية مساوية لـ (82%)، ليظهر اهتمام المصارف المدروسة على تحفز العاملين على الانخراط شعوريا وعاطفي تجاه المهام الموكلة اليهم من اجل الحد من المشاكل والازمات وانفعالات العاملين داخل مكان العمل.

الجدول (40) نتائج الاحصاء الوصفي لفقرات بُعد الانخراط الشعوري

الترتيب الاهمية	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الفقرة
1	85%	0.879	4.24	181	117	69	4	5	ت Gaem1
				48.1	31.1	18.4	1.1	1.3	%
3	84%	0.878	4.18	163	132	72	3	6	ت Gaem2
				43.4	35.1	19.1	.8	1.6	%
5	83%	0.869	4.13	152	135	81	3	5	ت Gaem3
				40.4	35.9	21.5	.8	1.3	%
2	84%	0.821	4.19	151	161	55	4	5	ت Gaem4
				40.2	42.8	14.6	1.1	1.3	%
4	83%	0.846	4.16	148	155	64	3	6	ت Gaem5
				39.4	41.2	17.0	.8	1.6	%
6	82%	0.869	4.10	145	138	85	3	5	ت Gaem6
				38.6	36.7	22.6	.8	1.3	%
***	83%	0.778	4.17	المعدل العام لبُعد الانخراط الشعوري					

المصدر: نتائج برنامج SPSS.V.25

3) بُعد الانخراط المعرفي :-

تشير نتائج الجدول (41) الى ان مستوى اتفاق العاملين لدى المصارف المدروسة تجاه بُعد الانخراط المعرفي بلغ (77%) وبمتوسط حسابي قدره (3.85) وبمستوى اتفاق مرتفع وانحراف معياري قيمته (0.732) ، هذا يدل على ان الفقرة الثالثة (Gaco3) اغنت بُعد الانخراط المعرفي والتي تنص على (اكرس معظم وقتي في العمل) وبمتوسط حسابي مقداره (3.95) وانحراف معياري مساو لـ (0.953) واهمية نسبية قيمتها (79%) ، وجاءت الفقرة

الرابعة (Gaco4) والتي تنص على (لدي ادراك واسع تجاه وظيفتي) في المرتبة الاخيرة بادنى متوسط حسابي قيمته (3.76) وانحراف معياري بلغ (0.694) واهمية نسبية مساوية لـ (75%)، وهذا يعني ان المصارف المدروسة تهتم باستثمار اوقات العاملين بشكل مدروس واتقان عالي وبالتالي يتعين عليها ان توسع ادراكها تجاه الاهتمام بالانخراط المعرفي للعاملين من اجل ضمان استمراريتها في هذا الاداء المتميز.

الجدول (41) نتائج الاحصاء الوصفي لفقرات بُعد الانخراط المعرفي

الترتيب الاهمية	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الفقرة
5	75%	0.797	3.77	71	160	136	6	3	ت
				18.9	42.6	36.2	1.6	.8	%
2	79%	0.908	3.93	124	117	126	4	5	ت
				33.0	31.1	33.5	1.1	1.3	%
1	79%	0.953	3.95	142	89	137	2	6	ت
				37.8	23.7	36.4	.5	1.6	%
6	75%	0.694	3.76	49	195	125	7	0	ت
				13.0	51.9	33.2	1.9	0	%
3	78%	0.849	3.89	101	145	122	4	4	ت
				26.9	38.6	32.4	1.1	1.1	%
4	76%	0.814	3.80	80	151	137	5	3	ت
				21.3	40.2	36.4	1.3	.8	%
***	77%	0.732	3.85	المعدل العام لبُعد الانخراط المعرفي					

المصدر: نتائج برنامج SPSS.V.25

4) خلاصة متغير انخراط العاملين :-

يلاحظ من نتائج الجدول (42) وهي خلاصة الجدول (39, 40, 41) الى ان المعدل العام لمتغير انخراط العاملين قدره (4.07) وبانحراف معياري مساوٍ لـ (0.692) واهمية نسبية قيمتها (81%)، وهذا يدل على ان بُعد الانخراط الجسدي هو الذي اسهم في تعزيز وتحسين انخراط العاملين لدى المصارف المدروسة بمتوسط حسابي مقداره (4.20) وانحراف معياري يبلغ

(0.749) واهمية نسبية مساوية لـ (84%)، في حين جاء بُعد الانخراط الشعوري في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مساوٍ لـ (4.17) وانحراف معياري قيمته (0.778) واهمية نسبية مقدارها (83%)، وحصل بُعد الانخراط المعرفي على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي قيمته (3.85) وانحراف معياري قدره (0.732) واهمية نسبية قدرها (77%)، ليظهر اهتمام المصارف المدروسة بالانخراط المعرفي لدى العاملين من خلال تحفيزهم على تطوير مهاراتهم والمعرفة الخاصة بهم بالولوج الى ورش تدريبية تصب في مصلحة وتطوير خبراتهم المتعلقة بالمهام الوظيفية الموكلة اليهم.

الجدول (42) نتائج الاحصاء الوصفي لمتغير انخراط العاملين

الترتيب الاهمية	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البُعد
1	84%	0.749	4.20	الانخراط الجسدي
2	83%	0.778	4.17	الانخراط الشعوري
3	77%	0.732	3.85	الانخراط المعرفي
***	81%	0.692	4.07	انخراط العاملين

المصدر: نتائج برنامج SPSS.V.25

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

يهتم هذا المبحث باختبار فرضيات الدراسة، المتمثلة بفرضية الارتباط باستخدام الحزمة الاحصائية لبرنامج (SPSS.V.25) من اجل استخراج طبيعة ونوع العلاقة بين اليات صوت العامل والثقة المتبادلة بين العاملين والادارة وانخراط العاملين وبين ابعاد كل منها، وفرضية التأثير باستخدام الحزمة الاحصائية لبرنامج (AMOS.V.25) لقياس فرضية التأثير المباشر وغير المباشر.

أولاً: فرضية الارتباط :-

يبين الجدول (44) مصفوفة الارتباط التي تعكس طبيعة ونوع العلاقة بين متغيرات الدراسة وابعاد كل منها، وتقيس هذه الفرضية ثلاثة فرضيات رئيسة وثلاثة فرضيات فرعية لكل منها ، بينما الجدول (43) يوضح مستوى ونوع علاقة الارتباط.

الجدول (43) مؤشر قوة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

نوع العلاقة وقوتها	قيمة معامل الارتباط
علاقة طردية قوية	من 0.50 – 1
علاقة طردية معتدلة	من 0.30 – اقل من 0.50
علاقة طردية ضعيفة	من 0.10 – اقل من 0.30
لا توجد علاقة	0
علاقة عكسية ضعيفة	من (-0.10) – اقل من (-0.30)
علاقة عكسية معتدلة	من (-0.30) – اقل من (-0.50)
علاقة عكسية قوية	من (-0.50) – (-1)

source: Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (1983), " Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences", 3rd Edition, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, P2.

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات صوت العامل والثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة.

يلاحظ من نتائج الجدول (44) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية اقل من (0.01) بين اليات صوت العامل والثقة المتبادلة بين العاملين والادارة وبواقع (0.921) وهي علاقة طردية قوية وفقا لمقياس (Cohen et al.,1983)، وهذا الامر يدل على قبول الفرضية البديلة التي تفرض وجود علاقة ارتباط بين اليات صوت العامل والثقة المتبادلة بين العاملين والادارة.

الجدول (44) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	اليات صوت العامل	القدرة	الاحسان	النزاهة	الثقة المتبادلة	الانخراط الجسدي	الانخراط الشعوري	الانخراط المعرفي	انخراط العاملين
اليات صوت العامل	1	.877**	.881**	.887**	.921**	.842**	.859**	.630**	.848**
القدرة	.877**	1	.858**	.847**	.940**	.784**	.800**	.578**	.787**
الاحسان	.881**	.858**	1	.909**	.968**	.870**	.897**	.623**	.870**
النزاهة	.887**	.847**	.909**	1	.961**	.894**	.898**	.660**	.892**
الثقة المتبادلة	.921**	.940**	.968**	.961**	1	.889**	.906**	.649**	.889**
الانخراط الجسدي	.842**	.784**	.870**	.894**	.889**	1	.937**	.667**	.947**
الانخراط الشعوري	.859**	.800**	.897**	.898**	.906**	.937**	1	.687**	.955**
الانخراط المعرفي	.630**	.578**	.623**	.660**	.649**	.667**	.687**	1	.851**
انخراط العاملين	.848**	.787**	.870**	.892**	.889**	.947**	.955**	.851**	1
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						Sig. (2-tailed) = 0.000			
						n = 376			

المصدر: نتائج برنامج SPSS.V.25

وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات صوت العامل وبعُد القدرة.

اسفرت نتائج الجدول (44) الى بيان وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين اليات صوت العامل وبعُد القدرة ومقدارها (0.877) وعند مستوى معنوية اقل من (0.01) وهي علاقة

طردية قوية وفقا لمقياس (Cohen et al.,1983)، ليظهر اهتمام المصارف بتطوير قدرات العاملين من اجل ضمان تحقيق صوت العامل.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات صوت العامل وُبعد الإحسان.

تبين نتائج الجدول (44) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية اقل من (0.01) بين اليات صوت العامل وُبعد الاحسان وبواقع (0.881) وهي علاقة طردية قوية وفقا لمقياس (Cohen et al.,1983)، ليظهر اهتمام المصارف المدروسة على تحسين متطلباتها تجاه وُبعد الاحسان من اجل ضمان وصول صوت العامل بطريقة تخدم مصالحها ومصالحهم بشكل خاص. **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات صوت العامل وُبعد النزاهة.

تشير نتائج الجدول (44) الى وجود علاقة طردية قوية وفقا لمقياس (Cohen et al.,1983) وذات دلالة احصائية معنوية بين اليات صوت العامل وُبعد النزاهة وقدرها (0.887) ليظهر اهتمام العاملين بنزاهة ومصداقية الطرائق والاساليب التي يتعاملون بها تجاه المصارف من اجل اىصال صوتهم بطريقة شفافة الى الجهات الفاعلة من اجل ضمان تحقيق متطلباتهم وحقوقهم بشكل افضل.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات صوت العامل وانخراط العاملين.

توضح نتائج الجدول (44) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية اقل من (0.01) بين اليات صوت العامل وانخراط العاملين وقدرها (0.848) وهي علاقة طردية قوية ، وفقا لمقياس (Cohen et al.,1983) ليظهر اهتمام المصارف المدروسة بتطوير امكاناتها اجل ضمان انخراط العاملين داخل المهام الموكلة اليهم وبناء ادراك واضح لدى العاملين تجاه اهتمام المصارف بمتطلباتهم وتنفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات صوت العامل وُبعد الانخراط الجسدي.

تبين نتائج الجدول (44) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين اليات صوت العامل وُبعد الانخراط الجسدي وبواقع (0.842) وهي علاقة طردية قوية وفقا لمقياس (Cohen et al.,1983) وعند مستوى معنوية اقل من (0.01) ليظهر اهتمام المصارف المدروسة بتحفيز العاملين على تحفيز العاملين تجاه الانخراط جسديا داخل العمل من اجل بذل اقصى جهد يحقق متطلبات المصارف والعاملين معا.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات صوت العامل وُبُعد الانخراط الشعوري.

تشير نتائج الجدول (44) الى وجود علاقة ارتباط عند مستوى معنوية اقل من (0.01) وذات دلالة احصائية بين اليات صوت العامل والانخراط الشعوري ومقدارها (0.859) وهي علاقة طردية وقوية وفقا لمقياس (Cohen et al.,1983) ليظهر اهتمام المصارف المدروسة تجاه تعزيز اهتماماتها تجاه العاملين من اجل خلق نوع من الانخراط الشعوري داخل العمل والعمل بعاطفة جياشة ومسؤولية عالية تجاه العمل الموكل اليهم.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات صوت العامل وُبُعد الانخراط المعرفي.

تعكس نتائج الجدول (44) قوة العلاقة الاحصائية المعنوية بين اليات صوت العامل وُبُعد الانحراف المعرفي، اذ بلغت قوة الارتباط بينهما (0.630) وهي علاقة قوية طردية وفقا لمقياس (Cohen et al.,1983) ليظهر اهتمام المصارف المدروسة بتطوير مهارات ومعرفة وخبرات العاملين لديها بواقع (0.370) من اجل ضمان تحسين قابليات العاملين لديها في مواجهة التحديات الخارجية المستقبلية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة وانخراط العاملين.

يلاحظ من نتائج الواردة في الجدول (44) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية اقل من (0.01) بين الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة وانخراط العاملين وبواقع (0.889) وهي علاقة طردية قوية وفقا لمقياس (Cohen et al.,1983)، بينما تراوحت قوة الارتباط مع ابعاد انخراط العاملين (0.649) لُبُعد الانخراط المعرفي و (0.906) للانخراط الشعوري و(0.889) للانخراط الجسدي ، ليظهر اهتمام المصارف المدروسة بتحسين انخراط العاملين نحو تطوير امكاناتهم المعرفي وصقلها بما يلائم مع متطلبات المهام الموكلة اليهم. وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد القدرة وانخراط العاملين (الانخراط الجسدي، والانخراط الشعوري، والانخراط المعرفي).

اسفرت النتائج الواردة في الجدول (44) الى وجود علاقة ارتباط بين بُعد القدرة وانخراط العاملين وعند مستوى معنوية اقل من (0.01) ومقدارها (0.787) وهي علاقة طردية قوية وفقا

لمقياس (Cohen et al.,1983)، فضلا عن هذا بينما تراوحت قوة الارتباط مع ابعاد انخراط العاملين (0.578) لُبُعد الانخراط المعرفي و (0.800) لُبُعد الانخراط الشعوري و(0.784) لانخراط الجسدي ، ليظهر اهتمام المصارف بتمكين العاملين معرفيا وجسديا من اجل ضمان سير عملياتها الداخلية بما يتماشى مع متطلبات العمل المطلوبة.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإحسان و انخراط العاملين (الانخراط الجسدي، والانخراط الشعوري، والانخراط المعرفي).

تهتم نتائج الجدول (44) ببيان وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية اقل من (0.01) بين بُعد الاحسان وانخراط العاملين وقدره (0.870)، كما تراوحت قوة الارتباط مع ابعاد انخراط العاملين (0.623) لُبُعد الانخراط المعرفي و (0.897) لُبُعد الانخراط الشعوري و(0.870) لُبُعد انخراط الجسدي، ليظهر اهتمام العينة المدروسة بالانخراط المعرفي لدى العاملين من اجل ضمان تحقيق الروح المعنوية والروحوية بين العاملين والتعاون لانجاز المهام المطلوبة بين زملاء العمل.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد النزاهة و انخراط العاملين (الانخراط الجسدي، والانخراط الشعوري، والانخراط المعرفي).

تشير النتائج الواردة في الجدول (44) الى وجود علاقة ارتباط بين بُعد النزاهة وانخراط العاملين وعند مستوى معنوية اقل من (0.01) ومقدارها (0.892) وهي علاقة طردية قوية وفقا لمقياس (Cohen et al.,1983)، فضلا عن هذا فقد تراوحت قوة الارتباط مع ابعاد انخراط العاملين (0.660) لُبُعد الانخراط المعرفي و(0.898) لُبُعد الانخراط الشعوري و(0.894) لُبُعد انخراط الجسدي ، ليظهر اهتمام المصارف المدروسة بتوجه العاملين شعوريا من اجل رفع ادائهم المعرفي والجسدي، والجدول (45) يوضح حالة قبول او رفض فرضيات الارتباط

الجدول (45) حالة قبول او رفض فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسية	نص الفرضية	نسبة تحقق الفرضية	قرار الباحث
الاولى	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات صوت العامل والثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة .	100%	قبول الفرضية
	الفرضيات الفرعية		
1	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات صوت العامل وُبُعد القدرة .	100%	قبول الفرضية

		توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات صوت العامل وُبعد الإحسان .	2	
		توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات صوت العامل وُبعد النزاهة .	3	
قبول الفرضية	%100	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات صوت العامل وانخراط العاملين .		
الفرضيات الفرعية				
قبول الفرضية	%100	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات صوت العامل وُبعد الانخراط الجسدي .	1	الثانية
		توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات صوت العامل وُبعد الانخراط الشعوري .	2	
		توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات صوت العامل وُبعد الانخراط المعرفي .	3	
قبول الفرضية	%100	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة وانخراط العاملين .		
الفرضيات الفرعية				
قبول الفرضية	%100	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد القدرة وانخراط العاملين (الانخراط الجسدي، والانخراط الشعوري، والانخراط المعرفي) .	1	الثالثة
		توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإحسان و انخراط العاملين (الانخراط الجسدي، والانخراط الشعوري، والانخراط المعرفي) .	2	
		توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد النزاهة و انخراط العاملين (الانخراط الجسدي، والانخراط الشعوري، والانخراط المعرفي) .	3	

ثانياً: فرضيات التأثير :-

وتستند هذه الفرضية على القيمة الحرجة بمستوى معنوية اكبر او يساوي (1.96) حتى نتصف بصفة القبول، بينما اذا كانت اقل من (1.96) فهذا يدل على عدم معنوية الفرضية (Brown, 1997:20-22).

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لآليات صوت العامل في الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة.

تبين نتائج الجدول (46) الى وجود تأثير معنوية لآليات صوت العامل في الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة، اذ ان زيادة اليات صوت العامل بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تحسين الثقة المتبادلة بمقدار (0.914) وبخطأ معياري تبلغ (0.024) وقيمة حرجة مساوية لـ (38.083)، ليظهر اهتمام المصارف المدروسة بتطوير امكاناتها من اجل ضمان تحقيق التوازن بين اليات صوت العامل والثقة المتبادلة بين العاملين والادارة. وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لآليات صوت العامل في بُعد القدرة.

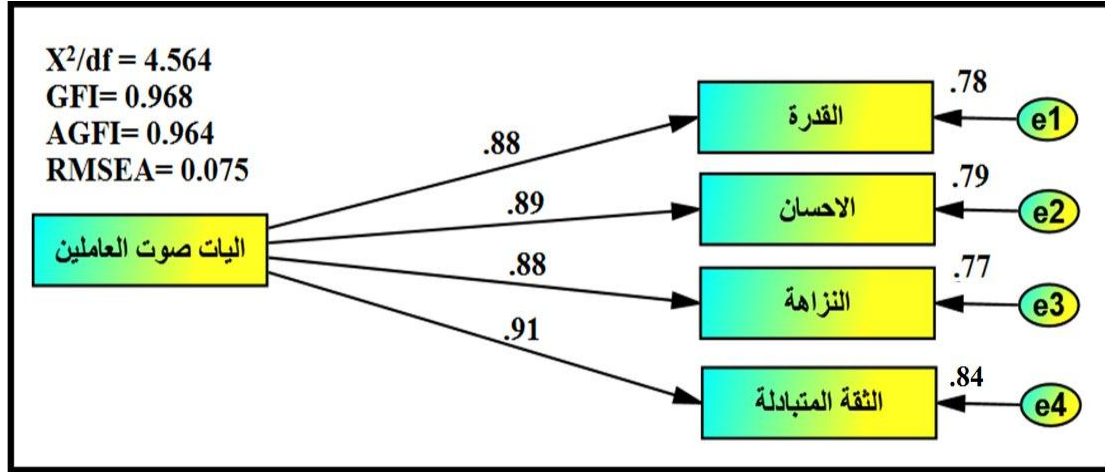
تشير نتائج الجدول (46) الى ان زيادة اهتمام المصارف المدروسة باليات صوت العامل تؤدي الى تحسين وتطوير بُعد القدرة لدى العاملين بمقدار (0.881) وبنسبة خطأ مساوية لـ (0.028) وقيمة حرجة تبلغ (31.464)، ليظهر اهتمام المصارف المدروسة بتحقيق الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة وبقدرات عالية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لآليات صوت العامل في بُعد الإحسان.

يلاحظ من نتائج الجدول (46) الى ان زيادة لاهتمام باليات صوت العامل بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى تحسين بُعد الاحسان بمقدار (0.887) وبخطأ معياري (0.028) وقيمة حرجة (31.679) ليظهر اهتمام المصارف المدروسة باليات صوت العامل من اجل ضمان تحقيق الاحسان والمصادقية والتعاون بين العاملين انفسهم.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لآليات صوت العامل في بُعد النزاهة.

اسفرت نتائج الجدول (46) الى ان اهتمام المصارف المدروسة باليات صوت العامل تعمل على تعزيز بُعد النزاهة بواقع (0.880) وزن معياري وبنسبة خطأ مساوية لـ (0.031) وقيمة حرجة قدرها (28.387) ليظهر اهتمام العينة المدروسة بتطوير المصارف لمتطلبات النزاهة الخاصة بها من اجل ضمان تفسيرها بشكل دقيق وصحيح.



الشكل (37) المخطط القياسي لتأثير اليات صوت العامل في الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة
 بابعادها

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (AMOS.V.25)

الجدول (46) الاوزان المعيارية الخاصة بتأثير اليات صوت العامل في الثقة المتبادلة بين
 العاملين والادارة بابعادها

نوع التأثير	الاحتمالية (P)	قيمة R ²	القيمة الحرجة	الخطأ المعياري	الوزن المعياري	مسار التأثير
معنوي	***	0.776	31.464	0.028	0.881	القدرة <---
معنوي	***	0.786	31.679	0.028	0.887	الاحسان <---
معنوي	***	0.774	28.387	0.031	0.880	النزاهة <---
معنوي	***	0.828	38.083	0.024	0.914	الثقة المتبادلة <---

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (AMOS.V.25)

الفرضية الرئيسية الخامسة: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لآليات صوت العامل في
 انخراط العاملين.

تشير نتائج الجدول (47) الى وجود تأثير معنوية لآليات صوت العامل في انخراط العاملين، اذ
 ان زيادة اليات صوت العامل بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تحسين انخراط العاملين بمقدار
 (0.848) وبخطأ معياري تبلغ (0.033) وقيمة حرجة مساوية لـ (25.697)، و ليظهر اهتمام
 العينة المدروسة بتحسين قدرات المصارف المدروسة من اجل ضمان انخراط العاملين في
 العمليات الداخلية للمصرف, وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لآليات صوت العامل في بُعد الانخراط الجسدي.

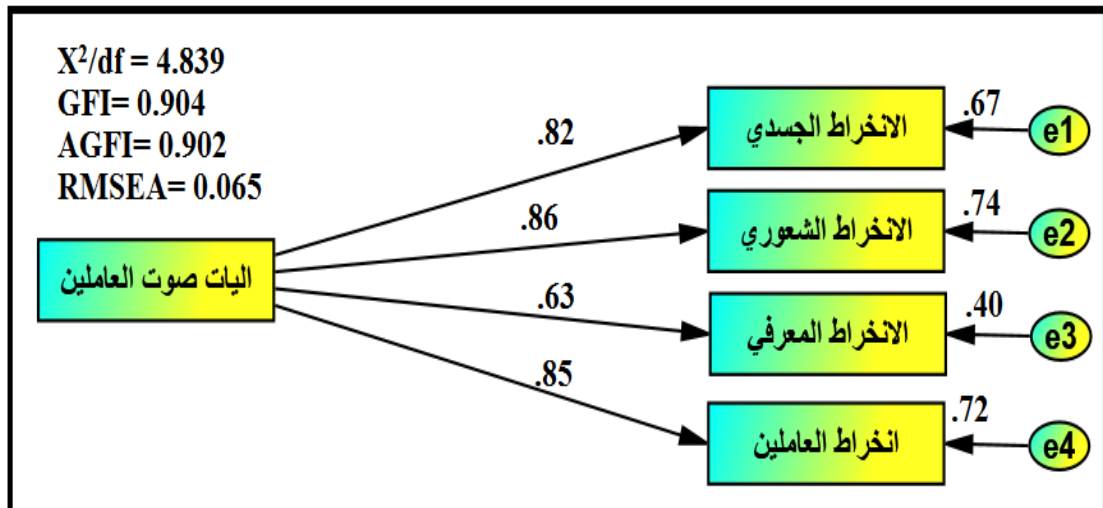
تبين نتائج الجدول (47) الى ان زيادة اهتمام المصارف المدروسة باليات صوت العامل تؤدي الى تحسين وتطوير بُعد الانخراط الجسدي لدى العاملين بمقدار (0.818) وبنسبة خطأ مساوية لـ (0.036) وقيمة حرجة تبلغ (22.722)، ليظهر اهتمام المصارف المدروسة بتوجيه العاملين للانخراط جسدياً من اجل انجاز متطلبات العمل.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لآليات صوت العامل في بُعد الانخراط الشعوري.

توضح نتائج الجدول (47) الى ان زيادة الاهتمام باليات صوت العامل بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى تحسين بُعد الانخراط الشعوري بمقدار (0.859) وبخطأ معياري (0.035) وقيمة حرجة (24.543) ليظهر اهتمام المصارف المدروسة بمشاعر العاملين من اجل ضمان انخراط العاملين شعورياً في المهام الموكلة اليهم.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لآليات صوت العامل في بُعد الانخراط المعرفي.

تشير نتائج الجدول (47) الى ان اهتمام المصارف المدروسة باليات صوت العامل تعمل على تعزيز بُعد الانخراط المعرفي بواقع (0.630) وزن معياري وبنسبة خطأ مساوية لـ (0.051) وقيمة حرجة قدرها (12.353) ليظهر اهتمام المصارف المدروسة في الانخراط المعرفي يسهم بتطوير قدرات ومهارات العاملين المعرفي من اجل ابداع طرق واساليب جديدة لانجاز متطلبات العمل الخاصة بهما.



الشكل (38) المخطط القياسي لتأثير اليات صوت العامل في انخراط العاملين بابعادها

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (AMOS.V.25)

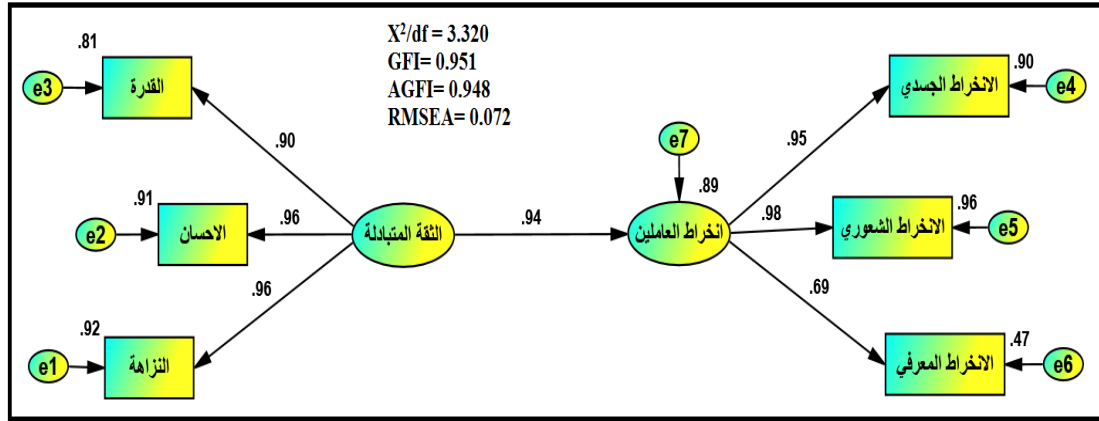
الجدول (47) الاوزان المعيارية الخاصة بتأثير اليات صوت العامل في انخراط العاملين بابعادها

نوع التأثير	الاحتمالية (P)	قيمة R ²	القيمة الحرجة	الخطأ المعياري	الوزن المعياري	مسار التأثير	
معنوي	***	0.720	25.697	0.033	0.848	انخراط العاملين	<---
معنوي	***	0.669	22.722	0.036	0.818	الانخراط الجسدي	<---
معنوي	***	0.738	24.543	0.035	0.859	الانخراط الشعوري	<---
معنوي	***	0.397	12.353	0.051	0.630	الانخراط المعرفي	<---

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (AMOS.V.25)

الفرضية الرئيسية السادسة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة في انخراط العاملين.

تشير نتائج الجدول (48) الى ان زيادة اهتمام المصارف المدروسة في الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة يسهم في تحسين انخراط العاملين بمقدار (0.945) وزن معياري وبنسبة خطأ معياري مساوية لـ (0.025) وبقيمة حرجة مقدارها (37.8)، ليظهر اهتمام العينة المدروسة بتعزيز المصارف المدروسة للثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة من اجل تحفيز العاملين على الانخراط في العمليات الداخلية للمصرف وانجازها بكفاءة وفاعلية عالية.



الشكل (39) المخطط القياسي لتأثير الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة في انخراط العاملين المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (AMOS.V.25)

يلاحظ ان الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة اسهمت في تفسير (0.892) من متطلبات انخراط العاملين، مما يعني ان اهتمام المصارف المدروسة بالثقة المتبادلة بين العاملين والادارة يسهم في تطوير انخراط العاملين ، اما قيمة خارج الحدود الدراسة تبلغ (0.108).
الجدول (48) الاوزان المعيارية الخاصة بتأثير الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة في انخراط العاملين

نوع التأثير	الاحتمالية (P)	قيمة R ²	القيمة الحرجة	الخطأ المعياري	الوزن المعياري	مسار التأثير
معنوي	***	0.892	37.8	0.025	0.945	الثقة المتبادلة <--- انخراط العاملين

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (AMOS.V.25) وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة بأبعادها (القدرة، والإحسان، والنزاهة) في الانخراط الجسدي.
اسفرت نتائج الجدول (49) الى ان اهتمام المصارف المدروسة في ابعاد الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة يؤدي الى تحسين الانخراط الجسدي بمقدار " (0.745) وزن معياري نتيجة الاهتمام في بُعد القدرة وبخطأ معياري قدره (0.037) وبقيمة حرجة مساوية لـ (20.135)، وبواقع (0.224) نتيجة الاهتمام في بُعد النزاهة وبخطأ معياري مساوٍ لـ (0.083) وقيمة حرجة قدرها (2.699)" من جانب اخر اظهرت النتائج الى عدم وجود تأثير معنوي لبُعد الاحسان في الانخراط الجسدي.

ان الاهتمام في ابعاد الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة اسهم في تفسير الانخراط الجسدي بمقدار (0.732) الامر الذي يتحتم على الادارة الاهتمام في تحسين العلاقة بين بُعد الاحسان والانخراط الجسدي من اجل تعزيز هذا العلاقة، اما قيمة خارج الحدود الدراسة تبلغ (0.268)

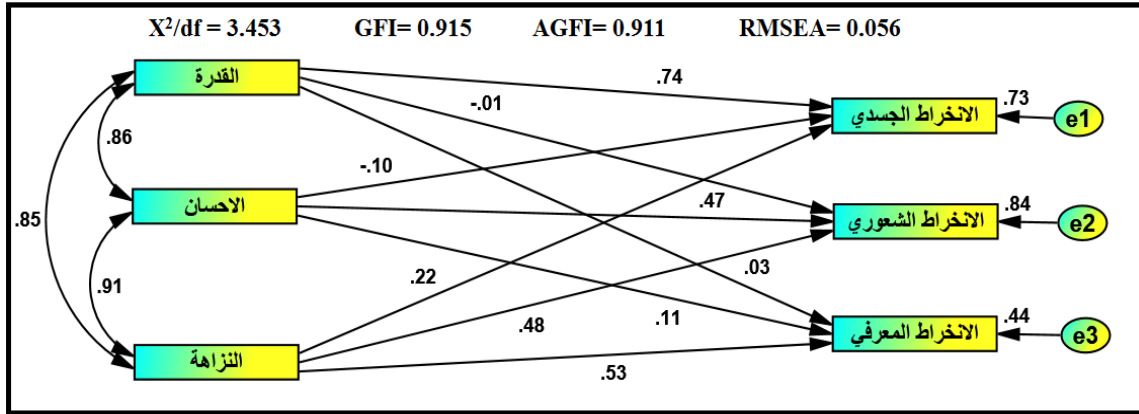
الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة بأبعادها (القدرة، والإحسان، والنزاهة) في الانخراط الشعوري.

يلاحظ من نتائج الجدول (49) الى ان زيادة الاهتمام في ابعاد الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى تحسين بُعد الانخراط الشعوري بواقع " (0.468) نتيجة الاهتمام في بُعد الاحسان وبخطأ يبلغ (0.056) وبقيمة حرجة قدرها (8.357)، وبمقدار (0.477) نتيجة الاهتمام في بُعد النزاهة وبخطأ معياري قدره (0.060) وقيمة حرجة تبلغ (7.950)" من جانب اخر اظهرت النتائج الى عدم وجود تأثير معنوي لبُعد القدرة في الانخراط الشعوري.

كما بينت النتائج الى ان الاهتمام في ابعاد الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة اسهم في تحسين وتطوير انخراط العاملين شعوريا بمقدار (0.843) تجاه الاهتمام بمتطلبات العمل ، ليظهر اهتمام المصارف المدروسة في تحسين قدرات ومهارات العاملين لديها من اجل زيادة الانخراط الشعوري لدى العاملين لديها.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة بأبعادها (القدرة، والإحسان، والنزاهة) في الانخراط المعرفي.

تشير نتائج الجدول (49) الى ان زيادة اهتمام المصارف المدروسة في ابعاد الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة يودي الى تحسين وتطوير بُعد الانخراط المعرفي بمقدار (0.528) نتيجة الاهتمام في بُعد النزاهة وبخطأ قدره (0.106) وبقيمة حرجة مساوية لـ (4.981)، فضلا عن هذا اظهرت النتائج الى عدم وجود علاقة تأثير معنوية لبُعد القدرة والاحسان في الانخراط المعرفي، ليظهر اهتمام المصارف المدروسة في تطوير قدرات ومهارات العاملين لديها وتعزيز شعورهم بالمسؤولية والتعاون في انجاز متطلبات العمل.



الشكل (40) المخطط القياسي لتأثير الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة بأبعادها في انخراط العاملين بأبعاده

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (AMOS.V.25)

الجدول (49) الاوزان المعيارية الخاصة بتأثير الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة بأبعادها في انخراط العاملين بأبعاده

نوع التأثير	الاحتمالية (P)	قيمة R^2	القيمة الحرجة	الخطأ المعياري	الوزن المعياري	مسار التأثير
معنوي	***	0.732	20.135	0.037	0.745	الانخراط الجسدي <---
غير معنوي	0.258		-1.289	0.076	-0.098	الانخراط الجسدي <---
معنوي	***		2.699	0.083	0.224	الانخراط الجسدي <---
غير معنوي	0.881	0.843	-0.120	0.050	-0.006	الانخراط الشعوري <---
معنوي	***		8.357	0.056	0.468	الانخراط الشعوري <---
معنوي	***		7.950	0.060	0.477	الانخراط الشعوري <---
غير معنوي	0.681	0.439	0.371	0.089	0.033	الانخراط المعرفي <---
غير معنوي	0.127		1.150	0.100	0.115	الانخراط المعرفي <---
معنوي	***		4.981	0.106	0.528	الانخراط المعرفي <---

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (AMOS.V.25)

يبين الجدول (50) حالة قبول او رفض فرضية التأثير الخاصة بالفرضية (الرابعة، والخامسة، والسادسة) اذ يلاحظ ان نسبة قبول الفرضية الرابعة والخامسة بلغت (100%)، بينما بلغت نسبة قبول الفرضية السادسة قدرها (55.56%).

الجدول (50) حالة قبول او رفض فرضية التأثير

قرار الباحث	نسبة تحقق الفرضية	الفرضية الرئيسية
قبول الفرضية	%100	يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لآليات صوت العامل في الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة
الفرضيات الفرعية		
قبول الفرضية	%100	1 توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لآليات صوت العامل في بُعد القدرة
		2 توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لآليات صوت العامل في بُعد الإحسان
		3 توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لآليات صوت العامل في بُعد النزاهة
قبول الفرضية	%100	يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لآليات صوت العامل في انخراط العاملين
الفرضيات الفرعية		
قبول الفرضية	%100	1 توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لآليات صوت العامل في بُعد الانخراط الجسدي
		2 توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لآليات صوت العامل في بُعد الانخراط الشعوري
		3 توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لآليات صوت العامل في بُعد الانخراط المعرفي

قبول الفرضية	%55.56		توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة في انخراط العاملين
الفرضيات الفرعية			
قبول الفرضية	%55.56	%66.67	توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة بأبعادها (القدرة، والإحسان، والنزاهة) في الانخراط الجسدي
		%66.67	توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة بأبعادها (القدرة، والإحسان، والنزاهة) في الانخراط الشعوري
		%33.33	توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة بأبعادها (القدرة، والإحسان، والنزاهة) في الانخراط المعرفي

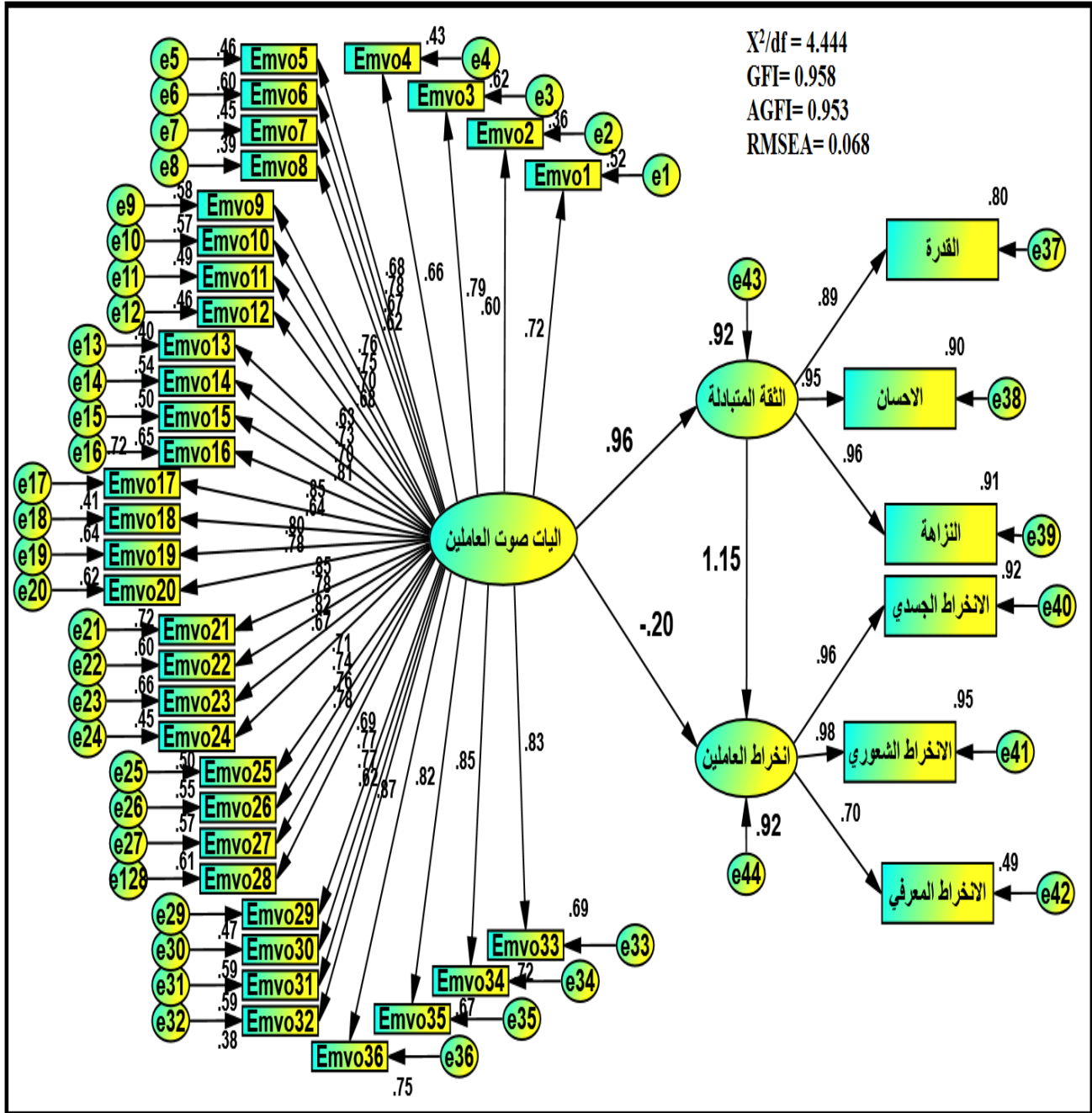
السادسة

المصدر: من اعداد الباحث

الفرضية الرئيسية السابعة: يزداد تأثير آليات صوت العامل في انخراط العاملين بوجود الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة .

تشير نتائج الجدول (51) الى ان الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة اسهمت في تعزيز وتحسين العلاقة بين اليات صوت العامل وانخراط العاملين، اذ اسهمت في تحسين انخراط العاملين من (-0.199) الى (1.096) الامر الذي يدل على ان مقدار التحسين بلغ $(0.199+1.096) = 1.295$ وانخفاض الخطأ المعياري من (0.140 الى 0.072) كما اسهمت الثقة المتبادلة في تحسين القيمة الحرجة وزيادتها من (1.421 الى 15.222) وهذا الامر يدل على ان ادخال متغير الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة وتعزيز وتطويره والاهتمام به يؤدي الى تحسين قدرات ومهارات ومعرفة واحسان ونزاهة العاملين تجاه المصارف المدروسة.

كما ان الاهتمام بالثقة المتبادلة بين العاملين والادارة كدور وسيط بين اليات صوت العامل وانخراط العاملين يؤدي الى تحسين قدرة المصارف على تفسير الاسباب التي تحد من عدم انخراط العاملين في المهام الموكلة اليهم وبواقع (0.916) اما القيمة المتبقية والبالغة (0.084) فانها تقع خارج حدود الدراسة.



الشكل (41) المخطط القياسي لتأثير اليات صوت العامل في انخراط العاملين من خلال الدور الوسيط للثقة المتبادلة بين العاملين والادارة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (AMOS.V.25)

الجدول (51) الاوزان المعيارية الخاصة بتأثير اليات صوت العامل في انخراط العاملين من خلال الدور الوسيط للثقة المتبادلة بين العاملين والادارة

نوع التأثير	الاحتمالية (P)	قيمة R ²	القيمة الحرجة	الخطأ المعياري	الوزن المعياري	مسار التأثير		
معنوي	***	0.916	41.609	0.023	0.957	الثقة المتبادلة	<---	اليات صوت العامل
غير معنوي	0.065	0.916	1.421	0.140	-0.199	انخراط العاملين	<---	اليات صوت العامل
معنوي	***		18.175	0.063	1.145	انخراط العاملين	<---	الثقة المتبادلة
معنوي	***		15.222	0.072	1.096	انخراط العاملين	<---	الثقة المتبادلة
معنوي	***						<---	<---

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (AMOS.V.25)

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات



تمهيد:

المنهج العلمي هو الذي يمكن الباحثين من استخدام المعرفة والأدلة للتوصل إلى استنتاجات موضوعية عن الواقع العملي، وذلك من خلال اختيار التصورات الفرضيات للوصول إلى الاستدلالات والاستنتاجات حول ظواهر معينة، ومن خلال ما تم عرضه في الدراسات الحالية من وصف وتشخيص مجموعة من المتغيرات المتمثلة باليات صوت العامل والثقة المتبادلة بين العاملين والادارة والانخراط العاملين ، فضلا عن تحديد معامل الارتباط ومن ثم اختيار مجموعة من الفرضيات المتعلقة كعلاقات التأثير وارتباط فيما بين المتغيرات الرئيسية وأبعادها، سيجري عرض الاستنتاجات التي توصلت إليها ومن ثم تقديم توصيات بناء على ما تم استنتاجه .

المبحث الاول

الاستنتاجات

- 1) تهتم المصارف المدروسة ببحث العاملين فيها على انجاز المهام المطلوبة منهم وفقا للمتطلبات والمعايير المصرفية المتعارف عليها ، وهذا يدل على التزام العاملين مهنيا تجاه مكان العمل.
- 2) تهتم إدارات المصارف بمساعدة العاملين فيها على أبداء أصواتهم تجاه مشاكل العمل التي يواجهونها، وهذا يعمل على غرس مبادئ الثقة بين العاملين والإدارة.
- 3) اهتمام المصارف المدروسة بغرس روح الثقة والمصداقية بين العاملين من اجل ضمان تشجيعهم على الانخراط داخل الوظائف الموكلة اليهم، مما يتطلب من العينة المدروسة ان تعمل على بناء علاقات ايجابية تعزز الالتزام والولاء لدى العاملين.
- 4) تشجع المصارف المدروسة العاملين على المشاركة في القضايا التي تحد من تطوير امكاناتهم الذاتية وانخرطهم داخل مكان العمل، مما يؤشر بناء رؤية واضحة لدى العاملين تجاه القضايا التي تعيق قدرتهم على تطوير المهارات والمعرفة والخبرات الخاصة بهم.
- 5) تحرص المصارف المدروسة على تشجيع العاملين على طرح أفكار جديدة لمعالجة المشكلات التي تعترض سير العمل أو حثهم على إحداث تغييرات مناسبة في الإجراءات المصرفية عبر استخدام الوسائل المناسبة التي تتناسب مع طبيعة المرحلة التي تعيشها المصارف.
- 6) تحرص المصارف المدروسة على بناء مناخ عمل آمن وسليم للعاملين بقصد ضمان تشجيع العاملين على الانخراط في العمل.
- 7) ان اهتمام المصارف المدروسة بتحديد مكافآت وتعويضات مناسبة للعاملين ذوي الابداعات والإمكانات العالية الأمر الذي تسبب في تحفيز العاملين على التعاون والثقة فيما بينهم.
- 8) تشجع المصارف المدروسة العاملين لديها من اجل ابداء آرائهم دون أي تردد مما يؤشر توجه إدارات المصارف نحو تطوير قدرات العاملين وتعزيز شعورهم تجاه تحمل مسؤولية اداء الاعمال المطلوبة في المنظمة.

- 9) تشجع المصارف المدروسة العاملين على تحسين مقدراتهم على أداء الأعمال الموكلة اليهم لاسيما تجاه استعمال نظم وإجراءات مصرفيه متقدمة تعزز قابلياتهم الإبداعية، مما يحفز العاملين على تطوير امكاناتهم من خلال الورش التدريبية والمؤتمرات.
- 10) تحرص المصارف المدروسة على تحفز كوادرها على طرح القضايا او الجوانب التي تخص شعورهم بعدم العدالة في التعامل بين مختلف المستويات الوظيفية للإفراد العاملين من حيث الجوانب الأساسية كالأجور مثلا او المحفزات التي تتناسب مع الجهد المبذول من قبلهم.
- 11) اهتمام المصارف المدروسة على مراعات القيم والعادات المجتمعية في المناطق التي تعمل فيها، مما يعني ان إدارات هذه المصارف قد نجحت في أمرين الاول هو التنشئة الاجتماعيه للعاملين فيها، اما الثاني فهو قدرتها على التكيف مع البيئة والتأقلم معها.
- 12) تحرص المصارف المدروسة على تحفيز العاملين على الانخراط جسديا وشعوريا مع متطلبات العاملين من خلال المشاعر والأفكار تجاه اقناع الزبون بالتعامل مع المصرف نظرا للخدمات المتميزة التي يقدمها.
- 13) افتقار المصارف المدروسة الى تشجيع العاملين على التحكم بانفعالات وردود فعل الزبون من اجل الحد من الاثار والسمعة السلبية التي تعود على المصرف.

المبحث الثاني

التوصيات

- 1) ضرورة اهتمام الإدارات المصرفية بزيادة نسبة مشاركة العاملين في القرارات المصرفية التي تخص الأعمال الموكلة لهم مما ينجم عنه الحصول على عدد كبير من وجهات النظر ومن زوايا مختلفة لحل المشاكل التي تعترض العمل.
- 2) من المهم ان تحث المصارف المدروسة العاملين فيها على ابتكار طرائق جديدة (التقنيات الهادفة لتطوير الذات) لإيصال أصواتهم الى الإدارة بصورة تخدم أهداف المصرف وأهداف العاملين معا ، ولعل السبيل الى ذلك يكون من خلال أشعار العاملين بان المصرف يعمل على تحقيق اهدافهم وليس أهدافه فقط.
- 3) ضرورة ان تهتم المصارف المدروسة بشفافية العمل، من اجل ضمان تحقيق الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة ، وذلك من خلال اعتماد سياسة الباب المفتوح او صناديق الاقتراحات.
- 4) ضرورة إيلاء المصارف المبحوثة المزيد من الاهتمام بتمكين العاملين فيها ومنحهم فرص اوسع من الحرية والاستقلالية في إعلان أصواتهم تجاه القضايا التي تخص العدالة في توزيع السلطة داخل المصرف.
- 5) يتعين على المصارف المدروسة اتاحة الوقت والفرص الكافية للعاملين من اجل معالجة القضايا التي تحد من إمكانياتهم في مكان العمل، ويكون ذلك من خلال تشجيع الإدارات المصرفية على إقامة الحوارات والنقاشات البناءة التي تمكن العاملين من طرح ما يدور في مخيلاتهم بغض النظر عن الجهة المستفيدة منها.
- 6) يتعين على المصارف المدروسة تشجيع العاملين على تحمل مسؤولية وقوع الخطأ، مما يحفزهم على استشارة الادارة والحد من الحواجز التي تعيق بناء الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة، وتستطيع المصارف بلوغ ذلك من خلال إرساء ثقافة تنظيمية تشجع الانفتاح على الآخرين وقبول الرأي الآخر بغض النظر عن الجهة التي تتبناه.
- 7) يتعين المصارف المدروسة تطوير خدماتها المقدمة من خلال تطوير هياكلها ونظمها الداخلية والخارجية بما ينسجم مع مقدرات العاملين لديها، مما يدل على ضرورة تحفيز العاملين على الانخراط جسديا وشعوريا ومعرفيا في الوظيفية الموكلة اليهم.

8) ضرورة ان تحرص المصارف المدروسة على بناء قاعدة معلومات معرفية تحفز العاملين على طرح أفكار إبداعية من اجل تطوير الاداء المصرفي وتحسينه باستمرار، وتستطيع المصارف ان تحقق ذلك متى ما عملت على إزالة الحواجز التي قد يخلقها العمل بالسياقات الرسمية لاسيما الالتزام بسلسلة الأمر.

9) يتعين على المصارف المدروسة تكريس وقت كاف مخصص من اجل مناقشة القضايا التي تحد من امكانيات العاملين في الانخراط جسديا وشعوريا ومعرفيا في العمل ، وذلك يكون من خلال فتح قنوات التواصل المباشرة ، وغير المباشرة مع العاملين فضلا عن الاستعانة بالروابط الاجتماعية والقيم المجتمعية في تحقيق ذلك.

10) ضرورة توطيد أواصر الثقة متبادلة بين العاملين والمديرين في المصارف من اجل تحفيز العاملين على عدم التردد في إظهار ردود أفعالهم واتجاهاتهم نحو متطلبات أداء العمل، ولعل المصارف يمكن ان تحقق ذلك من خلال اللجوء الى أساليب الدمج بين الوظيفة ومؤهلات شاغليها المادية والنفسية لاسيما من خلال الاستعانة بأساليب تصميم الوظيفة المعروفة.

11) ضرورة ان تحرص المصارف المدروسة على تحسين ادائها بمستوى جودة مرتفع وعلى نحو مستمر من خلال العمل على اجراء تحسين مستمر على مقومات أداء العاملين لديها عبر التركيز على كل ما من شأنه ان يرتقي بمستوى مقدراتهم والخصائص الوظيفية المطلوبة لأداء الأعمال الموكلة اليهم.

12) ضرورة ان تحرص المصارف المدروسة على فهم متطلبات وأذواق المتعاملين معها من اجل تحقيق حاجاتهم ورغباتهم بما ينسجم مع قابليات المصارف، ويمكن ان تستعين المصارف بإجراء المسوحات او الاستقصاءات الهادفة الى التعرف على ما يدور في أذهان المتعاملين معها لاسيما ما يتصل بجودة حياة العمل والمناخ الملائم للإبداع.

13) يتعين على المصارف المدروسة تحفيز العاملين على التعاون ومشاركة الأفكار فيما بينهم، الامر الذي يساعد المصارف على نشر اكبر قدر ممكن من المهارات والخبرات والمعرفة بين العاملين. ولعل السبيل الى ذلك هو ان تقوم ادارة المصرف بمكافأة الافراد المتعاونين ماديا واعتباريا وتمييزهم عن غيرهم.

المصادر والمراجع



المصادر والمراجع

A) BOOK

- 1) Bligh, M. C. (2017). Leadership and trust. In Leadership today, Springer, Cham.
- 2) Carroll, P. (2011). A case study analysis of the employee voice mechanisms utilised within a unionized SME.
- 3) Gibbons, J. M. (2006). Employee engagement: A review of current research and its implications. Conference Board, New York, NY.
- 4) Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (1983), " Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences", 3rd Edition, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, P2.
- 5) Gomez, R., Bryson, A., Kretschmer, T., & Willman, P. (2009). Employee voice and private sector workplace outcomes in Britain.
- 6) Dewberry, C. (2004). Statistical methods for organizational research: Theory and practice. Psychology Press.
- 7) Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). "Multivariate Data Analysis" ,7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle.
- 8) Haukkala, H., Van de Wetering, C., & Vuorelma, J. (Eds.). (2018). Trust in International Relations: Rationalist, Constructivist, and Psychological Approaches. Routledge.
- 9) Holland, P. J., Teicher, J., & Donaghey, J. (Eds.). (2019). Employee Voice at Work. Springer.
- 10) Kaufman, B. E. (2020). Employee voice before Hirschman: its early history, conceptualization and practice. In Handbook of research on employee voice. Edward Elgar Publishing.
- 11) Johnstone, S., & Ackers, P. (Eds.). (2015). Finding a voice at work?: new perspectives on employment relations. OUP Oxford.
- 12) Marchington, M. I. C. K. (2007). Employee voice systems. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), The Oxford handbook of human resource management. Oxford: Oxford University Press.
- 13) Nilsson, F., & Lindsten Minelius, D. (2020). Love to Help: The Roles of Compassion and Empathy in Regards to Altruism, David Lindsten Minelius and Felix Nilsson.
- 14) Romero Pender, E. (2017). The tree of trust between managers and employee representatives in organizational social dialogue .universidad de sevilla. Facultad de psicología, grupo de investigación en desarrollo de recursos humanos y

organizaciones (indhro). Research Group Human Resources and Organizational Development.

15) Schaefer, J., Perry, D. L., & Gyllenhaal, E. D. (2002). Underground Adventure: Summative/remedial evaluation. Unpublished manuscript, The Field Museum, Chicago, IL.

16) Wilkinson, A., Donaghey, J., Dundon, T., & Freeman, R. B. (2014). Handbook of research on employee voice. Edward Elgar Publishing.

17) Wilkinson, A., Dundon, T., Donaghey, J., & Freeman, R. B. (2020). Employee voice: bridging new terrains and disciplinary boundaries. In Handbook of Research on Employee Voice. Edward Elgar Publishing.

B) Journals & Periodical

1) Abdul Latif, N. Z. A., & Arif, L. S. M. (2018). Employee Engagement and Employee Voice. Development, 7(3),508-515

2) Abdulgalimov, D., Kirkham, R., Nicholson, J., Vlachokyriakos, V., Briggs, P., & Olivier, P. (2020). Designing for Employee Voice. In Proceedings of the 2020 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, 1-13.

3) Abdullah, s. A., & effendi, a. A. (2020). Perceived organizational Support, Perceived Superior Support, Employee Engagement, and Performance in the Nigerian Public Sector. Ilorin Journal of Administration and Development, 6(1), 23-32.

4) Achim, N., Badrolhisam, N. I., & Zulkipli, N. (2019). Employee career decision making: the influence of salary and benefits, work environment and job security. Journal of Academia, 7(1), 41-50.

5) Ahmad, N., Rizvi, A., & Bokhari, S. (2017). Impact of employees' voice on employees' effectiveness. Journal of Business Stretagies, 11(1),79-98

6) Aktar, A., & Pangil, F. (2018). Antecedents and consequences of employee engagement: A conceptual study. Aktar, A. & Pangil F.(2017),“Antecedents and Consequences of Employee Engagement: A Conceptual Study” IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 19(6), 54-67.

7) Alaarj, S., Abidin-Mohamed, Z., & Bustamam, U. S. B. A. (2016). Mediating role of trust on the effects of knowledge management capabilities on organizational performance. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 729-738.

- 8) Alfayad, Z., & Arif, L. S. M. (2017). Employee voice and job satisfaction: An application of Herzberg two-factor theory. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 150-156.
- 9) Ali, S., & Farooqi, Y. A. (2014). Effect of work overload on job satisfaction, effect of job satisfaction on employee performance and employee engagement (a case of public sector University of Gujranwala Division). *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 5(8), 23-30.
- 10) Ali Tabarsa, G., Olfat, M., & Shokouhyar, S. (2019). A model for evaluating the paradoxical impacts of organizational members' social use of SNSs on destructive voice. *Journal of Indian Business Research*, 11 (3), 244-262.
- 11) Allison, D. (2018). Voicing the academy. *Australian Journal of Applied Linguistics*, 1(3), 102-117.
- 12) Almeida, S., Frino, B., & Milosavljevic, M. (2020). Employee voice in a semi-rural hospital: impact of resourcing, decision-making and culture. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(4), 578-606.
- 13) Alnaseri, m., örs, m., & shakir, m.2019, communication value of online shopping who to build the trust between customers and suppliers, *international journal of recent research in commerce economics and management*, 6, (2), 204-211.
- 14) Alshaabani, a., & benedek, a. (2018). Trust climate and distributive justice as mediators between diversity management practices and employees' behaviors. *Acta carolus robertus*, 8(1064-2018-3003), 5-16.
- 15) Alvi, A. K., Jawaid, A., Kaur, P., Safdar, U., & Bakht Yawar, R. (2020). Relationship between Organizational Benefits and Employee Job Engagement. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 9(2), pp-339- 407.
- 16) Ameer, I., & Zubair, A. (2020). Dispositional Positive Emotions and Employee Engagement in University Teachers: Mediating Role of Appreciative Inquiry. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 577-594.
- 17) Ameen, a., & baharom, m. N.2019, assessing the effect of employee engagement on employee performance in an organisation: a theoretical discussion ,*international journal of economics, commerce and management*, vol. Vii, issue 3, 328-338
- 18) Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, , 63 (3), 308-323.

- 19) Anyango, C., Ojera, P., & Ochieng, I. (2015). Meaning and application of employee voice. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, 2(5),10-16.
- 20) Ariani, D. W. (2013). The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 46-56 .
- 21) Ashoori, M., & Weisz, J. D. (2019). In AI we trust? Factors that influence trustworthiness of AI-infused decision-making processes. *arXiv preprint arXiv:1912.02675*, 1-10.
- 22) Ahmad, M. S., Iqbal, F., Siddique, R., Abbas, S., & Fakhr, Z. (2020). Responsible leadership and workplace deviant behaviour: modelling trust and turnover intention as mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, V.8, p4
- 23) Aslam, M. S., Ahmad, F., & Anwar, S. (2012). Job burnout and organizational citizenship behaviors: Mediating role of affective commitment. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(8), 8120-8129.
- 24) Aunyawong, w., puyod, j. V., buaphiban, t., & jitt-aer, k. (2020). The impact of internal communication channel using line on employee engagement. *Nkrafa journal of science and technology*, 16(1), 29-41.
- 25) Azim, M. T., & Al-Halawani, F. M. J. (2020). Perceived non-work social support and employee engagement: the mediating role of self-efficacy. *Middle East Journal of Management*, 7(2), 166-184.
- 26) Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13 (3), 209 -223.
- 27) Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200.
- 28) Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359-1378.
- 29) Brown, James Dean, (1997), "Skewness and kurtosis", *JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter*, Vol. 1, No.(1) , pp:20-23.
- 30) Budiono, I., & Yasin, M. (2020). Linking Prophetic Leadership, Workplace Spirituality, Employee Engagement and Innovative Work Behavior in Sufism-Based

Islamic Boarding School, Journal of Xi'an University of Architecture & Technology, Volume XII, Issue III, 3766-3786.

31) Bales, K., Bogg, A., & Novitz, T. (2018). 'Voice' and 'Choice' in Modern Working Practices: Problems With the Taylor Review. *Industrial Law Journal*, 47(1), 46-75.

32) Bark, J. Y., & Nawakitphaitoon, K. (2017). The cross-cultural study of LMX and individual employee voice: The moderating role of conflict avoidance. *Human Resource Management Journal*, 28(1).

33) Bao, I. H., Arif, I. S. M., Omar, r., & Shaari, r. (2020). The relationship between internal communication and employee engagement at favourite design sdn. Bhd., muar, johor. *Jurnal kemanusiaan*, 18(1), 124-132.

34) Baran, M., & Sypniewska, B. (2020). The Impact of Management Methods on Employee Engagement. *Sustainability*, 12(1), 1-15.

35) Barik, S., & Kochar, A. (2017). Antecedents and consequences of employee engagement: A literature review. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science*, 6(4), 33-38.

36) Bas, S., & Tabancali, E. (2020). Correlations between Teachers' Personality, Psychological Safety Perception and Teacher Voice. *Eurasian Journal of Educational Research*, 185-204.

37) Bati, G. F., & Singh, V. K. (2021). NADAL: A Neighbor-Aware Deep Learning Approach for Inferring Interpersonal Trust Using Smartphone Data. *Computers*, 10(1), 1-22

38) Batt, R., Colvin, A. J., & Keefe, J. (2002). Employee voice, human resource practices, and quit rates: Evidence from the telecommunications industry. *ILR Review*, 55(4), 573-594

39) Begum, S., & Çakar, U. (2019). Employee Voice Scale: Is There A Need Of Reconsideration Of Dimensions?. *İşletme Bilimi Dergisi*, 7(1), 175-199.

40) Begzadeh, S., & Nedaei, M. (2017). The relationship between servant leadership with organizational trust and employee empowerment in the social security organization of Ardabil. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 4(3), 270-281.

41) Besieux, T., Baillien, E., Verbeke, A. L., & Euwema, M. C. (2018). What goes around comes around: The mediation of corporate social responsibility in the relationship between transformational leadership and employee engagement. *Economic and Industrial Democracy*, 39(2), 1-23.

- 42) Bhatla, N. (2011). To study the Employee Engagement practices and its effect on employee performance with special reference to ICICI and HDFC Bank in Lucknow. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 2(8), 1-7.
- 43) Blazi, C., & Awolusi, O. D. (2020). Employee Engagement in Multinational Diverse Organization in Difficult Terrain: A Study of Non-Family Station Organization. *Information Management and Business Review*, 12(1), 45-62.
- 44) Book, L., Gatling, A., & Kim, J. (2019). The effects of leadership satisfaction on employee engagement, loyalty, and retention in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(3), 368-393.
- 45) Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Hetland, J. (2012). The measurement of state work engagement. *European Journal of Psychological Assessment*, 28(4), 305-312
- 46) Budd, J. W., Gollan, P. J., & Wilkinson, A. (2010). New approaches to employee voice and participation in organizations. *Human relations*, 63(3), 303-310.
- 47) Burch, G., Heller, J. A., Burch, J. J., & Heller, N. A. (2016). Web-based and face-to-face classes: are there unintended outcomes?. *Journal of Management Development*, Vol. 35 No. 8, 1031-1044.
- 48) Burris, E. R., Rockmann, K. W., & Kimmons, Y. S. (2014). The value of voice to managers: Employee identification and the content of voice. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2099-2125.
- 49) Carnevale, J. B., Huang, L., Crede, M., Harms, P., & Uhl-Bien, M. (2017). Leading to stimulate employees' ideas: A quantitative review of leader-member exchange, employee voice, creativity, and innovative behavior. *Applied Psychology*, 66(4), 517-552.
- 50) 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
- 51) Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (2007), "Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research", *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 51(1), 53-66.
- 52) Chaudhary, R. (2017). Corporate social responsibility and employee engagement: can CSR help in redressing the engagement gap?. *Social Responsibility Journal*, 13 (2), 323-338.

- 53) Chen, L., & Appienti, W. A. (2020). Does a paternalistic leader facilitate voice and creative performance? Evidence from Ghana. *Journal of Psychology in Africa*, 30(6), 507-519.
- 54) Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C., ... & Lee, S. I. (2015). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC health services research*, 15(1), 1-17.
- 55) Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.
- 56) Cindrić, L., & Tipurić, S. (2020). Knowledge Workers' Identities at the Beginning of their Professional Development: Evidence from the Medical Profession. *Journal of Economic and Social Development*, 7(1), 49-56.
- 57) Civelek, M. E., Çemberci, M., & Aşçı, M. S. (2015). Conceptual approach to the organizational trust building in commitment perspective. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 16(2), 217-226.
- 58) Colton, B. (2018). What are the Effects of Employee Voice Mechanisms on Performance, Diversity, and Employee Satisfaction Dimensions in Public Corporations?. *Diversity, and Employee Satisfaction Dimensions in Public Corporations*, 1-46.
- 59) Croonen, E. (2008). Trust and fairness in franchise relationships. In *Strategy and Governance of Networks*,). Physica-Verlag HD (p. 183-203.
- 60) Croonen, E. P., & Brand, M. J. (2009). Franchisee Responses during Strategic Change Processes: an Extension of the Renowned Hirschman Typology. In *Paper for the EMNET 2009 conference*, 1-25.
- 61) Da'as, R. A. (2020). Participation in decision making and affective trust among the teaching staff: A 2-year cross-lagged structural equation modeling during implementation reform. *International Journal of Educational Reform*, 29(1), 77-97.
- 62) Dagher, G. K., Chapa, O., & Junaid, N. (2015). The historical evolution of employee engagement and self-efficacy constructs. *Journal of Management History*, Vol. 21 No. 2, p. 232-256
- 63) Das, P. 2020, The relationship of Employee Engagement and Affective Commitment with Turnover Intentions of banking employees, *Mukt Shabd Journal*, Volume IX Issue V, 896-914.

- 64) de Oliveira, G. F., & Rabechini Jr, R. (2019). Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. *International Journal of Project Management*, 37(1), 131-144.
- 65) Dedahanov, A. T., Rhee, C., & Gapurjanova, N. (2019). Job autonomy and employee voice: is work-related self-efficacy a missing link?. *Management Decision*, pp1-14.
- 66) Devi, V. R. (2009). Employee engagement is a two-way street. *Human resource management international digest*, *Human Resource Management International Digest*, Vol. 17 No. 2, pp. 3-4.
- 67) Dhir, S., & Shukla, A. (2019). Role of organizational image in employee engagement and performance. *Benchmarking: An International Journal*, 26 (3), pp. 971-989
- 68) Di Battista, S., Smith, H. J., Berti, C., & Pivetti, M. (2021). Trustworthiness in Higher Education: The Role of Professor Benevolence and Competence. *Social Sciences*, 10(1), pp1-19.
- 69) Ding, Z. H., Li, H. C., Quan, L., & Wang, H. Q. (2018). Reluctant to speak? The impact of supervisor narcissism on employee prohibitive voice. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(10), pp 1713-1726.
- 70) Dobrin, C. O., Popescu, G. N., Popescu, V. A., & Popescu, C. R. (2012, November). The Concept of Performance in Business Organizations–Case Study on the Employee Performance in Romanian Business Organizations. In *Proceedings of the International Management Conference (Vol. 6, No. 1, pp. 310-316)*. Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania.
- 71) Downey, S. N., van der Werff, L., Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1), 35-44.
- 72) Duan, J., Li, C., Xu, Y., & Wu, C. H. (2016). Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 650-670.
- 73) Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149-1170.
- 74) Duthler, G., & Dhanesh, G. S. (2018). The role of corporate social responsibility (CSR) and internal CSR communication in predicting employee engagement:

Perspectives from the United Arab Emirates (UAE). *Public relations review*, 44(4), 453-462.

75) Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.

76) Eibl, B., Lang, F. R., & Niessen, C. (2020). Employee voice at work: the role of employees' gender, self-efficacy beliefs, and leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(4), 1-16.

77) Eka, f., & Anik, h. (2020). The effect of organizational communication and job satisfaction on employee engagement and employee performance at pt. Abyor international. *Dinasti international journal of education management and social science*, 1(4), 479-489.

78) Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. (2017). The nature of employee engagement: Rethinking the employee–organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 526-552.

79) Elsetouhi, A. M., Hammad, A. A., Nagm, A. E. A., & Elbaz, A. M. (2018). Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors. *Tourism Management*, pp 100-115.

80) Emelifeonwu, J. C., & Valk, R. (2019). Employee voice and silence in multinational corporations in the mobile telecommunications industry in Nigeria. *Employee Relations*, 41(1), 228-252.

81) Erkubilay, c., & Şentürk, f. K. (2020). The Effect of Altruism Behavior, Peer Support and Leader Support on Employee Voice. *Işletme Araştırmaları Dergisi Journal Of Business Research-Turk*, 12(2), 1820-1833.

82) Estell, P., & Davidson, E. J. (2019, January). Employee Engagement, Voice Mechanisms, and Enterprise Social Network Sites (ESNS). In *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*, 2387-2396.

83) Ewing, M., Men, L. R., & O'Neil, J. (2019). Using social media to engage employees: Insights from internal communication managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 110-132.

84) Fachmi, M., Setiawan, I. P., & Hidayat, A. (2019). Analysis of Factors Affecting Consumer Purchase Decision at Online Shops, *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, Volume 4, Issue 3, pp118-121.

- 85) Falola, H. O., Adeniji, A. A., Adeyeye, J. O., Igbinnoba, E. E., & Atolagbe, T. O. (2020). Measuring institutional support strategies and faculty job effectiveness. *Heliyon*, 6(3),1-6.
- 86) Fandos-Roig, J. C., Sánchez-García, J., Tena-Monferrer, S., & Callarisa-Fiol, L. J. (2021). Does CSR Help to Retain Customers in a Service Company?. *Sustainability*, 13(1),1-21.
- 87) Fedakova, D., & Veira-Ramos, A. (2019). Job Security Across Europe. *Intersections*, 5(1),100-117 .
- 88) Ferraris, D., Fernandez-Gago, C., & Lopez, J. (2018). A trust-by-design framework for the internet of things. In 2018 9th IFIP International Conference on New Technologies, Mobility and Security (NTMS) (pp. 1-4).
- 89) Foglia, M. B., & Cohen, J. H. (2019). Ethical Leadership and Employees' Perceptions About Raising Ethical Concerns to Managers in the Veterans Health Administration. *AJOB empirical bioethics*, 10(3), 155-163.
- 90) Furrer, O. F. G., & den Ouden, B. V. (2006). Response Strategies in Problematic Alliances: An Experimental Study, *Nijmegen : Strategie & Marketing*,48 (7), 1-43.
- 91) Furrer, O., Tjemkes, B., & Henseler, J. (2015). A circumplex model of the behavioural antecedents of unintended strategic alliance termination: a PLS-based analysis, 2nd International Symposium on Partial Least Squares Path Modeling, Seville (Spain),pp 1-13.
- 92) Gampa, V., Smith, C., Muskett, O., King, C., Sehn, H., Malone, J., ... & Nelson, A. K. (2017). Cultural elements underlying the community health representative–client relationship on Navajo Nation. *BMC health services research*, 17(1), 1-8.
- 93) Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798.
- 94) Gerardu, V. C. A., & van der Horst, I. C. C. (2020). In networks we trust. *Netherlands Journal of Critical Care*, 28(2), 76 – 77.
- 95) Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A., & Hijazi, S. T. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African journal of business management*, 5(17), 7391-7403.

- 96) Ghanem, M., Elshaer, I., & Shaker, A. (2020). The Successful Adoption of IS in the Tourism Public Sector: The Mediating Effect of Employees' Trust. *Sustainability*, 12(9), 3877.
- 97) Gillespie, N., Searle, R., Gustafsson, S., & Hailey, V. H. (2020). Preserving employee trust during crisis. *Behavioral Science and Policy*, pp 1-10.
- 98) Gopakumar, K. V., & Singh, S. (2019). Can subordinate voice prevail with abusive supervision ,? *Management Research Review*, Vol. 43 No. 7, 773-786.
- 99) Gustafsson, S., Gillespie, N., Searle, R., Hope Hailey, V., & Dietz, G. (2020). Preserving organizational trust during disruption. *Organization Studies*, pp 1-25.
- 100) Gyensare, M., Arthur, R., Twumasi, E., & Agyapong, J. A. (2019). Leader effectiveness—the missing link in the relationship between employee voice and engagement. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1-20.
- 101) Hameed, I., Bhatti, Z. A., Khan, M. A., & Syed, S. (2020). How and when Islamic work ethic (IWE) leads to employee promotive and prohibitive voice? The interplay of employee moral identity and perceived voice opportunity. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, pp 1-42.
- 102) Han, Q., & Xia, L. (2020). Social media use and employee innovative behavior: The mediating role of employee voice. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(3), 1-7.
- 103) Haron, R., Subar, N. A., & Ibrahim, K. (2020). Service quality of Islamic banks: satisfaction, loyalty and the mediating role of trust. *Islamic Economic Studies*, Vol. 28 No. 1, 3-23.
- 104) Hasnain, S. S. S. (2019). Trust-Significance, Definitions and Dimensions: A Literature Search. *Archives of Business Research*, 7(2), 26-32.
- 105) Hassan, S. (2015). The importance of ethical leadership and personal control in promoting improvement-centered voice among government employees. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(3), 697-719.
- 106) Hatipoglu, B., & Inelmen, K. (2018). Demographic diversity in the workplace and its impact on employee voice: The role of trust in the employer. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 970-994.
- 107) Hedley, C. (2015). Evolving Sounds: Exploring the Relationship Between Enterprise Social Networks and Employee Voice . .In: 2nd European Conference on Social Media (ECSM 2015), 1-8

- 108)Herminingsih, A. (2017). The influence of the organizational justice and trust to the leaders on employee engagement with job satisfaction as intervening variable. *Archives of Business Research*, 5(2),56-69.
- 109)Hickland, E. (2017). Finding a Voice at Work? New Perspectives on Employment Relations. *Employee Relations*.Vol. 39 Issue: 2, 254-256
- 110)Hime, P., & Bagraim, J. J. (2007). The dimensionality of workplace interpersonal trust and its relationship to workplace affective commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(3), 43-48.
- 111)Holland, P., Cooper, B. K., Pyman, A., & Teicher, J. (2012). Trust in management: The role of employee voice arrangements and perceived managerial opposition to unions. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 377-391.
- 112)Holland, P., Cooper, B., & Sheehan, C. (2017). Employee voice, supervisor support, and engagement: The mediating role of trust. *Human Resource Management*, 56(6), 915-929.
- 113)Heiland, H. ,2020, Workers Voice in platform labour An Overview Study Hans-Böckler-Stiftung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut WSI, Düsseldorf,No. 21,pp 1-57.
- 114)Hu, X., & Jiang, Z. (2018). Employee-oriented HRM and voice behavior: a moderated mediation model of moral identity and trust in management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 746-771.
- 115)Hunjra, A. I., Ali, M. A., Chani, D., Irfan, M., Khan, H., & Rehman, K. U. (2010). Employee voice and intent to leave: An empirical evidence of Pakistani banking sector. *African Journal of Business Management*, 4(14),3056-3061.
- 116)Hussain, S. D., Khaliq, A., Nisar, Q. A., Kamboh, A. Z., & Ali, S. (2019). The Impact of Employees' Recognition, Rewards and Job Stress on Job Performance: Mediating Role of Perceived Organization Support. *Seisense Journal of Management*, 2(2), 69-82.
- 117)Indulekha, k., vineeth, k. M., & gayathri, j.2019, strategic human resource practices and employee engagement: a theoretical perspective, *adalya journal*, volume 8, issue 9,161-169.

- 118) Ishtiaq, M., & Zeb, M. (2020). Psychological Contract and Employee Engagement; The Mediating role of Job-Stress, evidence from Pakistan. *Business & Economic Review*, 12(2), pp 83-108.
- 119) Ismul, S. M., & Kesuma, T. M. 2020, The Factors Forming Employee Engagement And Its Impact On Organizational Citizenship Behavior: Study In Dispora Aceh. *International Journal of Scientific and Management Research*, Volume 3 Issue 2, 1-16.
- 120) Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention. *The South East Asian Journal of Management*, Vol. 13 No. 1, pp. 106-118
- 121) Jayawickrama, W. D. C., Jayewardeneperu, S., Thalgaspitiya, U. K., & Siriwardana, 2020. Number: 159 Influence of Personality Traits on Prosocial vs Aggressive Driving Behaviours, pp167-169.
- 122) Jena, L. K., Bhattacharyya, P., & Pradhan, S. (2017). Employee engagement and affective organizational commitment: Mediating role of employee voice among Indian service sector employees. *Vision*, 21(4), 356-366.
- 123) Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227-234.
- 124) Jha, N., Potnuru, R. K. G., Sareen, P., & Shaju, S. (2019). Employee voice, engagement and organizational effectiveness: a mediated model. *European Journal of Training and Development*, 43 (7/8), 1-20.
- 125) Ji, S., & Jan, I. U. (2020). Antecedents and Consequences of Frontline Employee's Trust-in-Supervisor and Trust-in-Coworker. *Sustainability*, 12(2), 716.
- 126) Jiang, Z., Hu, X., & Wang, Z. (2016). Employee-oriented HRM and voice behavior: A moderated mediation model. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, pp. 10510- 10531).
- 127) Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- 128) Kahn, W. A., & Heaphy, E. D. (2013). Relational contexts of personal engagement at work. In *Employee engagement in theory and practice* (pp. 96-110). Routledge.
- 129) Kaiser, H.F. (1974) An index of factorial simplicity. *Psychometrical*, pp 31-36.

- 130)Kalkan, F. (2020). The relationship between teachers' self-efficacy beliefs and job satisfaction levels: A meta-analysis study. *Egitim ve Bilim*, 45(204), 317-343.
- 131)Kasalak, G., & Dagyar, M. (2020). The Relationship between Teacher Self-Efficacy and Teacher Job Satisfaction: A Meta-Analysis of the Teaching and Learning International Survey (TALIS). *Educational Sciences: Theory and Practice*, 20(3), 16-33.
- 132)Kaufman, B. E. (2014). Theorising determinants of employee voice: An integrative model across disciplines and levels of analysis. *Human Resource Management Journal*, 25 (1), 19-40.
- 133)Kearney, W. D., & Kruger, H. A. (2016). Can perceptual differences account for enigmatic information security behaviour in an organisation?. *computers & security*, pp 46-58.
- 134)Kergcie, R.& Morgan, D. W.,(1970), "Determining Sample Size For Research Activities", *Educational And Psychological Measurement*, Vol. 30, pp. 607-610.
- 135)Khosrowjerdi, M. (2016). Trust in people, organizations, and government: a generic model. *International Journal of Electronic Government Research (IJEGR)*, 12(3), 55-70.
- 136)Khurape, m. A., mardhekar, m. A., & punse, s. (2019). A study of employee engagement with special reference to selected it companies in pune, *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, 6(I 4), 18-29.
- 137)Kim, H., & Leach, R. (2020). The role of digitally-enabled employee voice in fostering positive change and affective commitment in centralized organizations. *Communication Monographs*, 87(4), 1-20.
- 138)Kim, M. (2017). The effects of leader–member exchange on generation Y employees’ organizational behaviours in China. *International Journal of Tourism Sciences*, 17(2), 140-152.
- 139)Kim, M., Choi, L., Knutson, B. J., & Borchgrevink, C. P. (2017). Hotel employees’ organizational behaviors from cross-national perspectives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29 Issue: 12,3082-3100.
- 140)Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2013). The relationship between work engagement and performance: A review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human Resource Development Review*, 12(3), 248-276.

- 141)Kipkosgei, F., Son, S. Y., & Kang, S. W. (2020). Coworker Trust and Knowledge Sharing among Public Sector Employees in Kenya. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 1-17.
- 142)Kocak, Ö. E., & Hazel, A. G. U. N. (2019). Explaining employee voice behavior through intragroup relationship quality and the role of thriving at work. *Adam Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 179-202.
- 143)Krot, K., & Lewicka, D. (2012). The Importance Of Trust In Manager-Employee Relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3),224-233.
- 144)Küçüköğlü, M. T., & Akca, M. (2020). Servant Leadership and Work-Related Quality of Life in Organizations: Mediating Role of Trust in Leader. In *Handbook of Research on Positive Organizational Behavior for Improved Workplace Performance* (pp. 102-121). IGI Global.
- 145)Kulkarni, S. P. (2010). Sustaining the equality of employee voice: a dynamic capability. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 18 No. 4, 442-465.
- 146)Kuok, A. C., & Taormina, R. J. (2017). Work engagement: Evolution of the concept and a new inventory. *Psychological Thought*, 10(2), 262-287.
- 147)Kwon, B., & Farndale, E. (2018). Employee voice viewed through a cross-cultural lens. *Human Resource Management Review*, 30(1),1-11.
- 148)Kwon, B., Farndale, E., & Park, J. G. (2016). Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence?. *Human Resource Management Review*, 26(4), 327-337.
- 149)Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 700-704.
- 150)Kwon, K., & Park, J. (2019). The life cycle of employee engagement theory in HRD research. *Advances in Developing Human Resources*, 21(3), 352-370.
- 151)Ladebo, O. J. (2006). perceptions of trust and employees'attitudes: a look at nigeria's agricultural extension workers. *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 409-427.
- 152)Lam, L. W., Loi, R., Chan, K. W., & Liu, Y. (2016). Voice more and stay longer: How ethical leaders influence employee voice and exit intentions. *Business Ethics Quarterly*, 26(3), 277-300.

- 153) Luring, J., & Selmer, J. (2015). Job engagement and work outcomes in a cognitively demanding context. *Personnel Review*, Vol. 44 No. 4, pp. 629-647
- 154) Layland, A. (2018). Why is trust important for effective healthcare teams?. *British Journal of Healthcare Management*, 24(2), 61-63.
- 155) Lee, J. (2020). A Study on Job Satisfaction and Professionalism Perception as Predictors of Childcare Teachers' Intention to Stay. *Universal Journal of Educational Research*, 8(10), 4743-4750.
- 156) Lewicka, D., & Zakrzewska-Bielawska, A. (2020, April). Trust as the Antecedent of Strategic Choices from a Relational View Perspective. In 1st Annual Management, Business and Economic Conference ,pp. 16-20.
- 157) Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal*, 55(1), 71-92.
- 158) Liang, J., Shu, R., & Farh, C. I. (2019). Differential implications of team member promotive and prohibitive voice on innovation performance in research and development project teams: A dialectic perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 91-104.
- 159) Liao, S., Zhou, X., Guo, Z., & Li, Z. (2019). How does leader narcissism influence employee voice: The attribution of leader impression management and leader-member exchange. *International journal of environmental research and public health*, 16(10), 1819.
- 160) Lin, S. H. J., & Johnson, R. E. (2015). A suggestion to improve a day keeps your depletion away: Examining promotive and prohibitive voice behaviors within a regulatory focus and ego depletion framework. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 13-18.
- 161) Liu, W., He, C., Jiang, Y., Ji, R., & Zhai, X. (2020). Effect of Gig Workers' Psychological Contract Fulfillment on Their Task Performance in a Sharing Economy—A Perspective from the Mediation of Organizational Identification and the Moderation of Length of Service. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), 2208.
- 162) Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, 1(1), 1-12.
- 163) Lu, A. C. C., & Lu, L. (2019). Drivers of hotel employee's voice behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 85-91.

- 164) Lucille, S. I. 2020, Employee Engagement and Team Resilience in Deposit Money Banks, *Journal of Business and African Economy* Vol. 6 No. 1, 21-29.
- 165) Ma, C., Wu, C. H., Jiang, X., & Wei, W. (2019). Why and when leader humility promotes constructive voice: a crossover of energy perspective. *Personnel Review*, 49 (5), 1157-1175.
- 166) Mani, S., & Mishra, M. (2021). Are your employees getting their daily dose of DOSE?—A neuroscience perspective to enhance employee engagement. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, pp 1-12.
- 167) Marcus, A., & Gopinath, N. M. (2017). Impact of the demographic variables on the employee engagement-an analysis. *Ictact Journal on Management Studies*, 3(2), 502-510.
- 168) Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010) Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), pp 89-97.
- 169) May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- 170) Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?. *Academy of management journal*, 48(5), 874-888.
- 171) Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- 172) McCabe, D. M., & Lewin, D. (1992). Employee voice: A human resource management perspective. *California Management Review*, 34(3), 112-123.
- 173) McKnight, D. H., & Chervany, N. L. (2001). What trust means in e-commerce customer relationships: An interdisciplinary conceptual typology. *International journal of electronic commerce*, 6(2), 35-59.
- 174) McManus, J., & Mosca, J. (2015). Strategies to build trust and improve employee engagement. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 19(1), 37-42.
- 175) McMillan, D. W. (1996). Sense of community. *Journal of community psychology*, 24(4), 315-325.

- 176) Messersmith, J. G., & Wales, W. J. (2013). Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management. *International Small Business Journal*, 31(2), 115-136.
- 177) 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), 1-17.
- 178) Milhem, M. M., Muda, H., & Ahmed, K. (2019). The Effect of Perceived Transactional Leadership Style on Employee Engagement in Palestinian ICT Industry. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*, 14(1), 42-51.
- 179) Min, M., Zhu, Y., & Bambacas, M. (2020). The mediating effect of trust on the relationship between high-performance work systems and employee outcomes among Chinese indigenous firms. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(3), 399-426.
- 180) Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis. Trust in organizations: Frontiers of theory and research, 261, 1-34. ,
- 181) Morgan, D., & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *International journal of human resource management*, 14(1), 55-75.
- 182) Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1):173-197.
- 183) Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. (2014). An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 382-400.
- 184) Nadaf, Z. A. 2020, Academic Qualification and Length of Service as Predictors of Job Satisfaction among Administrators. *Education India Journal: A Quarterly Refereed Journal of Dialogues on Education*, Vol. 9, Issue-4, 188-205..
- 185) Nazir, O., & Islam, J. U. (2020). Effect of CSR activities on meaningfulness, compassion, and employee engagement: A sense-making theoretical approach. *International Journal of Hospitality Management*, pp 1-22.
- 186) Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M. A., Qun, W., & Khadim, S. (2020). Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: the influence of leader-member exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management*, pp 1-25.

- 187) Nešić, A., & Lalić, D. (2017). The impact of trust on job performance in organisations. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 21(81), 27-34.
- 188) Nielsen, B. B. (2004). The role of trust in collaborative relationships: A multi-dimensional approach., 7(3), 239-256.
- 189) Ogunmokun, O. A., Eluwole, K. K., Avci, T., Lasisi, T. T., & Ikhide, J. E. (2020). Propensity to trust and knowledge sharing behavior: An evaluation of importance-performance analysis among Nigerian restaurant employees. *Tourism Management Perspectives*, pp 1-11.
- 190) OKPU, T., & Kpakol, A. G. (2018). Enhancing Job Engagement through Employee Voice in Nigerian Banking Industry. *Journal of Business and Management*, 20(1), 24-34
- 191) Oluwatunmise, O., Adenike, A. A., Adewale, O. O., Olubusayo, F. H., Paul, S. O., & Loveth, A. F. 2020, Employee Engagement Strategies Antecedents and Migration Intention of Medical Practitioners in Nigeria: A Theoretical Assessment, *Journal of African Research in Business & Technology*, Vol 13, pp 1-13.
- 192) Ong, c. S., & lin, y. L. (2015). Security, risk, and trust in individuals' internet banking adoption: an integrated model. " *international journal of electronic commerce studies*", 6(2), 343-356.
- 193) Ortiz, D. A. C., Lau, W. K., & Qin, H. (2013). Quantitative analysis of impacts of employee engagement on continuance and normative commitment. *International Journal of Services and Standards*, 8(4), 1-17 .
- 194) Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 50-67.
- 195) Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement—a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, (50), 4, 185-199
- 196) Papadimitriou, D., Winand, M., & Anagnostopoulos, C. (2017). Job and career satisfaction in an austerity environment: the role of job security and passion towards work. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 17(1-2), 7-31.
- 197) Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2011). Understanding active psychological states: Embedding engagement in a wider nomological net and closer attention to

performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 60-67.

198)Patel, S. S., & Mohanpriya, M. (2017). Trust Based Opportunistic Routing Scheme. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(10), 2123-2126.

199)Patterson, P., Yu, T., & De Ruyter, K. (2006, December). Understanding customer engagement in services. In *Advancing theory, maintaining relevance, proceedings of ANZMAC 2006 conference, Brisbane*, pp 4-6.

200)Phuangthuean, P., Kulachai, W, Benchakhan, K., Borriraksuntikul, T & Homyamyen, P. (2018). Employee Engagement: Validating the ISA Engagement Scale, *Conference of the International Journal of Arts & Sciences*, 11(01); 99– 108 .

201)Pontier, M. (2016). Introducing Union Representation and Its Complexities—A Case Study of the Royal Thai Civil Service. *Eurasian Journal of Social Sciences*, 4(1), 10-25.

202)Porumbescu, G., Jungho, P. A. R. K., & Oomsels, P. (2013). Building trust: communication and subordinate trust in public organizations. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 9(38), 158-179.

203)Pukkeeree, P., Na-Nan, K., & Wongsuwan, N. (2020). Effect of attainment value and positive thinking as moderators of employee engagement and innovative work behaviour. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 69- 77.

204)Purba, D. E., & Muhammad, F. Job insecurity and organizational citizenship behavior: The role of affective commitment. *Humanitas Indonesian Psychological Journal*, Vol. 17, No. 2, 80-93

205)Qin, X., DiRenzo, M. S., Xu, M., & Duan, Y. (2014). When do emotionally exhausted employees speak up? Exploring the potential curvilinear relationship between emotional exhaustion and voice. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 1018-1041.

206)Rahimnia, F., Eslami, G., & Nosrati, S. (2019). Investigating the mediating role of job embeddedness: evidence of Iranian context. *Personnel Review*, Vol. 48 Issue: 3, 614-630.

207)Raj, M., Platt, J. E., & Wilk, A. S. (2020). Trust in provider care teams and health information technology-mediated communication. *The American journal of managed care*, 26(1), 23-25.

- 208)Raza-Ullah, T., & Kostis, A. (2020). Do trust and distrust in coopetition matter to performance?. *European Management Journal*, 38(3), 367-376.
- 209)Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: connections and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780-2798.
- 210)Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- 211)Rohman, A. F., Indiyati, D., & Ghina, A. (2021). The Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employees Performance at Telkom University, Indonesia. *International Journal of Science and Society*, 3(1), 75-88.
- 212)Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Jeffrey Hill, E., & Brennan, R. T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work–life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, work and family*, 11(2), 183-197.
- 213)Rosenzweig, G. M., Carrodegans, M., & Lucky, L. (2013). Inquiring minds want to know: Inquiry-based learning in the general education and inclusion science classroom, In M. S. Plakhotnik & S. M. Nielsen (Eds.), *Proceedings of the Seventh Annual College of Education Research Conference: Urban and International Education Section*, pp129-137.
- 214)Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement?. *Public Relations Review*, 43(5),904-914.
- 215)Ruslan, R. I., Islam, M. A., Noor, I. M., Mat, N., & Amiruddin, A. A. (2019). Organizational Commitment And Employee Engagement Among Administrators In Public Universities In Malaysia. *Sains Humanika*, 11(2-2),1-7.
- 216)Rusu, R., & Baboş, A. (2015). Organizational trust between institutional and interpersonal trust. *Scientific Bulletin*, 20(2), 55-60.
- 217)Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- 218)Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.

- 219)Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- 220)Schneider, B., Macey, W. H., Barbera, K. M., & Martin, N. (2009). Driving customer satisfaction and financial success through employee engagement. *People and Strategy*, 32(2), 22-28.
- 221)Selmi, A., Brahmi, Z., & Gammoudi, M. M. (2016). Trust-based recommender systems: an overview. In *Proceedings of 27th International Business Information Management Association (IBIMA) Conference, Milan, Italy*, pp 1-10.
- 222)Setiawan, B. M., Putrawan, I. M., Murni, S., & Ghozali, I. (2016). Effect of organizational structure, leadership and trust on job performance of employee: A case study on employee at Universitas Ternama. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 711-721.
- 223)Shaik, F. F., & Makhecha, U. P. (2019). Drivers of employee engagement in global virtual teams. *Australasian Journal of Information Systems*, 23,1-45.
- 224)Shuck, B. (2011). Integrative literature review: Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304-328.
- 225)Shuck, B., & Reio Jr, T. G. (2014). Employee engagement and well-being: A moderation model and implications for practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 43-58.
- 226)Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human resource development review*, 9(1), 89-110.
- 227)Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio Jr, T. G. (2017). The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953-977.
- 228)Sifatu, W. O., Sjahrudin, H., Fajriah, Y., Dwijendra, N. K. A., & Santoso, A. (2020). Innovative Work Behaviors in Pharmacies of Indonesia: Role of Employee Voice, Generational Diversity Management and Employee Engagement. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(2), 725-734.
- 229)Singh, S. K., Burgess, T. F., Heap, J., & Al Mehrzi, N. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, pp 831-843

- 230)So, K. K. F., King, C., Sparks, B. A., & Wang, Y. (2014). The role of customer engagement in building consumer loyalty to tourism brands. *Journal of Travel Research*, 1-15.
- 231)Sonntag, S., Mojza, E. J., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement: the moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 842-853.
- 232)Subardjo, S., & Tentama, F. (2020). The role of job satisfaction towards Organizational Citizenship Behavior (OCB). *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(02), 6089-6091.
- 233)Suh, T., & Kwon, I. (2003). The role of bilateral asset specificity and replaceability on trust in supply chain partner. In *Proceedings in the American Marketing Association*, pp 1-30.
- 234)Sujan, M. A., Huang, H., & Biggerstaff, D. (2019). Trust and Psychological Safety as Facilitators of Resilient Health Care. *Working Across Boundaries: Resilient Health Care*, Volume 5, 125-136.
- 235)Szeliga, M. (2016). Institutional trust and organisational commitment on the example of a healthcare entity. *World Scientific News*, 57, 309-323.
- 236)Tantawy, N. (2020). Questioning the Policy of Teaching 'Moral Education' through English as a Foreign Language in a Private School in Dubai. *Language Teaching Research Quarterly*, Vol. 16, pp 71-88
- 237)Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), pp 122-133.
- 238)Tepayakul, R., & Rinthaisong, I. (2018). Job satisfaction and employee engagement among human resources staff of Thai private higher education institutions. *The Journal of Behavioral Science*, 13(2), 68-81.
- 239)Thakur, P. (2014). A research paper on the effect of employee engagement on job satisfaction in IT sector. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 3(5), 31-39.
- 240)Timming, A. R. (2012). Tracing the effects of employee involvement and participation on trust in managers: An analysis of covariance structures. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3243-3257.

- 241)Tjemkes, B. V., Furrer, O., Adolfs, K., & Aydinlik, A. Ü. (2012). Response strategies in an international strategic alliance experimental context: Cross-country differences. *Journal of International Management*, 18(1), 66-84.
- 242)Tjemkes, B., & Furrer, O. (2010). The antecedents of response strategies in strategic alliances. *Management Decision*, 48 (7),1103-1133.
- 243)Toreini, E., Aitken, M., Coopamootoo, K., Elliott, K., Zelaya, C. G., & van Moorsel, A. (2020). The relationship between trust in AI and trustworthy machine learning technologies. In *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency* (pp. 272-283).
- 244)Toth, I., Heinänen, S., & Nisula, A. M. (2019). Personal resources and knowledge workers' job engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 28,1-38.
- 245)Tsang, D. (2017). Contextualizing employee voice of innovative China: Tradition and modernity within the knowledge-intensive sector7 .th Annual International Conference on Human Resource Management and Professional Development in the Digital Age – HRM&Pd,98-104.
- 246)Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2015). Principals, trust, and cultivating vibrant schools. *Societies*, 5(2), 256-276.
- 247)Ucar, O., Ersoy, A., Aksu, A., & Ehtiyar, V. R. (2020). A field Study On The Relationship Between Personality And Professional Commitment. *International Journal of Business*, 3(1), 39-50.
- 248)Ullah, I., Elahi, N. S., Abid, G., & Butt, M. U. (2020). The impact of perceived organizational support and proactive personality on affective commitment: Mediating role of prosocial motivation. *Business, Management and Education*, 18(2), 183-205.
- 249)Unler, E., & Caliskan, S. (2017). The relationship between work values and employee voice. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 4(4), 351-358.
- 250)Unler, E., & Caliskan, S. (2019). Individual and managerial predictors of the different forms of employee voice. *Journal of Management Development* .Vol. 38 No. 7, pp. 582-603.
- 251)Van Gramberg, B., Teicher, J., Bamber, G. J., & Cooper, B. (2017). A changing world of workplace conflict resolution and employee voice: An Australian perspective,pp 1-56.
- 252)Van Puyenbroeck, S., Stouten, J., Hofmans, J., Van Meervelt, K., & Broek, G. V. (2020). Characterizing positive and negative 'voicers' in elite sport teams: The role of

the Five Factor Model and narcissism in players' frequency and passing on of voice. *Psychology of Sport and Exercise*, pp 1-23.

253) Vanhala, M., Heilmann, P., & Salminen, H. (2016). Organizational trust dimensions as antecedents of organizational commitment. *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46-61.

254) Varshney, K. R. (2020, March). On Mismatched Detection and Safe, Trustworthy Machine Learning. In 2020 54th Annual Conference on Information Sciences and Systems (CISS) (pp. 1-4).

255) Vermooten, N., Boonzaier, B., & Kidd, M. (2019). Job crafting, proactive personality and meaningful work: Implications for employee engagement and turnover intention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1-13.

256) Vlontzos, G., Niavis, S., Kleisiari, C., Kyrgiakos, L. S., Athanassiou, C., & Pardalos, P. (2021). Why Farmers Get Involved in Participatory Research Projects? The Case of Arable Crops Farmers in Greece. *Applied Sciences*, 11(1), 1-16.

257) Vukelić, M., Lingelbach, K., Pollmann, K., & Peissner, M. (2021). Oscillatory EEG Signatures of Affective Processes during Interaction with Adaptive Computer Systems. *Brain Sciences*, 11(1), 1-21.

258) Wang, C. J., & Tseng, K. J. (2019). Effects of selected positive resources on hospitality service quality: The mediating role of work engagement. *Sustainability*, 11(8), 1-17.

259) Wang, D. S., & Hsieh, C. C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(4), 613-624.

260) Wang, J., Zhang, Z., & Jia, M. (2019). Echoes of corporate social responsibility: how and when does CSR influence employees' promotive and prohibitive voices?. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 1-17.

261) Warr, P., & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person-job fit. *Journal of occupational health psychology*, 17(2), 129-138.

262) Weideman, M., & Hofmeyr, K. B. (2020). The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-18.

263) Weiss, M., & Morrison, E. W. (2018). Speaking up and moving up: How voice can enhance employees' social status. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 5-19.

- 264) Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). Changing patterns of employee voice: Case studies from the UK and Republic of Ireland. *Journal of Industrial Relations*, 46(3), 298-322.
- 265) Williams, A. M., & Bland, J. T. (2019). Drivers of social engagement: Employee voice–advice sharing relationship. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 699-690.
- 266) Willman, ., Bryson, A., & Gomez, R. (2006). sound of silence: which employers choose no employee voice and why? *Socio-Economic Review* 4(2) 283-299.
- 267) Yakın, M., & Erdil, O. (2012). Relationships between self-efficacy and work engagement and the effects on job satisfaction: a survey on certified public accountants. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, pp370-378.
- 268) Yamao, S., Yoshikawa, T., Choi, D., & Toh, S. M. (2020). When do host country nationals help expatriates? The roles of identification with the multinational enterprise and career development support by the subsidiary. *Journal of International Management*, 26(3), 1-14.
- 269) 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.
- 270) Yang, Y., Li, J., & Sekiguchi, T. (2019). How supervisors respond to employee voice: an experimental study in China and Japan. *Asian Business & Management*, 20, pp 1-31.
- 271) Yasir, M., & Khan, N. 2020, Mediating role of employees' trust in the relationship between ethical leadership and workplace deviance in the public sector hospitals of Khyber Pakhtunkhwa. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*, 2(2), 1-11.
- 272) Yoon-Ho, K., Dong-One, K., & Ali, M. (2015). The effects of mutual trustworthiness between labour and management in adopting high performance work systems. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 70(1), 36-61.
- 273) Zhan, M. (2020). When to speak up at work: a review of employee voice and silence behavior a prospect approach. *Atlantic Journal of Communication*, 28(5), 1-16.
- 274) Zheng, X., Zhang, S., & Wang, C. (2018). Trust repair after opportunistic behaviors in the Chinese construction projects. *Sustainability*, 10(7), 1-13.
- 275) Zhou, H., Feng, L., & Liu, A. (2017). The structure and mechanism of voice behavior: based on the perspective of motivation. In *Proceedings of the Tenth*

International Conference on Management Science and Engineering Management. Proceedings of the Tenth International Conference on Management Science and Engineering Management, 502,pp 467-475.

276)Zhou, X., Liao, J. Q., Liu, Y., & Liao, S. (2017). Leader impression management and employee voice behavior: Trust and suspicion as mediators. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(11), 1843-1854.

277)Zondo, R. W. (2020). The influence of employee engagement on labour productivity in an automotive assembly organisation in South Africa. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 23(1), 1-9.

C) Thesis's & Dissertation

1) Appiah, B. O., & Maharjan, R. (2020). Developing and Maintaining Trust Within Organizations: Tech One Global in Nepal, Student Thesis, Master Degree, Business Administration.

2) Barkhordari, R. 2017 . Social Presence, Trust in Reviewers and Decision Quality in Online Shopping Environments, Montreal, QC , Queen's University.

3) Begum, S. (2017). Employee Voice: A Multidimensional Scale Construction and Validation (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

4) Boss, M. B. (2017). Effects of authority structures in small groups, solving explorative or exploitative tasks (Doctoral dissertation, uniwienn.)

5) Brenner, E. A. (2019). The relationship between employee engagement and work performance for individuals working in active asset management: examining the moderate effect of age, gender, and job function, Doctor Dissertation of Philosophy College of Education and Human Development at the University of Louisville.

6) Brodsky, A. (2017). The Astute Communicator: Strategic Choices and Consequences of Goal-Oriented Workplace Communication (Doctoral dissertation.)

7) Çakar, u. (2017). Employee voice: a multidimensional scale construction and validation (doctoral dissertation, dokuz eylul university).

8) ÇAKAR, U. (2017). EMPLOYEE VOICE: A MULTIDIMENSIONAL SCALE CONSTRUCTION AND VALIDATION (Doctoral dissertation, DOKUZ EYLUL UNIVERSITY).

- 9) Chitehwe, G. (2019). The impact of employee engagement on organizational performance: a case of Tel One Private Limited, Head Office Harare (Doctoral dissertation, BUSE).
- 10) Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states, Harvard university press.
- 11) Krekula, M. (2014). Att kommunicera tillit: En studie av hur stödorganisationer kommunicerar för att skapa tillit hos barn och ungdomar. C-uppsats i medie- och kommunikationsvetenskap, Uppsala universitet, Institutionen för informatik och media.
- 12) Kurth, J. S. (2020). Factors Encouraging Upward Employee Voice in an Online Workplace Portal: A Case Study of an Academic Research Institute (Doctoral dissertation, Arizona State University).
- 13) Kuutsa, M. (2016). The interrelationship between employee advocacy in social media and employee engagement. Master's Thesis, Lappeenranta University of Technology
- 14) Kwon, B. (2017). Analysis of the mechanisms linking employee voice practices to employee voice perceptions. Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.
- 15) Lipson, A. (2020). The Moderating Role of Emotional Intelligence on the Relationship between Job Resources and Employee Engagement (Master's Theses, San Jose State University).
- 16) Marais, A. (2011). Corporate restructuring: Does damage to institutional trust affect employee engagement?. A research project submitted to Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria in preliminary fulfilment of requirement for The Degree Of Masters Of Business Administration.
- 17) Morais, A. R. D. O. (2013). Força da gestão dos recursos humanos, compromisso organizacional e comportamentos de cidadania organizacional (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão.)
- 18) Newton, D. (2018). Expanding our Understanding of Constructive Voice: Accounting for Voice Function and Scope (Doctoral dissertation, Arizona State University).
- 19) Nyysölä, U. (2020). Exploring employee engagement: subjective reflection by applying the Five Themes Model, MASTER'S THESIS, Master of Business Administration, Educational Leadership
- 20) Patmore, G. (2016). Worker voice. Liverpool University Press.

- 21) Sablok, G. (2014). Employee voice in foreign owned multinational enterprises in Australia (Doctoral dissertation, Victoria University).
- 22) Shuler, C. J. (2019). Telecommunication Organization Employee Development Program's Role in Employee Engagement. doctoral study, Walden University, College of Education
- 23) Skönvall, J. (2020). Designing for Trustworthiness in Public Service Media: What kind of design guidelines can be set to improve credibility for news working with public service?, Linköping University | Department of Science and Technology (ITN) Master's thesis
- 24) Stevens, j. (2020). Predictive indicators in college athletic fundraising (doctoral dissertation, washington state university).
- 25) Theemling, R. (2013). The Use of Online Social Media and Expatriate Adjustment and Integration in the Netherlands. Unpublished master's thesis). Erasmus University Rotterdam.
- 26) Thu, A. M., & II, E. (2019). The Psychological Conditions And Employee Engagement In Unilever Eac Company Limited, Yangon University Of Economics Department Of Management Studies Mba Programme.
- 27) Wabala, S. W. (2019). Influence of Proactive Work Behavior on Employee Performance in Kenya's Savings and Credit Cooperatives (Doctoral dissertation, jomo kenyatta University of agriculture and technology.
- 28) Walburn, J. (2017). Employee voice and the ambiguity of organisational size: a comparative case study of employee voice mechanisms and practices used by a multinational engineering company and one of their suppliers in each of their manufacturing operations including how their respective degrees of employee voice influence productivity, product quality and health and safety issues (Doctoral dissertation, University of York).
- 29) Watanabe, N. (2008). Role of trust in cross-cultural adaptation: the perspective of international degree students at a Finnish university. Master's Thesis Intercultural Communication Department of Communication University of Jyväskylä
- 30) White, T. (2020). The Effects of Employee Engagement and Morale on Workforce Retention, Johnson & Wales University.

الملاحف



الملحق (1)

اسماء السادة المحكمين

ت	الاسم	التخصص الدقيق	الجامعة
1	أ.د. بشار عباس الحميري	أدارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل
2	أ.د. زينب عبد الرزاق عبود	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل
3	أ.د. سماح مؤيد محمود	أدارة الموارد البشرية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة المستنصرية
4	أ.د. صالح عبد الرضا	أدارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
5	أ.د. عادل هادي حسن البغدادي	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
6	أ.د. علي رزاق جواد ألعابدي	أدارة الموارد البشرية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
7	أ.د. غني دحام زبيدي	أدارة الموارد البشرية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
8	أ.م.د. باسم عباس كريدي	أدارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
9	أ.م.د. جواد محسن راضي	أدارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
10	أ.م.د. حسين غالي حريجة ألعسناوي	أدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
11	أ.م.د. زينب هادي معيوف الشريفي	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
12	أ.م.د. سهير عادل حامد	أدارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
13	م.د. لطيف عبد الرضا عطية	ادارة الموارد البشرية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية

الملحق (2)

استمارة الاستبيان الاولى



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال / دراسات عليا

م// تحكيم استمارة استبيان

حضرة الأستاذ الدكتور المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان « تأثير آليات صوت العامل في تعزيز انخراط العاملين : الدور الوسيط للثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة: دراسة تطبيقية لأراء عينة من العاملين في مصارف محافظات الفرات الأوسط / العراق ». ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبانة المرفقة، وسيكون مقياس الإجابة وفقاً للسلم الخماسي التالي:

لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1	2	3	4	5

المراد توزيعها على عدد من مصارف الفرات الأوسط أملين منكم التكرم بتحكيم عبارات الاستبانة، وإبداء وجهة نظركم في مدى وضوح العبارات ومدى انتمائها لمحاوير الدراسة، فضلاً عن إبداء وجهة نظركم فيما ترونه مناسباً من إضافة أو تعديل أو حذف.

وجزأكم الله خير الجزاء على تعاونك سلفاً

الباحث

عباس حسين عبار الكرعاوي

المشرف

الدكتور

إحسان دهش جلاب

الجزء الأول
معلومات عامة

خصائص الشخص المجيب :

- (1) حضرة الأستاذ الدكتور:
(2) اللقب العلمي:
(3) التخصص الدقيق:
(4) الجامعة:

الجزء الثاني
متغيرات الدراسة

أولاً:- آليات صوت العامل:- منظومة متكاملة من الآليات التي يعتمدها العامل لإبداء رأيه ومقترحاته والتواصل مع الإدارة بقصد والمشاركة في اتخاذ القرارات ذات صلة بالعمل ، وبما يزيد من انخراط العاملين في العمل ويوطد الثقة بينهم وبين الإدارة.

ت	الفقرات	انتماء العبارة		وضوح العبارة		الملاحظات
		تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	
1	أرفع صوتي بشأن القضايا المتعلقة بعدم المساواة في التعامل بين الأفراد العاملين .					
2	يملك المصرف إجراء عادل ونظامي للتعبير عن الأفكار والمقترحات .					
3	أرفع صوتي في القضايا المتعلقة بعدم العدالة مستوى الأجور.					
4	أرفع صوتي في القضايا المتعلقة باتخاذ القرار لاسيما المعلومات غير الدقيقة المقدمة من قبل الإدارة.					
5	أرفع صوتي في القضايا المتعلقة بسوء معاملة الإدارة.					
6	أرفع صوتي بشأن القضايا المتعلقة بقرار المدير بناءً على معلومات غير دقيقة.					
7	أشجع الآخرين على استخدام الوسيلة المناسبة لإبداء أصواتهم حول القضايا المتعلقة ببيئة العمل					
8	أرفع صوتي في القضايا المتعلقة بجدولة العمل.					
9	لا يستجيب المدير لتوصيات العامل في الوقت المناسب .					

					أبلغ الإدارة غالبًا من خلال منصة يوفرها المصرف حول القضايا التي قد يمكن لرأيي أن تفيد المصرف.	10
					أرفع صوتي بخصوص عدم وجود دعم مصرفي يتعلق بتقدير الإنجاز .	11
					أرفع صوتي حول سوء المعاملة التي يبذلها المشرف .	12
					أرفع صوتي على الرغم من أنني أدرك أن المدير لا يملك حق الوصول إلى الموارد المطلوبة.	13
					غالبًا ما أعبر لمديري عن خلافاتي بشأن القضايا المتعلقة بالرضا الوظيفي مثل الراتب وظروف العمل.	14
					أشجع الآخرين في مجموعتي على رفع أصواتهم فيما يتعلق بالقضايا التي تؤثر على أداء المجموعة.	15
					يمكنني بسهولة التعبير عن وجهة نظري المخالفة للإدارة فيما يتعلق بقضايا المصرف.	16
					أنقل آرائي حول قضايا العمل إلى الآخرين في المجموعة حتى لو كان رأيي مختلفًا والآخرين في المجموعة يختلفون معي في الرأي .	17
					أوصي بالأفكار المتعلقة بالقضايا التي تؤثر على مجموعة العمل الخاصة بي باستعمال الوسائل المناسبة .	18
					يشجع المصرف العاملين على التعبير عن آراءهم المخالفة للإدارة فيما يتعلق بقضايا المصرف.	19
					أنقل المقترحات الإبداعية للإدارة حول تطوير المنتجات والخدمات.	20
					أنقل المقترحات إبداعية لزملاء العمل حول تطوير المنتجات والخدمات.	21
					كانت استجابة الإدارة رداً على توصيتي أو تعليقاتي غير مرضية	22
					أوصي بأفكار لمشاريع جديدة أو تغييرات في الإجراءات عبر الوسائل المناسبة .	23
					يقدم المدير الرد على شكاوى العاملين في الوقت المناسب .	24
					أرفع صوتي بسبب الافتقار إلى الدعم المصرفي المتعلق بأخذ ميزة غير عادلة من العامل .	25
					غالبًا ما تتواصل إدارة المصرف مع العامل بشأن القضايا والتوصيات الكفيلة بحلها .	26
					لقد أتاحت لي فرصة كافية للحديث عن القضايا التي تواجهني في المصرف.	27

					أرفع صوتي بسبب نقص الدعم المصرفي على سبيل المثال عدم الاهتمام برفاهية العاملين	28
					أرفع صوتي على عدم الانفتاح على الإدارة .	29
					أرفع صوتي عندما لا يفي المصرف بوعده.	30
					أرفع صوتي في القضايا المتعلقة بالخلل الحاصل بالأمن الوظيفي .	31
					غالبًا ما أشارك صوتي حول الجوانب التي تصنع صعوبات للعاملين الآخرين لأداء وظيفتهم	32
					أرفع صوتي بسبب عدم وجود الطريقة المناسبة لتسجيل المخاوف المتعلقة بالمسائل بالوظيفة .	33
					أرفع صوتي حول عدم العدالة في توزيع عبء العمل .	34
					لقد أتحت لي فرصة كافية لإبلاغ توصياتي أو أفكارني إلى الإدارة .	35
					إن الاقتراحات أو التوصيات التي أقدمها للمدير تكون موضع تقدير له .	36

تم اعتماد مقياس

Çakar, u. (2017). Employee voice: a multidimensional scale construction and validation, doctoral dissertation, dokuz eylul university, p 11-12

ثانياً:- الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة:- إنهاء علاقة بين العاملين والإدارة تقوم على قدرة أي من الطرفين على الوفاء بالالتزامات المتبادلة (المصادقية) ، وحسن النية تجاه بعضهم البعض ، فضلاً عن الصدق والعدالة في التعامل .

الملاحظات	وضوح العبارة		انتماء العبارة		الفقرات	ت
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
القدرة: هي مجموعة المهارات والكفاءات والخصائص التي تمكن الطرف من التأثير ضمن مجال معين						
					قادر على أداء المهام المطلوبة	1
					امتلك القدرة على أداء المهام الصعبة	2
					امتلك معرفة كبيرة بالمهام الموكلة إلي	3
					اشعر بالثقة تجاه المهام الموكلة إلي	4
					لدي قدرات فريدة تحسن من أدائي	5
					أنا مؤهل لأداء جميع المهام في المصرف	6
الإحسان: هو المدى الذي يُعتَقَد فيه أن الوصي يريد أن يفعل الخير للثاق بعيداً عن دافع الربح الرئيسي						
					أنا مهتم بتحقيق أهدافي الخاصة	1
					أسعى لتحقيق حاجاتي ورغباتي أولاً	2
					ابحث عن كل ما يحقق فائدة لي	3
					ابذل قصاري جهدي في سبيل مساعدة الآخرين	4
النزاهة: تنطوي على إدراك الثقة بأن الوصي يلتزم بمجموعة من المبادئ التي يجدها الثاق مقبولة						
					امتلك أحساس قوي بالعدالة	1

2	أنا لن أنتازل عن الوعود التي قطعها لزملائي				
3	أنا أتعامل بعدالة وإنصاف مع الآخرين				
4	امتلك تصرفات وسلوكيات متنسقة مع مبادئ المنظمة				
5	أحب القيم والعادات الخاصة بالمصرف				
6	أن المبادئ السليمة هي التي توجه سلوكياتي				

تم اعتماد مقياس

Yoon-Ho, K., Dong-One, K., & Ali, M. (2015). The effects of mutual trustworthiness between labour and management in adopting high performance work systems. Relations Industrielles/Industrial Relations, 70(1), p47

ثالثاً:- انخراط العامل :- "توليفة ايجابية عاطفية ، ذهنية ، سلوكية تعمل على تحفيز العاملين على الاستغراق في أعمال المنظمة واستثمار (الجهد، والوقت، والموارد) اللازم من اجل تحسين أداء المنظمة ورفع مستوى إنتاجيتها وتحسين سمعتها وصورتها لدى أصحاب المصالح .

ت	الفقرات	انتماء العبارة		وضوح العبارة		الملاحظات
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	
البعد الجسدي: اي توجيه الطاقات المادية للفرد نحو استكمال مهمة معينة						
1	إننا اعمل ساعات إضافية في عملي					
2	ابذل كامل جهدي في أداء عملي					
3	أكرس معظم طاقتي في عملي					
4	أحاول جاهدا ان أؤدي عملي بجودة عالية					
5	ابذل قصارى جهدي لإكمال عملي					
6	ابذل الكثير من طاقتي في عملي					
البعد الشعوري: أي وجود علاقة قوية بين العواطف وأفكار ومشاعر الفرد والوظيفة						
1	اشعر بالحماس إثناء أداء عملي					
2	اشعر بالحيوية في وظيفتي					
3	أنا مهتم بالعمل الموكل إلي					
4	أنا فخور بالعمل الموكل إلي					
5	اشعر بالتفاؤل تجاه عملي					
6	اشعر بالانفعال تجاه وظيفتي					
البعد المعرفي: اي انخراط الأفراد في أداء مهامهم						
1	أركز كامل ذهني على وظيفتي					
2	أولي الكثير من الاهتمام لعملي					
3	أكرس معظم وقتي في العمل					
4	لدي إدراك واسع تجاه وظيفتي					
5	أركز على أداء عملي فقط					
6	أكرس الكثير من الاهتمام لعملي					

تم اعتماد مقياس

Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. Academy of management journal, 53(3), p634

الملحق (3)

استمارة الاستبيان النهائية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية // كلية الإدارة والاقتصاد
قسم ادارة أعمال // الدراسات العليا

م/ استبانة

السيد المحترم

السيدة المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم الكريمة الاستبانة التي أعدت كجزء من متطلبات انجاز البحث الموسومة «تأثير آليات صوت العامل في تعزيز انخراط العاملين : الدور الوسيط للثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة: دراسة تطبيقية لأراء عينة من العاملين في مصارف الأهلية في المحافظات الفرات الأوسط / جمهورية العراق»

وهي جزء من متطلبات برنامج الماجستير في إدارة الأعمال, لذا نلتزم معاونتك في ملئ الاستبانة التي بين أيديكم من خلال وضع علامة (✓) في المربع الذي ترونه مناسباً للمقاييس (اتفق تماما , اتفق , محايد, لا اتفق , لا اتفق تماما) وان نجاح هذه البحث مرهون بدرجة استجابتك بما تمثله الإجابات من دقة وموضوعية على أمل أن تخرج هذه الاستبانة بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في بلدنا. علما انه لا داعي لذكر الاسم , آذ تستخدم هذه الاستبانة لأغراض علمية فقط.

شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا .. ومن الله التوفيق.

الباحث

عباس حسين عيار الكرعوي

المشرف

الدكتور

إحسان دهش جلاب

الجزء الاول
معلومات عامة

خصائص الشخص المجيب: يرجى وضع علامة (√)

- ﴿1﴾ صنف المجتمع: ذكر انثى
- ﴿2﴾ العمر: 30 فأقل 31 - 40 41 - 50 51 - 60 61 فأكثر
- ﴿3﴾ التحصيل العلمي: اعدادية دبلوم فني بكالوريوس شهادة عليا
- ﴿4﴾ عدد سنوات الخدمة: 5 سنوات فأقل 6 - 10 11 - 15 16 - 20 21 فأكثر

الجزء الثاني

متغيرات الدراسة

أولاً:- آليات صوت العامل:- منظومة متكاملة من الليات التي يعتمدها العامل لإبداء رأيه ومقترحاته والتواصل مع الادارة بقصد والمشاركة في اتخاذ القرارات ذات صلة بالعمل، وبما يزيد من انخراط العاملين في العمل ويوطد الثقة بينهم وبين الإدارة.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	يتيح المصرف لي إبداء رأيي بشأن القضايا المتعلقة بعدم المساواة في التعامل بين الأفراد العاملين					
2	يمتلك المصرف إجراء عادل ونظامي للتعبير عن أفكارى ومقترحاتى بأسلوب نظامي وبحرية .					
3	يسمح المصرف لي بطرح آرائى في القضايا المتعلقة بعدم العدالة مستوى الأجور.					
4	يعطي المصرف أهمية لرائى عند اتخاذ القرار لاسيما المعلومات غير الدقيقة المقدمة من قبل الإدارة.					
5	استطيع إن انتقد أداء الإدارة بخصوص سوء المعاملة .					
6	استطيع إبداء رأيي عند اتخاذ المدير قرارات غير مدروسة .					
7	أشجع الآخرين على استخدام الوسيلة المناسبة لإيصال أصواتهم حول القضايا المتعلقة ببيئة العمل					
8	أقدم اقتراحاتى في القضايا المتعلقة بجدولة العمل.					
9	لا يستجيب المدير لتوصيات العامل في الوقت المناسب .					
10	يوفر المصرف منصة لإبداء الآراء حول القضايا المهمة					
11	استطيع الاعتراض بخصوص عدم وجود دعم مصرفى يتعلق بتقدير الإنجاز .					
12	استطيع أن انتقد سوء المعاملة المشرف .					
13	يشاطرني المدير آرائى على الرغم من عدم قدرته على الوصول إلى الموارد المطلوبة					
14	استطيع أن أعبر لمديري عن خلافاتى بشأن القضايا المتعلقة بالرضا الوظيفي مثل الراتب وظروف العمل.					
15	أشجع الآخرين في مجموعتي على أبداء آرائهم بالقضايا التي تؤثر على أداء المجموعة.					

				يمكنني بسهولة التعبير عن وجهة نظري المخالفة للإدارة فيما يتعلق بقضايا المصرف.	16
				أنقل آرائ حول قضايا العمل إلى الآخرين في المجموعة حتى وان اختلفوا معي في الرأي .	17
				أوصي بالأفكار المتعلقة بالقضايا التي تؤثر على مجموعة العمل الخاصة بيه باستعمال الوسائل المناسبة .	18
				يشجع المصرف العاملين على التعبير عن آراءهم المخالفة للإدارة فيما يتعلق بقضايا المصرف.	19
				أنقل المقترحات الإبداعية للإدارة حول تطوير الخدمات المصرفية .	20
				أنقل المقترحات إبداعية لزملاء العمل حول تطوير الخدمات المصرفية .	21
				لا يستجيب المصرف لمقترحاتي بصورة مرضية	22
				غالبا ما أوصي بأفكار لمشاريع جديدة أو تغييرات في الإجراءات عبر الوسائل المناسبة .	23
				يرد المدير على شكاوى العاملين في الوقت المناسب .	24
				استطيع الاعتراض بسبب الافتقار إلى الدعم المصرفي المتعلق بأخذ مميزات غير عادلة من العامل .	25
				غالبا ما تتواصل إدارة المصرف مع العامل بشأن القضايا والتوصيات الكفيلة بحلها .	26
				يتيح المصرف لي فرصة وافية للحديث عن القضايا التي تواجهني في المصرف .	27
				استطيع الاعتراض بسبب نقص الدعم المصرفي على سبيل المثال عدم الاهتمام برفاية العاملين	28
				استطيع الاعتراض على عدم انفتاح الإدارة .	29
				استطيع الاعتراض عندما لا يفي المصرف بوعوده	30
				استطيع اعتراض في القضايا المتعلقة بالخلل الحاصل بالأمانة الوظيفي .	31
				غالبا ما أشارك صوتي حول الجوانب التي تصنع صعوبات للعاملين الآخرين لأداء وظيفتهم	32
				استطيع اعتراض بسبب عدم وجود الطريقة المناسبة لتسجيل المخاوف المتعلقة بالمسائل بالوظيفة .	33
				أرفع صوتي حول عدم العدالة في توزيع عبء العمل .	34
				تتاح لي فرصة الكافية لإيصال توصياتي أو أفكارني إلى الإدارة .	35
				إن الاقتراحات أو التوصيات التي أقدمها للمدير تكون موضع تقدير من قبله .	36

ثانياً: - الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة: - إنهاء علاقة بين العاملين والادارة تقوم على قدرة أي من الطرفين على الوفاء بالالتزامات المتبادلة (المصادقية) ،وحسن النية تجاه بعضهم البعض ، فضلاً عن الصدق والعدالة في التعامل .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
القدرة: هي مجموعة المهارات والكفاءات والخصائص التي تمكن الطرف من التأثير ضمن مجال معين						
1	لدية القدرة على أداء المهام المطلوبة					
2	امتلك القدرة على اداء المهام الصعبة					
3	امتلك معرفة كبيرة بالمهام الموكلة الي					
4	اشعر بالشفقة تجاه المهام الموكلة الي					
5	لدي قدرات فريدة تحسن من ادائي					
6	انا مؤهل لأداء جميع المهام في المصرف					
الإحسان: هو المدى الذي يُعتَقَد فيه أن الوصي يريد أن يفعل الخير للثاق بعيداً عن دافع الربح الرئيسي						
1	انا مهتم بتحقيق اهدافي الخاصة					
2	اسعى لتحقيق حاجاتي ورغباتي اولا					
3	ابحث عن كل ما يحقق فائدة لي					
4	ابذل قصار جهدي في سبيل مساعدة الاخرين					
ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
النزاهة: تنطوي على إدراك الثقة بأن الوصي يلتزم بمجموعة من المبادئ التي يجدها الثاق مقبولة						
1	امتلك احساس قوي بالعدالة					
2	انا لن اتنازل عن الوعود التي قطعتها لزملائي					
3	انا اتعامل بعدالة وانصاف مع الاخرين					
4	امتلك تصرفات وسلوكيات متسقة مع مبادئ المنظمة					
5	احب القيم والعادات الخاصة بالمصرف					
6	ان المبادئ السليمة هي التي توجه سلوكياتي					

ثالثاً: - انخراط العامل: - أنة "توليفة ايجابية عاطفية ذهنية سلوكية تعمل على تحفيز العاملين على الاستغراق في أعمال المنظمة واستثمار (الجهد، والوقت، والموارد) اللازم من اجل تحسين أداء المنظمة ورفع مستوى إنتاجيتها وتحسين سمعتها وصورتها لدى أصحاب المصالح .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
البعد الجسدي: اي توجيه الطاقات المادية للفرد نحو استكمال مهمة معينة						
1	انا اعلم ساعات اضافية في عملي					
2	ابذل كامل جهدي في اداء عملي					
3	اكرس معظم طاقتي في عملي					
4	احاول جاهدا ان اؤدي عملي بجودة عالية					
5	ابذل قصارى جهدي لاكمال عملي					
6	ابذل الكثير من طاقتي في عملي					
البعد الشعوري: اي وجود علاقة قوية بين العواطف وأفكار ومشاعر الفرد والوظيفة						
1	اشعر بالحماس اثناء اداء عملي					
2	اشعر بالحيوية في وظيفتي					
3	انا مهتم بالعمل الموكل الي					
4	انا فخور بالعمل الموكل الي					
5	اشعر بالتفاؤل تجاه عملي					
6	اشعر بالانفعال تجاه وظيفتي					
البعد المعرفي: اي انخراط الأفراد في أداء مهامهم						
1	اركز كامل ذهني على وظيفتي					
2	اولي الكثير من الاهتمام لعملي					
3	اكرس معظم وقتي في العمل					
4	لدي ادراك واسع تجاه وظيفتي					
5	اركز على اداء عملي فقط					
6	اكرس الكثير من الاهتمام لعملي					

الملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة

بسم الله الرحمن الرحيم



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الإدارة والاقتصاد
وحدة الشؤون العلمية و الدراسات
العليا

العدد / ٩٠١
التاريخ / ٢٠٢٠ / ١٤ / ١٥

معا لمساندة قواتنا المسلحة الباسلة لفتح الأرزاق



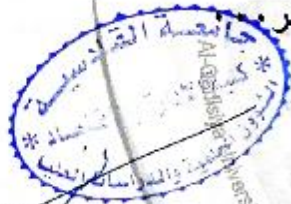
الى / المصارف الاهلية في محافظات الفرات الاوسط العليا

م / تسهيل مهمة

تحية طيبة ...

انطلاقاً من مبدأ التعاون بين مؤسسات الدولة يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا (عباس حسين عجار) / الماجستير / قسم ادارة الاعمال لغرض الحصول على بعض المعلومات والبيانات لغرض انجاز الرسالة الموسومة " توظيف الليات صوت العامل في تعزيز انخراط العاملين : الدور الوسيط للثقة المتبادلة بين العاملين والادارة "

... مع التقدير



أ.د. ظاهر ريسان دخيل

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

٢٠٢٠ / ١٢ / ١٢

1987-198٧

نسخة منه الى

- مكتب السيد العميد للتفضل بالاطلاع ... مع التقدير .
- وحدة الشؤون العلمية والدراسات العليا مع الأوليات .
- اضيارة الطلاب اعلا .

Abstract

This study aims to uncover the role of the employee voice mechanisms in enhancing employee engagement represented by (physical engagement, emotional engagement and cognitive engagement) through mediating role of mutual trust between employees and management represented by (ability, integrity, and benevolence).The current study relied On applied curriculum through accreditation on a questionnaire in order to measure the availability of employee voice mechanisms, employee engagement and mutual trust between employees and management in private banks in the governorates of middle Euphrates (Diwaniyah, Najaf al-Ashraf, Babil, Muthanna, and Holy Karbala) / Republic of Iraq, With a sample size of (376) workers.Using special statistical packages like program (SPSS.V.25) and the program (AMOS.V.25), the results of the normal distribution, modeling of structural equation, reliability coefficient, internal validity, arithmetic mean, standard deviations, relative importance, correlation matrix were extracted, and regression coefficient, as results of study showed existence of a direct correlation and influence between mechanisms of employee voice mechanisms in increasing level of employee engagement in their employee and that effect of these mechanisms will increase in presence of mutual trust between employees on one side and management on other side.

Key words: employee voice mechanisms, trust between employee and management , employee engagement, physical engagement, cognitive engagement, emotional engagement.

Ministry of Higher Education and Scientific
Research
AL- Qadisiya University
College of Administration and Economics
Business Administration Department



Effect Of Employee Voice Mechanisms In Enhancing Employee Engagement : Mediating Role Of Mutual Trust Between Employees And Management

**An applied study of
opinions of a sample of employees at private banks in the middle
Euphrates governorates**

A thesis

**Submitted of The Council of the College of Administration and Economics
, AL-Qadisiya University, In partial Fulfillment of Requirements of the
Master Degree in Business Administration**

By

Abbas Hussein Abbar Al-Karawi

Supervised by

Prof. Dr.

Ihssan Dahash Chalab

2021 A.D

1442 H.D