

# دور سوء المساعلة في تقليل صوت العامل من خلال الدور الوسيط لفضائل خصائص الهيكل<sup>1</sup>

أ.م. علي عصام السلطاني  
كلية الادارة والاقتصاد جامعة المثنى

أ.د. عامر علي حسين العطوي  
كلية الادارة والاقتصاد جامعة المثنى

## المستخلص

ترمي هذه الدراسة الى اختبار الدور الذي تلعبه سوء مساعلة التابعين في تقليل صوت العامل من خلال الدور الوسيط لخصائص الهيكل المفضلة، إذ حاولت تقديم إطار نظري لبعض مما طرحته الكتاب والباحثين حول متغيرات الدراسة، إلى جانب إطار عملي تحليلي لأراء (469) من التابعين في كليات جامعة المثنى، والقادسية، وبابل، وكربلاء والتي بلغ عددها (70) كلية. وقد تم التعبير عن سوء المساعلة بوصفها متغيراً مستقلاً من خلال ابعادها (خصائص بيئة المساعلة، وخصائص المراقب، وخصائص المعايير)، اذ تم تطوير مقاييس بنية سوء المساعلة بالاعتماد على المدخل النوعي (Qualitative approach) الذي يُعد من المداخل المعتمدة في بناء وتطوير المقاييس. في حين تم التعبير عن صوت العامل بعده متغيراً معتمداً بالاستناد الى المقاييس الذي اعده (Parker & Collins 2010)، اما خصائص الهيكل المفضلة المتمثلة بـ (فضائل الرسمية، والروتين، والمركزية) فقد تم دراستها كمتغير يتوسط العلاقة المفترضة بين سوء مساعلة التابعين وصوت العامل اعتماداً على المقاييس التي أعدّها كل من (Meirovich et al., 2007; Bacharach et al., 1990; Yen & Teng, 2013). وباستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية، كالتحليل العاملی التوكیدی، والإحصاء الوصفي، ونمذجة المعادلة الهيكلية، وتحليلها عن طريق البرامج الإحصائية (AMOS 24, SPSS V.23, HLM 8)، خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

## The role of mis-accountability in reducing the worker's voice through the mediating role of structure characteristic preferences

This study aims to test the role played by the mis-accountability of followers in reducing the voice of the worker through the mediating role of the preferred characteristics of the structure. The study attempted to provide a theoretical framework for some of what the writers and researchers put forward about the variables of the study, as well as a practical analytical framework for the opinions of (469) followers in the faculties of the University of Al-Muthanna, Al-Qadisyah, Babylon, and Karbala, which numbered (70) colleges. mis-accountability was expressed as an independent variable through its dimensions (the characteristics of the accountability environment, the characteristics of the observer, and the characteristics of standards), as the scale of the structure of mis-accountability was developed based on the qualitative approach, which is one of the approved approaches to building and developing scales. While the voice of the worker was expressed as a dependent variable based on the scale prepared by (Parker & Collins 2010), as for the preferred characteristics of the structure represented by (Formalization, routine, centralization preferences) they were studied as a variable mediating the supposed relationship between mis-accountability of followers and the voice of the worker depending on the scales prepared by (Meirovich et al., 2007; Bacharach et al., 1990; Yen & Teng, 2013). And by using a set of statistical methods, such as confirmatory factor analysis, descriptive statistics, structural equation modeling, and analyzed by statistical programs (AMOS 24, SPSS V.23, HLM 8), the study concluded a set of conclusions and recommendations.

الكلمات المفتاحية: سوء المساعلة، الرسمية، المركزية، الروتين، صوت العامل

<sup>1</sup> بحث مستقل من اطروحة دكتوراه

## المبحث الأول منهجية الدراسة

### أولاً: مشكلة الدراسة

تعد المسائلة أحد السبل الجوهرية التي تجسد مضامين آليات الحفاظ على النظام الاجتماعي وصيانته من أي انحراف يصيبه (Frink et al., 2008). أنها أداة مهمة لمحاربة الفساد والقضاء على الممارسات غير المشروعة، وبتطبيقها الفعال تستطيع المنظمات التخلص من أبعد المحسوبية وتدفعها نحو الاستقامة السلوكية وإتباع النوايا الأخلاقية التي تسير بمحاذاة القيم والمعايير التنظيمية الرسمية كانت أم غير الرسمية (قسو، 2015 ؛ السبيعي، 2010). وبدون المسائلة التنظيمية سوف لن يحصل المدراء والعاملين بشكل عام على أي دافع للتقدير بما يبرر سلوكهم وأفعالهم أمام الآخرين سواء كانت سلوكيات ايجابية بنية توقع المكافأة او سلبية بنية توقع العقوبة (Mitchell et al., 1998). فالمسائلة توفر شفافية أكبر للنشاط التنظيمي، مما يتبع السلوك التنظيمي المناسب والذي يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي (Dubnick, 2005; Joannides, 2012; Messner, 2009).

وجود كل هذه الملامح المشرقة في المسائلة التنظيمية لا يعني ان كل المسائلة ايجابية & (Frink, Klimoski, 1998) فهناك جانب مظلم له تداعيات مدمرة مباشرة وغير مباشرة على اتجاهات وسلوكيات مهمة في مكان العمل (Hall et al., 2003). وعلى الرغم من وجود تيار بحثي اهتم كثيراً بكشف الجوانب المظلمة في المسائلة التنظيمية إلا أننا في الحقيقة لا نعرف سوى القليل نسبياً عن الجانب المظلم للمسائلة المدركة الذي نطلق عليه في الدراسة الحالية "سوء المسائلة التنظيمية". اذ ركزت الدراسات السابقة فقط على بيان ان المسائلة التنظيمية تحمل في مضمونها وممارساتها الجانب الايجابي والجانب المظلم بدون وجود أي دراسة على الإطلاق حاولت بشكل مفاهيمي وتجريبي ان تفصل بين هاذين الجانبين ووضع أسس واضحة للماضي لما تعنيه بنية سوء المسائلة في مكان العمل بحيث يستطيع الباحثين ان يدرك بشكل دقيق ما هي مؤشرات سوء المسائلة وما هي عواقبها. لسوء الحظ لا زالت أدبيات المسائلة التنظيمية لحد الان لا تستطيع ان تقدم إجابة عن تساؤلات مهمة في هذا الصدد، فنحن لا نعرف لحد الان ماذا يعني بسوء المسائلة؟ وكيف يمكن قياس سوء المسائلة؟ وما هي مؤشرات الحكم على وجود سوء المسائلة؟ وما هي عواقب سوء المسائلة المباشرة وغير المباشرة؟ كل هذه الأسئلة تحاول أن تصور الفجوة المعرفية التي تسعى الدراسة الحالية تقديم الإجابة عليها من خلال تبني المنهج النوعي الخاص باستكشاف البنى المفاهيمية والمدخل الكمي الخاص باختبار الفرضيات المقترنة عن طريق بناء نموذج لعواقب سوء المسائلة المدركة في مكان العمل.

### ثانياً: أهمية الدراسة

يمكن تجسيد أهمية الدراسة في ضوء النقاط أدناه:

1. يُعد موضوع المسائلة المدركة من المواضيع الحيوية في أدبيات نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. وعلى الرغم من ازدهار مساعي الدراسات الأجنبيّة تجاه تسلیط الضوء على المضامين الفكرية والمعرفية لبناء المسائلة المدركة إلا أن تلك الدراسات لم تسلط الضوء على سوء المسائلة المدركة، اذ لا توجد أي محاولات جادة لتحديد بنية سوء المسائلة المدركة وتأثيرها على النتائج التنظيمية وهذا ما يكسب الدراسة الحالية سبقاً معرفياً من خلال استكشاف البنية المفاهيمية لمتغير سوء المسائلة المدركة وارتباطاتها الدينامية المختلفة باعتماد المدخل النوعي (Qualitative approach) الذي يُعد من الاسس العلمية المهمة والمعتبرة في البناء المفاهيمي للمتغيرات والنظريات.

2. في سياق ذي صلة بالنقطة (1) أعلاه، لم يقتصر دور الدراسة على استكشاف بنية سوء المسائلة من خلال تحديد الأبعاد الجوهرية الكامنة بل تكتسب الدراسة أهميتها أيضاً من خلال تصميم

مقياس جديد لسوء المساءلة المدركة اعتماداً على النظرة المعاصرة لهذا المفهوم ومن خلال تبني المنهج الاستقرائي وفقاً لخطوات بناء المقاييس التي تتصف بالثبات والصدق العاليين.

3. على الرغم من كثرة الدعوات في الأدبيات ذات الصلة حول ضرورة تبني مدخل شامل للمساءلة المدركة يأخذ بنظر الاعتبار كل ديناميات المساءلة المدركة ويفحص كل من الظروف الخارجية (الفرد) والداخلية ، والعوامل الموضوعية والذاتية، وآليات المساءلة الرسمية & (e.g., Frink Klimoski 1998) لا اننا لم نلحظ الى الان اي دراسة تبني نموذجاً شاملاً لسوء المساءلة المدركة في المنظمات. لذلك تسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذا الفراغ من خلال اقتراح نموذج سببي شامل لعواقب سوء المساءلة المدركة في مكان العمل، واختباره تجريبياً.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

يستند الهدف الرئيس للدراسة إلى ركيزة معرفية تتمثل في ان التابعين في المنظمات عندما يدركون سوء المساءلة في منظماتهم فأن ذلك سوف ينعكس بشكل سلبي على النتائج التنظيمية المتحققة والمتمثلة بالسلوك الصوتي وفقاً لسلسلة من الآليات النفسية والمعرفية. ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي للدراسة فأن هذا يتضمن معالجة جملة من الأهداف الفرعية يمكن إيجازها على النحو الآتي:

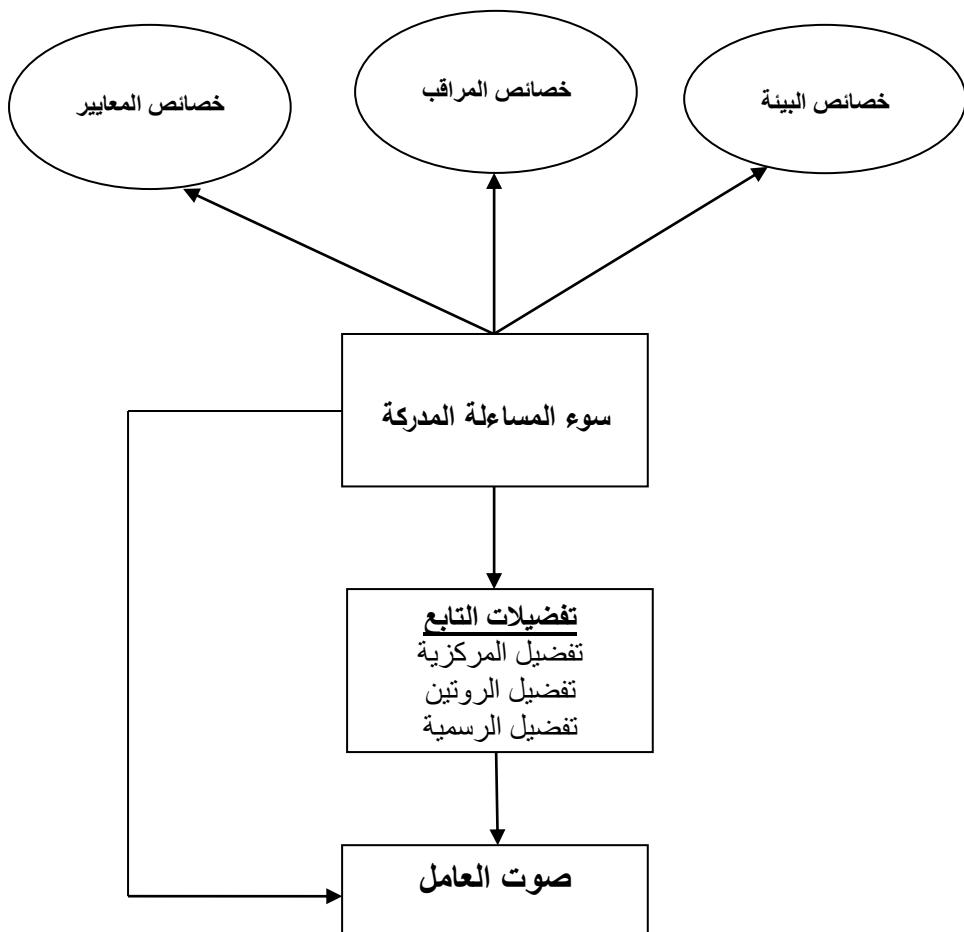
1. استكشاف بنية لسوء المساءلة المدركة من خلال المراجعة للأدبيات السابقة وتبني المدخل النوعي القائم على المقابلات المهيكلة وتحليل الثيمات من أجل الوصول الى تعریف واضح ودقيق لهذه البنية.
2. بناء وتطوير مقياس خاص بمتغير سوء المساءلة وفقاً لخطوات Hinkin (1995) في بناء المقاييس واختبار مصادقيته وثباته نوعياً وتجريبياً.
3. بيان مستوى متغير سوء المساءلة المدركة في الجامعات والكليات عينة الدراسة من خلال التعرف على بيئة المساءلة وخصائص المراقب وخصائص المعايير من وجهة النظر التابعين.
4. تحديد مستوى خصائص الهيكل التنظيمي المفضلة (فضائل التابع) من وجهة نظر العاملين في الجامعات عينة الدراسة كعواقب مباشرة لسوء المساءلة.
5. التعرف على مستوى ممارسة العاملين في الجامعات عينة البحث لسلوك الصوتي في ظل ادراكمهم لسوء المساءلة.
6. اختبار علاقة التأثير المباشر وغير المباشرة بين سوء المساءلة المدركة من وجهة نظر التابعين والسلوك الصوتي من خلال الدور الوسيط لفضائل التابعين.

### رابعاً: فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهدافها وإختبار إنموذجها الفرضي، تضمنت الدراسة مجموعة من الفرضيات وعلى النحو الآتي:

- 1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين سوء المساءلة التنظيمية بأبعادها المتمثلة بـ (خصائص البيئة، وخصائص المراقب، وخصائص المعايير) وخصائص الهيكل المفضلة المتمثلة بـ (فضائل الرسمية، والروتين، والمركزية).
- 2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين خصائص الهيكل المفضلة (فضائل التابع) وصوت العامل.
- 3- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية غير مباشرة بين سوء المساءلة التنظيمية بأبعادها المتمثلة بـ (خصائص البيئة، وخصائص المراقب، وخصائص المعايير) وصوت العامل من خلال الدور الوسيط لفضائل التابع المتمثلة بـ (فضائل الرسمية، والروتين، والمركزية). وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وضمن إطارها النظري والتطبيقي تم تصميم أنموذج فرضي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة. يُمثل هذا الأنماذج مجموعة من الفرضيات التي بنيت

أساساً على إمكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة، وشمولية الأنموذج وإمكانية اختباره. وكما موضح في الشكل (1)



### الشكل ( 1 ) المخطط الفرضي للدراسة

## خامساً. طرق جمع البيانات

## 1. الجانب النظري:

من أجل إغناء الجانب النظري للدراسة فقد تم الاعتماد على إسهامات الكتاب والباحثين التي تم جمعها من المصادر العلمية ذات الصلة بموضوعاتها من الكتب والمجلات والأطارات وابحث ودراسات العلمية وباللغتين العربية والإنجليزية ، فضلاً عن الإستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت).

## 2. الجانب الميداني :

تم الاعتماد على عدد من الوسائل الضرورية في جمع البيانات المطلوبة لتعطية الجانب الميداني للدراسة وهي:

**المقابلات الشخصية:** تم إجراء دراسة استكشافية تضمنت مقابلات شبه المهيكلة (ملحق 1) مع عينة من القيادات الإدارية في مختلف القطاعات بغية بناء مقياس سوء المساءلة المدركة من أجل الحصول على تصور كامل على بنية سوء المساءلة المدركة، واستندنا في ذلك إلى الخطوات العلمية المحددة للمدخل النوعي في إجراء الدراسات الاستكشافية (Boyatzis, 1998; Braun & Clarke, 2006).

Carrera-Fernández et al., 2014)

بـ- الاستبانة: تعد الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات والتي استندت فقراتها على عدد من الدراسات ذات الصلة بمتغيراتها، وقد تم عرض الإنماذج الأولي على عدد من المختصين للتعرف على ملاحظاتهم، وتم استطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة وبما يضمن وضوح فقراتها ودققتها من الناحية العلمية، وقد أسفرت عنها ملاحظات نالت إهتمام الباحث وأفضت إلى إجراء عمليات الحذف والتعديل والإضافة عليها على النحو الذي تم من خلاله كسب رأي الأكثرية في صحة فقراتها بما يتلاءم وفرضيات الدراسة. وقد تم إعتماد مدرج (Likert) خماسي الدرجات والذي يعد من أكثر الأساليب المستخدمة في العلوم الإدارية والأجتماعية. تكونت أداة قياس الدراسة (الاستبانة) ثلاثة متغيرات، إضافةً إلى الجزء الخاص بالمتغيرات الديموغرافية الخاصة بالمستجيبين على فقرات الاستبانة (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، المنصب الوظيفي)، وعدد سنوات الخدمة، والجدول (1) يعرض مكونات اداة القياس وعدد الفقرات والمتغيرات الفرعية لكل متغير والدراسات التي اقتبست منها المقاييس.

**الجدول (1) مقاييس الدراسة**

مصدر المقياس المستخدم	عدد الفقرات	الابعاد الفرعية	المتغيرات	نوع المتغير
من إعداد الباحث	6	-	بيانات شخصية ووظيفية	.1
تصميم مقياس جديد	11	3	خصائص بيئة المساعدة	سواء المساعدة المدركة
	14	2	خصائص المراقب	
	5	-	معايير المساعدة	
(Yen & Teng, 2013)	4	-	تفضيل المركزية	.3
(Meirovich et al., 2007)	5	-	تفضيل الرسمية	.4
(Bacharach et al., 1990)	3	-	تفضيل الروتين	.5
(Parker & Collins 2010)	4	-	صوت الفرد العامل	.6

#### سادساً. مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الكليات في (جامعة المثنى، جامعة القادسية، وجامعة بابل، وجامعة كربلاء) وهي (70) كلية، منها (15) كلية في جامعة المثنى و (18) كلية في جامعة القادسية و (20) كلية في جامعة بابل، و (17) كلية في جامعة كربلاء. أما عينة الدراسة فقد شملت عينة من التابعين (مدبر الحسابات، الرقابة، الإدارية، الجودة، التسجيل، المكتب الاستشاري، الترقىات العلمية، المكتبة، المخازن)، إذ تم توزيع تم توزيع (477) استماراة استبيان في النقطة الزمنية ( $t_2$ ) بعد فاصل زمني شهر. اذ بلغ عدد الاستمارات المعادة (473) استماراة، واستبعدت منها (4) استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستمارات الصالحة (469) استماراة وتمثل ما نسبته (98%) تقريباً من مجموع الاستمارات الموزعة. والجدول (2) يوضح بشكل تفصيلي وصف عينة الدراسة المستهدفة من ناحية الخصائص الديموغرافية (النوعي الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي وعدد سنوات الخدمة).

**جدول (2) خصائص عينة الدراسة**

النسبة بالنسبة للتتابع	المستوى	
	النسبة	النوع
%12	55	30-20
%65	304	40-31
%17	79	50-41
% 6	31	51 فما فوق

% 100	469	<b>المجموع</b>
%94	437	ذكور
%6	32	إناث
%100	469	<b>المجموع</b>
%54	251	بكالوريوس
%31	148	ماجستير
%15	70	دكتوراه
% 100	469	<b>المجموع</b>
%1	5	أقل من 5
%25	117	10 – 5
%40	188	15 – 11
%28	131	20 – 16
%6	28	فما فوق 21
<b>%100</b>	<b>469</b>	<b>المجموع</b>
%15	70	م. الحسابات
%15	70	م. الرقابة
%15	70	م. الادارية
%15	70	م. الجودة
%14	64	م. التسجيل
%7	34	م. الترقيات
%2	8	م. المكتب الاستشاري
%4	20	م. المكتبة
%13	63	م. المخازن
<b>%100</b>	<b>469</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة  
سابعاً. أساليب تحليل البيانات

استُخدمت الدراسة الحالية العديد من الوسائل الإحصائية المنسجمة مع أهدافها وفرضياتها، مثل اختبارات ثبات المقاييس ومعادلة النمذجة الهيكلية وتحليل المتغير الوسيط وغيرها من الوسائل الإحصائية، وكما موضح في الجدول (3).

جدول (3) ملخص لوسائل وأدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

الفئة	التحليل الإحصائي	الطريقة والبرامج المستعملة
تقدير أدوات قياس الدراسة	تحليل العامل التوكيد	SPSS.24 ; AMOS.23
الوصف الإحصائي	الثبات والإنساق الداخلي	(Cronbach's الفا SPSS.24 Alpha)
اختبار الفرضيات	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل الإرتباط Pearson	SPSS.24
اختبار الفرضيات	معادلة النمذجة الهيكلية لاختبار المتغيرات الوسيطة التحليل متعدد المستويات باستخدام النمذجة الخطية الهرمية	AMOS.23, Bootstrapping, HLM

## المبحث الثاني

### المساءلة: فكرة المساءلة، الجانب المظلم، القياس

#### اولاً. فكرة المساءلة

(e.g., Brief et al., 1991; Cummings & Clegg, 1990; Klimoski & Inks, 1990) اكتسبت المساءلة اهتمام كل من الباحثين التنظيميين بالتزامن مع النقاش حول التجديد الإداري للمنظمات والهدف المنشود لجعلها أكثر كفاءة وفاعلية (Mathiason, 2004) فهي تتعلق بكل جانب من جوانب التصميم الإداري وتعتبر أيضاً حجر الزاوية في الإصلاحات الإدارية التي تسعى إليها المنظمات (Bovens, 2006). كما ازداد التركيز على أهمية المساءلة وتسلیط الضوء عليها مع استكشاف المنظمات للهيكل المسطحة واستخدام العمل القائم على الفرق، اذ ساهمت هذه العوامل في زيادة صعوبة تنفيذ اليات الرقابة وشوهدت كثيراً من سبل فهم كيفية انجاز العمل. من جانب اخر جذب موضوع مفهوم مخرجات العمل وكثرة اليات المساءلة المختلفة في النظم الاجتماعية الرغبة لدى الباحثين للخوض كثيراً في عمق وطبيعة المساءلة (Frink & Ferris, 1999).

تشير الادبيات الى ان المساءلة تمثل حقل واسع جداً وان مفهومها يمكن استخدامه لوصف مجموعة واسعة من الظواهر. ضمن السياق التنظيمي، يمكن استخدام المساءلة كإطار لوصف الاتجاهات والسلوكيات والآليات على مختلف المستويات داخل المنظمة، وهي ضرورية لتركيز وتوجيه السلوك بطرق مناسبة من الناحية التنظيمية (Ferris et al., 1995). فالمساءلة في جوهرها، هي توقع أن يطلب من الأفراد تبرير معتقداتهم أو أفعالهم للآخرين، وإذا لم يتمكنوا من القيام بذلك على نحو مرض، فسوف يتحملون عواقب سلبية بدرجات متفاوتة (Tetlock, 1985; Tetlock, 1999; Lerner & Tetlock, 1999). اذ بدون وجود مسألة، سيكون الأفراد قادرين على التصرف دون اعتبار للعواقب التي يفرضها الآخرون (Mitchell et al., 1998). علاوة على ذلك، إذا لم يكن للمجموعات والمنظمات أي مسألة، فسيكون من الصعب تنسيق الأنشطة، وستجد المنظمات صعوبة في العمل بكفاءة (Frink & Klimoski, 1998). وصف (Giddens 1984) المساءلة على المستوى الفردي على انها: "مساءلة الفرد عن أنشطته والمتضمنة شرح وتقدير الأسباب المعيارية التي قد تكون بموجبها تلك الأنشطة مبررة" نقلاً عن (Huse, 2005: 69). تماشياً مع ذلك عرف كل من Robert and Scapens (1985) المساءلة على انها المطالبة بإعطاء أسباب السلوك للتأكد من أن مهمة معينة يتم تنفيذها بطريقة مسؤولة وقدرة الأفراد أو المنظمات على الاجابة عن افعالهم واجراءاتهم وادائهم. كما نظر (Tetlock 1985) من زاوية اخرى اذ اشار إلى المساءلة على أنها الرابط بين صانعي القرار الفرديين والنظام الاجتماعي الذي ينتمون إليه، وبالتالي تخلق المساءلة قابلية تحديد الهوية داخل النظام الاجتماعي عن طريق ربط الأفراد بقراراتهم وأثارها.

تشير فكرة المساءلة التنظيمية إلى أن الأفراد يقومون بتقييم كل من المعايير وتطبيق المعايير من قبل المقيم، ثم يشكلون استراتيجيات للتكيف مع الشروط المحددة على النحو المدرك والمفسر ومن ثم يستجيب الأفراد للانحراف بين المعيار وسلوكهم (Tetlock, 1992). فالمساءلة بطبعتها تتكون من جانبين اساسيين الجانب الأول ينطوي على سياق تضمين هذه الظاهرة، والتي تشمل الجهات الفاعلة والأنشطة التي تقوم بها، والحالات الموقعة الهيكيلية. أما الجانب الثاني فيتضمن طبيعة الأدوار التي تلعبها هذه العناصر المختلفة في حلقة المساءلة. فيما يتعلق بالسياق، هناك جهات فاعلة، يمكن أن تكون أفراداً أو مجموعات أو منظمات، تمثل كيانات ذات مصلحة، تمارس هذه الجهات في دورين متميزين يرتبطان معاً في شكل (أنشكال) من العلاقات الاجتماعية. يشار إلى أحد الأدوار أحياناً باسم "الوكيل" "agent" ، أو

"الشخص / الكيان البوري"، وهو ذلك الكيان الذي تخضع قراراته أو انشطته أو سلوكياته للتقييم من قبل الآخرين. أما الدور الثاني فيمارس عملية مراقبة وتقييم الكيان البوري، يشار إليه أحياناً باسم "الموكل" (Adelberg & Batson, 1978; Cummings & Anton, 1990) فتتضمن عناصر النظام التي تم وضعها لدعم المساءلة، والتي يشمل ذلك السياسات والممارسات الرسمية مثل تقييم الأداء ونظم التغذية العكسيّة، وأنظمة المكافآت، والإدارة بالأهداف، وبروتوكولات العدالة، وكذلك جانب اجتماعي غير رسمي مثل المناخ الاجتماعي العام، والثقافة التنظيمية، والمعايير الاجتماعية، والشبكات والعلاقات غير الرسمية (Frink et al., 2008).

ولغرض الوقوف على الفكرة الأساسية التي تقوم عليها المساءلة اتفق الباحثون على تحديد خمسة خصائص لجميع أنواع المساءلة، اذ توافق جميع الادبيات على ضرورة إدراج العناصر التالية كخصائص مميزة لأي شكل من أشكال المساءلة وهي: (Lindberg, 2013)

1. الجهة التي تخضع للمساءلة (الفرد او المنظمة) (A for agent)
2. المسؤوليات أو المجال الذي يخضع للمساءلة (D for domain)
3. الجهة التي تقوم بالمساءلة (فرد او منظمة) (P for principal)
4. حق P في مطالبة A بإبلاغ وشرح / تبرير القرارات المتعلقة ب D

5. حق P في معاقبة A إذا فشل A في (إبلاغ أو شرح او تبرير) القرارات المتعلقة ب D يمكن التعبير عن هذه الخصائص المميزة بطرق مختلفة ولكن يبدو أنها تجسد جوهر فكرة المساءلة. يعني الشرطان (1 و 2) معاً أنه يجب أن يتمتع الشخص بالسلطة التقديرية على مجال معين، وأن هذا المجال يخضع للمساءلة، هذان الشرطان يشيران بشكل واضح إلى أطراف المساءلة. بينما تشير الشروط (3 و 4) معاً إلى أن هناك موكل له حق فعلي في مطالبة الوكيل أو المنظمة "A" بشرح وتبرير القرارات والإجراءات المتعلقة بال المجال المحدد، هذان الشرطان يشيران إلى ضرورة تقديم تبرير عن الاجراءات والقرارات المتخذة من قبل الوكيل. أخيراً ، يشير الشرط (5) إلى حق الموكل "P" في فرض العقوبة على الوكيل "A" إذا لم يتم تلبية طلب (الإبلاغ أو شرح او تبرير) الإجراءات بالشكل الذي يرضي الموكل "P" ، ويشير هذا الشرط إلى نتيجة المساءلة التي تتحدد اما بشكل عقوبة او مكافأة او ثناء، بدون هذا الشرط تصبح المساءلة ناقصة او غير منطقية. ولكن يجب التمييز بين الحق في فرض العقوبات على عدم تقديم المعلومات المطلوبة ومبررات القرارات والإجراءات المتخذة، والحق في معاقبة الوكيل (A) لمحتوى او آثار هذه القرارات والإجراءات. تستلزم المساءلة في جوهرها الحق في معاقبة الوكيل (A) لفشله في تقديم المعلومات وتبرير القرارات. اضافةً للشروط اعلاه اشار (Lindberg, 2013) الى ضرورة ان يكون لدى الفرد المسائل صورة واضحة لما هو مقبول وغير المقبول، بدون ذلك فلا يمكن تقييمه ومعاقبته. في سعينا لتوضيح الفكر الأساسية التي تقوم عليها المساءلة والاحاطة بجميع جوانبها يجب الاشارة الى شرط سادس مهم الا وهو "المعايير"، اذ اكد (Ankamah, 2006) على ضرورة وجود مجموعة من المعايير لقياس السلوك المسائل، فبدون وجود معايير أو توقعات قابلة لقياس سلوك الوكيل (A) المرتبط بواجباته في المجال (من حيث المعلومات والمبررات والقرارات والأداء)، فلا يمكن أن تكون هناك مسألة. تعتبر هذه الشروط مجتمعةً حاسمة في توضيح فكرة المساءلة ورسم الخط الفاصل بين الظواهر التجريبية التي تنتهي إلى المساءلة وتلك التي لا تنتهي للمساءلة.

### **ثانياً. الجانب المظلم للمساءلة التنظيمية**

على الرغم ايضاً من تأكيد تيار من الادبيات السابقة على أن عدداً من المتغيرات التابعة تتأثر بشكل إيجابي بالمساءلة في مكان العمل، بما في ذلك الأداء (Yarnold et al., 1988)، الرضا الوظيفي (Thoms, 2002)، واليقظة او الانتباه، والتركيز على حل المشكلات (Hochwarter et al., 2007؛ Mero & Motowidlo, 1995) وغيرها من الآثار الايجابية التي. الا ان هناك تيار بحثي اخر أظهرت

نتائج التجريبية أن المساءلة لا تؤدي دائمًا إلى سلوكيات إيجابية وتأييداً لذلك اشار Frink and Klimoski (1998) إلى أن المساءلة المدركة ليست "إيجابية على مستوى العام" و أكد على وجود "جانب مظلم" للمساءلة في جميع المنظمات. وأشار Lerner and Tetlock, (1999: 270) إلى أن المساءلة ليست الدواء الشافي لجميع "العلل الاجتماعية والمعرفية". كما اقترح Ferris et al. (1995) أن هناك مستوىً أعلى للمساءلة، إذ أن القليل جداً أو الأكثر من المتوقع سوف يؤدي إلى نتائج سلبية. فالمساءلة المدركة بشكل كبير قد تؤدي إلى نتائج سلبية لأن الأفراد العاملين يشعرون أنهم يخضعون لرقابة مفرطة، كما قد تحدث النتائج السلبية أيضاً بسبب زيادة الضغط أو التوتر (Hochwarter et al., 2005). تشمل بعض اختلالات (dysfunctions) المساءلة زيادة استخدام أساليب إدارة الانطباع (Gordon et al., 1988)، والقوالب النمطية (Beu & Buckley, 2001)، التركيز على المعلومات غير ذات الصلة (Tetlock & Boettger, 1989)، وتضخيم تقييمات الأداء (Klimoski & Inks, 1990)، وسوء تخصيص الموارد النادرة (Adelberg & Batson, 1978). في نفس الاتجاه الذي يركز على الجوانب السلبية للمساءلة اشارت الدراسات أيضاً إلى إن الأفراد الذين يخضعون للمساءلة هم أقل مرونة و أقل فائدة و أقل تعاؤنية (Adelberg & Batson, 1978). كما ارتبطت المساءلة بالسلوك السياسي، والذي قد يحول الأفراد العاملون عن مهام العمل (Fandt & Ferris, 1990).

بشكل أكثر تحديداً ركزت الأبحاث بشكل عام على نوعين من عواقب المساءلة والتي تمثل: الحالات العاطفية، والسلوكيات: تشمل الحالات العاطفية مجموعة من العناصر مثل القلق والاجهاد والتوتر والالتزام والرضا. في هذا الإطار وجد Green et al., (2000) علاقة إيجابية بين المساءلة والقلق. وأشار Hall et al., (2006, 2015) إلى ارتفاع التوتر الوظيفي والإرهاق العاطفي وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي للمشاركين الأكثر عرضة للمساءلة. كما وجد Lanivich et al., (2010) ان المساءلة مرتبطة بمزاج الاكتئاب العالي في العمل، وانخفاض مستويات الالتزام التنظيمي، وانخفاض الرضا الوظيفي. نظراً لأن المساءلة المدركة تتخطى على مسؤولية تجاه الآخرين (Frink & Klimoski, 1998)، لذلك سوف يستجيب الأفراد الذين يعانون من نسبة عالية من العواطف السلبية بشكل سلبي أكثر لهذا الضغوط النفسية والاجتماعية. كما أن الزيادات في المساءلة المدركة ستترجم إلى مستويات عالية من التوتر في الوظائف للحالات العاطفية العالية (أي أن القليل سيء، و الكثير أسوأ). الأساس المنطقي لفرضية هذه العلاقة ذو شقين (Hochwarter et al., 2005): أولاً، أن العاطفين السليمين بدرجة عالية أكثر عرضة للقلق، ويضلون متورين، ويجربون التوتر بسبب الميل إلى التفاعل بقوة أكبر مع الضغوطات المدركة، والمبالغة في تأثير المنهيات السلبية. ثانياً، نظراً لأن زيادة المساءلة المدركة تفرض بطبعتها فحصاً دقيقاً للأنشطة ذات الصلة بالعمل، بما في ذلك الحاجة إلى تقديم مبررات للاختيارات والسلوكيات، فمن المحتمل أن يعاني الذين لديهم درجات درجات عالية من العواطف السلبية من مستويات متزايدة من القلق مع تصاعد التوقعات. ان المستويات العالية من المساءلة المدركة تكون معوقة او مثبتة للأفراد ذوي المستويات المنخفضة من العواطف السلبية. بالمقابل تشمل السلوكيات أي فعل يتعلق بمتطلبات المساءلة، بمعنى، تشير السلوكيات إلى الإجراءات المتخذة من جانب فرد مسؤول. وجد Markman and Tetlock (2000) أنه عندما تأثر الأفراد بظروف غير متوقعة، كانوا أكثر عرضة للانحراف في عذر وإنكار المسؤولية.

تشير نتائج الدراسات التي تمت الإشارة إليها أعلاه إلى أن المساءلة يمكن أن يكون لها عواقب مفيدة ومضرة. علاوة على ذلك، على الرغم من أن المساءلة ضرورية للبقاء التنظيمي إلا أنها يمكن أن تمثل ضغوط محتملة وتنسب بعواقب سلبية. وبالتالي، يتمثل أحد التحديات لكل من الأفراد والمنظمات في إيجاد التوازن الصحيح بين متطلبات المساءلة. نظراً لأن المساءلة مرتبطة بالنتائج الفردية والتنظيمية الهامة (أي الإيجابية والسلبية على حد سواء)، يجب أن يكون لدى الباحثين فهم أكثر استنارة لهذا البناء

ونتائجه. تساهم الدراسة الحالية في تمييز الجانب المظلم للمساءلة المدركة "سوء المساءلة" وتأثيرها على صوت العامل من خلال توسط تقضيات التابعين للـ (الرسمية، والروتين، والمركزية).

### ثالثاً. استكشاف بنية سوء المساءلة التنظيمية

نظراً لأن دراستنا هي الدراسة الأولى من نوعها في تناولها لموضوع سوء المساءلة في مكان العمل، ولعدم وجود بنية مفاهيمية واضحة لسوء المساءلة تبين المضامين النظرية لهذا المفهوم، لذلك عمدنا إلى استخدام المدخل النوعي من أجل استكشاف وبناء بنية سوء المساءلة. لتوضيح هذا النوع من التحليل، نحدد في هذه الجزء ماهية التحليل النوعي ومداخله، ونستعرض الخطوات التي أشار إليها الباحثون للبدء بالتحليل النوعي وإجراؤه بطريقة مدققة. ومن ثم نوضح الكيفية التي تمت بها إجراء تحليلنا لبناء بنية سوء المساءلة.

أغلب الدراسات الإدارية على المستوى المحيي تعتمد المدخل الكمي (quantitative) في تصميم الدراسة وتنفيذها. المدخل الكمي مدخل مهم في عملية اختبار النظريات والتحقق من الفرضيات والذي يتحقق بناءً على وجود قاعدة معرفية رئيسة تمهد الطريق لجمع بيانات رقمية واختبارها إحصائياً من خلال الأدوات المختلفة (Song, 2007). على العكس من المدخل الكمي، فإن المدخل النوعي (qualitative) هو مدخل استكشافي يستخدم في خلق البنى المفاهيمية الجديدة وبناء النظريات. إنه لا ينطلق من نظرية أو أساس معرفي قائم بل ينطلق من الملاحظة والبيانات وينشأ اطر جديدة بالاعتماد على البيانات غير الرقمية مثل الكلمات والجمل والمحادثات والخطاب والخ (Holloway & Todres, 2003; Song, 2007). عادة ما يكون البحث النوعي أكثر ميلاً نحو الإجراء التفسيري والاستكشافي. في البحث النوعي، يلاحظ الباحثون السلوكيات ويسعون إلى إيجاد تفسيرات من تلك الملاحظات تساعدهم على استكشاف بنى مفاهيمية جديدة.

سوف نستخدم المدخل النوعي باستخدام تحليل البنى المفاهيمية (تحليل الثيمات) في موضوع سوء المساءلة التنظيمية لأن هذا الموضوع لا يوجد له أساس نظري كامل ونفتقد إلى مضمونه النظري والفكري مما يتطلب استخدام أسلوب استكشافي يغوص في مضمون تجارب الآخرين وأفكارهم للوصول إلى بنى مفاهيمية توضح معناه وكيفية حدوثه وما هي عواقبه. في أدناه توضيح لمفهوم وخطوات تحليل البنى المفاهيمية.

ان تحليل البنى المفاهيمية (تحليل الثيمات) هو طريقة لتحليل البيانات النوعية التي يتم تطبيقه عادة على مجموعة من النصوص والكلام الذي يستخرجه الباحث من المشاركين مثل النصوص التي يتم تسجيلها من خلال المقابلات. يفحص الباحث البيانات من خلالها عن كثب لتحديد البنى المفاهيمية المشتركة – وهي الموضوعات والأفكار وأنماط المعاني التي تظهر بشكل متكرر في كلام ونصوص المشاركين. انه وسيلة مهمة في تحليل البيانات النوعية تتصرف بالمرونة والسهولة وتمثل طريقة لتحديد وتحليل وإعداد التقارير عن الأنماط والأفكار ذات الخصائص المشتركة (الثيمات) داخل البيانات. فهو ينظم ويصف مجموعة البيانات بأدنى حد ممكن من التفاصيل (الغنية) من أجل خلق بنى مفاهيمية مجردة أكثر اتساعاً (Boyatzis, 1998). وعلى الرغم من وجود العديد من الطرق المختلفة لإجراء تحليل الثيمات، ولكن الشكل الأكثر شيوعاً يتبع عملية من ست خطوات حددها Braun & Clarke (2006) بالاتي:

- 1- المرحلة الأولى: التعرف على البيانات
- 2- المرحلة الثانية: توليد الرموز الأولية
- 3- المرحلة الثالثة: البحث عن الثيمات
- 4- المرحلة الرابعة: مراجعة الثيمات

## 5- المرحلة الخامسة: تعريف الثيمات وتسميتها

### 6- المرحلة السادسة: إنتاج التقرير

باتباع الخطوات اعلاه ومن اجل اجراء تحليل الثيمات وفق المدخل النوعي حول استكشاف البنية المفاهيمية لسوء المسائلة في مكان العمل قام الباحث بجمع البيانات من خلال مقابلات شبه المهيكلة بشكل رئيسي. اذ قام الباحث بإجراء مقابلات شبه مهيكلة وجهاً لوجه مع عينة من القيادات الإدارية (مدير او معاون مدير) بلغ عددهم (27) فرد في مختلف القطاعات (مديرية الصحة، مديرية التربية، التعليم العالي، والقطاع المصرفي، مديرية الشرطة، مديرية البيئة، مديرية الماء والمجاري، مجلس المحافظة، دائرة الكهرباء، مديرية الخزينة، مديرية الزراعة، الضريبة، مديرية البلدية، ومديرية الجنسية). تمت مقابلات في مبني الدائرة، وعادةً ما تكون في مكتب المشارك (المستجوب) أو في قاعة اجتماعات فارغة، واستغرقت مقابلات ما بين 40 الى 80 دقيقة لكل شخص تمت مقابلته. لقد استخدمنا بروتوكولاً شبه مهيكل<sup>2</sup> يعطي تجربة المشاركين السابقة مع الأجهزة الرقابية وكيفية إدراكيهم دور الأجهزة الرقابية في تحسين او عرقلة عمل منظماتهم. لغرض الإحاطة بجميع ما ذكر في المقابلة وعدم إغفال شيء مما تم ذكره عدنا الى تسجيل جميع مقابلات بواسطة جهاز تسجيل ليتسنى لنا الرجوع لها وتحديد كل ما مضامينها بدقة.

#### ❖ تحليل البيانات

بعد الانتهاء من مقابلات بدأنا بعملية تحليل البيانات باستخدام طريقة تحليل الثيمات (Thematic analysis). تتضمن هذه الطريقة تحليل كلام ونصوص مقابلات من خلال أتباع ست خطوات تم تحديدها من قبل Braun & Clarke (2006) وكما تم توضيحها أدنا.

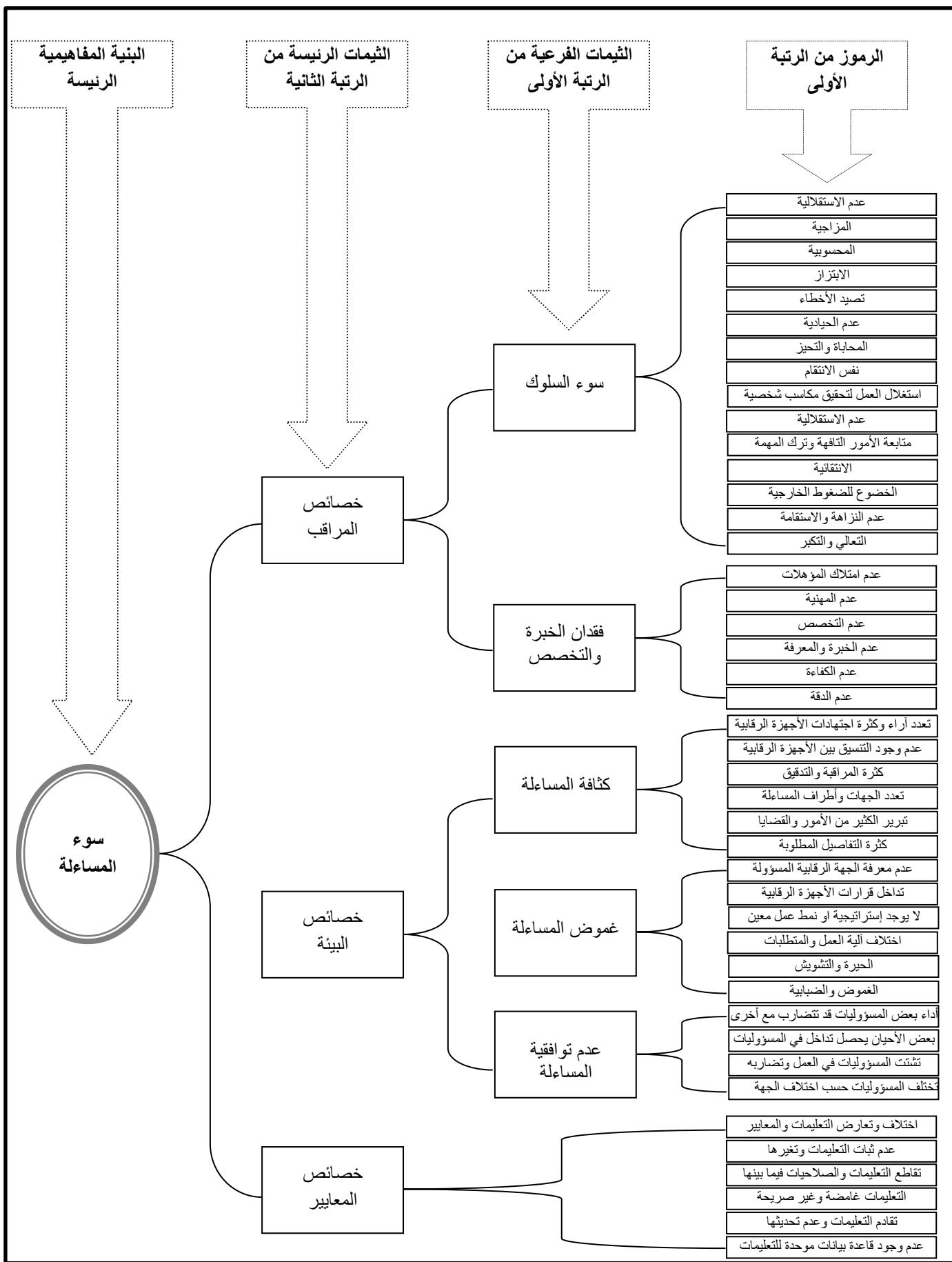
يظهر الشكل (2) التمثيل المرئي والصوري لتحليل الثيمات لبنية سوء المسائلة في مكان العمل الذي يعد احد الأدوات المهمة لرسم التصور الشامل عن تدفق رموز وثيمات البيانات. وكما يشاهد من خلال الشكل فإن بنية سوء المسائلة تعكس التصور الإدراكي لثلاث أبعاد رئيسية (ثيمات) وهي خصائص المراقب، وخصائص بيئه المسائلة وخصائص المعايير. هذا يشير الى ان إدراك سوء المسائلة يأتي من حالات الخلل في خصائص ثلاث مصادر رئيسية لنظم المسائلة وهي المراقب والبيئة والمعايير. وقد حدد المشاركين في مقابلات شبه المهيكلة ان خصائص المراقب تأتي من بعدين فرعيين هما سوء سلوك المراقب وقلة خبرة ومعرفة المراقب. اذ وجد الباحث وجود العديد من الرموز والإشارات من خلال تحليل كلام ونصوص المشاركين حول وجود سوء سلوك المراقب مثل حالات التحييز وعدم الموضوعية والانهزامية والانتقامية ونفس الانقام وتصيد الأخطاء والخ من الرموز. كما بين تحليل وتشخيص كلام ونصوص المشاركين وجود العديد من الرموز حول وجود بعد قلة الخبرة والتجربة منها على سبيل المثال، عدم المهنية وعدم الخبرة وعدم امتلاك المؤهلات العلمية وعدم التخصص والخ. جميع هذه الرموز في بعد سوء السلوك وبعد قلة الخبرة هي تتعلق وبعد رئيسي أعلى (ثيمة من الدرجة الثانية) هي خصائص المراقب. أي ان المدراء والعاملين يشعرون ويدركون تجربة سوء المسائلة في إدراك الخلل الموجود في خصائص المراقب.

كما يظهر الشكل (2) أن إدراك سوء المسائلة قد يجسد خصائص البيئة ذات الصلة بنظم المسائلة المستخدمة. اذ يشاهد ان خصائص سوء المسائلة تمثل بثلاث أبعاد فرعية تعكس ثيمات من الرتبة الأولى وهي كثافة المسائلة وغموض (تشویش) المسائلة وعدم توافقية المسائلة. وبينت الرموز الأولية التي استخلصها الباحث حول كثافة المسائلة الى حالة كثرة عباء وأطراف المسائلة في مكان العمل ومن أمثلة هذه الرموز هي كثرة الرقابة والتدقيق وتعدد أطراف المسائلة وكثرة التفاصيل المطلوبة والخ. أما

<sup>2</sup> للاطلاع على أسئلة مقابلات شبه المهيكلة راجع الملحق (1)

غموض المساءلة فإنها تبدوا من خلال الرموز تشير الى حالة عدم الوضوح في الآليات والطرق التي تتبعه الأجهزة الرقابية المختلفة ومن الأمثلة على الرموز ذات الصلة هي الحيرة والتشوش وتدخل القرارات والغموض والضبابية. أما بعد عدم توافقية المساءلة فإنه يعبر عن حالة التعارض والتضارب في مطالب الأجهزة الرقابية المختلفة والذي تصوره رموز مثل تداخل المسؤوليات وتضارب مطالب جهات المساءلة وتشتت المسؤولية والخ. وجميع هذه الأبعاد تعكس بنية مفاهيمية أعلى هي خصائص بيئة المساءلة. كما يظهر الجزء الأخير في التمثيل المرئي للثيمات الرموز المكونة لخصائص المعايير. إذ يلاحظ ان هذا البعد لا يشمل على أبعاد فرعية مثل باقي الأبعاد الرئيسية الأخرى. وعلى الرغم من اختلاف رموز هذا البعد إلا أنها بمجموعها تعكس بنية واحدة هي معايير المساءلة. وتتضمن هذه الرموز على سبيل المثال، تقاصد التعليمات والقوانين وغموض التعليمات وعدم التصریح بها بالإضافة الى عدم ثباتها وتغيرها المستمر.

في ضوء ذلك يمكن تعريف سوء المساءلة على أنها موقف سلبي تجاه نظام المساءلة في المنظمة التي يعمل بها الفرد يتألف من ثلاثة جوانب (1) الاعتقاد بأن آليات المساءلة الرسمية تتصرف بالغموض والكثافة وعدم التوافقية؛ (2) والاعتقاد بأن العاملين (المراقب) على تنفيذ هذه الآليات يفقدون الخبرة ويمارسون سلوكيات سيئة؛ و (3) والاعتقاد بأن المعايير المطبقة في هذه الآليات تتصرف بالتقاصد والتعارض.



شكل (2) التمثيل المرئي لنتائج تحليل الثيمات لمتغير سوء المساعلة في مكان العمل

## المبحث الثالث

### خصائص الهيكل المفضلة (فضائل المركبة، الروتين، الرسمية) وصوت العامل

يعد الهيكل الوظيفي أحد السمات المميزة للمنظمات، اذ يصف الهيكل الوظيفي علاقات تقديم التقارير الرسمية، وتوزيع المسؤوليات، وتحديد نطاق الاشراف والرقابة، بالإضافة إلى الإجراءات التي يتم تطبيقها من قبل الأفراد العاملين (Hao et al., 2012). ان دور الهيكل الوظيفي كمحدد للنتائج المختلفة في مكان العمل واضح في العديد من النتائج التجريبية. اذ اشار Porter and Lawler (1965) الى ان الاختلافات في الهيكل الوظيفي تؤدي إلى اختلافات في تصورات واتجاهات وسلوكيات الأفراد العاملين. لذلك عمدنا في هذه الدراسة الى اختبار تأثير ادراك الفرد للمساءلة في فضائل التابعين لخصائص الهيكل وانعكاسات ذلك صوت العامل. على الرغم من ان الدراسات اشارت الى عناصر متعددة للهيكل الوظيفي الا ان الدراسة الحالية تركز على ثلاثة عناصر تم الاستشهاد بها على نطاق واسع وهي: (المركبة، الرسمية، والروتين). في هذا البحث سوف نقدم تأثير نظري عن المتغير الوسيط المتمثل عناصر الهيكل الوظيفي (الرسمية، المركبة، والروتين) من زاوية تفضيل الأفراد العاملين لهذه العناصر، بالإضافة الى بيان ما اشارت اليه الابحاث عن المتغير المعتمد المتمثل بصوت العامل.

#### اولاً. خصائص الهيكل المفضلة (فضائل المركبة، الروتين، الرسمية)

##### 1- فضائل الرسمية

وفقاً لـ Taggart and Mays (1986: 1987) تشير الرسمية الى "استخدام قواعد ولوائح محددة جيداً للتحكم في سلوك الأفراد بحيث تصبح الإجراءات داخل المنظمة موحدة". كما عرف Jaworski (1988) الرسمية على أنها طريقة لتوجيه سلوك الموظفين والتأثير فيه وتشكيله بحيث يكون هناك القليل من التباين في أنشطة الوظيفة التي يؤديها أفراد مختلفون.

أن فضائل الأفراد العاملين للرسمية تعتمد على سمات نوع الرسمية التي يواجهونها. لاحظ الباحثون التنظيميون أن الأفراد يستأنون بشكل خاص مما يعتبرونه قواعد "سيئة" ، في حين أن القواعد "الجيدة" تعتبر أمراً مفروغاً منه ونادرًا ما يتم الاستثناء منها (Perrow, 1986: 24). في مقال لـ Adler and Borys (1996) قام الباحثان بالتفقيق بين التقييمات المعاكسة للرسمية على النتائج التنظيمية من خلال التمييز بين الأشكال القسرية والتمكينية للرسمية، اذ اشار الى نوعين عاميين للرسمية - الرسمية المصممة لتمكين الأفراد العاملين من إتقان مهامهم، والرسمية المصممة لفرض الجهد والامتثال من قبل الأفراد العاملين.

يمثل الشكل القسري نمط القيادة والرقابة الإدارية، وهو ينقل رسالة عدم الثقة للأفراد العاملين، ويعزز عدم رضاهم، ويقوض الإبداع والابتكار في المنظمة. وعلى العكس من ذلك، فإن النوع التمكيني للرسمية يؤكد على الأنماط التعاونية للإدارة ويسهل مشاركة الفرد النشطة في إنشاء إجراءات روتينية كفؤة تلتقط أفضل الممارسات التنظيمية (Meirovich et al., 2007). إن تحديد نوع الشكل الرسمي الذي يجب استخدامه مع الأفراد العاملين هو أمر خاص بالموقف والقائد (Meirovich et al., 2007). كما ان فضائل الأفراد العاملين للرسمية تعتمد على كيفية ادراكمهم للهيكل الرسمي، إذا أدرك الأفراد العاملون أن الهيكل الرسمي قسري بطبيعته ويقيد استقلاليتهم في العمل، فإنهم يميلون إلى تطوير تقييمات سلبية تجاه الهيكل الرسمي وبالتالي سوف لا يفضلون الرسمية (Johari et al., 2011). يؤثر هذا التصور السلبي على رفاهية الأفراد العاملين مثل انخفاض مستويات الحافز والرضا ، مما يؤدي في النهاية إلى تدهور أدائهم الوظيفي. أما إذا كان الأفراد العاملون ينظرون إلى الهيكل الرسمي على أنه هيكل تمكيني، فسيجدون أن وظيفتهم أكثر جدوى ومكافأة لأن هذا الموقف يخلق المزيد من الفرص لهم للتعاون مع زملائهم في العمل (Johari et al., 2011).

## 2- تفضيلات المركزية

تعتبر الدرجة التي يكون فيها صنع القرار مركزيًا أو لا مركزيًا مؤشرًا رئيسياً للطريقة التي تخصص بها المنظمة الموارد وتحدد السياسات والأهداف (Andrews et al., 2007). فالطريقة التي تنظم بها المنظمة سلطتها وتتفذ بها عملية اتخاذ القرارات هو ما يعبر عنه بمصطلح "المركزية" (Jansen et al., 2006). بعبارة أخرى، تتعلق المركزية بكيفية توزيع السلطة في التسلسل الهرمي التنظيمي، وما إذا كان يتم تشجيع الأفراد العاملون على المشاركة في عملية صنع القرار أم لا (Rogers, 1995: 379).

تشير الابحاث ان للمركزية تأثيرات متباينة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد العاملين مما ينعكس على تفضيلاتهم لها. المركزية مفيدة في البيئات الأقل اضطراباً والتي يمكن التنبؤ بها (Ruekert et al., 1985). فعند استخدام المركزية في السياق المناسب، يفضل الأفراد العاملين المركزية لأنها تساهم في تبسيط معالجة المعلومات وتسرع عملية اتخاذ القرار (Auh & Menguc, 2007). الهيكل المركزية بدرجة عالية تسهل تجنب الفوضى وعدم الاتساق والجهود المكررة، لا سيما داخل منظمة كبيرة ومعقدة (Adler, 1999) لذلك يدعم الأفراد العاملون الهيكل المركزي نتيجةً للأثار الإيجابية المترتبة عليه.

عندما يحدث تأثير إيجابي من خلال المركزية ، فإن مدير المدير المسئول الأعلى يكونون قد زادوا من الرقابة، ومتخذى القرار يتمتعون بمزيد من الحرية عند القيام بذلك، وبالتالي تزداد حرية التصرف في الإدارة ونطاق الإدارة في هذه الأدوار (Miller, 1987). علاوة على ذلك ، يمكن أن يعود تفضيل الأفراد العاملين للهيكل المركزي لكونه يسهل الالتزام والتعاون بشكل أفضل في الأدوار الوظيفية، ويساعد في حل الصراع، ويساعد في التوزيع الفاعل للمعرفة داخل المنظمة، وينتج عنه مخرجات ابداعية أكبر (Sheremata, 2000; Zhou & Li, 2012).

من ناحية أخرى إذا كان الهيكل المركزي مقيد أو نظام استبدادي، فقد يكون لدى موظفيه قدرة استيعابية غير كافية ونقص في القدرة على الاستجابة السريعة للتغير الموقف (Hult et al., 2002; Calantone et al., 2002) لذلك لا يفضل الأفراد العاملون هذا الهيكل بسبب متطلبات المساءلة العالية وما يتربى عليها من عقوبات قد تنتج من هذا الهيكل الاستبدادي الصارم.

على الرغم من مزاياها، إلا أن المركزية تعزز الهيكل التنظيمي الهرمي حيث تتركز السلطة النهائية واتخاذ القرار في القمة بدلاً من تقاسمها مع المستويات الأدنى من المنظمة (Menon & Varadarajan, 1985; Ruekert et al., 1992). نتيجة لذلك، أن الأفراد العاملين الذين تم استبعادهم من عمليات صنع القرار والذين يتمتعون بمستويات أقل من الاستقلالية قد يشعرون بأنهم غير قادرين على التأثير على بيئات عملهم، وبالتالي يصبحون متربدين في طرح أفكار واقتراحات إبداعية. لذلك لا يفضل الأفراد العاملون المركزية لأنها تتسبب في تجاهل الموارد المعرفية المتنوعة والغنية لرأس المال البشري داخل المنظمة، مما يحصر رأس المال في فئة مختارة (Auh & Menguc, 2007). الجانب الآخر لعدم تفضيل الأفراد العاملون للمركزية يتحدد في أن المركزية تحد من استقلالية الأفراد العاملين لأنهم غير قادرين على إظهار أي مرونة أثناء أداء واجباتهم أو اتخاذ مبادرات تحرّف عن المعايير والإجراءات المحددة. وبالمثل، فإن المركزية تمنع الأفراد العاملين من أداء الأنشطة أو الانخراط في سلوك لم تتم الموافقة عليه مسبقاً من قبل المشرف عليهم (Katsikea et al., 2011). ينتج عن هذا إبعاد الأفراد العاملين عن عملية صنع القرار الأولية وبالتالي الشعور بالإحباط (Sarros et al., 2002). ونتيجة لذلك، فإن المركزية تجعل الأفراد العاملون يعانون من العجز في العمل، وهذا الشعور المدرك بالعجز يشكل موقفاً سلبياً تجاه دورهم في العمل ويؤدي بهم إلى تقييم سلبي لتقديرهم لذاتهم (Schminke et al., 2002)

### 3- تفضيلات الروتين

تشير الإجراءات الروتينية التنظيمية إلى الجهات الفاعلة التي تتجزء بشكل مشترك مهاماً مترابطة بطرق مستقرة بمرور الوقت. هذا الاستقرار هو سمة مميزة للمفهوم التقليدي للروتين (Alawamleh, et al., 2020: 2535) وبالتالي، عُرفت الإجراءات الروتينية بدورها في تمكين الاستقرار والتعامل مع حالة عدم التأكيد داخل المنظمات المقيدة بعقلانية (Safavi & Omidvar, 2016: 551). في ذات السياق، عُرف (Bloodgood, 2012: 377) الروتين التنظيمي بأنه "نمط متكرر يمكن التعرف عليه من الإجراءات المترابطة، والتي تشمل عدة فاعلين".

هناك مجموعة من الظروف تدفع الأفراد العاملين لتفضيل الروتين في منظماتهم وهناك ظروف أخرى يجعلهم يستأنفون من الإجراءات الروتينية. من ناحية تلعب القواعد والإجراءات الروتينية دوراً مهماً في أي منظمة؛ فهي تتيح التنسيق بين الأفراد والوحدات التنظيمية من خلال مواعنة الأنشطة والأهداف، كما أنها تقدم التوجيه والارشاد للأفراد، فضلاً عن ذلك إن وجود اجراءات روتينية يساهم في تقليل حالة عدم التأكيد والغموض في تنفيذ الوظيفة (Weichbrodt & Grote, 2010). في ذات السياق أشار آخرون أن الأفراد العاملون يفضلون الإجراءات الروتينية لأنها تجعل الأداء أسرع (Wickens & Hollands, 2000)، وتحرر الموارد العقلية، وتساهم في تقليل عبء الانتباه على الشخص (Kanfer, 1989) وتجعل الأداء يتطلب معالجة أقل وعيًا تدريجياً (Norman & Bobrow, 1989).

1975.

من ناحية أخرى، بدأ المدافعون عن نظرية توسيع الوظائف وإثراءها وخصائص الوظيفة في توثيق الآثار السيئة لروتين المهام على جودة الحياة العملية. على وجه الخصوص، تمتلئ الأدبيات المتعلقة بنظرية الخصائص الوظيفية بالاقتراحات القائلة بأن روتين العمل يؤدي إلى رداءة نوعية الحياة العملية لأنها يقمع الابتكار والمشاركة والالتزام وأشكال التعبير الإبداعي الأخرى في الوظيفة مما يؤدي إلى ضعف الأداء (Oldham & Hackman, 1980). لذلك تم تأثير عيوب للقواعد والإجراءات الروتينية تتعكس بشكل واضح على عدم تفضيل الأفراد العاملين لها: المتطلبات البيروقراطية المفرطة تعمل أحياناً كغاية في حد ذاتها وتعيق الابتكار والتغيير. يمكن أن تؤدي التغييرات داخل المنظمة أو في بيئتها إلى بعض القواعد التي أصبحت قديمة وبالتالي عديمة الفائدة في أفضل الأحوال، إن لم تكن معطلة. إذا أصبحت المهام روتينية لدرجة أن الوعي ينخفض إلى أدنى مستوى، فقد يصبح العمل مملأً وغير مرضي، ومن المرجح أن ترتكب الأخطاء (Weichbrodt & Grote, 2010) في نفس الاتجاه أشار آخرون أن الروتين يسبب في توليد صراعات جديدة. تنتج هذه الصراعات عن التوتر بين التكرار والتقاليد من جهة، وضرورة التغيير (المدركة) من جهة أخرى. اعتبر (Denmark et al., 2012) روتين مصدر محتمل للصراعات بسبب الطبيعة المتكررة للروتين نفسه. إن روتين الوظائف المرتفع يعني تنمية فردية وإمكانات وظيفية منخفضة. عادةً، هذا له تأثير سلبي على الدافع ويؤدي إلى التوتر والإحباط. قد تزيد هذه المشاعر السلبية من التوتر في العلاقات الشخصية داخل المنظمة والتي بدورها قد تصاعد في شكل صراعات عاطفية علنية.

#### ثانياً. صوت العامل

عند استعراض الأدبيات المتعلقة بالصوت في مكان العمل نلحظ الدراسات تناولت دراسة الصوت في ضوء مدخلين رئисين، يستخدم المدخل الأول مصطلح الصوت لوصف سلوك الكلام مثل عندما يقدم الموظفون اقتراحات للتغيير (Farrell & Rusbult, 1992; Frese et al., 1999; Withey & Cooper, 1989; Zhou & George, 2001). بينما يستخدم الثاني مصطلح الصوت لوصف وجود إجراءات القانونية الواجبة التي تعزز احكام العدالة وتسهل مشاركة الأفراد العاملين في صنع القرار (Bies & Shapiro, 1988; Lind et al., 1990).

وتناولت القضايا الإدارية الهامة، فإننا نركز على المفهوم الأول (الصوت كسلوك موظف وليس كعملية تنظيمية).

في السنوات الأخيرة، كانت هناك مجموعة متنامية من الأبحاث المفاهيمية والتجريبية التي تركز على فهم أفضل للدوافع الكامنة وراء الصوت والعوامل الفردية والعوامل الظرفية التي تزيد من سلوك صوت الفرد، وتدعيمات الصوت والصمت على الأفراد العاملين ومجموعات العمل والمنظمات (Morrison, 2011: 373). فالصوت يُعد متغير احادي البعد يعكس ميل الأفراد إلى مناقشة الأفكار البناءة والموجهة نحو التغيير بشكل استباقي (LePine & Van Dyne, 1998). بشكل أكثر تحديداً، تم تعريف الصوت على أنه "سلوك غير مطلوب يؤكّد على التعبير عن التحدي البناء بقصد التحسين بدلاً من مجرد النقد" (Van Dyne & LePine, 1998: 109). السلوك الصوتي هو فعل من أفعال التحدث بصوت عالي يحدث بدون مطالبة ويحدث عندما يكون لدى الفرد فكرة أو رأي لمشاركته من أجل موقف أفضل (Wong et. al, 2010: 891). تتضمن أمثلة السلوكيات الصوتية تقديم اقتراحات للتحسين والتوصية بتغيير الوضع الراهن حتى عند مواجهة خلاف من قبل الآخرين (Crant et. al, 2011:285) يمكن أن يلعب السلوك الصوتي دوراً بارزاً في نجاح المنظمات من خلال تسهيل التغيير والإبداع، لا سيما خلال الأوقات الصعبة حيث تساعد الأفكار الجديدة على تعزيز التحسين المستمر (Kanten & Ulker, 2012).

عادةً ما يميز المفهوم الاستباقي لـ "الصوت" بين طريقتين، قد يحاول الأفراد العاملون من خلال إجراء التغيير، القيام بالإجراءات التي تشجع على حدوث شيء ما والذي اطلق عليه "الصوت الترويجي" (promotive voice)، والقيام بالإجراءات التي تشجع على ايقاف ممارسة معينة، والتي تم تصنيفها على أنها "الصوت المانع" (prohibitive voice) (LePine & Van Dyne, 1998). تتكون المجموعة الأولى من الأصوات من محاولات اقتراح أفكار / آراء جديدة لتحسين الأداء العام لوحدة العمل أو المنظمة. تصف المجموعة الثانية من السلوك التحدث عن الجوانب المختلفة لممارسات العمل (على سبيل المثال، السلوك الضار أو الإجراءات القديمة أو القواعد أو السياسات). لذلك، فإن كلا شكلي الصوت بناءان ومفيدان للمنظمة (Liang & Tang, 2010:542-543).

## المبحث الرابع

### الإطار العملي للدراسة

يتضمن الإطار العملي للدراسة ثلاثة جوانب رئيسية ، يتصل الجانب الأول بمقاييس الدراسة وثباتها ، فيما يتعلق الجانب الثاني بالوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة. أما الجانب الثالث فيتعلق باختبار فرضيات الدراسة. قبل البدء باختبار نموذج الدراسة ولتسهيل عرض البيانات الخاصة بمقاييس الدراسة عمدنا إلى ترميز متغيرات وأبعاد اداة القياس "الاستبانة" ، تم توزيع "استبيان" على التابعين (مدير الحسابات، الرقابة، الإدارية، الجودة، التسجيل، المكتب الاستشاري، الترقىات العلمية، المكتبة، المخازن)، اذ تكون "الاستبانة" من متغيرات (سوء المساعدة، وخصائص الهيكل المفضلة، وضوت العامل)، والجدول رقم (4) يوضح ترميز المتغيرات والابعاد وعدد الفقرات والمصدر الذي اقتبس منه مقاييس الدراسة:

**الجدول (4) ترميز متغيرات نموذج التابع**

المصدر	الرمز	عدد العبارات	الابعاد	المتغير
تصميم مقياس جديد	MIS-ACCO	11	1- خصائص بيئة المساعدة:	سوء المساعدة
	INTE	4	- كثافة المساعدة	
	CONF	3	- غموض المساعدة	
	INCO	4	- عدم توافقية المساعدة	
	MON-CHAR	14	2- خصائص المراقب:	
	MIS	9	- سوء سلوك المراقب	
	EXP	5	- فقدان الخبرة والتخصص	
	STAND	5	3- خصائص المعايير	
(Meirovich et al., 2007)	FROM	5	فضائل التابع للرسمية	فضائل التابع للهيكل الوظيفي
(Bacharach et al., 1990)	ROTE	3	فضائل التابع للروتين	
(Yen & Teng, 2013)	CENT	4	فضائل التابع للمركزية	
(Parker & Collins 2010)	VOIC	4	صوت العامل	

#### اولاً. اختبار صدق المقاييس وثباتها

تمثل استماره الاستبيان الأداة الأساسية لجمع بيانات الدراسة الحالية. وقد صممت وفقاً لمدرج (Likert) الخمسى من (لا أتفق تماماً - الى - أتفق تماماً). ونظراً للأهمية التي تحملها أداة القياس في أي دراسة تعتمد المنهج التجربى (Empirical Approach) فقد تطلب الأمر إجراء الاختبارات الصدق والثبات للتأكد من وصحة ودقة اداة القياس.

يشير مفهوم صدق أداة القياس إلى قابلية الأداة على القياس الدقيق والموثوق للبناء المراد فياسه، أي المدى الذي تمثل فيه أداة القياس الخصائص التي تتميز بها الظاهرة قيد الدراسة والتحقيق (Hinkin, 1995: 968). وقد تضمن هذا الجانب إختبارين مهمين هما الصدق البنائي، وثبات المقاييس .

#### 1- الصدق البنائي التوكيدى لأداة القياس

في هذه الفقرة فقد اعتمد الباحث على اختبار التحليل العاملى التوكيدى الذى يعد أحد تطبيقات معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling) ، للتحقق من الصدق البنائي التوكيدى للمقاييس المعتمدة في الدراسة الحالية. إذ تُعد النمذجة أداة ذات اهمية خاصة لقابليتها على معالجة عدد كبير من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، والتعامل مع المتغيرات الكامنة (المتغيرات غير القابلة للقياس) (Latent variables) والتي تمثل الابعاد المفترضة للمقياس، فالمتغيرات الكامنة تمثل متغيرات فرعية لا يمكن قياسها بشكل مباشر، وأعتمد في تطبيق هذا الاختبار على البرنامج الإحصائي (AMOS.23). ويتمثل الهدف الأساس من إجراء التحليل العاملى التوكيدى (CFA) في التحقق من سؤالين أساسين هما:

- ❖ هل تتلاءم البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة مع النموذج الفرضي للمقياس؟
- ❖ هل يتكون نموذج القياس المستعمل بشكل فعلى ومؤكّد من الأبعاد المحددة، وهل أنّ الفقرات التي تتضمنها هذه الأبعاد تتصف بالصدق ومقبولة إحصائياً؟

إن الإجابة عن السؤال الأول يتم التتحقق منها من خلال مجموعة من المؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الجدول (5) والتي في ضوئها يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه. أما السؤال الثاني فإنه يعتمد على هذه المؤشرات أيضاً فضلاً عن التتحقق من قيم الأوزان الإنحدارية المعيارية التي تظهر على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) (Latent variables) مع كل فقرة من فقرات القياس ، والتي تعرف بمعاملات الصدق وكلما كانت أكبر من (0.50) فإنه هذا يدل على صدق العبارة.

## الجدول (5) القواعد العامة للحكم على مؤشرات جودة المطابقة

المؤشرات	القاعدة العامة
نسبة (Chi-Square) إلى درجة الحرية	مقبولة عندما تكون أقل من 5
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)	مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريري (RMSEA)	مقبولة عندما تكون أقل من أو تساوي 0.080.
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)	مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	مقبولة عندما تكون أكبر من أو تساوي 0.95.
التشبعات المعيارية لفقرات المقاييس (Standardized Loading)	تشبع كل فقرة من فقرات المقاييس
	مقبولة عندما تساوي 0.50 أو أكبر

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis, a global perspective*, 7<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

### أ- اختبار نموذج سوء المساعدة للتتابع.

تُظهر نتائج اختبار الحليل العامليلي التوكيدى أن مؤشرات جودة المطابقة لمتغير سوء المساعدة (نموذج التابع) كانت مقبولة استناداً إلى الشروط التي حددها (Hair et al., 2010) والمؤشرة في الجدول (5)، إذ أشارت النتائج ان قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريري (RMSEA) قد بلغت (0.055) ويعتبر هذا مقبول احصائياً كونه أقل من (0.080)، وحقق مؤشر المطابقة المقارن (CFI) قيمة مقدارها (0.914) وهي مقبولة احصائياً لكونها تتجاوز من (0.95)، كما يتضح لنا صدق جميع عبارات مقاييس سوء مساعدة التابع لأن قيمة الأوزان الأنحدارية المعيارية تتجاوز (0.50) وهذا مطابق للقاعدة المذكورة في الجدول (5)، مما يؤكد إن البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس المتمثل بمقاييس سوء مساعدة التابع.

### ب- اختبار متغير تفضيلات التابعين للرسمية والروتين والمركزية

كشفت نتائج التحليل العامليلي التوكيدى أن كافة مؤشرات جودة المطابقة لمتغير تفضيلات التابعين للهيكل الوظيفي كانت مقبولة استناداً إلى الشروط التي حددها (Hair et al., 2010) والمؤشرة في الجدول (5)، إذ بينت النتائج ان قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريري (RMSEA) قد بلغت (0.078) وتعتبر مقبولة احصائياً لكونها أقل من (0.080)، وحقق مؤشر المطابقة المقارن (CFI) قيمة مقدارها (0.968) وهي مقبولة لكونها تتجاوز (0.95)، كما يتضح لنا صدق جميع عبارات مقاييس سوء مساعدة التابع لأن قيمة الأوزان الأنحدارية المعيارية تتجاوز (0.50). وهذا مطابق للقاعدة المذكورة في الجدول (5)، مما يؤكد إن البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس المتمثل بمقاييس تفضيلات التابعين للرسمية والروتين والمركزية.

### ت- اختبار صوت العامل

تبين نتائج التحليل العامليلي التوكيدى أن كافة مؤشرات جودة المطابقة لمتغير صوت العامل كانت مقبولة استناداً إلى الشروط التي حددها (Hair et al., 2010) والمؤشرة في الجدول (5)، إذ بينت النتائج ان قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريري (RMSEA) قد بلغت (0.077) ويعتبر هذا مقبول احصائياً كونه أقل من (0.080)، وحقق مؤشر المطابقة المقارن (CFI) قيمة مقدارها (0.965) وهي مقبولة لكونها تتجاوز (0.95)، كما يتضح لنا صدق جميع عبارات مقاييس سوء مساعدة التابع لأن قيمة الأوزان الأنحدارية المعيارية تتجاوز (0.50). وهذا مطابق للقاعدة المذكورة في الجدول (5)، مما يؤكد إن البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس المتمثل بمقاييس صوت العامل.

## 2- ثبات المقاييس

لغرض التحقق من الثبات البنائي (Construct reliability) لأداة قياس الدراسة الحالية والتتأكد من أن الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه تم حساب معامل الثبات لمتغيرات اداة القياس باستعمال معامل إرتباط كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) الموضح في الجدول (6).

جدول (28)

معاملات كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة

معامل كرونباخ الفا	المقياس
.898	سوء المساعلة للتابع
.757	فضائل التابع للرسمية والروتين والمركزية
.891	صوت العامل

يشير الجدول (6) إلى أن قيم معامل الفا كرونباخ قد تراوحت بين (0.797-0.948) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لأنّ قيمتها أكبر من (0.75) وفقاً لما حدده (Nunnally & Bernstein, 1994) والتي تدل على أن الأداة تتصف بالإتساق والثبات الداخلي.

### ثانياً: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

تناول هذه الفقرة الوصف الإحصائي لنتائج الدراسة التطبيقية مع تحليل وتفسير هذه النتائج لنموذج القائد. ويتضمن هذا الجزء عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لفقرات الاستبانة المتعلقة بمتغير سوء مساعلة التابع بأبعاده الثلاث (خصائص البيئة، خصائص المراقب، وخصائص المعايير)، وفضائل التابع (فضائل الرسمية، والروتين، والمركزية)، وصوت العامل.

#### 1- سوء المساعلة للتابع

يتضمن الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه متغير سوء المساعلة المدركة (على مستوى التابعين)، إذ نؤشر حصول الفقرة (7) التي تشير إلى (أرى أنني في حيرة من أمري بشأن ماهية وطبيعة الأمور المسؤول عنها تحديداً في العمل) على أعلى المتوسطات الحسابية بمقدار (4.40) بمستوى إجابة "مرتفع جداً"، وبإنحراف معياري بلغ (0.75)، مما يشير إلى انسجام وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة. في حين تبين أن الفقرة (28) والتي تشير إلى (لا تعلم الأجهزة الرقابية على مستوى جميع الكليات بشكل موحد وبنسق واحد من العمل الرقابي والتدققي) قد حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ مقداره (3.63) بمستوى إجابة "مرتفع"، وبإنحراف معياري بلغ (1). مما يبين اتساق وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه هذه الفقرة. أما على المستوى العام لسوء المساعلة فقد كان المتوسط الحسابي (4.12) بمستوى إجابة "مرتفع"، وبإنحراف معياري قدره (0.92) وهذا يؤكّد وجود مستوى مرتفع من الادراك لسوء المساعلة بين التابعين.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لسوء المساعلة ( $N=469$ )

الأهمية النسبة	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ت
خصائص بينة المساعلة					
كثافة المساعلة					
17	مرتفع	0.90	4.12	أشعر أنني مساعل في العمل عن الكثير من القضايا والامور.	.1
8	مرتفع جداً	0.86	4.27	أشعر بالمساعلة في العمل أمام الكثير من الجهات والاطراف ذات العلاقة .	.2

11	مرتفع جداً	0.92	4.22	أجد صعوبة في تنفيذ مسؤولياتي الوظيفية في العمل.	.3
6	مرتفع جداً	0.94	4.30	أجد صعوبة كبيرة لوفاء بجميع المسؤوليات الملقاة على عاتقي في العمل.	.4
<b>غموض المساعلة</b>					
5	مرتفع جداً	0.82	4.32	لا أجد شيئاً واضحاً تجاه الامور والقضايا التي أكون مسؤولاً عنها في العمل.	.5
2	مرتفع جداً	0.82	4.37	لا ارى بوضوح من الشخص او الجهة الرقابية التي أكون مسؤولاً أمامها نحو ما أقوم به من عمل.	.6
1	مرتفع جداً	0.75	4.40	ارى أنني في حيرة من أمرى بشأن ماهية وطبيعة الامور المسؤول عنها تحديداً في العمل.	.7
<b>عدم توافقية المساعلة</b>					
9	مرتفع جداً	0.81	4.26	تتعارض مسؤولياتي مع مهامات أخرى في بعض مجالات العمل.	.8
10	مرتفع جداً	0.77	4.25	تتعارض مسؤولياتي تجاه بعض الأشخاص والاطراف مع مهاماتي تجاه آخرين.	.9
27	مرتفع	0.81	3.91	إذا حققت مسؤولياتي المطلوبة مني في أحد مجالات وظيفتي ، فإنها قد تتدخل مع واجباتي في مجال وظيفي آخر .	.10
28	مرتفع	0.82	3.72	أجد صعوبة كبيرة بأن أكون فاعلاً في العمل لأن مسؤولياتي المختلفة تتعارض مع بعضها البعض .	.11
<b>خصائص المراقب</b>					
<b>سوء سلوك المراقب</b>					
26	مرتفع	0.93	3.94	يخضع العاملون في الاجهزه الرقابية للضغوطات الخارجية (الاجتماعية او الحزبية) عند ممارسة مسؤولياتهم.	.12
21	مرتفع	0.911	4.09	تتأثر درجة المساعلة والمحاسبة من قبل العاملين في الاجهزه الرقابية بمستوى العلاقة الشخصية والمحاباة الوظيفية .	.13
19	مرتفع	0.913	4.11	غالباً ما يركز العاملون في الاجهزه الرقابية على الامور البسيطة غير المهمة ، ويقتصدون اهمال الامور المهمة والجوهرية.	.14
20	مرتفع	0.917	4.11	يتبع العاملون في الاجهزه الرقابية الانتقائية في متابعة القضايا وفي فتح ملفات الفساد.	.15
29	مرتفع	0.96	3.67	يسعى بعض العاملين في الاجهزه الرقابية الى خلق المشاكل والبحث عن الفضائح ، وليس تقويم الاداء وتحسين فاعليته.	.16
23	مرتفع	1	4.04	يتصف سلوك بعض العاملين في الاجهزه الرقابية بالتكبر والنظرة الاستعلانية على الآخرين .	.17
22	مرتفع	0.90	4.08	يتعامل العاملون في الاجهزه الرقابية بنفس انتمامي وعدائي تجاه المنظمة.	.18
15	مرتفع	0.91	4.17	لا يهدف العاملون في الاجهزه الرقابية الى تقويم العمل وتعليم الموظف كي يتتجنب الخطأ، وفي كثير من الأحيان يتوجه للعقاب المشدد.	.19
7	مرتفع جداً	0.91	4.29	لا يحترم العاملين في الاجهزه الرقابية الموظفين في المنظمة ولا يجيد أسلوب التقدير والثناء لهم .	.20
<b>فقدان الخبرة والتخصص</b>					
13	مرتفع جداً	1.59	4.21	يفقر العاملون في الاجهزه الرقابية الى القابلية والمهارة والخبرة في مجال تأدية مهامات العمل الرقابي.	.21
12	مرتفع جداً	0.91	4.21	يفتقد العاملون في الاجهزه الرقابية الى المهنية ، فهم غالباً ما يكون هدفهم الاساسي تصعيد الاخطاء ، وليس تقويم الأداء الخاطئ غير المقصود.	.22
16	مرتفع	0.94	4.17	يفقد العاملون في الاجهزه الرقابية الى المعرفة بالتعليمات والقوانين لكونهم حديثي	.23

					التعيين في هذا المجال الحيوي .	
24	مرتفع	0.88	4.03	لا تنسجم الموجهات العلمية لأغلب العاملين في الاجهزة الرقابية مع طبيعة عمل منظمتنا في البيئة العراقية.	.24	
18	مرتفع	1	4.12	لا يتناسب الوصف الوظيفي لأغلب العاملين في الاجهزة الرقابية مع طبيعة عملهم كمدققين ومراقبين داخليين .	.25	
<b>خصائص معايير المساعلة</b>						
25	مرتفع	1	3.96	يعلم كل جهاز من الاجهزة الرقابية بتعليمات تختلف عن غيرها، مما يؤدي الى عرقلة العمل والاداء.	.26	
4	مرتفع جداً	0.93	4.35	يؤدي عدم ثبات التعليمات التي تعتمدتها الاجهزة الرقابية وتغيرها بشكل مستمر الى تعدد الآراء والاجتهادات والتأويلات .	.27	
30	مرتفع	1	3.63	لا تعمل الاجهزة الرقابية على مستوى جميع الكليات بشكل موحد وبنسق واحد من العمل الرقابي والتدقيقى .	.28	
3	مرتفع جداً	0.93	4.37	تحتاج آليات العمل الرقابي الى التحديث لمواكبة التغييرات والتحولات التنظيمية والبيئية .	.29	
14	مرتفع	0.99	4.18	غالباً ما لا توجد قاعدة بيانات موحدة للقوانين والتعليمات التي تعتمدتها الاجهزة الرقابية.	.30	
مرتفع		<b>0.92</b>	<b>4.12</b>	سوء المساعلة المدركة بشكل عام		

## 2- خصائص الهيكل المفضلة (فضائل الرسمية، المركزية، والروتين)

يشير الجدول (8) الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه متغير فضائل التابع للرسمية والروتين والمركزية، إذ نؤشر حصول الفقرة (2) التي تشير إلى (يجري التأكيد على المنتسبين اتباع القنوات الرسمية لإكمال واجباتهم؟) على أعلى متوسط حسابي بمقدار (4.24)، وبمستوى إجابة "مرتفع جداً"، وبإنحراف معياري مقداره (0.94)، مما يشير الى انسجام وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة. في حين تبين ان الفقرة (12) والتي تشير إلى (تكون المهام التي تقوم بها جديدة. (R)) قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ مقداره (2.21)، وبمستوى إجابة "منخفض" وبإنحراف معياري بلغ (1.17) مما يؤكّد اتساق وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه هذه الفقرة. وقد بلغ المستوى المتوسط العام "للفضائل الهيكل الوظيفي" (3.71)، بمستوى إجابة "مرتفع" وبإنحراف قدره (1) وهذا يدل على ان التابعين يفضلون هيكل الوظيفي محدد وفقاً للتأثيرات الموقية.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية للهيكل الوظيفي ( $N=469$ )

الرسمية	العبارة	ت
<b>إلى أي مدى في منظمتكم تفضل ان:</b>		
4	تكون اجراءات وتعليمات العمل التي تغطي الانشطة اليومية مثبتة ومكتوبة؟	.1
1	يجري التأكيد على المنتسبين اتباع القنوات الرسمية لإكمال واجباتهم؟	.2
3	يتم التحقق على الدوام من انتهاء المنتسبين لقواعد العمل؟	.3
2	توثق اجراءات وقواعد العمل بشكل واضح؟	.4

5	مرتفع	0.95	4.18	يوجد وصف وظيفي مكتوب لكل ادوار العمل وعلى كل المستويات في المنظمة؟	.5
<b>المركزية</b>					
8	مرتفع	1	3.87	إحالة حتى الأمور الصغيرة جدًا إلى مسؤولي الأعلى للحصول على إجابة نهائية.	.6
6	مرتفع	.92	4.17	وجود القواعد والإجراءات التي توضح كيفية اجراء مهام العمل.	.7
9	مرتفع	1.09	3.85	سؤال الإدارة العليا قبل أن تفعل أي شيء في وظيفتك	.8
7	مرتفع	1.02	4.04	اتخاذ القليل من الإجراءات بنفسيريثما يوافق مسؤولي الاعلى.	.9
<b>الروتين</b>					
11	منخفض	1.15	2.23	يكون هناك شيء مختلف تقوم به كل يوم.(R)	10
10	معدل	1.44	3.21	يكون عملك روتيني.	11
12	منخفض	1.17	2.21	تكون المهام التي تقوم بها جديدة. (R)	12
مرتفع		1	3.71	الهيكل الوظيفي بشكل عام	

### 3- صوت العامل

يسلط الجدول (9) الضوء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لـإجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه متغير صوت العامل، إذ نؤشر حصول الفقرة (كم عدد المرات التي تتحدث فيها عن أفكار جديدة او تقوم بإجراء تغيير في الإجراءات؟) التي تشير إلى (كم عدد المرات التي تبحث فيها عن تقنيات وطرق جديدة للعمل؟) على أعلى متوسط حسابي بلغ مقداره (2.03) بمستوى إجابة "منخفض"، وبـانحراف معياري مقداره (0.95) مما يشير إلى انسجام وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه هذه الفقرة. في حين تبين ان الفقرة (3) والتي تشير إلى (كم عدد المرات التي تظل فيها على علم بالقضايا التي قد يكون رأيك فيها مهم في مكان عملك؟) قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ مقداره (1.88)، بمستوى إجابة "منخفض" وبـانحراف معياري بلغ مقداره (0.84) وهذا يؤكد اتساق وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه هذه الفقرة. وقد بلغ المتوسط العام لمتغير "صوت العامل" (1.94)، بمستوى إجابة "منخفض" وبـانحراف معياري قدره (0.88) وهذا يؤشر عدم رغبة التابعين لإظهار السلوك الصوتي.

**الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لصوت العامل (N=469)**

الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	T
3	منخفض	0.83	1.93	كم عدد المرات التي تعرض وجهة نظرك للآخرين في قضايا العمل، حتى لو اختلفت مع وجهات نظر الآخرين؟	.1
2	منخفض	0.88	1.95	كم عدد المرات التي تشجع فيها الآخرين في مكان العمل للانخراط بالقضايا التي تؤثر عليك؟	.2
4	منخفض	0.84	1.88	كم عدد المرات التي تظل فيها على علم بالقضايا التي قد يكون رأيك فيها مهم في مكان عملك؟	.3
1	منخفض	0.95	2.03	كم عدد المرات التي تتحدث فيها عن أفكار جديدة او تقوم بإجراء تغيير في الإجراءات؟	.4
منخفض		<b>0.88</b>	<b>1.94</b>	<b>صوت العامل بشكل عام</b>	

### ثالثاً. اختبار الفرضيات

في هذه الفقرة نعمل على اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling) التي تعد من الأدوات الإحصائية التي لها القابلية على التعامل مع أعداد كبيرة من المتغيرات والمتغيرات الكامنة (غير القابلة للقياس)، وهي تمثل البديل الأفضل لتحليل المسار، الانحدار المتعدد، والتحليل العاملی التوکیدی وتحليل السلاسل الزمنیة، لأنها لا تستخرج حجم التأثير والمعنى الإحصائي فقط ، وإنما تستخرج مدى ملائمة البيانات للنموذج المقترن للدراسة في ضوء عدد من المؤشرات الإحصائية، وهي طريقة توکیدية أكثر من كونها طريقة استكشافية. وقبل الشروع باختبار فرضيات الدراسة، عمد الباحث إلى تحديد قوة العلاقة بين المتغيرات بالاعتماد على مصفوفة معاملات الإرتباط (Pearson) كخطوة تمهيدية تسبق اختبار الفرضيات، لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتقدم دعم أولي يشير إلى وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

في ضوء ذلك يبيّن الجدول (10) ان أغلب المعاملات المبينة في الجدول اشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة وهذا يقدم دعم أولي (Initial Support) لفرضيات الدراسة. فعلى سبيل المثال، نلاحظ من الجدول (10) وجود علاقة إرتباط ايجابية ومعنوية بين سوء المساءلة والرسمية بلغت (0.369)، و (-.417\*\*). بين سوء المساءلة والصوت.

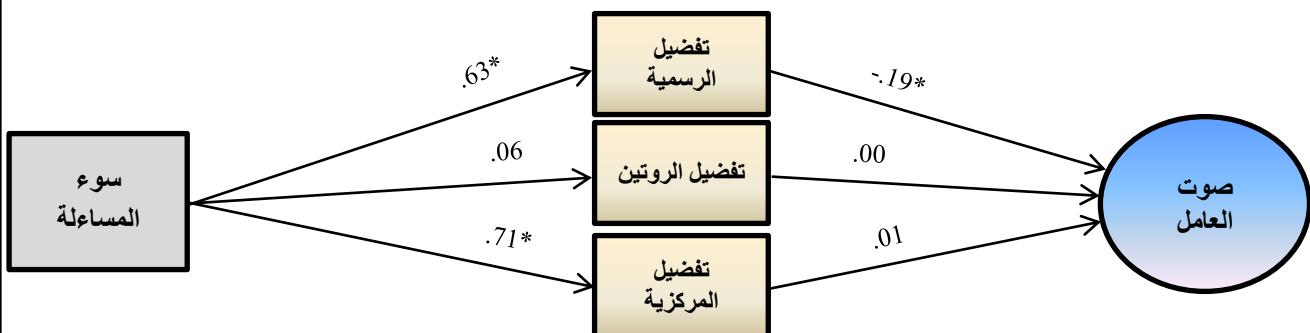
جدول ( 10 ) معاملات الارتباط

		MISACCO	DEPE	FORM	ROTE	CENT	VOIC
MISACCO	Pearson Correlation	1					
FORM	Pearson Correlation	.369**	.251**	1			
ROTE	Pearson Correlation	.028	.064	-.212-**	1		
CENT	Pearson Correlation	.378**	.188**	.438**	-.107-*	1	
VOIC	Pearson Correlation	-.417-**	-.319-**	-.333-**	.028	-.162-**	1

اختبار العلاقة بين سوء المساءلة التنظيمية وصوت العامل من خلال الدور الوسيط لتفضيلات التابع للرسمية والروتين والمركيزية.

لغرض اجراء الاختبارات الخاصة بالتأثير المباشر وغير المباشر بين سوء المساءلة وصوت العامل من خلال الدور الوسيط لتفضيلات التابع للرسمية والروتين والمركيزية، تم تصميم الشكل (3) والجدول (11) لتحديد علاقات التأثير ومعنىاتها بين المتغيرات وكما موضح أدناه.

الشكل (3) اختبار التأثير المباشر وغير المباشر لفرضيات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24)

الجدول (11)

#### الأوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر لسوء المساعلة في المتغيرات الوسيطة

النتيجة	R <sup>2</sup>	P المعنوية	C.R. القيمة الحرجة	S.E. الخطأ المعياري	Estimate قيمة التأثير	مسار الانحدارات المباشرة
قبول الفرضية	.136	***	8.587	.073	.626	FROM
رفض الفرضية	.001	.543	.608	.100	.061	ROTE
قبول الفرضية	.143	***	8.836	.080	.706	CENT

ملاحظة: = سوء المساعلة، = الرسمية، =CENT = الرoutine، =ROTE = المركزية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24)

يبين الجدول (11) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار التأثيرات المباشرة للفرضيات، فقد بلغت معامل التحديد (التقسيير) ( $R^2$ ) لتأثير سوء المساعلة في تفضيلات التابعين للرسمية **FROM** البالغة (0.136) عن أن سوء المساعلة تفسر (14%) من التغيرات التي تطرأ في تفضيلات التابعين للرسمية أما النسبة المتبقية (86%) فقد تعود لتأثير متغيرات أخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة. ويشير مضمون هذه النتيجة إلى أن التابعين الذين يكون لديهم مستوى عالي من الادراك لسوء المساعلة يزداد تفضيلهم للرسمية. تستدل من ذلك قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين سوء المساعلة والهيكل الوظيفي (فضيلات التابعين للرسمية). كما توصلت الاختبارات إلى عدم معنوية علاقة التأثير بين سوء المساعلة **ROTE** وتفضيلات التابع للروتين **MISACCO** ، اذ اظهرت النتائج ان سوء المساعلة تفسر (0.001%) من التغيرات التي تطرأ على تفضيلات التابعين للروتين **ROTE** أما النسبة المتبقية والبالغة (99.99%) فيمكن ان تعود لتأثير متغيرات أخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة. ويشير مضمون هذه النتيجة إلى أن ادراك التابعين لسوء المساعلة ليس له تأثير يذكر على تفضيلاتهم للروتين، وهذه النتيجة جاءت معاكسة لتوقعات الدراسة. لذلك رفضت الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين سوء المساعلة وتفضيلات التابعين للروتين. كما بينت النتائج ان سوء المساعلة تفسر (0.14) من التغيرات التي تطرأ على **Tفضيل التابعين للمركزية CENT**، اذ افصحت قيمة معامل التحديد (التقسيير) ( $R^2$ ) التي بلغت (0.14) عن ان سوء المساعلة تفسر (14%) من التغيرات التي تطرأ على تفضيلات التابعين للمركزية أما النسبة المتبقية (86%) فقد ترجع لتأثير متغيرات أخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة. ويشير مضمون هذه النتيجة إلى أن التابعين الذين يكون لديهم مستوى عالي من الادراك لسوء المساعلة يزداد تفضيلهم للمركزية. وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين سوء المساعلة والهيكل الوظيفي (فضيلات التابعين للمركزية).

ولاختبار فرضيات التأثير المباشر للمتغيرات الوسيطة (خصائص الهيكل المفضلة) والمتغير التابع صوت العامل تم صياغة الجدول (12)

الجدول (12) الأوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر

النتيجة	R2	P المعنوية	C.R. القيمة الحرجية	S.E. الخطأ المعياري	Estimate قيمة التأثير	مسار الانحدارات المباشرة
قبول الفرضية	.11	***	-4.834	.040	-.193	VOIC <-- FROM
رفض الفرضية	.001	.949	-.064	.031	-.002	VOIC <-- ROTE
رفض الفرضية	.026	.703	.381	.036	.014	VOIC <-- CENT

ملاحظة: VOIC = الصوت ، FROM = الرسمية، ROTE = الروتين، CENT = المركزية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24)

نلاحظ من الجدول (12) اعلاه والخاص بإختبار فرضيات التأثير المباشر للمتغير الوسيط (فضائل الرسمية والروتين والمركزية) في المتغير التابع (سلوك الصوت) قبول فرضيات التأثير المباشر الاولى ورفض فرضيات الثانية والثالثة.

ومن اجل اختبار الفرضية تم تصميم الجدول (13) الذي يعرض نتائج التأثير غير المباشر والحدود الدنيا والعليا لفترات الثقة والمعنى ونتيجة الفرضية.

الجدول ( ) نتائج اختبار التأثير غير المباشر لسوء المساعدة التنظيمية والصوت من خلال الدور لفضائل الرسمية والروتين والمركزية

النتيجة	المعنوية	فترات الثقة		التأثير غير المباشر	مسار التأثير غير المباشر
		الحد الأعلى	الحد الأدنى		
قبول الفرضية	.004	-.058	-.183	-.121	VOIC <-- FROM <-- MISACCO
قبول الفرضية	.881	.004	-.006	.000	VOIC <-- ROTE <-- MISACCO
قبول الفرضية	.869	.054	-.045	.010	VOIC <-- CENT <-- MISACCO

\* Significantly at the 0.05 level (2-tailed). \*\* Significantly at the 0.01 level (2-tailed).

ملاحظة: MISACCO = سوء المساعدة، ROTE = سلوك الصوت، CENT = المركزية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24)

يلاحظ من خلال البيانات المعروضة في الجدول ( ) وجود تأثير غير مباشر سالب ومعنوي لسوء المساعدة التنظيمية في صوت العامل من خلال الدور الوسيط لفضيل الرسمية بلغ (-.121). عند مستوى معنوية (0.05) كما كانت الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة أكبر من الصفر، وعليه تقبل الفرضية. وبلغت قيمة التأثير غير مباشر لسوء المساعدة التنظيمية في صوت العامل من خلال الدور الوسيط لفضيل الروتين (0.00) كما كانت الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة أكبر من الصفر وعليه تقبل الفرضية. وكشفت النتائج أيضاً عن وجود تأثير غير مباشر موجب ومعنوي لسوء المساعدة التنظيمية في صوت العامل من خلال الدور الوسيط لفضيل المركزية بلغ (0.010). عند مستوى معنوية (0.05)، كما كانت الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة أكبر من الصفر، وعليه تقبل الفرضية.

#### الاستنتاجات

تم الوصول إلى الاستنتاجات في ضوء نتائج الاحصاء الوصفي واختبار الفرضيات المتعلقة بمتغيرات النموذج المقترن المتمثلة بـ(سوء المساعدة، فضائل الرسمية والروتين والمركزية، صوت العامل) وهي على النحو ادناه:

- 1- اظهرت نتائج الدراسة بأن التابعين عينة الدراسة لديهم مستوى مرتفع من الادراك لسوء المساعدة وهذا يشير إلى أن هناك إنسجاماً عالياً بين التابعين على ان الاجهزه والهیئات الرقابية لا تحقق الغرض الذي وجدت من اجله. وقد يعود سبب ذلك اما لطبيعة "خصائص بيئة المساعدة" المتمثلة

- بكثافة وغموض وعدم توافقية المسائلة، او "خصائص المراقب" المتمثلة بسلوك المراقب وافقاره للخبرة والتخصص، او "خصائص معايير المسائلة" المتمثلة بعدم ثبات التعليمات التي تعتمدها الاجهزة الرقابية وعدم عملها بنسق موحد في جميع الكليات عينة الدراسة.
- 2- اتَّضَحَ بأنَّ عدداً كبيراً من التابعين عينة الدراسة يفضلون (الرسمية، والمركزية، والروتين) بمستوى متفاوت. وقد يرجع ذلك إلى عدم رغبة التابعين في تحمل المسؤولية عن الخطأ او الاخفاق فيما لو حصل، اذ يفضل التابعين الرسمية لكي تكون الادوار والمسؤوليات مقتنة ومحددة بشكل واضح، ويفضلون المركزية لكي يكون المشرف المباشر هو المسؤول الاول، ويفضلون الروتين لأن المهام والادوار الروتينية تكون معروفة وينعدم فيها الخطأ وهذا يبرر تزايد تفضيل التابعين للرسمية والروتين والمركزية.
- 3- تأكَّد من خلال تحليل بيانات الدراسة بأنَّ التابعين عينة الدراسة وبسبب الظروف والمواصفات التي يجربوها في بيئه العمل يمارسون بشكل منخفض سلوك الصوت، وهذا يشير إلى أنَّ التابعين يتربدون في الاصفاح عن افكارهم ومقترناتهم بسبب عدم تأكدهم من العواقب المترتبة على هذا الاصفاح.
- 4- أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين سوء المسائلة وخصائص الهيكل المفضلة للتابعين والمتمثلة بـ (الرسمية، المركزية). في حين بينت النتائج وجود علاقة ارتباط سالبة ومعنوية بين سوء المسائلة المتمثلة والسلوك الصوتي العامل.
- 5- توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية لسوء المسائلة في تفضيلات التابع للرسمية. بمعنى أنَّ ادراك التابعين لسوء المسائلة بمستوى عالي يمكن أنْ يتتبأ بوجود مستوى عالي من تفضيلات التابعين للرسمية. وان هذا التفضيل نابع من رغبة التابعين في تحديد مسؤولياتهم وادوارهم بشكل واضح تلافياً للمسائلة التي ينظرون إليها على انها محفقة.
- 6- اشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية لسوء المسائلة في تفضيلات التابع للمركزية. بمعنى أنَّ ادراك التابعين لسوء المسائلة بمستوى عالي يمكن أنْ يتتبأ بوجود مستوى عالي من تفضيلات التابعين للمركزية. وان هذا التفضيل نابع من رغبة التابعين في تقيد عملية اتخاذ القرارات بيد المشرف المباشر، لعدم رغبتهما في تحمل المسؤولية لاعتقادهم انهم قد يظلمون فيما لو تم مساءلتهم على خياراتهم واجراءاتهم.
- 7- لم تثبت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية لسوء المسائلة في تفضيلات التابع للروتين. بمعنى أنَّ ادراك التابعين لسوء المسائلة لا يؤثر على تفضيلهم للروتين، قد يعود سبب ذلك إلى ان وجود عوامل سياقية اخرى تؤثر على تفضيلات التابعين للروتين او عدم دقة الاجابة من قبل عينة الدراسة.
- 8- اوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير مباشرة سلبية ذات دلالة معنوية لتفضيلات الرسمية في صوت الفرد العامل. بمعنى أنَّ تفضيلات التابعين عينة الدراسة للرسمية بمستوى عالي يقلل من رغبتهما في اظهار السلوك الصوتي، ويعود سبب ذلك إلى ان الرسمية العالية التي تقنن الادوار والمسؤوليات تقلل من الفسحة التي يسمح من خلالها للتابعين بممارسة السلوك الصوتي.
- 9- اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير غير مباشرة سالبة بين سوء المسائلة وصوت الفرد من خلال الدور الوسيط لتفضيلات الرسمية والمركزية، وهذا يشير إلى أنَّ تفضيلات التابعين عينة الدراسة للرسمية والمركزية، قد ساهمت في تفسير جزء من أسباب العلاقة بين سوء المسائلة وصوت الفرد.

## **الوصيات**

- 1- على المنظمات عينة الدراسة الالتفات إلى الدور الذي تمارسه سوء المساءلة في إحداث نتائج تنظيمية سلبية والحد من النتائج التنظيمية المفيدة، وفهم الظروف التي تسهل من تقليل النتائج السلبية المرتبطة بهذا البناء المهم.
- 2- نظراً للدور السلبي للأثر السلبي لسوء المساءلة في العواقب المتحققة على مستوى التابعين، يوصي الباحث بضرورة سعي الأجهزة والهيئات الرقابية لخلق تصور ايجابي لدى التابعين للمساءلة ودورها الايجابي في تقويم العمل، وذلك من خلال التركيز على خلق بيئة مسألة تتسم بالوضوح والتوافق، وتعزيز تجارب وخبرات العاملين في الأجهزة الرقابية، وتحديث معايير المساءلة لكي توافق التغيرات والتطورات في بيئة العمل.
- 3- للحد من سوء سلوك بعض العاملين في الأجهزة والهيئات الرقابية، وتحديداً افتقار بعضهم للمهنية والموضوعية في ممارسة العمل الرقابي، يوصي الباحث بضرورة تعزيز الأجهزة والهيئات الرقابية لثقافة النزاهة والشافية من خلال مدونات مكتوبة وعلنية ومتاحة لجميع الأفراد العاملين، لتكون بمثابة مبادئ توجيهية للعمل السليم، ومنح الامتيازات للممثليين لها تشجيعاً لهم، وبما يجعلهم نماذج يحتذى بها من قبل أقرانهم الآخرين.
- 4- للتقليل من تفضيل التابعين عينة الدراسة للرسمية والمركبة، يوصي الباحث بضرورة خلق بيئة مسألة ايجابية من خلال تقليل الغموض والتعارض بالمسؤوليات المناطة بالفرد، والاعتماد على المسألة التقويمية الهدافة إلى تقويم الاخفاقات والانحرافات بدلاً من المسألة الهدافة إلى تصيد الاخطاء ومعاقبة الأفراد العاملين.
- 5- لتعزيز استقلالية الأجهزة والهيئات الرقابية وعدم خضوعها للضغوطات المختلفة، يوصي الباحث بضرورة اختيار القيادات الادارية التي يشهد لها بالاستقلالية والنزاهة، وسن القوانين التي تمنحهم القوة والصلاحيات لتعزيز موقفهم في عدم الخضوع للضغوطات الحزبية والاجتماعية.
- 6- ان تعدد الأجهزة الرقابية وعدم وجود استراتيجية او نمط عمل موحد لها يؤدي الى تعدد الآراء والاجتهادات مما يتسبب بإرباك العمل بسبب العمل على ارضاء كل الأجهزة الرقابية على حساب سير العمل، لتجنب هذا الإرباك والغموض الناجم عن تعدد الأجهزة الرقابية، ولجعل اجراءات المسألة تعمل بنسق واحد في جميع المنظمات، يوصي الباحث بضرورة الركون الى جهاز رقابي متخصص واحد يتولى مسؤولية الرقابة على جميع المنظمات.
- 7- على الأجهزة والهيئات الرقابية تطوير امكانات وقابليات الافراد الذين يمارسون العمل الرقابي من خلال اشراكهم بدورات تدريبية متخصصة داخل وخارج البلد لتطوير قدراتهم الرقابية.
- 8- على الأجهزة الرقابية ان تعمل غرس الثقة بينها وبين الاطراف الخاضعة للمسألة، وذلك من خلال الموافمة بين القيم التي يتبعها العاملين في تلك الأجهزة الرقابية وسلوكهم الفعلي، فضلاً عن التنسيق مع الاطراف الخاضعة للمسألة، وتوضيح اجراءات المسألة، والسماح لهم بطرح كافة الاسئلة والاستفسارات الهدافة الى تجنب الاخطاء والاخفاقات.
- 9- نظراً للعلاقة الترابطية الايجابية بين سوء المسألة وفضليتهم للرسمية والمركبة، يوصي الباحث بخلق حالة من الادراك الايجابي للمسألة ودورها في مكان العمل للتقليل من اعتمادية التابعين وفضلياتهم للرسمية والمركبة وخوفهم من الفشل.
- 10- نظراً للتاثير السلبي لسوء المسألة في صوت العامل، يوصي الباحث الأجهزة والهيئات الرقابية بضرورة العمل على التقليل من تخوف التابعين من الاحكام التي قد تصدر من الأجهزة الرقابية على عدم الامتناع لإجراءات المسألة، مما ينعكس بشكل ايجابي على رغبتهم في التعبير عن اراءهم ومقترحاتهم دون خوف او تردد.

## المصادر

1. السبيسي، فارس بن علوش بن بادي آل دييان (2010). "دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية". اطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
  2. قسوم، حنان (2015). "اثر الشفافية والمساءلة على الاصلاح الاداري"، مجلة ابحاث، العدد 4
- 1- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2007). "Centralization, organizational strategy, and public service performance". *Journal of public administration research and theory*, 19(1), 57-80.
  - 2- Frink, D. D., & Ferris, G. R. (1999). "The moderating effects of accountability on the conscientiousness-performance relationship". *Journal of Business and Psychology*, 13(4), 515-524.
  - 3- Green, M. C., Visser, P. S., & Tetlock, P. E. (2000). "Coping with accountability cross-pressures: Low-effort evasive tactics and high-effort quests for complex compromises". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(11), 1380-1391.
  - 4- Liang, J., & Tang, J. (2010). "A multi-level study on employee voice: Evidence from a chain of retail stores". *Frontiers of Business Research in China*, 4(4), 541-561.
  - 5- Ruekert, R. W., Walker Jr, O. C., & Roering, K. J. (1985). "The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance". *Journal of marketing*, 49(1), 13-25.
  - 6- Tetlock, P. E. (1992). "The impact of accountability on judgment and choice: Toward a social contingency model". *Advances in experimental social psychology*, 25, 331-376.
  - 7- Adelberg, S., & Batson, C. D. (1978). "Accountability and helping: When needs exceed resources". *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(4), 343-350.
  - 8- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). "Two types of bureaucracy: Enabling and coercive". *Administrative science quarterly*, (41), 61-89.
  - 9- Alawamleh, H., Badran, A., ALKhawaldah, R., AlShawabkeh, R., Shalabi, F., Shammout, A., & Bawaneh, A. (2020). The moderating role of organizational routines in the relationship between behavioral repertoire and core competencies: Evidence from Jordan. *Management Science Letters*, 10(11), 2533-2542.
  - 10- Ankamah, S. S. (2016). "Toward a framework of improving horizontal and social accountability mechanisms: Case studies in Asia". *Asian Education and Development Studies*. 5(3), 288-304, ©Emerald Group Publishing Limited
  - 11- Auh, S., & Menguc, B. (2007). "Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation". *Industrial marketing management*, 36(8), 1022-1034.
  - 12- Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Conley, S. C. (1990). "Work processes, role conflict, and role overload: The case of nurses and engineers in the public sector". *Work and Occupations*, 17(2), 199-228.
  - 13- Beu, D., & Buckley, M. R. (2001). "The hypothesized relationship between accountability and ethical behavior". *Journal of Business Ethics*, 34(1), 57-73.
  - 14- Bies, R. J. and Shapiro, D. L. (1988). 'Voice and justification: their influence on procedural fairness judgments'. *Academy of Management Journal*, (31), 676–685.
  - 15- Bloodgood, J. M. (2012). "Organizational routine breach response and knowledge management". *Business Process Management Journal*, 18(3), 376–399.
  - 16- Bovens M. 2006. "Analysing and Assessing Public Accountability. A Conceptual Framework", European Governance Papers, [Online], Vol. No. C-06-01, pp. 05/2008. Available from: <http://www.connex-network.org/eurogov/pdf/egp-connex-C-06-01.pdf>.
  - 17- Boyatzis, R. E. (1998). "Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development." sage.

- 18- Braun, V., & Clarke, V. (2006). "Using thematic analysis in psychology". *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- 19- Brief, A. P., Dukerich, J. M., & Doran, L. I. (1991). "Resolving ethical dilemmas in management: Experimental investigations of values, accountability, and choice". *Journal of Applied Social Psychology*, 21(5), 380-396.
- 20- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance". *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.
- 21- Carrera-Fernandez, M. J., Guardia-Olmos, J., & Peró-Cebollero, M. (2014). "Qualitative methods of data analysis in psychology: An analysis of the literature". *Qualitative Research*, 14(1), 20-36.
- 22- Crant, J. M., Kim, T. Y., & Wang, J. (2011). "Dispositional antecedents of demonstration and usefulness of voice behavior". *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 285-297.
- 23- Cummings, L. L., & Anton, R. J. (1990). "The logical and appreciative dimensions of accountability". In S. Srivastava, D. Cooperrider, & Associates (Eds.), *Appreciative management and leadership* (pp. 257–286). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 24- Denmark, Peter, Kesting, France, Remigiusz, Smolinski, and France, Ian, Speakman, (2012). "Conflict in organizations: the role of routine", *Problems and Perspectives in Management*, Volume 10, Issue 2, 50-59.
- 25- Dubnick, M. (2005). "Accountability and the promise of performance: In search of the mechanisms". *Public Performance & Management Review*, 28(3), 376-417.
- 26- Fandt, P. M., & Ferris, G. R. (1990). "The management of information and impressions: When employees behave opportunistically". *Organizational behavior and human decision processes*, 45(1), 140-158.
- 27- Farrell, D. and Rusbult, C. E. (1992). 'Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: the influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size'. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, (5), 201–218.
- 28- Ferris, G. R., Mitchell, T. R., Canavan, P. J., Frink, D. D., & Hopper, H. (1995). "Accountability in human resource systems". In G. R. Ferris, S. D. Rosen, & D. T. Barnum (Eds.), *Handbook of human resource management* (pp. 175–196). Oxford: Blackwell.
- 29- Frese, M., Teng, E. and Wijnen, C. J. D. (1999). 'Helping to improve suggestion systems: predictors of making suggestions in companies'. *Journal of Organizational Behavior*, (20), 1139–1155.
- 30- Frink, D. D., & Klimoski, R. J. (1998). "Toward a theory of accountability in organizations and human resources management". In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 16 (pp. 1–51). Stamford, CT: JAI Press..
- 31- Frink, D. D., Hall, A. T., Perryman, A. A., Ranft, A. L., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., & Royle, M. T. (2008). "Meso-level theory of accountability in organizations". In *Research in personnel and human resources management*. (27), 177-245, ISSN: 0742-7301, Emerald Group Publishing Limited.
- 32- Gordon, R. A., Rozelle, R. M., & Baxter, J. C. (1988). "The effect of applicant age, job level, and accountability on the evaluation of job applicants". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41(1), 20-33.
- 33- Hall, A. T., Frink, D. D., & Buckley, M. R. (2015). "An accountability account: A review and synthesis of the theoretical and empirical research on felt accountability". *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 204-224.
- 34- Hall, A. T., Frink, D. D., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Bowen, M. G. (2003). "Accountability in human resources management". In C. A.

- Schriesheim & L. Neider (Eds.), New directions in human resource management (pp. 29–63). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- 35- Hall, A. T., Royle, M. T., Brymer, R. A., Perrewé, P. L., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2006). "Relationships between felt accountability as a stressor and strain reactions: The neutralizing role of autonomy across two studies". *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 87-99.
- 36- Hao, Q., Kasper, H., Muehlbacher, J. 2012. "How Does Organizational Structure Influence Performance Through Learning and Innovation in Austria and China". *Chinese Management Studies*, 6(1), 36–52.
- 37- Hinkin, T. R. (1995)," A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations", *Journal of Management*, Vol. 21, No.(5), pp: 967-988.
- 38- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Gavin, M. B., Perrewé, P. L., Hall, A. T., & Frink, D. D. (2007). "Political skill as neutralizer of felt accountability—job tension effects on job performance ratings: A longitudinal investigation". *Organizational behavior and human decision processes*, 102(2), 226-239.
- 39- Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., Hall, A. T., & Ferris, G. R. (2005). "Negative affectivity as a moderator of the form and magnitude of the relationship between felt accountability and job tension". *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(5), 517-534.
- 40- Holloway, I., & Todres, L. (2003). "The status of method: flexibility, consistency and coherence". *Qualitative research*, 3(3), 345-357.
- 41- Hult, G. T. M., Ferrell, O. C., & Hurley, R. F. (2002). "Global organizational learning effects on cycle time performance". *Journal of Business Research*, 55(5), 377-387.
- 42- Huse, M. (2005). Accountability and creating accountability: A framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance. *British journal of management*, 16, 65-79.
- 43- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). "Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators". *Management science*, 52(11), 1661-1674.
- 44- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). "Market orientation: antecedents and consequences". *Journal of marketing*, 57(3), 53-70.
- 45- Joannides, V. (2012). "Accountability and the problematics of accountability". *Critical Perspectives on Accounting*, 23(3), 244-257.
- 46- Johari, J., Yahya, K. K., & Omar, A. (2011). "The construct validity of organizational structure scale: Evidence from Malaysia", *World Journal of Management*, 3(2), 131-152.
- 47- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). "Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition". *Journal of applied psychology*, 74(4), 657.
- 48- Kanten, P., & Ulker, F. E. (2012). "A relational approach among perceived organizational support, proactive personality and voice behavior". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (62), 1016-1022.
- 49- Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdikis, N., & Kehagias, J. (2011). "The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment". *Journal of World Business*, 46(2), 221-233.
- 50- Kesting, P., Smolinski, R., & Speakman, J. I. (2012). Conflict in organizations: the role of routine. *problems and Perspectives in Management*, Volume 10, Issue 2, 50-59.
- 51- Klimoski, R., & Inks, L. (1990). "Accountability forces in performance appraisal". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45(2), 194-208.

- 52- Lanivich, S. E., Brees, J. R., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2010). "PE Fit as moderator of the accountability–employee reactions relationships: Convergent results across two samples". *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 425-436.
- 53- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). "Predicting voice behavior in work groups". *Journal of applied psychology*, 83(6), 853-868.
- 54- Lerner, J. S., & Tetlock, P. E. (1999). "Accounting for the effects of accountability". *Psychological bulletin*, 125(2), 255-275.
- 55- Lind, E. A., Kanfer, R. and Earley, P. C. (1990). 'Voice, control, and procedural justice: instrumental and no instrumental concerns in fairness judgments'. *Journal of Personality and Social Psychology*, (59), 952–959.
- 56- Lindberg, S. I. (2013). "Mapping accountability: core concept and subtypes". *International review of administrative sciences*, 79(2), 202-226.
- 57- Markman, K. D., & Tetlock, P. E. (2000). "I couldn't have known": Accountability, foreseeability and counterfactual denials of responsibility". *British Journal of Social Psychology*, 39(3), 313-325.
- 58- Mathiason, J. R. (2004). "Who controls the machine, III: accountability in the results-based revolution". *Public Administration and Development: The International Journal of Management Research and Practice*, 24(1), 61-73.
- 59- Meirovich, G., Brender-Ilan, Y., & Meirovich, A. (2007). "Quality of hospital service: the impact of formalization and decentralization". *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20(3), 240-252.
- 60- Menon, A., & Varadarajan, P. R. (1992). "A model of marketing knowledge use within firms". *Journal of marketing*, 56(4), 53-71.
- 61- Mero, N. P., & Motowidlo, S. J. (1995). "Effects of rater accountability on the accuracy and the favorability of performance ratings". *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 517-524.
- 62- Messner, M. (2009). "The limits of accountability". *Accounting, Organizations and Society*, 34(8), 918-938.
- 63- Miller, D. (1987). "Strategy making and structure: Analysis and implications for performance". *Academy of management journal*, 30(1), 7-32.
- 64- Mitchell, T. R., Hopper, H., Daniels, D., Falvy, J., & Ferris, G. R. (1998). "Power, accountability, and inappropriate actions". *Applied Psychology: An International Review*, 47, 497–517.
- 65- Morrison, E. W. (2011). "Employee voice behavior: Integration and directions for future research". *Academy of Management annals*, 5(1), 373-412.
- 66- Norman, D. A., & Bobrow, D. G. (1975). "On data-limited and resource-limited processes". *Cognitive psychology*, 7(1), 44-64.
- 67- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- 68- Oldham, G. R. and Hackman, J. R. (1980). "Work design in the organizational context". In: Staw, B. and Cummings, L. L. (Eds) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 2, JAI Press, Greenwich, CT, 247-278.
- 69- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). "Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors". *Journal of management*, 36(3), 633-662.
- 70- Perrow, C. (1983). "The organizational context of human factors engineering". *Administrative science quarterly*, (28), 521-541.
- 71- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1965). "Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior". *Psychological bulletin*, 64(1), 23.
- 72- Roberts, J., & Scapens, R. (1985). "Accounting systems and systems of accountability—understanding accounting practices in their organizational contexts". *Accounting, organizations and society*, 10(4), 443-456.
- 73- Rogers, E. M. (1995). *"Diffusion of innovations"* (4th ed.). New York: The Free Press.

- 74- Safavi, M., & Omidvar, O. (2016). "Resist or comply: the power dynamics of organizational routines during mergers". *British Journal of Management*, 27(3), 550-566.
- 75- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C., & Densten, I. L. (2002). "Work alienation and organizational leadership". *British Journal of Management*, 13(4), 285-304.
- 76- Schminke, M., Cropanzano, R., & Rupp, D. E. (2002). "Organization structure and fairness perceptions: The moderating effects of organizational level". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 881-905.
- 77- Sheremata, W. A. (2000). "Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure". *Academy of management review*, 25(2), 389-408.
- 78- Taggart, W. A., & Mays, G. L. (1987). "Organizational centralization in court administration: An empirical assessment". *American Journal of Criminal Justice*, 11(2), 180-198.
- 79- Tetlock, P. E. (1985). "Accountability: The neglected social context of judgment and choice". *Research in organizational behavior*, 7(1), 297-332.
- 80- Thoms, P., Dose, J. J., & Scott, K. S. (2002). "Relationships between accountability, job satisfaction, and trust". *Human resource development quarterly*, 13(3), 307-323.
- 81- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). "Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity". *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.
- 82- Weichbrodt, J., & Grote, G. (2010). "Rules and Routines in Organizations: a review and extension". In *Fourth International Conference on Organizational Routines*. Nice/France (pp. 1-35).
- 83- Wickens, C. D., & Hollands, J. G. (2000). "Engineering psychology and human performance" (3rd ed.). Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall
- 84- Withey, M. J. and Cooper, W. H. (1989). 'Predicting exit, voice, loyalty, and neglect'. *Administrative Science Quarterly*, (34), 521-539.
- 85- Wong, C. A., Spence Laschinger, H. K., & Cummings, G. G. (2010). "Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality". *Journal of nursing management*, 18(8), 889-900.
- 86- Yarnold, P. R., Mueser, K. T., & Lyons, J. S. (1988). "Type A behavior, accountability, and work rate in small groups". *Journal of Research in Personality*, 22(3), 353-360.
- 87- Yen, C. H., & Teng, H. Y. (2013). "The effect of centralization on organizational citizenship behavior and deviant workplace behavior in the hospitality industry". *Tourism management*, 36, 401-410.
- 88- Zhou, J. and George, J. M. (2001). 'When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice'. *Journal of Applied Psychology*, (44), 682-696.
- 89- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2012). "How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing". *Strategic management journal*, 33(9), 1090-1102.

## ملحق (1)

### البحث النوعي الاستكشافي

#### Exploratory qualitative research

##### اسئلة مقابلات شبه مهيكلة<sup>3</sup>

س1/ هل تعتقد ان تصرفاتك وقراراتك تخضع للمساءلة والمراقبة من جهات داخل المنظمة او خارجها؟

ومن هي هذه الجهات؟

س2/ ما هي نقاط الضعف التي تعاني منها الأجهزة الرقابية داخل المنظمة او خارجها (مثل المدير، الرقابة المالية الخارجية، المفتش العام، النزاهة، الرقابة الداخلية وما شابه ذلك)؟

س3/ هل تعتقد ان الأجهزة الرقابية الداخلية او الخارجية تساهم في تحسين أداء العمل او تعرقله ولماذا؟

س4/ هل ان تعدد الأجهزة الرقابية يعد عامل ايجابي او سلبي ولماذا؟

س5/ من وجهة نظرك الشخصية، ما هي الجوانب السلبية في عمل الأجهزة الرقابية؟ وكيف يمكن تجنبها؟

س6/ هل ان مساعلة الأفراد ومراقبة عملهم تقتصر على المعايير او الإجراءات التي يستخدمونها عند اتخاذ القرارات (المساعلة على الوسائل) ام تقتصر المساعلة على النتائج النهائية لقراراتهم بغض النظر عن الوسائل والإجراءات المتبعة (المساعلة على النتائج)؟ وأيهما أفضل من وجهة نظرك ولماذا؟

س7/ هل تعتقد ان كثرة مراقبة وتدقيق سلوكيات العاملين في المنظمة عامل ايجابي او سلبي للأداء ولماذا؟

س8/ هل يقترن عدم الالتزام بالتعليمات والقوانين وتحقيق متطلبات المساعلة التعرض للعقوبة والمحاسبة؟  
بالمقابل هل يقترن الالتزام بالتعليمات والقوانين وتحقيق متطلبات المساعلة الحصول على المكافأة؟

<sup>3</sup> لم ندرج استماراة الاستبيان لوجودها في الوصف الاحصائي في الجانب العملي