



## مجلة الإدارة والاقتصاد Journal of Administration & Economics

Mustansiriyah  
University

College of  
Administration &  
Economics

P-ISSN: 1813 - 6729

E-ISSN: 2707-1359

### دور سلوكيات صوت الموظف في فاعلية أداء فرق العمل المدارة ذاتياً بحث ميداني في المديرية العامة لتربية الأنبار

عذراء محسن عبد

قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، الفلوجة، العراق

Email: [athraamohsen@uofallujah.edu.iq](mailto:athraamohsen@uofallujah.edu.iq), ORCID ID: <https://orcid.org/>

حكيم خليل إبراهيم

قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، الأنبار، العراق

Email: [Hakeem.khalil@uoanbar.edu.iq](mailto:Hakeem.khalil@uoanbar.edu.iq), ORCID ID: <https://orcid.org/>

ياسر لطيف خلف

قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، الفلوجة، العراق

Email: [yasir.khalef@uofallujah.edu.iq](mailto:yasir.khalef@uofallujah.edu.iq), ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7984-5362>

#### المستخلص

هدف البحث على بناء واختبار نموذج يفسر دور سلوكيات صوت الموظف كمتغير تفسيرى والمتمثل بأبعاده (سلوك صوت الموظف التعزيزي، سلوك صوت الموظف المانع) في فاعلية أداء فرق العمل المدارة ذاتياً كمتغير مستجيب وتمثل بالأبعاد (أداء الفريق، جودة حياة العمل، تقليل سلوك الانسحاب) ولدراسة مشكلة البحث قدم البحث عرضاً نظرياً لما كتبه وتناوله الباحثين حول مفهومي (سلوكيات صوت الموظف وفرق العمل المدارة ذاتياً) بعد تنظيم منهجي لفرضيات منطقية تجسدت بأنموذج افتراضي، إذ تم اختياره بعدد من الأساليب الإحصائية اعتمدت لتحليل البيانات التي جمعت في ضوء استجابة عينة من مديري ورؤساء أقسام وشعب مديرية تربية محافظة الأنبار البالغ عددها (46) فرداً صُممت لأغراض البحث، إذ تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) كما تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث وظهرت النتائج صحة أغلب فرضيات البحث، والتي كان من أبرزها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات صوت الموظف وأداء فرق العمل المدارة ذاتياً كما يعد سلوك الموظف من السلوكيات الإيجابية التي ينتهجها بعض الموظفين في المنظمات العامة أما التوصيات فكان أبرزها ضرورة اهتمام المنظمات العامة بسلوك صوت الموظف وتوفير بيئة مشجعة لإبداء الرأي واعطائهم الحرية الكاملة للتعبير عن مقترحاتهم وحل مشاكلهم

#### معلومات البحث

##### تواريخ البحث:

تاريخ تقديم البحث: 2024 / 3 / 16

تاريخ قبول البحث: 2024 / 6 / 16

عدد صفحات البحث 45 - 54

#### الكلمات المفتاحية:

سلوكيات صوت الموظف، أداء فرق العمل المدارة ذاتياً، مديرية تربية محافظة الأنبار.

#### المراسلة:

أسم الباحث: ياسر لطيف خلف

#### Email

[yasir.khalef@uofallujah.edu.iq](mailto:yasir.khalef@uofallujah.edu.iq)

#### 1. المقدمة

يعتمد نجاح المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها على كفاءة وفعالية رأس المال البشري، إذ أن هناك اتفاق عام بين رجال الإدارة على أن العنصر البشري هو أهم مورد للمنظمة كوحدة اجتماعية هادفة، وعليه تتوقف كفاءة استخدام باقي الموارد في المنظمة وذلك لأن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وبما يتمتع به من قدرة على العمل المنظم لتحقيق الاستدامة للأفراد والمجتمع، إذ شهد العقد الماضي اهتماماً متزايداً بمفهوم صوت الموظف، سواء من أولئك الذين يسعون إلى مستويات أعلى من الأداء التنظيمي أو من أولئك الذين يرغبون في أنظمة أفضل لتمثيل الموظفين، إذ تواجه المنظمات الحكومية ضغوطات جديدة فيما يتعلق بالحفاظ على سمعتها ومستواها الجيد في تقديم خدمات عامة، وتمثلت هذه الضغوط في الوصول إلى أداء مرتفع وتحديث تقنيات وأساليب العمل وإدخال التكنولوجيا والوفاء باحتياجات قوة الموظفين المتزايدة والمتنوعة وتطوير رأس المال الفكري والثقافي واحتواء وسماع آراء الموظفين، وارتكزت مشكلة بحثنا على إشكاليتين تتعلق الأولى بالفجوة المعرفية لمتغيرات البحث والتوصل إلى إجابات وافية أما الإشكالية الثانية هي الفجوة الميدانية وعلاقتها بمتغيرات البحث إذ يعتبر صوت الموظف القوة

الفاعلة التي تمكنه من إيصال المعلومات والمقترحات وجميع الحالات الايجابية والسلبية المؤثرة في المنظمة الى الجهات المسؤولة بالوقت الملائم والتي تمكنها من وضع الحلول الملائمة وبوقت استباقي فضلا عن الدور الذي يلعبه في تحقيق اهداف الموظف نفسه من خلال سعي العديد من المنظمات العامة في مختلف دول العالم إلى اعتماد منهجية فرق العمل ودمج الإمكانيات والقدرات الفردية في الأنشطة التعاونية وهنا يحاول الباحثين سد الفجوة البحثية من خلال التساؤلات التالية:

- 1- ما مستوى إدراك مديرية تربية الانبار لمفهوم السلوك الصوتي للموظفين؟
- 2- هل يوجد صوت للموظفين و فرق عمل مدارة ذاتيا في مديرية تربية الانبار؟
- 3- ما طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات البحث في مديرية تربية الانبار؟

## 2. أهمية البحث

يمكن وضع أهمية البحث وفقا لاعتبارات علمية وعملية ويمكن ان نتناول الأهمية التالي:

- 1- اسهام البحث الحالي في وضع أسس صحيحة لفهم الانعكاسات العلمية لسلوكيات صوت الموظف وابعادها إضافة الى أهمية البيئة المبحوثة والمتمثلة في بيئة التربية والتعليم والتي تعد من المؤسسات التعليمية ذات مكانة مهمة في المجتمع ورفد الجامعات بالطاقات البشرية والحيوية.
- 2- عدم وجود دراسة سابقة تربط متغير سلوكيات صوت الموظف بمتغير فرق العمل المدارة ذاتيا في منظمة تربية من حيث طبيعة متغيرا البحث فضلا عن قلة الدراسات التي تناولت متغيرا البحث، و ابراز موضوع سلوكيات صوت الموظف وبناء تصور متكامل حول موضوع البحث للارتقاء بمستوى المنظمات العامة وتحقيق النجاح والتميز.

## 3. اهداف البحث

- يسعى البحث الحالي الى الإجابة على تساؤلات البحث السابقة وتحقيق اهداف تتصل في جوهرها بالكشف عن مستوى وحقيقة العلاقة بين متغيرات البحث لذلك تم وضع مجموعة من الأهداف تمثلت بالآتي:
- 1- بناء تأطير معرفي متكامل لمتغيرات البحث (سلوك صوت الموظف و فرق العمل المدارة ذاتيا).
  - 2- تشخيص واقع ومستوى توافر سلوك صوت الموظف في المنظمة المبحوثة.
  - 3- التعرف على طبيعة العلاقة الرابطة والتأثيرية ببيّن متغيرات البحث.

## 4. المفاهيم النظرية

### 1.4 مفهوم السلوك الصوتي للموظف

يأتي مفهوم السلوك الصوتي للموظف تعبيراً عن الأفكار والآراء المتعلقة بالعمل بدافع تعاوني يصف المواقف الجيدة و ابداء الرأي حول ما يجري في مؤسستهم أي يعد تحدي استباقي للوضع الراهن وتقديم اقتراحات بناءة والتواصل التقديري للأفكار او الاقتراحات او الاهتمامات والآراء حول القضايا المتعلقة بقصد تحسين الاداء التنظيمي والوحدة، [23] وان السلوك الصوتي للموظف نوع من سلوك العمل الاستباقي والذي يهدف الى تحسين ظروف العمل والتعبير والآراء والمعلومات ذات الصلة بدلاً من حجبها حول التحسينات المحتملة المتعلقة بالعمل [21] ويقصد به أيضا بأنه المواقف المتعلقة بالعمل والاستجابات السلوكية التي تتضمن التحدث عن المشكلات ونقاط الضعف في العمل وترتبط باستخدام المنظمات في مكان العمل، واقتراح الأفكار الابداعية والتوجهات والآراء ثم اقناع الأشخاص في المؤسسات بقبول وتنفيذ هذه الاقتراحات البناءة وانه مجموعة واسعة من الآليات الرسمية لمدخلات الموظفين الفردية واجتماعات ادارة الموظفين و فرق العمل غير الادارية وجودة الدوائر ومجالس العمل والادارة التشاركية، وقد قام [11] بتعريف سلوك صوت الموظف بأنه سلوك معزز ينوي الموظف اعتماده بغرض تحسين الاجراءات والاداء المعياري للمؤسسة بالإضافة الى مواجهة التحديات وتقديم اقتراحات مبتكرة مع الزملاء او القادة تلقائياً أي انه سلوك تعزيزي يركز على التعبير على التحدي البناء من اجل تحسين والتوصية بإدخال تعديلات على الاجراءات القياسية حتى عندما يختلف الآخرون وهو سلوك ذو دور اضافي للتواصل بين الأشخاص، من خلال التحدث عن الافكار او الاهتمامات والآراء حول القضايا المتعلقة بالعمل كنوع محدد من سلوك الادوار الإضافية، وعلى نحو ذلك يمكن تعريفه [15] هو الطرق والوسائل المختلفة التي يتحدث الموظفون من خلالها ويحاولون ان يكون لهم رأي وربما يؤثرون على القضايا التي يحاول المرؤوسين من خلالها الحصول على الرأي وتأثير محتمل على الامور التنظيمية المتعلقة بالقضايا التي تؤثر على عملهم ومصالح المسؤولين وصناع القرار للمنظمة، هو تعبير الموظفين عن افكارهم الشخصية ومستويات مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية لتحسين مستوى مكان العمل ومعالجة المشاكل والتظلم وسوء الادارة والحد منها وانه السلوك الذي يركز على التعبير عن التحدي البناء بقصد تحسين اوجه القصور بدلا من النقد فقط [28]

### 2.4 أهمية سلوك صوت الموظف

يكتسب سلوك صوت الموظف أهميته من تشجيع المنظمة للحوار من خلال تعيين قنوات لصوت الموظف وتقديم أساليب جديدة للتواصل بين المستويات الإدارية، وبالإمكان زيادة الشعور بين الموظفين من خلال إعطائهم مرونة أكثر في المنظمة وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم، وتحسين مكان العمل ومكانة المنظمة والنتائج التي تحققها ومعالجة ضغوط العمل خلق بيئة عمل أكثر إيجابية وتحقيق النجاح التنظيمي في تطوير امكانيات المنظمة لمواجهة المخاطر المحتملة وذلك بتقديم أفكار أو آراء جديدة ومعالجة المشاكل التنظيمية وسوء الادارة والتظلم، [17] كذلك تحسين انتاجية العاملين والحد من الانحراف في المنظمة والمحافظة على العاملين من خلال تحقيق رضاهم وتحفيز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار إضافة الى تحسين الفاعلية الادارية للمنظمة وخلق نوايا ايجابية لدى العاملين تجاه تحقيق أهداف المنظمة [29] فضلا عن تحسين أداء الوظيفة وانخفاض

معدل دوران العاملين وأداء دور إضافي كذلك تحسين النتائج المرغوب فيها مثل أداء المهام الوظيفية ووحدة العمل، وفاعلية المنظمة وتشجيع الموظفين على ابداع افكار ومعلومات جديدة لإدارة المنظمة وتقليل ضغوط العمل وزيادة التحكم الذاتي والتحفيز الوظيفي في المنظمة تحسين قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات وايصال صوت الموظف وافكارهم ومقترحاتهم الى المنظمة وتعزيز الروح المعنوية للعاملين على تطوير مهاراتهم وتطوير قدرة المنظمة على التعامل مع التقنيات والممارسات الجديدة [20]

### 3.4. ابعاد سلوك صوت الموظف

صوت الموظف عامل اساسي في دراسة الإدارة العامة، ومن الناحية التنظيمية فانه سيكون في مصلحة المنظمة اشراك الموظف من خلال صوت العديد من الموظفين، ويأخذ صوت الموظف اشكالا وانواعا عدة، تختلف من وقت لآخر ومن منظمة لأخرى، وكما يلي: [24]

### 1.3.4 سلوك صوت الموظف المانع

يعكس الصوت المانع القرارات التي تتخذها المنظمة من اجل الحد من السلوكيات والنتائج السلبية والتي تعمل على التأثير في تطور الممارسات الداخلية للمنظمة اذ يمثل الصوت الممنوع مدى قدرة العاملين على التعبير عن الممارسات الضارة في المنظمة وتوجيه الانتقادات تجاه المنظمة [3] ووقال فان الصوت الدفاعي يتضمن التعبير عن الاعتراضات على التغييرات ال محتملة في المنظمة والمعارضة اللفظية للتغييرات في سياسات العمل [24] من جانب اخر يمثل استراتيجيات استجابة بناءة وفاعلة تستعمل الاحداث التغيير في المواقف السلبية التي تؤثر على طريقة تواصل المنظمة مع العاملين من اجل معالجة المشاكل التي تطرأ في مكان العمل اذ يشير الى بناء تصور هيكلي ايجابي لمتطلبات العاملين تجاه المنظمة، والذي يصب في معالجة مشاكل والقضايا التي تقف دون تطور المنظمة [2]

### 2.3.4 سلوك صوت الموظف التعزيزي

يشير الصوت الداعم الى السياسات التنظيمية التي تعود بالمنفعة على المنظمة، فضلا عن خلق سمة ايجابية عن المنظمة والمحافظة عليها كما يعد الدعم للسياسات والبرامج والاهداف والاجراءات ذات الصلة بالعمل الجديرة بالاهتمام تعزيز العلاقة بين الادارة والعاملين، فضلا عن تحفيز العاملين للتعبير عن افكارهم واقتراحاتهم الجديدة من أجل تحسين الأداء العام للمنظمة [6] اذ يقدم الصوت الدافع اقتراحات لتعزيز الاداء التنظيمي من خلال تحفيز الموظفين على الانخراط داخل المنظمة وتحقيق أهدافها وبالتالي فان هذا الأمر يعمل على تحسين العمليات الداخلية وتعبير الموظفين عن افكار جديدة لتحسين ممارسات العمل الحالية، اذ يسهم هذا النوع في تحفيز قابليات المنظمة حول جمع معلومات وافية تجاه المشاكل والقضايا التي تقف أمام تطور المنظمة [12] وتحديد حجم ونوع المشكلة التي تواجهها المنظمة ومقدار التحسين والاقتراحات التي يمكن توفيرها اذ يعكس التعبير الطوعي عن الأفكار والآراء التي تركز على أحداث التغيير الوظيفي في سياقات العمل، اذ يمثل مشاركة الأفكار والمقترحات والاهتمامات من اجل تحسين الاداء التنظيمي ويكون استباقي ويسهم في توجيه وتحسين جودة العمليات التنظيمية واتخاذ قرارات أفضل باعتباره الموظف الاجتماعي التقديري الذي يتسم بالتحدي والتواصل التصاعدي للاقتراحات والاهتمامات للإدارة بدلا من مجرد انتقاد الآخرين في مكان العمل [30]

### 4.4 مفهوم فرق العمل المدارة ذاتيا: Self-managed work teams

على الرغم من شعبية المفهوم، لكن لا يوجد إجماع أكاديمي حول تعريف فريق العمل وأنه من الصعب تعريف الفريق بطريقة دقيقة وموحدة، تجسد المعاني المختلفة وان هذا الاختلاف في الآراء اظهر تعريفاً عاماً للفريق هو وان فرق العمل ما هي الا مجموعات يعمل أعضاؤها بشكل مكثف على هدف محدد ومشارك باستخدام التآزر الإيجابي، والمهارات الفردية التكميلية والمتبادلة بين أعضاؤها والمساءلة المتبادلة هي التي تميز الفريق عن مجموعة العمل، [13] اذ أصبح لفرق العمل المدارة ذاتيا مكانة مهمة على مستوى المنظمة والافراد لما لها من دور في تعزيز العلاقات بين المنظمة وبيئتها وتحسين أدائها التنظيمي وجودة حياة العمل اذ أطلق عليها مثلا (الفرق المستقلة، والفرق شبه المستقلة، وفرق السلطة، ومجموعات العمل الطبيعية) واتفق كثير من الباحثين على الرغم من اختلاف بعضهم على ان فرق العمل المدارة ذاتيا ماهي الا تشجيع لمشاركة اعضاء الفريق في اتخاذ وصنع القرارات وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وتحسين المرونة التنظيمية [14] اذ تمثل فرق العمل المدارة ذاتيا برامج الاثراء الوظيفي والتي تتم من خلال اعادة تصميم العمل على مستوى المجموعة لأنها استند المفهوم على البرامج التي تؤكد على الاثراء الوظيفي ومداخل التصميم للوظائف اذ يجري تمكين الافراد لأداء بعض من مهامهم التي تستند الى القرارات والاجراءات التي يصنعها الفريق ذاته اذن هذه الفرق ما هي الا مجموعة من الموظفين الذين يؤدون اعمالهم ووظائفهم بصورة مترابطة ويحصلون على المسؤوليات ومهام عديدة ومختلفة [22] وتجدر الاشارة الى ان فرق العمل المدارة ذاتيا تختلف عن فرق حلقات الجودة فان الاخيرة يقصد بها مجموعة من الاعضاء يتشاركون في أكثر من قرار اذ ان هذه القرارات ترتبط ارتباطا وثيقا بالتخطيط لعملهم ومهامهم وتحديد طريقة العمل ووضع اهداف الفريق واعادة تصميم الوظائف، وعلى الرغم من ان تلك الفرق مستقلة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامها الا انها تتطلب نوع معين من القيادة فضلا عن تلقي هذه الفرق توجيهات من المشرفين بالنهاية تقدم تقريرا الى المستويات التنظيمية من خلاله تخضع للمسائلة عن أداها. [7]

### 5.4 أهمية فرق العمل المدارة ذاتيا

تعتبر إدارة فرق العمل المدارة ذاتيا من أهم وأحدث الموضوعات التي تساهم في تنمية قدرات الأفراد وتساهم في فاعلية المجتمعات ونجاحها، إذ أن انتماء الفرد لفريق ما يتفاعل ويتواصل مع أعضائه يعكس قدرته على الأداء والفاعلية وتغيير السلوك إلى الأحسن، وهو أمر غاية في الأهمية خاصة بالنسبة للإدارة وذلك لان سلوك الأفراد يتأثر بسلوك وأفكار فريق العمل الذي ينتمي إليه أعضاء المجموعة الديناميكية، [26] كما برزت أهمية فرق العمل المدارة ذاتيا عندما ازداد استخدام المنظمات لها وزيادة اهتمامها في العوامل التي تعمل على تعزيز نجاحها، كونها تعتمد على الكفاءة الذاتية للأفراد العاملين في انجاز المهام، من جانب

آخر فإن هذه الفرق تشجع على الحوار بين الاعضاء وتبادل المعرفة والمهارات والافكار كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد افكار مبتكرة وجديدة للاستجابة للتغيرات والتعامل مع المشكلات واستجابتها للضغوط، اذ بدأ استخدام فرق العمل المدارة ذاتياً من قبل المنظمات باعتبارها طريقة لتقليل المستويات الإدارية وذلك من خلال السماح لأعضاء الفريق في حل المشكلات وأنجاز المهام، [19] كذلك لفرق العمل المدارة ذاتياً مكانة واهمية تتمثل بمساهمتها في تعزيز الروابط بين أعضاء الفريق وإضفاء هوية للفريق، استجابة أسرع للتغيرات الطارئة في بيئة العمل وامتلاكها مستويات عالية من الإنتاجية والثقة مع الزبائن او المستفيدين وتحسين مستوى ونوعية القرارات وكذلك زيادة فاعلية الاتصالات بين الأعضاء وتحسين مستوى مهارات الأعضاء ومن خلال القيادة يستطيع فريق العمل حل المشكلات والتحفيز لإنتاج مثل هذه النتائج الإيجابية ففائد الفريق يستطيع ان يطور كفاءات الفريق الفردية والجماعية والتي يجب ان تتناسب مع أهداف الفريق وخلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل، [22] بالإضافة الى الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب انجازها، والتزام تام بالعمل المطلوب انجازه من كل عضو مع المحافظة على القيم المساندة فضلاً عن تحسين التنسيق بين اعضائها وبين فرق العمل الاخرى وزيادة التعاون فيما بينها ونتيجة لذلك فان تلك الفرق تعمل على زيادة الفاعلية التنظيمية والسبب يعود ان تلك الفرق يكون اعضائها مختلفين في المهارات والامكانيات والقدرات وهذا يؤدي الى زيادة التنوع مما يكون ايجابيا في زيادة الاداء الوظيفي [25] وبالتالي يؤدي ذلك الى المرونة في العمل والرضا الوظيفي وانخفاض التكاليف اضافة الى التكيف المتبادل في انجاز المهام بدلا من استخدام القواعد والاجراءات بسبب ان تلك الفرق هي اقل روتينية ومن المتوقع ان تحظى بإشراف اقل وعليه فان فرق العمل المدارة ذاتياً اكتسبت اهميتها ايضا من خلال تحسينها لتبادل المعلومات والاتصالات بين مختلف الاقسام اذ ينتج ذلك في سهولة اتخاذ القرارات والمشاركة فيها، [16]

#### 6.4 ابعاد إدارة الفرق المدارة ذاتياً

تعددت وتباينت آراء الباحثين حول ابعاد فرق العمل المدارة ذاتياً باختلاف اهداف كل دراسة وطبيعة وتصورات هؤلاء الباحثين، لذلك سيتناول البحث الابعاد (أداء الفريق، جودة حياة العمل، سلوك الانسحاب) اذ يرى الباحثين ان هذه الابعاد هي الاغلب التي تمس بيئة عمل المنظمة المبحوثة وأكثرها شيوعاً وهي كالتالي: [1]

##### 1.6.4 أداء الفريق

يرتبط أداء أعضاء الفريق بالعديد من الوظائف الإدارية مثل تحديد الاحتياجات داخل الفريق وتوازن عبء العمل والتخطيط وحل المشكلات وأداء فريق الرصد إضافة الى ذلك فان أداء الفريق يركز على معايير مثل تكوين المهمة، والأنشطة والموارد، ويقصد بأداء الفريق بأنه تقييم مخرجات ونتائج العمل والتمثلة بقدرة الفريق على تحقيق اهداف المشروع وجودة البرمجيات المقدمة وتحفيز أعضاء الفريق على العمل بروح الفريق الواحد [27] ويوجد عوامل تؤثر على أداء الفريق التي تكون تشكيلة الفريق وهي العامل الثقافي للفريق والقدرة الادراكية للتحفيز والشخصية وان لفرق العمل المدارة ذاتياً مكونات كمية ونوعية تتمثل بالإنتاجية وجودة المنتج والكفاءة والابتكار كما يتحمل أعضاء الفريق المدار ذاتياً مسؤولية الطريقة لأداء العمل والتعلم ولضمان تحقيق الكفاءة والفاعلية لعمل الفريق فأن مفتاح النجاح لذلك يجب ان تكون هناك لغة مشتركة وتعتمد على مجموعة من المهارات كالإدارة والتنظيم والتحليل النقدي وحل المشكلات وصنع القرار المؤيد للنشاط والابداع وأداء الحكم الذاتي والمبادرة وبالتالي فان التركيز على أداء فريق العمل المدار ذاتياً يستند على اعتبارات نظرية تشير الى ان الفائدة من الإنتاجية والأداء التنظيمي يتوقف على اعتماد الفريق على المشاورات والتعاون بين الأعضاء [1]

##### 2.6.4 جودة حياة العمل

تعتبر جودة حياة العمل من الأهداف المهمة والرئيسية لأي منظمة كونه يؤثر على كفاءة المنظمة وعلى الاغلب يكون مطلوباً من قبل فرق العمل التي تركز على الإدارة الذاتية ومنذ نشأته ظهرت العديد من المؤشرات التي تؤكد بان فرق العمل المدارة ذاتياً تعمل على تعزيز جودة حياة العمل اذ يقصد بجودة حياة العمل هي الحياة التي تعكس حياة الشخص المتمثلة بمشاعره حول الوظيفة والمعنى الجوهرية في حياة الشخص بما في ذلك المكافآت والعلاقات التنظيمية والشخصية والفوائد الأمنية والاقتصادية [4] أن جودة حياة العمل هي تلبية احتياجات افراد الفريق عن طريق الأنشطة والموارد والنتائج الناشئة من الاشتراك في العمل، او هي ردود أفعال عاطفية لأعضاء الفريق لكل الخصائص الموضوعية والخبرة لتنظيم العمل او هي المواقف وردود الأفعال العاطفية الإيجابية لأعضاء الفريق تجاه وظائفهم، وتتكون جودة حياة العمل من عدد من العناصر التي تعزز اهميتها وهي الثقة والاحترام وتقاسم القيادة والاعتمادية المتبادلة واللغة المشتركة والتوسع في المهام وأضاف [10]

##### 3.6.4 سلوك الانسحاب

يمارس أعضاء فريق العمل المدار ذاتياً سلوكيات تكون مؤثرة في أداء الفريق ويمكن قياس تلك السلوكيات بعدد من المواقف التي يمارسها الأفراد العاملون في المنظمة وقد يؤدي ذلك الى ترك العمل اذ يعد سلوك الانسحاب من السلوكيات السلبية وتتمثل بانخفاض الالتزام التنظيمي والتغيب عن العمل وتشكل زيادة المبيعات على التقليل من سلوكيات الانسحاب والتسامح على ارتكاب الأخطاء والتركيز على النتائج المتحققة على العكس من ان انخفاض المبيعات لدى أي منظمة من الممكن ان تزيد من سلوكيات الانسحاب [18] وهناك نوعين من سلوك الانسحاب وهما سلوك الانسحاب النفسي ويعني مجموعة إجراءات توفر عملية الانسحاب العقلي من بيئة العمل ويتمثل بعدد من الصور ومنها الأقل خطورة والمتمثلة بأحلام اليقظة عند الموظفين وهو التصرف بأفعال بأفكار عشوائية والتنشئة الاجتماعية اما الانسحاب الفعلي يمثل مجموعة الإجراءات التي توفر عملية الانسحاب الجسدي من بيئة العمل سواء طويلة او قصيرة الأمد اما صور الانسحاب الفعلي فهي ترك العمل في وقت مبكر او التأخر في الوصول الى العمل، [9] وعليه فان سلوكيات الانسحاب ليس لديها اثار ضارة على المنظمة فضلاً من ان هذا السلوك قد يعطي للأفراد الاستراحة المطلوبة من عدم الرضا الوظيفي والاجهاد كما ان العديد من سلوكيات الانسحاب تميل ان تكون تلقائية وتعكس مستويات التأثير

الفوري من جانب اخر يمثل السلوك المنحرف سلوك غير تلقائي يمارسه الافراد العاملين على الرغم من معرفة اثاره على الفرد والمنظمة [5]

## 5. الجانب العملي

### 1.5.1 وصف وتشخيص أبعاد البحث ومتغيراته

يتضمن هذا البحث التعرف على طبيعة الآراء التي ابداهها المبحوثين حول المتغيرات الرئيسية للبحث والمتمثلة (دور سلوكيات صوت الموظف في فاعلية أداء فرق العمل المدارة ذاتياً) فضلاً عن العوامل المكونة لهذه الأبعاد، وعلى النحو التالي:

#### 1.1.5.1 وصف وتشخيص أبعاد سلوكيات صوت الموظف للمنظمة المبحوثة

يتضح من الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية في جدول رقم (1) الخاصة بمواقف عينة البحث (لموظفي المديرية العامة لتربية الانبار) حول ابعاد سلوكيات صوت الموظف , على اعتبار ان الوسط الفرضي يساوي (3) على مساحة القياس, اذ تشير النتائج الى ان ابعاد سلوكيات صوت الموظف على المستوى الكلي قد حققت وسطاً حسابياً قدره (3,91) وهو وسط حسابي (عالي) بمعنى ان العينة المبحوثة تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير وهذا ما نراه واضحاً فالأوساط الحسابية لجميع الفقرات (10-1) هي اوساط حسابية عالية , وقد بلغ الانحراف المعياري الاجمالي (0,47) وهذا يشير الى تجانس جيد في اجابات العينة حول هذا البعد . وهذا ما أكدته معامل الاختلاف والذي بلغ (12,02 %) وهذا يدل على ان هناك تشتت بنسبة قليلة في اجابات العينة المبحوثة اما عن ابعاد هذا المتغير فقد كانت النتائج حولها كالتالي:

#### 1.1.1.5 سلوك صوت الموظف التعزيزي

يشير الجدول (1) الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (4.07) اي انه وسط حسابي عالي، وبانسجام جيد في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.54) وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (13.40 %), وهذا يشير الى ان ادارات المديرية العامة لتربية الانبار تعد (سلوك صوت الموظف التعزيزي) له دور مهم في أداء فرق العمل داخل المنظمة.

#### 2.1.1.5 سلوك صوت الموظف المانع

يشير الجدول رقم (1) الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغ (3.81) اي انه وسط حسابي عالي وبانسجام جيد في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.95) وهذا ما اكده معامل الاختلاف العام البالغ (25.45 %), وهذا يشير الى ان الادارات تأخذ (سلوك صوت الموظف المانع) بعين العناية بمختلف أنشطتها،

جدول (1) الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأبعاد سلوكيات صوت الموظف

| معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | ابعد سلوكيات صوت الموظف  |
|----------------|-------------------|---------------|--|
| 10.84          | 0.46              | 4.24          | 1 تسعى الإدارة لتبني الأفكار المبتكرة ومبادرات التغيير العملية التي يقدمها الموظفون  |
| 12.32          | 0.52              | 4.22          | 2 تتعامل إدارة المنظمة بشكل جدي مع المقترحات التي يقدمها الموظفون وتضعها ضمن أولوياتها في اتخاذ القرار                             |
| 20.19          | 0.81              | 4.01          | 3 يقدم الموظفون اقتراحات لاساليب عملهم من اجل احداث التغيير المستدام التي تعود بالنفع للمنظمة                                      |
| 11.16          | 0.43              | 3.85          | 4 يقوم الموظفون بتقديم اقتراحات بناءة بشكل استباقي لتطوير لتطوير خدمات المنظمة وتساعدهم على تحقيق أهدافهم واهداف المنظمة           |
| 12.53          | 0.51              | 4.07          | 5 يقترح الموظفون أفكار مبدعة وتغييرات في الإجراءات عبر الوسائل المناسبة  |
| 13.40          | 0.54              | 4.07          | الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف   |
| 19.89          | 0.75              | 3.77          | 6 يقدم الموظفون المشورة لزملاء العمل لتصحیح السلوكيات غير المرغوب بها والتي تعرقل الأداء الوظيفي                                   |
| 26.99          | 1.05              | 3.89          | 7 يتحدث الموظفون بصدق عن المشكلات التي قد تسبب خسائر للمنظمة حتى في وجود آراء معارضة   |
| 29.88          | 1.04              | 3.73          | 8 يمتلك الموظفون الجرأة على ابداء آرائهم حول العوامل التي قد تؤثر على كفاءة وفاعلية أداء المنظمة حتى لو كان سببها في احراج الآخرين |
| 22.67          | 0.90              | 3.97          | 9 تحرص إدارة المنظمة على قبول النقد الهادف الى تحسين العمل واجراءاته والاستفادة من الجوانب الإيجابية التي يقدمها الموظف            |
| 27.84          | 1.03              | 3.70          | 10 يتمتع الموظفون بحرية انتقاد إدارة المنظمة عند اتخاذها القرارات الغير مدروسة   |
| 25.45          | 0.95              | 3.81          | الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف   |

#### 2.1.5.2 وصف وتشخيص أبعاد فرق العمل المدارة ذاتياً

يتضح من الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف في الجدول رقم (2) الخاصة بمواقف العينة المبحوثة في دائرة مديرية تربية الانبار حول ابعاد متغير فرق العمل المدارة ذاتياً على اعتبار ان الوسط الفرضي يساوي (3) على مساحة القياس , اذ تشير النتائج على ان ابعاد فرق العمل المدارة ذاتياً على المستوى الكلي قد حققت وسطاً حسابياً قدره (3.86) وهو وسط حسابي عالي بمعنى ان العينة تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير فالأوساط الحسابية لجميع الفقرات (25-11) هي اوساط حسابية عالية , وقد بلغ الانحراف المعياري الاجمالي (0.47) وهذا يشير الى تجانس جيد في اجابات العين المبحوثة ازاء هذا البعد, وهذا ما اكده معامل الاختلاف الاجمالي والذي بلغ (12,18 %) اما عن ابعاد هذا المتغير فكانت كالتالي :

### 1.2.1.5 أداء الفريق

يشير الجدول رقم (2) الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد الذي بلغ (3.75) اي انه وسط حسابي عالي، وبانسجام جيد اذ بلغ في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.58) وهذا ما اكده معامل الاختلاف العام البالغ (14.71%)، وهذا يشير الى اهمية بعد أداء الفريق واهتمام الادارة بأداء الفريق كونه عاملاً مهماً في تحقيق نجاح المنظمة والوصول الى اهدافها.

### 2.2.1.5 جودة حياة العمل

يشير الجدول رقم (2) الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد الذي بلغ (3.75) اي انه وسط حسابي عالي، وبانسجام جيد اذ بلغ في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.92) وهذا ما اكده معامل الاختلاف العام البالغ (24.68%) وهذا يشير الى ان ادارة المنظمة المبحوثة تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على حياة العاملين الوظيفية والشخصية.

### 3.2.1.5 تقليل السلوك الانسحاب

يشير الجدول رقم (2) الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد الذي بلغ (3.96) اي انه وسط حسابي عالي، وبانسجام جيد اذ بلغ في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.88) وهذا ما اكده معامل الاختلاف العام البالغ (25.33%) وهذا يشير الى ان ادارة المنظمة المبحوثة تهدف الى تقليل سلوك الانسحاب داخل المنظمة من خلال سماع صوته والاهتمام به

جدول (2) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأبعاد إبعاد فرق العمل المدارة ذاتياً

| معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | ابعاد فرق العمل المدارة ذاتياً   |
|----------------|-------------------|---------------|--|
| 17.48          | 0.68              | 3.89          | 11 نعمل بروح الفريق لتعزيز المسؤولية وتحقيق القواسم المشتركة بين الجميع                              |
| 27.27          | 1.02              | 3.47          | 12 اعتماد الفريق على التوافق بين الأعضاء لتحقيق النجاح   |
| 22.98          | 0.88              | 3.83          | 13 في عملي تكون جودة العمل وكفاءة الفريق مرتفعة  |
| 23.88          | 0.88              | 3.67          | 14 اتقان افراد الفريق أداء المهام المطلوبة منهم داخل الفريق  |
| 26.60          | 1.04              | 3.91          | 15 تمنح قيادة الفريق أهمية كبيرة للاتصالات غير المباشرة وغير الرسمية لحل المشكلات التي تواجه الفريق. |
| 23.73          | 0.89              | 3.75          | الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف   |
| 23.51          | 0.87              | 3.70          | 16 توافر ارتياح وثقة بين أعضاء الفريق لتحقيق فرص النمو   |
| 25.76          | 1.02              | 3.96          | 17 وجود علاقات تنظيمية قوية للأشخاص المنوطة بهم تنفيذ أعمالهم  |
| 23.82          | 0.86              | 3.61          | 18 عرض جميع المعلومات على أعضاء الفريق وان كانت سرية فيما يخص تحسين الجودة                           |
| 27.70          | 1.00              | 3.76          | 19 التزام أعضاء الفريق في تحقيق الأهداف المشتركة للفريق حسب متطلباتهم                                |
| 22.61          | 0.85              | 3.76          | 20 يمتلك زملائي حرية أداء الأعمال الموكلة اليهم ومناقشة الأفكار بينهم                                |
| 24.68          | 0.92              | 3.75          | الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف   |
| 22.13          | 0.83              | 3.75          | 21 خلال عملي ضمن فريق لاحظت ان التغيب عم العمل بين أعضاء الفريق مرتفع                                |
| 29.95          | 1.12              | 3.74          | 22 توجد ظاهرة دوران العمل بين أعضاء الفريق بشكل كبير   |
| 22.61          | 0.58              | 3.76          | 23 اتقهم المعايير المستخدمة في الحكم على وجود السلوك الإيجابي عند الافراد                            |
| 22.61          | 0.90              | 3.98          | 24 توافر عدد من الإجراءات لتقليل الانسحاب من العمل وتحمل المسؤولية                                   |
| 29.36          | 1.01              | 3.61          | 25 ارتفاع الاتكالية والتهرب من المهام المناطة بالافراد في المنظمة المبحوثة                           |
| 25.33          | 0.88              | 3.96          | الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف   |

### 2.5 اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

سيتم اختبار علاقة التأثير بين الابعاد الاساسية لمتغير سلوكيات صوت الموظف (سلوك صوت الموظف التعزيزي، سلوك صوت الموظف المانع) و فرق العمل المدارة ذاتياً بأبعاده والمتمثلة في ( أداء الفريق , جودة حياة العمل , تقليل السلوك ) وتحليلها وكما نصت عليه الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وذلك عبر استخدام الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) , كما تم استخدام (F) لاختبار معنوية معادلة الانحدار وكذلك عرض قيم معامل الميل الحدي (B) ومعامل التفسير (R2) لقياس نسبة تفسير العناصر الأساسية لسلوكيات صوت الموظف بأبعادها للتغيرات التي تطرأ على فرق العمل المدارة ذاتياً , اذ نصت الفرضية الرئيسية الاولى على انه ( يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لسلوك صوت الموظف وبعديه في أداء فرق العمل المدارة ذاتياً). ومن النماذج التي تظهر في الجدول (3) الذي يبين نماذج التأثير المعنوية وغير المعنوية بين متغيرات العناصر الاساسية لسلوكيات صوت الموظف ومتغيرات فرق العمل المدارة ذاتياً يتبين لنا ما يأتي:

1- اظهر بعد سلوك صوت الموظف التعزيزي بوصفه احد متغيرات العناصر الاساسية لسلوكيات صوت الموظف (3) نماذج تأثير معنوية مع متغيرات أداء فرق العمل المدارة ذاتياً من مجموع (3) نماذج , اي ما نسبته (100%) وكانت جميعها ذات دلالة معنوية احصائية اذ ان قيم (F) المحسوبة لهذه النماذج أعلى من قيمة (F) الجدولية , وكان معامل التفسير (R2) لسلوك صوت الموظف التعزيزي مع اجمالي أداء فرق العمل المدارة ذاتياً (0.43) اي ان نسبة (0.43%) من التغير في أداء فرق العمل المدارة ذاتياً يمكن تفسيرها بدلالة سلوك صوت الموظف التعزيزي .

2- اظهر بعد سلوك صوت الموظف المانع بوصفه احد متغيرات العناصر الاساسية لسلوكيات صوت الموظف (3) نماذج تأثير معنوية مع متغيرات أداء فرق العمل المدارة ذاتياً من مجموع (3) نماذج , اي ما نسبته (100%) وكانت جميعها ذات دلالة معنوية احصائية اذ ان قيم (F) المحسوبة لهذه النماذج أعلى من قيمة (F) الجدولية , وكان معامل التفسير (R2) لسلوك صوت الموظف المانع مع اجمالي أداء فرق العمل المدارة ذاتياً (0.50) اي ان نسبة (0.50%) من التغير في أداء فرق العمل المدارة ذاتياً يمكن تفسيرها بدلالة سلوك صوت الموظف المانع، وظهرت العلاقة بشكل عام بين العناصر الاساسية لسلوكيات صوت الموظف واداء فرق العمل المدارة ذاتياً (9) نماذج معنوية من أصل (9) نموذجاً، اي ما نسبته (100%)

جدول (3) معاملات التأثير للأبعاد الأساسية لسلوكيات صوت الموظف في ابعاد فرق العمل المدارة ذاتيا

| البيانات                 | أداء الفريق |      |        | جودة حياة العمل |      |       | تقليل سلوك الانسحاب |      |       | اجمالي أداء فرق العمل المدارة ذاتيا |      |       | النماذج المعنوية |       |
|--------------------------|-------------|------|--------|-----------------|------|-------|---------------------|------|-------|-------------------------------------|------|-------|------------------|-------|
|                          | B           | R2   | F      | B               | R2   | F     | B                   | R2   | F     | B                                   | R2   | F     |                  | العدد |
| سلوك صوت الموظف التعزيزي | 0.80        | 0.40 | 67.22  | 0.41            | 0.15 | 18.53 | 0.61                | 0.41 | 69.42 | 0.68                                | 0.43 | 76.51 | 3                | 100%  |
| سلوك صوت الموظف المانع   | 0.67        | 0.44 | 79.52  | 0.36            | 0.20 | 25.31 | 0.64                | 0.35 | 53.11 | 0.57                                | 0.50 | 98.53 | 3                | 100%  |
| الاجمالي                 | 0.95        | 0.59 | 139.28 | 0.57            | 0.35 | 45.34 | 0.95                | 0.66 | 92.63 | 0.83                                | 0.69 | 175.2 | 9                | 100%  |
| النماذج المعنوية         |             |      |        |                 |      |       |                     |      |       |                                     |      |       |                  |       |

\* \* قيمة (F) الجدولية تحت مستوى معنوية = 0.01, 6.08 \* قيمة (F) الجدولية تحت مستوى معنوية = 0.01 = 3.2

## 6. الاستنتاجات

- 1- اوضحت نتائج التحليل ان سلوك صوت الموظف ببعديه يرتبط ارتباطاً طردياً بالفرق المدارة ذاتيا ما يعني انه كلما زاد الاهتمام بسلوك صوت الموظف تمكن افراد الفرق من ادارتها ذاتيا.
- 2- استنتجت الدراسة ان سلوك صوت الموظف يرتبطان بصورة متفاوتة تقريبا مع فرق العمل المدارة ذاتيا ولكن بنسب تفاوت قليلة وذلك يؤكد اهمية كل بعد من ابعاد سلوك صوت الموظف في تحقيق فاعلية فرق العمل المدارة ذاتيا.
- 3- اسفرت النتائج على وجود تأثير طردي معنوي لسلوكيات صوت الموظف على فرق العمل المدارة ذاتيا وهو ما يعكس اهمية الدور الذي يلعبه صوت الموظف وتأثيره الايجابي باتخاذ قرارات صحيحة والعمل داخل مجموعات وفرق عمل.
- 4- استنتجت الدراسة ان سلوك صوت الموظف يؤثر على فاعلية فرق العمل المدارة ذاتيا أي ان ذلك يعني ان كلما اهتمت المنظمات العامة بسلوكيات صوت الموظف تحققت فاعلية فرق العمل.
- 5- تتفاوت نسبة تأثير بعدي سلوك صوت الموظف في فاعلية فرق العمل المدارة ذاتيا تفاوتاً بسيطاً مما يؤكد اهمية كلا البعدين في التأثير على فاعلية فرق العمل المدارة ذاتيا.
- 6- اظهرت الدراسة النظرية ان سلوك الموظف من السلوكيات الايجابية التي ينتهجها بعض الموظفين في المنظمات العامة والذي يهدف الى تغيير الحالة واجراء تغييرات بناءه لتأثير على فرق العمل بشكل خاص والمنظمة بشكل عام.

## 7. التوصيات

1. يوصي الباحثين ان تولي المنظمات العامة اهتمام بسلوكيات صوت الموظف وتوفير بيئة مشجعة لإبداء الرأي واعطائهم الحرية الكاملة للتعبير عن مقترحاتهم آرائهم وحل مشاكلهم.
2. يؤكد الباحث ضرورة وضع مفهوم واسع لفرق العمل التي تدار بأشخاص من داخل الفريق ومن طرف اعضائه وان يتحمل فيه الاعضاء المسؤولية الكاملة عن سير العمل وتشجيع الموظفين للانخراط بهذه المجالات من خلال توفير المستلزمات الادارية والتقنية وتقادي أي مشكلات او معوقات ممكن ان تواجه الفرد.
3. ضرورة تشجيع الدراسات الميدانية في مجال سلوك صوت الموظف في المنظمات العامة خصوصا سلوك صوت الموظف المانع الذي يمثل الديمقراطية في العمل للتقليل من الانسحاب
4. ضرورة الاهتمام بسلوك صوت الموظف التعزيزي والمانع وخصوصا سلوك صوت المانع وتفتح المجال للنقد وابداء الرأي من قبل الموظفين عن المشاكل او المخاطر التي ممكن ان تواجه المنظمة والتي لا يمكن ان تستشعرها الادارة العليا بينما يحس بها الموظف.
5. الاهتمام بفرق العمل المدارة ذاتيا وتقديم الدعم المادي والمعنوي لها والتركيز على التدريب والتعليم المستمرة لأعضاء الفريق لإكسابهم المهارات الكافية التي تمكنهم من التعبير عن مقترحاتهم حول عمل الفريق
6. ضرورة اهتمام المنظمات العامة بجميع بموظفيها وتحقيق التوازن بين حياتهم الاجتماعية وحياتهم الوظيفية لأجل ضمان بقائهم في العمل وتحقيق الولاء التنظيمي لديهم.

## المصادر

- [1] الياسري، اسراء حسين يعقوب، (2017) قياس تأثير النداب في تحسين أداء فرق العمل المدارة ذاتيا: التسكع الاجتماعي متغيرا تفاعليا باعتماد لوحة عدادات الكترونية، رسالة ماجستير، إدارة الاعمال. جامعة البصرة.
- [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] Bas, S., & Tabancali, E. (2020). Correlations between Teachers' Personality, Psychological Safety Perception and Teacher Voice. *Eurasian Journal of Educational Research*, 185-204.
- [4] Berntzen, M., & Wong, S. I. (2019). Coordination in distributed, self-managing work teams: the roles of initiated and received task interdependence.
- [5] Breuer, C., Hüffmeier, J., and Hertel, G., (2016) "Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators," *Journal of Applied Psychology*, vol. 101, no. 8.
- [6] 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).
- [7] Chen, S. C. (2017). Paternalistic leadership and cabin crews' upward safety communication: The motivation of voice behaviour. *Journal of Air Transport Management*, 62.
- [8] Geerts, Iris A.G.M, and Bierbooms, Joyce J.P.A. and Cloudt, Stefan W.M.G. (2020) Understanding self-managing teams in Dutch healthcare: empirical evidence to non-sequential team development processes, *Journal of Health Organization and Management* Vol. 35 No. 9.
- [9] Gerpott. fabiola h, lehmann. nale, voelpel.sven c., vugt.mark van, (2019) it's not just what is said, but when it's said: a temporal account of verbal behaviors and emergent leadership in self-managed teams *Academy of Management Journal*, Vol. 62, No. 3.
- [10] Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C. J., Vartiainen, M., and Hakonen, M., (2015) "Virtual Teams Research," *Journal of Management*, vol. 41, no. 5,
- [11] Guo, Y., Zhu, Y., & Zhang, L. (2020). Inclusive leadership, leader identification and employee voice behavior: The moderating role of power distance. *Current Psychology*, 1-10.
- [12] 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*.
- [13] Ivetic, P .(2018) Holding the House of Cards Together: Possible Pitfalls with Self-Organizing Teams in Organizations. Project: Self-Organizing Teams in Organizations.
- [14] Jabbouri, Nada Ismaeel. and Hamoud, Emad Mansi (2020), The role of the effectiveness of self-managed teams in improving the 'quality of services / an applied study in Ramadi municipality, *Journal of Economics and Administrative Sciences* Vol.26 (NO. 118).
- [15] Kee, K., van Wieringen, M., & Beersma, B. (2021). The relational road to voice: how members of a low-status occupational group can develop voice behavior that transcends hierarchical levels. *Journal of Professions and Organization*, 8(3).
- [16] Kohnová.Lucia , and Salajová.Nikola, (2021)Agile organization: Introducing self-managed teams, *Management Trends in the Industry Context* 4.
- [17] 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).
- [18] Lee, Y-T., & Paunova, M. (2017). How Learning Goal Orientation Fosters Leadership Recognition in Selfmanaged Teams: A Two-stage Mediation Model. *Applied Psychology*, 66(4), 553-576.
- [19] Lin, Chieh-Peng, Mei Liu-, Chu, Ting Liu -,Na- & Ting Huang ,Hsu (2018) Being excellent teams: managing innovative climate, politics, and team performance , *Total Quality Management & Business Excellence*, ISSN: 1478-3363, <http://www.tandfonline.com/loi/ctqm20>.
- [20] Naqvi, S. M. M. R. (2020). Employee voice behavior is critical for organizational sustainability in the telecommunications industry. *PloS one*, 15(9).
- [21] Paulet, R., Holland, P., & Bratton, A. (2021). Employee Voice: The Missing Factor in Sustainable HRM? *Sustainability*, 13(17).

- [22] Sanyal, Shouvik & Hisam , Mohammed Wamique (2018) The Impact of Teamwork on Work Performance of Employees :A Study of Faculty Members in Dhofar University, IOSR journal of business and management (IOSR-JBM)e-ISSN :2278-487 X , Volume 20.
- [23] Sifatu, W. O., Sjahruddin, 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).
- [24] Unler, E., & Caliskan, S. (2019). Individual and managerial predictors of the different forms of employee voice. *Journal of Management Development*.Vol.38No.7.
- [25] Van Mierlo, J., Bondarouk, T. and Loohuis, R.P.A. (2019), “The role of multiple points of view in nonenvisioned routine creation, taking initiative, creating connections and coping with misalignments”, in Feldman, M., D’Adderio, L., Dittrich, K. and Jarzabkowski, P. (Eds), *Routine Dynamics in Action, Replication and Transformation*, Emerald, Bingley, pp. 153-172.
- [26] Van Mierlo, J., Bondarouk, T. and Sanders, K. (2018), “The dynamic nature of HRM implementation: a structuration perspective”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 29 No. 22.
- [27] Viswanatha.Rajeesh, Lakshmi.Divya, (2019) Assessing the impact of Authentic Leadership and Team Climate on Innovative Work Behavior within Self-managed teams in IT Organizations, *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, Volume- 8 Issue-2S4.
- [28] Wijaya, N. H. S. (2021). Proactive personality, voice behaviour, and the roles of team social exchange. *Jurnal Siasat Bisnis*, 25(2).
- [29] 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.
- [30] Xu, J., Xie, B., Yang, Y., & Li, L. (2020). Voice More and Be Happier: How Employee Voice Influences Psychological Well-Being in the Workplace—international journal of mental health promotion, 23(1).



## Journal of Administration & Economics

**Mustansiriya  
University**

**College of  
Administration &  
Economics**

**P-ISSN: 1813 - 6729**

**E- ISSN: 2707-1359**

### **The Role of Employee Voice Behaviours in the Effectiveness of the Performance of Self-Managed Work Teams: A Field Survey in the General Directorate of Education in Anbar**

**Athraa Mohsen Abd**

Dep. of Public Administration, College of Administration and Economics, University of Fallujah, Iraq

Email: [athraamohsen@uofallujah.edu.iq](mailto:athraamohsen@uofallujah.edu.iq), ORCID ID: <https://orcid.org/>

**Hakim Khalil Ibrahim**

Dep. of Public Administration, College of Administration and Economics, Anbar University, Anbar, Iraq

Email: [Hakeem.khalil@uoanbar.edu.iq](mailto:Hakeem.khalil@uoanbar.edu.iq), ORCID ID: <https://orcid.org/>

**Yasir Lateef Khalaf**

Dep. of Public Administration, College of Administration and Economics, University of Fallujah, Iraq

Email: [yasir.khalef@uofallujah.edu.iq](mailto:yasir.khalef@uofallujah.edu.iq), ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7984-5362>

#### **Article Information**

##### **Article History:**

Received: 16 / 3 / 2024

Accepted : 16 / 6 / 2024

Available Online: 1 / 9 / 2024

Page no : 45 – 54

##### **Keywords:**

Employee voice behaviors , performance of self-managed work teams , Anbar Governorate Education Directorate .

#### **Abstract**

*The aim of the research is to build and test a model that explains the role of employee voice behaviours as an explanatory variable represented by its dimensions (employee voice behaviour, employee voice behaviour) in the effectiveness of the performance of self-managed work teams as a responsive variable represented by the dimensions (team performance, quality of work life, reducing withdrawal behaviour). To study the research problem, the research presented a theoretical presentation of what the researchers wrote and discussed about the concepts of (employee voice behaviours and self-managed work teams) after a systematic organization of logical hypotheses embodied in a hypothetical model, as it was tested by several statistical methods adopted to analyze the data collected in light of the response of a sample of managers and heads of departments and branches of the Anbar Governorate Education Directorate, numbering (46) individuals, designed for research purposes. The statistical analysis program (SPSS) was used, and the descriptive analytical approach was adopted as a research approach. The results showed the validity of most of the research hypotheses, the most prominent of which was the existence of a significant correlation between employee voice behaviours and the performance of managed work teams. As for the recommendations, the most notable was the need for public organisations to promote employee voice and provide an environment that encourages them to express their opinions and gives them complete freedom to express their suggestions*

##### **Correspondence:**

Researcher name:

Yasir Lateef Khalaf

Email:

[yasir.khalef@uofallujah.edu.iq](mailto:yasir.khalef@uofallujah.edu.iq)