

<https://doi.org/10.31272/jae.i145.1281><https://admics.uomustansiriyah.edu.iq>

P-ISSN: 1813-6729 E-ISSN: 2707-1359

JAE

OPEN ACCESS

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

عزراء محسن عبد

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

Email: athraamohsen@uofallujah.edu.iq, ORCID: <https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>

حكيم خليل إبراهيم

قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار، الانبار، العراق.

Email: Hakeem.khalil@uoanbar.edu.iq, ORCID: <https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>

ياسر لطيف خلف

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

Email: yasir.khalef@uofallujah.edu.iq, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7984-5362>

معلومات البحث

تواريخ البحث:

التقديم: 2024 / 03 / 16

المراجعة: 2024 / 06 / 10

قبول النشر: 2024 / 06 / 16

نشر الكتروني: 2024 / 09 / 01

تسلسل الصفحات: 45 - 54

الكلمات المفتاحية:

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

المراسلة:

أسم الباحث: ياسر لطيف خلف

Email:

yasir.khalef@uofallujah.edu.iq

المستخلص

هدف البحث على بناء واختبار انموذج يفسر دور سلوكيات صوت الموظف كمتغير تفسيري 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 اقتراضي، إذ تم اختياره بعدد من الأساليب الإحصائية اعتمدت لتحليل البيانات التي جمعت في ضوء استجابة عينة من مديري ورؤساء اقسام وشعب مديرية تربية محافظة الانبار البالغ عددها (46) فرداً صُممت لأغراض البحث، إذ تم الاستعانة ببرنامج التحليل الاحصائي (SPSS) كما تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث واطهرت النتائج صحة اغلب فرضيات البحث، والتي كان من ابرزها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات صوت الموظف وأداء فرق العمل المدارة ذاتياً كما يعد سلوك الموظف من السلوكيات الايجابية التي ينتهجها بعض الموظفين في المنظمات العامة اما التوصيات فكان ابرزها ضرورة اهتمام المنظمات العامة بسلوك صوت الموظف وتوفير بيئة مشجعة لإبداء الرأي واعطائهم الحرية الكاملة للتعبير عن مقترحاتهم وحل مشاكلهم.

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 وادخال التكنولوجيا والوفاء باحتياجات قوة الموظفين المتزايدة والمتنوعة وتطوير رأس المال الفكري والثقافي واحتواء وسماع آراء الموظفين، وارتكزت مشكلة بحثنا على اشكاليتين 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 إلى الجهات المسؤولة بالوقت الملائم والتي تمكنها من وضع الحلول الملائمة وبوقت استباقي فضلاً 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 وفرق عمل مدارة ذاتياً في مديرية تربية الانبار؟
- 3- ما طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات البحث في مديرية تربية الانبار؟

2. أهمية البحث

يمكن وضع أهمية البحث وفقاً 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 ذاتياً في منظمة تربية من حيث طبيعة متغيرا البحث فضلاً عن قلة الدراسات التي تناولت متغيرا البحث، وابرار 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 وفرق العمل المدارة ذاتياً).
 - 2- تشخيص واقع ومستوى توافر سلوك صوت الموظف في المنظمة المبحوثة.
 - 3- التعرف على طبيعة العلاقة الرابطة والتأثيرية بين 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 وابداء 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 أيضاً بأنه المواقف المتعلقة بالعمل والاستجابات السلوكية التي تتضمن التحدث عن المشكلات ونقاط الضعف في العمل وترتبط باستدامة المنظمات في مكان العمل، واقتراح الأفكار الابداعية والتوجهات والآراء ثم اقناع الأشخاص في المؤسسات بقبول وتنفيذ هذه الاقتراحات البناءة وانه مجموعة واسعة من الاليات الرسمية لمدخلات الموظفين الفردية واجتماعات ادارة الموظفين وفرق 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 المعيارى 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 الأفكار 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 امكانات 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 اضافة الى تحسين الفاعلية الادارية للمنظمة وخلق نوايا ايجابية لدى العاملين تجاه تحقيق أهداف المنظمة [29] فضلاً عن تحسين أداء الوظيفة وانخفاض معدل دوران العاملين وأداء دور إضافي كذلك تحسين النتائج المرغوب فيها مثل أداء المهام الوظيفة الفردية 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]، ووفقاً لـ فان الصوت الدفاعي يتضمن التعبير عن الاعتراضات على التغييرات الـ محتملة في المنظمة والمعارضة اللفظية للتغييرات في سياسات العمل [24]، من جانب آخر يمثل استراتيجية استجابة بناءة وفاعلة تستعمل الأحداث التغيير في المواقف السلبية التي تؤثر على طريقة تواصل المنظمة مع العاملين من أجل معالجة المشاكل التي تطرأ في مكان العمل أو يشير إلى بناء تصور هيكلي إيجابي 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 إلى السياسات التنظيمية التي تعود بالمنفعة على المنظمة، فضلاً عن خلق سمة إيجابية عن المنظمة والمحافظة عليها كما يعد الدعم للسياسات والبرامج والأهداف والإجراءات ذات الصلة بالعمل الجديرة بالاهتمام وتعزيز العلاقة بين الإدارة والعاملين، فضلاً عن تحفيز العاملين للتعبير عن أفكارهم واقتراحاتهم الجديدة من أجل تحسين الأداء العام للمنظمة [6]، أو يقدم الصوت الدافع اقتراحات لتعزيز الأداء التنظيمي من خلال تحفيز الموظفين على الانخراط داخل المنظمة وتحقيق أهدافها وبالتالي فإن هذا الأمر يعمل على تحسين العمليات الداخلية وتعبير الموظفين عن أفكار جديدة لتحسين ممارسات العمل الحالية، إذ 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 إذ يعكس التعبير الطوعي عن الأفكار والآراء التي تركز على أحداث التغيير الوظيفي في سياقات العمل، إذ يمثل مشاركة الأفكار والمقترحات والاهتمامات من أجل تحسين الأداء التنظيمي ويكون استباقي ويسهم في توجيه وتحسين جودة العمليات التنظيمية واتخاذ قرارات أفضل باعتباره الموظف الاجتماعي التقديري الذي يتسم بالتعدي والتواصل التصاعدي للاقتراحات والاهتمامات للإدارة بدلاً من مجرد انتقاد الآخرين في مكان العمل [30].

4.4 مفهوم فرق العمل المدارة ذاتياً: 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 وأن هذا الاختلاف في الآراء أظهر تعريفاً عاماً للفريق هو أن فرق العمل ما هي الا مجموعات يعمل أعضاؤها بشكل مكثف على هدف محدد ومشترك باستخدام التآزر الإيجابي، والمهارات الفردية التكميلية والمتبادلة بين أعضاؤها والمساءلة المتبادلة هي التي تميز الفريق عن مجموعة العمل، [13] إذ أصبح لفرق العمل المدارة ذاتياً مكانة مهمة على مستوى المنظمة والأفراد لما لها من دور في تعزيز العلاقات بين المنظمة وبيئتها وتحسين أدائها التنظيمي وجودة حياة العمل إذ أطلق عليها مثلاً (الفرق المستقلة، والفرق شبه المستقلة، وفرق السلطة، ومجموعات العمل الطبيعية) واتفق كثير من الباحثين على الرغم من اختلاف بعضهم على أن فرق العمل المدارة ذاتياً ماهي الا تشجيع لمشاركة أعضاء الفريق في اتخاذ وصنع القرارات وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وتحسين المرونة التنظيمية [14]، إذ تمثل فرق العمل المدارة ذاتياً برامج الاثراء الوظيفي والتي تتم من خلال إعادة تصميم العمل على مستوى المجموعة لأنها استند المفهوم على البرامج التي تؤكد على الاثراء الوظيفي ومداخل التصميم للوظائف إذ يجري تمكين الأفراد لأداء بعض من مهامهم التي تستند إلى القرارات والإجراءات التي يصنعها الفريق ذاته إذ هذه الفرق ما هي الا مجموعة من الموظفين الذين يؤدون أعمالهم ووظائفهم بصورة مترابطة ويحصلون على المسؤوليات ومهام عديدة ومختلفة [22]، وتجدر الإشارة إلى أن فرق العمل المدارة ذاتياً تختلف عن فرق حلقات الجودة فإن الأخيرة يقصد بها مجموعة من الأعضاء يتشاركون في أكثر من قرار إذ أن هذه القرارات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط لعملهم ومهامهم وتحديد طريقة العمل ووضع أهداف الفريق وإعادة تصميم الوظائف، وعلى الرغم من أن تلك الفرق مستقلة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامها إلا أنها تتطلب نوع معين من القيادة فضلاً عن تلقي هذه الفرق توجيهات من المشرفين بالنهاية تقدم تقريراً إلى المستويات التنظيمية من خلاله تخضع للمسائلة عن أدائها. [7]

5.4 أهمية فرق العمل المدارة ذاتياً

تعتبر إدارة فرق العمل المدارة ذاتياً من أهم وأحدث الموضوعات التي تساهم في تنمية قدرات الأفراد وتساهم في فعالية المجتمعات ونجاحها، إذ أن انتماء الفرد لفريق ما يتفاعل ويتواصل مع أعضائه يعكس قدرته على الأداء والفعالية وتغيير السلوك إلى الأحسن، وهو أمر غاية في الأهمية خاصة بالنسبة للإدارة وذلك لأن سلوك الأفراد يتأثر بسلوك وأفكار فريق العمل الذي ينتمي إليه أعضاء المجموعة الديناميكية، [26] كما برزت أهمية فرق العمل المدارة ذاتياً عندما ازداد استخدام المنظمات لها و زيادة 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 الأعضاء وتبادل المعرفة والمهارات والأفكار كما يؤثر القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار مبتكرة وجديدة للاستجابة للتغيرات والتعامل مع المشكلات واستجابتها للضغوط، إذ 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 وأهمية 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 أو 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 ففقد الفريق يستطيع أن يطور كفاءات الفريق الفردية والجماعية والتي يجب أن تتناسب مع أهداف الفريق وخلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل، [22] بالإضافة إلى 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 أعضائها وبين فرق العمل الأخرى وزيادة التعاون فيما بينها ونتيجة لذلك فإن تلك الفرق تعمل على زيادة الفاعلية التنظيمية والسبب يعود أن تلك الفرق يكون أعضائها مختلفين في المهارات والإمكانيات والقدرات وهذا يؤدي إلى زيادة التنوع مما يكون إيجابياً في زيادة الأداء الوظيفي [25]، وبالتالي يؤدي ذلك إلى المرونة في العمل والرضا الوظيفي وانخفاض التكاليف إضافة إلى التكيف المتبادل في انجاز المهام بدلاً من استخدام القواعد والإجراءات بسبب أن تلك الفرق هي أقل روتينية ومن المتوقع أن تحظى بإشراف أقل وعليه فإن فرق العمل المدارة ذاتياً اكتسبت أهميتها أيضاً من خلال تحسينها لتبادل المعلومات والاتصالات بين مختلف الأقسام إذ 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 والمتمثلة 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 تكوّن 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 فان 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 الجوهرى 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 فأن سلوكيات الانسحاب ليس لديها اثار ضارة على المنظمة فضلاً عن 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 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 الابعاد، وعلى النحو التالي:

1.1.5 وصف وتشخيص ابعاد سلوكيات صوت الموظف للمنظمة المبحوثة

يتضح من الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية في جدول رقم (1) الخاصة بمواقف عينة البحث (الموظفي المديرية العامة لتربية الأنبار) 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 (1-10) هي اوساط حسابية عالية، وقد بلغ الانحراف المعياري الاجمالي (0,47) وهذا يشير الى تجانس جيد في اجابات العينة حول هذا البعد، وهذا ما اكده 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 الأنبار 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

معام	الانحراف	الوسط	أبعاد سلوكيات صوت الموظف
الاختلاف	المعياري	الحسابي	
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 أجل أحداث التغيير المستدام التي تعود بالنفع للمنظمة
11.16	0.43	3.85	4 يقوم الموظفون بتقديم اقتراحات بناءة بشكل استباقي لتطوير وتطوير خدمات المنظمة وتساعدهم على تحقيق أهدافهم وأهداف 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 لتصحيح السلوكيات غير المرغوب بها والتي تعرقل الأداء الوظيفي
26.99	1.05	3.89	7 يتحدث الموظفون بصديق عن المشكلات التي قد تسبب خسائر للمنظمة حتى في وجود آراء معارضة
29.88	1.04	3.73	8 يمتلك الموظفون الجرأة على إبداء آرائهم حول العوامل التي قد تؤثر على كفاءة وفاعلية أداء المنظمة حتى لو كان سببا في إحراج الآخرين
22.67	0.90	3.97	9 تحرص إدارة المنظمة على قبول النقد الهادف إلى تحسين العمل وإجراءاته 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. 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 الأنبار حول أبعاد متغير فرق العمل المدارة ذاتياً على اعتبار أن الوسط الفرضي يساوي (3) على مساحة القياس، إذ تشير النتائج على أن أبعاد فرق العمل المدارة ذاتياً على المستوى الكلي قد حققت وسطاً حسابياً قدره (3.86) وهو وسط حسابي عالي بمعنى أن العينة تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير فالأوساط الحسابية لجميع الفقرات (25-11) هي أوساط حسابية عالية، وقد بلغ الانحراف المعياري الإجمالي (0.47) وهذا يشير إلى تجانس جيد في إجابات العين المبحوثة إزاء هذا البعد، وهذا ما أكدته معامل الاختلاف الإجمالي والذي بلغ (12,18 %) أما عن أبعاد هذا المتغير فكانت كالآتي :

2.1.5.1. أداء الفريق

يشير الجدول رقم (2) إلى أن الوسط الحسابي العام لهذا البعد الذي بلغ (3.75) أي أنه وسط حسابي عالي، وبانسجام جيد إذ بلغ في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.58) وهذا ما أكدته معامل الاختلاف العام البالغ (14.71 %)، وهذا يشير إلى أهمية بعد أداء الفريق واهتمام الإدارة بأداء الفريق كونه عاملاً مهماً في تحقيق نجاح المنظمة والوصول إلى أهدافها.

2.2.1.5. جودة حياة العمل

يشير الجدول رقم (2) إلى أن الوسط الحسابي العام لهذا البعد الذي بلغ (3.75) أي أنه وسط حسابي عالي، وبانسجام جيد إذ بلغ في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.92) وهذا ما أكدته معامل الاختلاف العام البالغ (24.68 %) وهذا يشير إلى أن إدارة المنظمة المبحوثة تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على حياة العاملين الوظيفية والشخصية.

3.2.1.5. تقليل السلوك الانسحاب

يشير الجدول رقم (2) إلى أن الوسط الحسابي العام لهذا البعد الذي بلغ (3.96) أي أنه وسط حسابي عالي، وبانسجام جيد إذ بلغ في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.88) وهذا ما أكدته معامل الاختلاف العام البالغ (25.33 %) وهذا يشير إلى أن إدارة المنظمة المبحوثة تهدف إلى تقليل سلوك الانسحاب داخل المنظمة من خلال سماع صوته والاهتمام به

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

معام	الانحراف	الوسط	أبعاد فرق العمل المدارة ذاتياً
الاختلاف	المعياري	الحسابي	
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 أفراد الفريق أداء المهام المطلوبة منهم داخل الفريق
26.60	1.04	3.91	15 تتمتع قيادة الفريق بأهمية 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 ارتباط 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 وإن 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

الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف	3.75	0.92	24.68
21	3.75	0.83	22.13
22	3.74	1.12	29.95
23	3.76	0.58	22.61
24	3.98	0.90	22.61
25	3.61	1.01	29.36
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف	3.96	0.88	25.33

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 عليها 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 بأبعاده للمتغيرات التي تطرأ على فرق العمل المدارة ذاتياً، إذ 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 الأساسية لسلوكيات صوت الموظف ومتغيرات فرق العمل المدارة ذاتياً يتبين لنا ما يأتي:

1- اظهر بعد سلوك صوت الموظف التعزيزي بوصفه احد متغيرات العناصر الأساسية 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 إذ 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 الأساسية 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 إذ 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، واطهرت العلاقة بشكل عام بين العناصر الأساسية 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 ذاتياً

الأداء	أداء الفريق			جودة حياة العمل			تقليل سلوك الانسحاب			اجمالي أداء فرق العمل المدارة ذاتياً			النماذج المعنوية	
	B	R2	F	B	R2	F	B	R2	F	B	R2	F	العدد	الاهمية
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	3	100%
النماذج المعنوية													9	100%

** 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 ذاتياً ما يعني انه كلما زاد الاهتمام بسلوك صوت الموظف تمكن افراد الفرق من ادارتها ذاتياً.
- 2- استنتجت الدراسة ان سلوك صوت الموظف يرتبطان بصورة متفاوتة تقريبا مع فرق العمل المدارة ذاتياً ولكن بنسب متفاوتة قليلة وذلك يؤكد اهمية كل بعد من ابعاد سلوك صوت الموظف في تحقيق فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً.
- 3- اسفرت النتائج على وجود تأثير طردي معنوي لسلوكيات صوت الموظف على فرق العمل المدارة ذاتياً 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 ذاتياً 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 ذاتياً تفاوتاً بسيطاً مما يؤكد اهمية كلا البعدين في التأثير على فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً.

6- أظهرت الدراسة النظرية أن سلوك الموظف من السلوكيات الإيجابية التي ينتهجها بعض الموظفين في المنظمات العامة والذي يهدف إلى تغيير الحالة وأجراء تغييرات بناءه لتأثير على فرق العمل بشكل خاص والمنظمة بشكل عام.

7. التوصيات

1. يوصي الباحثين أن 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 أعضائه وأن يتحمل فيه الأعضاء المسؤولية الكاملة عن سير العمل وتشجيع الموظفين للانخراط بهذه المراجع 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 خصوصاً سلوك صوت الموظف المانع الذي يمثل الديمقراطية في العمل للتقليل من الانسحاب
4. ضرورة الاهتمام بسلوك صوت الموظف التعزيزي والمانع وخصوصاً سلوك صوت المانع وتفتح المجال للنقد وإبداء 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 ذاتياً 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.

References

- [1] Al-Yasiri, Israa Hussein Yaqoob, (2017). Measuring the Impact of Synergy on Improving the Performance of Self-Managed Work Teams: Social Loafing as an Interaction Variable Using an Electronic Dashboard, Master Thesis, Business Administration, University of Basrah.
- [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, DOI: <https://doi.org/10.1145/3313831.3376510>.
- [2] Al-Yasiri, Israa Hussein Yaqoob, (2017). Measuring the Impact of Synergy on Improving the Performance of Self-Managed Work Teams: Social Loafing as an Interaction Variable Using an Electronic Dashboard, Master Thesis, Business Administration, University of Basrah.
- [3] Bas, S., & Tabancali, E. (2020). Correlations between Teachers' Personality, Psychological Safety Perception and Teacher Voice. Eurasian Journal of Educational Research, 185-204, <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.87.9>.
- [4] Berntzen, M., & Wong, S. I. (2019). Coordination in distributed, self-managing work teams: the roles of initiated and received task interdependence, DOI: <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2018-0070>.
- [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, DOI: <https://doi.org/10.1037/apl0000113>.
- [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), DOI: <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1852236>.
- [7] Chen, S. C. (2017). Paternalistic leadership and cabin crews' upward safety communication: The motivation of voice behaviour. Journal of Air Transport Management, 62, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.03.003>.
- [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, DOI: <https://doi.org/10.1108/JHOM-04-2020-0163>.
- [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, DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0149>.
- [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, DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206314559500>.
- [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, DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00751-x>.
- [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, DOI: <https://doi.org/10.1108/IMEFM-10-2019-0414>.
- [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), DOI: <https://doi.org/10.33095/jeas.v26i118.1866>.
- [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), DOI: <https://doi.org/10.1093/jpo/joab014>.
- [16] Kohnová.Lucia , and Salajová.Nikola, (2021) Agile organization: Introducing self-managed teams, Management Trends in the Industry Context 4, DOI: <https://doi.org/10.2478/9788024524412-005>.
- [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, DOI: <https://doi.org/10.1111/apps.12101>.
- [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>, DOI: <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1490640>.
- [20] Naqvi, S. M. M. R. (2020). Employee voice behavior is critical for organizational sustainability in the telecommunications industry. PloS one, 15(9), DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0238803>.
- [21] Paulet, R., Holland, P., & Bratton, A. (2021). Employee Voice: The Missing Factor in Sustainable HRM? Sustainability, 13(17), DOI: <https://doi.org/10.3390/su13179732>.
- [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, DOI: [10.9790/487X-2003011522](https://doi.org/10.9790/487X-2003011522), DOI: [10.9790/487X-2003011522](https://doi.org/10.9790/487X-2003011522).
- [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), DOI: [10.5530/srp.2020.2.106](https://doi.org/10.5530/srp.2020.2.106).
- [24] Unler, E., & Caliskan, S. (2019). Individual and managerial predictors of the different forms of employee voice. Journal of Management Development.Vol.38No.7, DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2019-0010>.
- [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, DOI: <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20190000061009>.
- [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, DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1408880>.
- [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, DOI: [10.35940/ijrte.B1073.0782S419](https://doi.org/10.35940/ijrte.B1073.0782S419).
- [28] Wijaya, N. H. S. (2021). Proactive personality, voice behaviour, and the roles of team social exchange. Jurnal Siasat Bisnis, 25(2), DOI: <https://doi.org/10.20885/jsb.vol25.iss2.art3>.
- [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, DOI: <https://doi.org/10.4337/9781788971188.00007>.
- [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), DOI: <https://doi.org/10.32604/IJMHP.2021.014529>.

المصادر

- [1] الياسري، اسراء حسين يعقوب، (2017) قياس تأثير التداؤب في تحسين أداء فرق العمل المدارة ذاتياً: التسكع الاجتماعي متغيراً تفاعلياً باعتماد لوحة عدادات الكترونية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال. جامعة البصرة.
- [2] عبد الجليموف، د.، كيركهام، ر.، نيكلسون، ج.، فلانتيوكيراكوس، في.، بريغز، بي.، وأوليفيه، بي. (2020). تصميم صوت الموظف. في وقائع مؤتمر CHI لعام 2020 حول العوامل البشرية في أنظمة الحوسبة.
- [3] باس، س.، وتبانكالي، إي. (2020). العلاقات بين شخصية المعلمين، وإدراك الأمان النفسي وصوت المعلم. المجلة الأوراسية للبحوث التربوية.
- [4] بيرنترن، م.، وونغ، س. أي. (2019). التنسيق في فرق العمل الموزعة ذاتية الإدارة: أدوار ترابط المهام المبادرة والمستلمة.
- [5] بروير، سي.، هوفماير، جيه.، وهيرتل، جي. (2016). هل تهم الثقة أكثر في الفرق الافتراضية؟ تحليل بعدي للثقة وفعالية الفريق مع اعتبار الافتراضية والتوثيق كمتغيرات معدلة. مجلة علم النفس التطبيقي.
- [6] تشين، إل.، وأبينتي، ديليو. أ. (2020). هل يسهل القائد الأبوي الصوت؟ والأداء الإبداعي؟ أدلة من غانا. مجلة علم النفس في أفريقيا.
- [7] تشين، س. سي. (2017). القيادة الأبوية واتصالات السلامة التصاعدية لطواقم الطائرات: دافع سلوك الصوت. مجلة إدارة النقل الجوي.
- [8] جيرتس، إيريس، وبيربومز، جويس، وكلودت، ستيفان. (2020) فهم الفرق ذاتية الإدارة في الرعاية الصحية الهولندية: أدلة تجريبية لعمليات تطوير الفريق غير المتسلسلة. مجلة إدارة المنظمات الصحية.

- [9] جبروت، فابيولا، ليمان، نالي، فويليل، سفين، وفوجت، مارك فان. (2019) ليس المهم فقط ما يُقال، بل متى يُقال: حساب زمني للسلوكيات اللفظية والقيادة الناشئة في الفرق ذاتية الإدارة. مجلة أكاديمية الإدارة.
- [10] جيلسون، إل. إل، ماينارد، إم. تي، يونغ، إن. سي. جيه، فارتينين، إم، وهاكونين، إم. (2015). أبحاث الفرق الافتراضية. مجلة الإدارة.
- [11] غو، واي، تشو، واي، وتشانغ، إل. (2020). القيادة الشاملة، وتحديد القائد وسلوك صوت الموظف: الدور المعدل لمسافة القوة. علم النفس الحالي.
- [12] حميد، أي، بهتي، ز. أ، خان، م. أ، وسيد، س. (2020). كيف ومتى تؤدي أخلاقيات العمل الإسلامية إلى صوت الموظف التعزيزي والمانع؟ التفاعل بين الهوية الأخلاقية للموظف وفرصة الصوت المدركة. المجلة الدولية للتمويل والإدارة الإسلامية والشرق أوسطية.
- [13] إيفيتيك، ب. (2018). الحفاظ على تماسك بيت الورق: المزالق المحتملة مع الفرق ذاتية التنظيم في المنظمات. مشروع: الفرق ذاتية التنظيم في المنظمات.
- [14] الجبوري، ندى إسماعيل، وحمود، عماد منسي. (2020) دور فاعلية الفرق ذاتية الإدارة في تحسين جودة الخدمات / دراسة تطبيقية في بلدية الرمادي . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
- [15] كي، ك، فان ويرينغن، م، وبيرسما، ب. (2021). الطريق العلاقاني إلى الصوت: كيف يمكن لأعضاء مجموعة مهنية منخفضة المكانة تطوير سلوك صوت يتجاوز المستويات الهرمية. مجلة المهن والتنظيم.
- [16] كونوفا، لوسيا، وسالاجوفا، نيكولا. (2021) المنظمة الرشيقية: تقديم الفرق ذاتية الإدارة. اتجاهات الإدارة في سياق الصناعة.
- [17] كيرث، ج. س. (2020). العوامل المشجعة لصوت الموظف التصاعدي في بوابة مكان العمل عبر الإنترنت: دراسة حالة لمعهد أبحاث أكاديمي). أطروحة دكتوراه، جامعة ولاية أريزونا.
- [18] لي، واي-تي، وباونوفا، م. (2017). كيف يعزز توجه هدف التعلم الاعتراف بالقيادة في الفرق ذاتية الإدارة: نموذج وساطة من مرحلتين. علم النفس التطبيقي.
- [19] لين، شيه بينغ، ليو مي، تشو تينغ ليو، وتينغ هوانغ. (2018) أن نكون فرقاً ممتازة: إدارة المناخ الابتكاري، والسياسة، وأداء الفريق. إدارة الجودة الشاملة والتميز في الأعمال.
- [20] نقوي، س. م. م. ر. (2020). سلوك صوت الموظف أمر بالغ الأهمية للاستدامة التنظيمية في صناعة الاتصالات. مجلة بلس ون. (PloS one)
- [21] بوليت، ر. هولاند، ب. وبراتون، أ. (2021). صوت الموظف: العامل المفقود في إدارة الموارد البشرية المستدامة؟ مجلة الاستدامة.
- [22] سانيل، شوفيك، وهيسام، محمد وميق. (2018) تأثير العمل الجماعي على الأداء الوظيفي للموظفين: دراسة لأعضاء هيئة التدريس في جامعة ظفار . مجلة IOSR للأعمال والإدارة.
- [23] سيفاتو، و. أ، شهر الدين، هـ، فجرية، ي، دويجنديرا، ن. ك. أ، وسانتوسو، أ. (2020). سلوكيات العمل الابتكارية في صيدليات إندونيسيا: دور صوت الموظف، وإدارة التنوع بين الأجيال وارتباط الموظفين. مراجعات منهجية في الصيدلة.
- [24] أنلر، إي، وكاليسكان، س. (2019). المتنبئات الفردية والإدارية للأشكال المختلفة لصوت الموظف. مجلة تطوير الإدارة.
- [25] فان ميرلو، ج، بونداروك، ت، ولوهويس، ر. (2019). دور وجهات النظر المتعددة في إنشاء الروتين غير المتصور، والمبادرة، وبناء العلاقات والتعامل مع عدم الاتساق. ديناميكيات الروتين في العمل، الزمرد، بينغلي.
- [26] فان ميرلو، ج، بونداروك، ت، وساندرز، ك. (2018). الطبيعة الديناميكية لتنفيذ إدارة الموارد البشرية: منظور الهيكلية. المجلة الدولية لإدارة الموارد البشرية.
- [27] فيسوناتا، راجيش، ولاكشمي، ديفيا. (2019) تقييم تأثير القيادة الأصلية ومناخ الفريق على سلوك العمل الابتكاري داخل الفرق ذاتية الإدارة في منظمات تكنولوجيا المعلومات. المجلة الدولية للتكنولوجيا والهندسة الحديثة.
- [28] وبيجايا، ن. هـ. س. (2021). الشخصية الاستباقية، وسلوك الصوت، وأدوار التبادل الاجتماعي للفريق. مجلة سياسة الأعمال.
- [29] ويلكينسون، أ، دوندون، ت، دوناغي، ج، وفريمان، ر. ب. (2020). صوت الموظف: جسر التضاريس الجديدة والحدود الانضباطية. في دليل البحث في صوت الموظف.
- [30] شو، ج، شيه، ب، يانغ، ي، ولي، ل. (2020). تحدث أكثر وتكن أكثر سعادة: كيف يؤثر صوت الموظف على الرفاهية النفسية في مكان العمل. المجلة الدولية لتعزيز الصحة العقلية.

<https://doi.org/10.31272/jae.i145.1281><https://admics.uomustansiriyah.edu.iq>

P-ISSN: 1813-6729 E-ISSN: 2707-1359

JAEOPEN  ACCESS

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

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

Email: athraamohsen@uofallujah.edu.iq ORCID: <https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>**Hakim Khalil Ibrahim**

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

Email: Second author's email, ORCID: <https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>**Yasir Lateef Khalaf**

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

Email: yasir.khalef@uofallujah.edu.iq ORCID: <https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>

Article Information

Article History:

Received: 16 / 03 / 2024

Revised: 10 / 06 / 2024

Accepted: 16 / 6 / 2024

Available Online: 01 / 09 / 2024

Pages 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