

نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي  
"دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية"

**A suggested model for the employees' participation in decision-making as mediator  
variable in the relationship between employees' voice and organizational loyalty Applied  
study on the members of the nursing staff at Menofia University Hospitals**

أ.د/ شوقي محمد الصباغ      أ.م.د/ عبد العزيز علي مرزوق      أ. ثروت صبري العزب عبد الجواد  
كلية التجارة - جامعة المنوفية - مصر      كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ - مصر      كلية التجارة - جامعة المنوفية - مصر  
Elsubbaugh@yahoo.com      Abdelazizmarzook@yahoo.com      Tharwatsabry92@gmail.com

**Abstract :**

The present study focused primarily on the identification of the impact of employees' participation in the decision-making, as an intermediate variable in the relationship between the employees' voice and their loyalty towards the hospitals under study. We have established a sample of 292 members of the nursing unit working in the Menoufia University Hospitals. Preliminary study data were collected through a questionnaire that was designed on the basis of a number of customary measures, through stability and reliability test of those measures using Cronbach's alpha coefficient of internal consistency and factor analysis that proved them all to be stable and reliable. Questionnaire lists were distributed on the employees sample by conducting short personal interviews during which they were asked to answer the questionnaire lists in a convenient time to be later collected from them, knowing that the answer rate was 83%. The collected data have been analyzed using multivariate analysis. The results of that study showed that there is a positive correlation among all the variables of the study, a positive emotional impact on the employees' voice (for and against) on the employees' loyalty towards their organizations, the most influential employee voice on employees' loyalty was the supporting voice. In addition to the existence of a positive influence of the employees' voice (for and against) on the employees' participation in the decision-making. Moreover, it was found that the employees' participation in decision-making has a significant positive impact on the employees' loyalty towards their organizations. The conclusions of that study showed that there is an indirect positive impact of employee's voice on their loyalty to their organizations when they are involved in decision-making in that relationship.

**Key words:** Employee's voice- organizational voice- employees' participation in decision-making- organizational loyalty- Employee loyalty

**1- مقدمة:**

يعد الولاء التنظيمي أحد القضايا التي لاقت اهتماماً ملحوظاً من قبل الباحثين في السياق التنظيمي نظراً لاعتباره أحد العوامل الرئيسة لقياس مدى التوافق بين الفرد والمنظمة من جهة، ولقدرته علي التأثير في رضا وأداء العاملين بما ينعكس على كفاءة وفعالية المنظمة ككل (قمر، 2015: النعيمي، 2012: العجمي، 1999: Rose et al, 2009)، ويعتبر القطاع الصحي أحد أهم القطاعات وأكثرها حيوية سواء في الدول النامية أو المتقدمة، فهو أساس تقديم خدمات الرعاية الصحية على اختلاف أشكالها للعديد من فئات المجتمع (حسن، 2012: باشا، 2007)، ومحاوله لفهم المتغيرات ذات الصلة بالولاء التنظيمي، سعت الدراسة الحالية للتعرف على دور مشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي.

## 2- الإطار النظري:

يعرض الباحث فيما يلي مفاهيم وأبعاد وأهمية كل متغير من متغيرات الدراسة الحالية (صوت العاملين، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ولاء العاملين)، وذلك على النحو التالي:

### 1/2- صوت العاملين:

قدم Hirschman مفهوم صوت العاملين في عام 1970 م خلال دراسته لسلوكيات عمال السكك الحديدية الأفارقة، حيث أشار إلى أن شعور العاملين بحالة من عدم الرضا قد يدفعهم إلى ترك العمل والهروب أو البقاء والتحدث حول ظروف العمل الحالية كمحاولة لتغيير الوضع الراهن، وبالتالي اعتبر Hirschman صوت العاملين أحد الأدوات الهامة لإحداث التغيير في محاولة لتحسين بيئة وظروف العمل (Avey et al, 2012).

يعرف (Detert and Burris, 2007) الصوت بأنه سلوك لفظي موجه بالرغبة في تحسين الوظائف والعمليات التنظيمية من خلال تقديم المعلومات والحقائق لمن يمتلكون صلاحيات بالمنظمة تمكنهم من إحداث التغيير والتطوير، بينما أشار (Pyman et al, 2006) إلى أن الصوت هو التعبير عن قلق العاملين واهتمامهم حول مصالحهم ومشاكلهم ومشاركتهم في صنع القرار في مكان العمل، أما (Van Dyne and Lepine, 1998) يري أن الصوت هو أحد سلوكيات المواطنة التنظيمية، فهو سلوك داعم وبناء يعبر عن التحدي بهدف تحسين أوضاع العمل وتطوير الأداء التنظيمي من خلال الاتصالات لتقديم وتبادل الآراء البناءة والسعي لتغييرها بدلاً من الاكتفاء بانتقاد الوضع القائم، أما (Freeman et al., 2007) فيعرف صوت العاملين بأنه الآلية التي يعبر بها العاملون عن آرائهم تجاه القضايا والقرارات التنظيمية. بينما توصل (Anderson, 2005; Bowen and Blackmon, 2003; Zhou and George, 2001) إلى أن الصوت هو أحد سلوكيات العاملين الموجهة نحو تعزيز ودعم عملية التغيير الإيجابي البناء بالمنظمة والترويج لها، والذي يتخذ أشكال عدة منها الإبلاغ عن المخالفات، ونشر الحقائق، وتقديم تقارير بالأخطاء رغبة في تعديلها وتحسين الأوضاع الراهنة (Hsiung, 2012)، ويرى (Kassing, 2002: 2011) أن الصوت هو سلوك غير رسمي يتضمن قول الحقيقة في جميع الممارسات التنظيمية وتقديم الأفكار والمقترحات والتغذية العكسية ومشاركة الإدارة في وضع طرق فعالة للأداء. أما (Wilkinson et al. 2014) فيعرف الصوت على أنه طريقة يعبر من خلالها العاملون عن آرائهم تجاه بعض القضايا التنظيمية ذات التأثير على عملهم أو اهتمامات المديرين وأصحاب المصالح أو على المنظمة بشكل عام.

يتضح من التعريفات السابقة أنه يمكن تناول صوت العاملين وفقاً لاتجاهين: الاتجاه الأول يشير إلى أن صوت العاملين سلوك نابع عن حالات عدم الرضا الوظيفي والمشكلات التنظيمية، حيث أن شعور العاملين بعدم الرضا الوظيفي يدفعهم إلى التحدث حول تلك المشكلات، أو الإهمال وترك العمل، أو يؤدي إلى انخفاض ولائهم التنظيمي، ويركز الاتجاه الثاني على أن صوت العاملين أحد سلوكيات الدور الإضافي والذي يهدف إلى تعزيز الأداء الفعال للمنظمة ولا يشترط أن يكون ناتج عن عدم الرضا (رضوان، 2015). وتتبنى الدراسة الحالية نموذج (Liang et al., 2008) للصوت التنظيمي والذي حدد بعدين رئيسيين للصوت وهما: الأول الصوت الداعم ويتمثل في المحاولات المتعلقة بتقديم أفكار واقتراحات من أجل تحسين أداء وحدات العمل المختلفة بالمنظمة، والبعد الثاني يتمثل في الصوت المانع ويقصد به الكشف عن مواطن وأوجه الخلل بالمنظمة والسلوكيات والإجراءات وسياسات العمل الضارة بهدف منع أو تقليل أثارها السلبية في المستقبل.

وتشير نتائج العديد من الدراسات السابقة أنه كلما زاد قدرة العاملين على التحدث حول القضايا المختلفة بالمنظمة زاد الأداء التنظيمي (Chamberlin et al., 2016; Senay et al., 2015; Ng and Feldman, 2012)، وأقبل العاملين على المشاركة في صنع القرارات (Ng and Feldman, 2012; Morrison, 2011)، وأرتفع مستوى الولاء التنظيمي (Umar and Hassan, 2013)، واهوية التنظيمية (Umar and Hassan, 2013; Moaşa, 2013)، وزادت فرص النجاح الوظيفي والتميز المؤسسي (Cheng et al., 2016)، بالإضافة إلى تهيئة مناخ عمل يشجع على زيادة مستويات الإبداع (Chen and Hou, 2012; Yu and Deng, 2016; Ng and Feldman, 2012)، وفرص التعلم التنظيمي (Yu and Deng, 2016)، ومشاركة المعرفة (Umar and Hassan, 2013; Yu and Deng, 2016).

ويؤكد (Brown et al., 2005) أن قيام العاملين بالتحدث حول القضايا والمشكلات والأخطاء التنظيمية والتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم بشأن التطوير والتحسين تعتمد بشكل رئيسي على مستوى إدراكهم بأن الإدارة العليا بالمنظمة تتقبل وتدعم ذلك (سلوك الصوت التنظيمي) وأنهم لن يتعرضوا للعقاب أو المخاطر نتيجة لذلك، حيث يشير (Milliken et al., 2003) إلى أن

العديد من العاملين يخشون التحدث حول قضايا العمل لتخوفهم من العواقب والخسائر الشخصية المحتملة عند تعارض وجهات نظرهم مع وجهات نظر الآخرين وخاصة أصحاب السلطة. وبالتالي فإنه لصوت العاملين وتعبيرهم عن آرائهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في صنع القرارات قد يكون أحد العوامل الرئيسية والعامّة في التأثير على الولاء التنظيمي (Umar and Hassan, 2013).

## 2/2- مشاركة العاملين في صنع القرارات:

لسنوات عديدة ظلت عملية مشاركة العاملين في صنع القرارات في المنظمات ضعيفة للغاية، وذلك بسبب تبنى العديد من المدراء مدخل/ أو الفلسفة البيروقراطية في الإدارة، وساعدهم على ذلك ثبات واستقرار بيئة المنظمات، وفي الستينيات أدى ظهور أفكار رواد المدرسة السلوكية والمتعلقة بالدور الحاكم للعنصر البشري في زيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى التغيرات المتسارعة في بيئة منظمات الأعمال، إلى بحث العديد من المنظمات عن أساليب إدارية جديدة للتوافق مع تلك التحديات والمتغيرات المتسارعة والمتلاحقة، ومن تلك الأساليب الإدارة بالمشاركة.

وقد تباينت رؤى الباحثين حول مفهوم المشاركة في صنع القرارات، فمن منظور التفويض تعرف (Poutsma, 2001) المشاركة بأنها "عملية يحصل بموجبها الفرد على حرية أكبر في صنع القرارات في مجال عمله"، ومن منظور سلوكي يعرفها (Newstrom & Davis, 1997) بأنها "اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم للإسهام في تحقيق أهدافها ومشاركتهم المسؤولة"، أما (عقيلي، 1981) فيعرفها بأنها "مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية، فهي إذا علاقة متبادلة بين طرفين في المنشأة هما الإدارة والعاملون، تهدف إلى زيادة إنتاجية المنشأة بشكل مستمر، عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى للتخفيف من حدة الصراع بينهما". أما (الزيادي، 1995) فيعرفها بأنها "اشتراك كل العاملين بالمنظمة في المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة عن طريق التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بكل ما يتعلق بنواحي العمل، وكذلك الأمور التي تتعلق بمصالحه ومصالح المنظمة وتوفير جو من الثقة والاحترام والصراحة في مناقشة مختلف الموضوعات وتبادل البيانات والمعلومات بين إدارة المنظمة ومختلف العاملين بما يهدف إلى زيادة الإنتاج بشكل مستمر".

ويترتب على المشاركة في صنع القرارات نتائج عدة منها تحسين الاتصالات، والاستخدام الأمثل للمعلومات (العربي، 2014)، وزيادة مهارات العمل، وزيادة ثقة العاملين، وشعور العاملين بالتحكم والسيطرة (Doll and Torkzadeh, 1989)، ونجاح عملية التغيير التنظيمي (Walsh and Tseng, 1998)، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي (المسكري، 2007؛ الرباعي، 2009؛ Scott-Ladd et al., 2006)، ويحسن مستوى الملكة النفسية للعاملين (Han et al., 2010)، ويزيد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين (الزغبي، 2010؛ الرباعي، 2009؛ القويدر، 2007؛ الشوابكة، 2007؛ Han et al., 2010؛ Scott-Ladd et al., 2007)، كما تحفز مشاركة المرؤوسين في بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، والتوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح المنظمة (كنعان، 1995)، والتحفيز على الإبداع في العمل (Davis and Newstrom, 1989)، كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات تحسن من العلاقات الإنسانية بين العاملين والقيادات بما يزيد فعالية الاتصالات الإدارية ومن جودة القرارات (العربي، 2014، محمد، 2013)، ويرفع الروح المعنوية للعاملين (محمد، 2007).

## 3/2- ولاء العاملين:

يعرف (Buchanan, 1974) الولاء التنظيمي بأنه: "إرتباط الفرد الوجداني القوي والفعال بمنظّمته وبقِيمها وأهدافها، وتعلقه بمنظّمته تعلقاً خالصاً دونما اعتبار للقيم المادية أو لجوانب التقدير المتحققة له منها"، وعرفته (Pandey, 2012) بأنه: "تعهد العاملين بنجاح المنظمة والاعتقاد بأن العمل بهذه المنظمة هو الخيار الأفضل ويحفظون للبقاء بالمنظمة ولا يبحثون عن البديل ولا يستجيبون إلى العروض".

ولزيادة بيان معنى الولاء التنظيمي، يميز (Porter et al., 1979) بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بالقول أن الولاء التنظيمي هو اتجاه ثابت نسبياً بالمقارنة مع الرضا الوظيفي، الذي يمثل اتجاهاً أقل استقراراً وأسرع تكويناً، وفي نفس السياق يرى (الزنتي، 1994) أن الالتزام التنظيمي يمثل محتوى أكثر اتساعاً، ويعكس الاستجابة العامة للفعالة تجاه المنظمة، أما الرضا الوظيفي فيعكس استجابة الفرد لمظهر، أو عدة مظاهر معينة في وظيفته (مثل الأجر، الإشراف ... الخ).

مما سبق يمكن القول، أن ولاء العامل للتنظيم هو شعور داخلي ينبع من الفرد ذاته ولا يفرض عليه من الخارج ويعبر عن رغبة قوية بالبقاء والاستمرار بالعمل في المنظمة والسعي الحثيث لتحقيق أهدافها، بغض النظر عن العائد المادي المتوقع الحصول عليه.

وتشير نتائج العديد من الدراسات السابقة أنه كلما زاد شعور العاملين بالولاء التنظيمي زاد الرضا الوظيفي (قمر، 2015؛ العجمي، 1999)، والأداء التنظيمي (النعمي، 2012) (Rose et al., 2009; Samad, 2011; Meyer et al., 2002) وتقبل الأفراد عملية التغيير التنظيمي (نعومى، 2014) ونمت سلوكيات المواطنة التنظيمية (Meyer et al., 2002; Liu, 2010) وتحسنت جودة الخدمة المصرفية (آل قاسم، 2011) ويقل معدل دوران العمل (Mowday et al., 1974; Steers, 1977; DeConinckand, 1994) وتقلص معدل الغياب والتأخير عن مواعيد العمل (Larson and Fukami, 1984; Somers, 1995) كما يميل الأفراد ذوى الولاء المرتفع إلى بذل جهود إضافية لأجل منظماتهم، وتأييد ودعم قيم المنظمة والرغبة في الاستمرار فيها لفترة أطول (Steers, 1977)، ومن جهة أخرى قد يمتد أثر الولاء التنظيمي خارج المنظمة، فيشعر الفرد بدرجة عالية من السعادة والارتباط العائلي (Romzek, 1989).

وفي المقابل، تشير بعض الدراسات (e.g: Mowday et al., 1982; McCaul, 1995; Somels, 1995) إلى أن ضعف شعور العاملين بالولاء التنظيمي يترتب عليه ارتفاع معدلات الغياب وترك العمل، وفقدان الرغبة في الإبداع، وانخفاض الدافعية والالتزام التنظيمي (ورد في يوسف، 1999). بالإضافة إلى زيادة الضغوط النفسية، والمشاكل العائلية، والركود المهني (Zajac (Mathieu and 1990).

ومن العوامل التي يتوقع أن يكون لها تأثير هام وفعال في الولاء التنظيمي هو مشاركة العاملين في صنع القرارات، فإحساس العاملين بأن بيئة التنظيم تسمح لهم بالمشاركة الفعالة في صنع القرارات تجعلهم يتحدثون عن المنظمات التي يعملون بها من خلال كلمة (نحن)، وعندما يواجهون مشكلة في العمل، يشيرون إليها على أنها مشكلتهم، ومن هنا تجدهم أكثر رغبة في العمل الجماعي، وأكثر قبولاً له، وهذا بدوره يسهل أداء الموظف في عمله (Emery, et al, 2007) (ورد في، آل قاسم، 2011). بالإضافة إلى ما سبق، فالمشاركة تجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكثر بحيث يعتبرون إن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي لتقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية (العوفى، 2005).

### 3- منهجية الدراسة:

#### 1/3- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية للتعرف على طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين صوت العاملين وولائهم تجاه المنظمة من خلال مشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط على العلاقة بينهما.

#### 2/3- أهمية الدراسة:

- تعد قضية ضعف الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية في الوقت الحالى قضية هامة ودرجة للناية بالنسبة للمسؤولين بتلك المستشفيات، وذلك لانعكاساتها السلبية على خدمات المواطنين واتجاهاتهم. ومن ثم فإن العمل على زيادة درجة شعور العاملين بالولاء تجاه منظماتهم من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيها سيسهم في تحسين الأداء التنظيمي الكلى لتلك المنظمات بالشكل الذي ينعكس علي رضا المتعاملين معها عن جودة الخدمات الطبية المقدمة.

- تعد الدراسة الحالية إضافة جديدة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وستفيد الدارسين والباحثين في هذا المجال، ويمكن أن تفتح المجال أمام بعض الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في صوت العاملين وولاء العاملين.

- الكشف عن طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، وتحديد نمط العلاقة المركبة والمتداخلة بين كل من صوت العاملين وولائهم من خلال توسيط متغير مشاركة العاملين في صنع القرارات، سوف يسهم في صياغة استراتيجيات جديدة لدعم ولاء العاملين في بيئة العمل المصرية.

- يقدم للمسؤولين في المستشفيات محل الدراسة نموذجاً عملياً يمكن من خلاله الإلمام بالمتغيرات التي لها علاقة معنوية بولاء العاملين، ومن ثم يمكن للمسؤولين عن رسم سياسة الموارد البشرية بتلك المستشفيات إجراء التعديلات الملائمة في بيئة العمل، وخاصة ما يتعلق منها بتحفيز العاملين على تبني سلوك الصوت، وزيادة مشاركة العاملين في صنع القرارات، وذلك لزيادة مستوي الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التمريض في المستشفيات المصرية للارتقاء بمستوى أدائها.

#### 3/3- فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه وفي ضوء النموذج المقترح، تم صياغة فروض الدراسة في صيغة العدم على النحو التالي:

1/3/3: لا توجد هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد صوت العاملين (الصوت الداعم، والصوت المانع) وبين مشاركة العاملين في صنع القرارات.

2/3/3: لا توجد هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في صنع القرارات وبين ولاء العاملين، مأخوذة بصورة إجمالية لكل منهما.

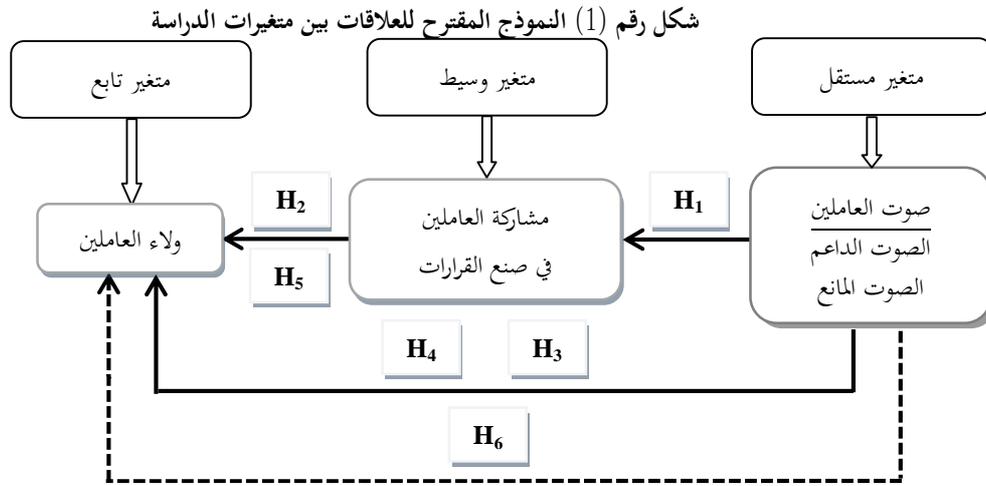
3/3/3: لا توجد هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بأبعاد صوت العاملين (الصوت الداعم، والصوت المانع) وبين ولاء العاملين.

4/3/3: لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد صوت العاملين (الصوت الداعم، والصوت المانع) على ولاء العاملين.

5/3/3: لا يوجد تأثير معنوي مباشر لمشاركة العاملين في صنع القرارات على ولاء العاملين مأخوذ بصورة كلية لكل منهما.

6/3/3: لا يوجد تأثير معنوي غير مباشر لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد صوت العاملين (الصوت الداعم، والصوت المانع) وبين ولاء العاملين.

ويوضح شكل رقم (1) التالي النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثين.

#### 4/3- مجتمع وعينة الدراسة:

ويشتمل مجتمع الدراسة على جميع أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية، كما هو موضح بالجدول رقم (1). أما بالنسبة للعينة فقد تم استخدام الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة (بازرعة، 2008)، ونظراً لأن مجتمع البحث هو 1732 مفردة، وبافتراض أن حدود الخطأ 5% وبالكشف في الجداول الإحصائية عند حجم مجتمع البحث وحدود الخطأ عند 5% يكون حجم العينة هو (315 مفردة). ولتفادي ضياع بعض القوائم تم توزيع 350 مفردة، وتمثلت وحدة المعاينة في عضو هيئة التمريض بالمستشفيات محل الدراسة. وقد بلغت نسبة الاستجابة داخل عينة الدراسة ما يقرب من (83%) كما هو موضح بالجدول رقم (1)، وتعتبر هذه النسبة مقبولة في مثل هذا النوع من البحوث.

الجدول رقم (1) مجتمع وعينة الدراسة ونسبة الاستجابة داخل العينة

معدل الاستجابة	عدد القوائم المجمعة	عدد القوائم الموزعة	عدد أعضاء هيئة التمريض		مستشفيات جامعة المنوفية
			%	العدد	
%83	209	251	72	1245	المستشفى الرئيس
%83	54	65	18	322	مستشفى معهد الكبد
%85	29	34	10	165	مستشفى الطلبة
%83	292	350	100	1732	الإجمالي

#### 5/3- متغيرات الدراسة وأساليب القياس:

تشتمل الدراسة الحالية على ثلاثة متغيرات رئيسة وهي :

1/5/3- صوت العاملين (متغير مستقل): لقياس درجة صوت العاملين لدى أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية تم الاعتماد على مقياس (Liang et al., 2008) الذي يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، ويضم (15 عبارة) تغطي بعديه (7 عبارات لبعده صوت العاملين الداعم، 8 عبارات لبعده صوت العاملين المانع)، وفيما يتعلق بالقياس تم الاستعانة بمقياس ليكرت والمتدرج من خمس نقاط = 1 = غير موافق تماماً، بينما = 5 موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

2/5/3- مشاركة العاملين في صنع القرارات (متغير وسيط): تم الاستعانة بقائمة الإستقصاء التي أعدها (عبد العزيز، 2009) والمكونة من (15) عبارة للتعرف على مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار، وتم استخدام مقياس ليكرت للموافقة وعدم الموافقة والذي يتراوح بين = غير موافق تماماً (1) موافق تماماً (5)، حيث أن الدرجة الأعلى تمثل مستويات أعلى من مشاركة العاملين في صنع القرارات والعكس صحيح.

3/5/3- ولاء العاملين (متغير تابع): تم قياس ولاء العاملين باستخدام قائمة الإستقصاء التي أعدها (Lee et al., 2013) في ضوء عدد من المقاييس، والمكونة من خمس عبارات والتي تم ترجمتها وإعادة صياغتها لتصبح مكونة من سبع عبارات، كما تم استخدام مقياس ليكرت للموافقة/ وعدم الموافقة والذي يتراوح بين غير موافق تماماً (1) و موافق على الإطلاق (5)، حيث إن الدرجة الأعلى تمثل مستويات أعلى من ولاء العاملين و العكس صحيح.

### 6/3- أساليب التحليل الإحصائي:

اعتمد الباحث في تحليل بيانات هذه الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية حسب نوع البيانات، وفروض البحث، وتم حسابها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وهذه الأساليب هي:

- بعض أساليب التحليل الوصفي كالمتوسطات والانحراف المعياري.  
- معامل ارتباط ألفا لكرونباخ: لاختبار الثقة والاعتمادية لمحتويات مقياس صوت العاملين، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والولاء التنظيمي.

- معامل ارتباط بيرسون Pearson لتحديد مدى العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة والدلالة الإحصائية لهذه العلاقة.  
- تحليل الارتباط والانحدار المتعدد Multiple Regression and Correlation لدراسة علاقة وتأثير أبعاد صوت العاملين (الداعم، المانع) كمتغيرات مستقلة، على الولاء التنظيمي كمتغير تابع من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كمتغير وسيط في تلك العلاقة.

### 4- تقييم الاعتمادية والمصدقية لمقاييس الدراسة:

#### 1/4- تقييم ثبات المقاييس Reliability Analysis:

للتأكد من تمتع المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية بدرجة عالية من الثبات، تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Gronbach's alpha باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود مقاييس متغيرات البحث الخاضعة للاختبار (15 عبارة لقياس صوت العاملين في صورة عبارات تشكل في مجموعها بعدين رئيسيين) (15 عبارة لقياس مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات)، (7 عبارات لقياس الولاء التنظيمي)، وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقاييس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية يستبعد أي متغير من المتغيرات الخاضعة لاختبار معامل ألفا يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من 0.30. (إدريس، 2012). وبنحس معاملات ألفا التي تم الحصول عليها كما هو موضح بالجدول رقم (2) تبين أنها تتراوح ما بين 0.76 إلى 0.93، مما يدل على أن المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية.

#### 2/4- تقييم صدق المقاييس Validity Assessment:

اعتمد الباحث على طريقة صدق المحكمين وذلك بعرض قائمة الإستقصاء بصورتها النهائية على أربعة من أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال باثنين من كليات التجارة، وكذلك ستة من مديري هيئة التمريض بالمستشفيات موضع الدراسة. وقد أبدى معظم المحكمون موافقتهم على وضوح عبارات المقياس وتماسكها وتكاملها، في حين قدم اثنان من أعضاء هيئة التمريض و أحد أساتذة إدارة الأعمال مقترحاً بإعادة صياغة بعض عبارات مقياس صوت العاملين، وتم تعديلها وفقاً لآرائهم.

في ضوء النتائج السابقة، والخاصة بتقييم الثبات أو الاعتمادية والمصدقية في المقاييس المستخدمة في هذا البحث، يتضح إمكانية الاعتماد على 15 متغيراً لقياس صوت العاملين و15 متغيراً لقياس مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، و7 متغيرات لقياس الولاء التنظيمي حيث تتمتع جميعها بدرجة عالية من الثبات والمصدقية.

## 5- نتائج الدراسة:

يتناول الباحث في هذا الجزء عرض لنتائج الدراسة واختبار الفروض على النحو التالي:

### 1/5- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يشير الجدول رقم (2) إلى أن مستوى الصوت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التمريض بالمستشفيات محل الدراسة يعتبر متوسطاً حيث بلغ الوسط الحسابي العام لصوت العاملين (2,72)، كما يلاحظ أن مستوى الصوت الداعم والصوت المانع لدى أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية كان متوسطاً حيث بلغ الوسط الحسابي لكل منهما على التوالي (2,81) و(2,65). وتشير نتائج الجدول رقم (2) إلى أن المستوى الكلي لمشاركة أعضاء هيئة التمريض في صنع القرارات بالمستشفيات محل الدراسة كان متوسطاً، حيث بلغ الوسط الحسابي له (2,59)، أما عن مستوى ولاء أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية فتبين أنه متوسط، حيث بلغ الوسط الحسابي العام لولاء العاملين (2,42).

### 2/5: العلاقة بين صوت أعضاء هيئة التمريض ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وولائهم تجاه المستشفيات محل الدراسة:

قبل البدء في اختبار فروض الدراسة الحالية، تم توصيف قوة واتجاه العلاقة ومعنويتها بين متغيرات الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف تم حساب معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) بين متغيرات الدراسة، ومن الجدول رقم (2) يمكن استخلاص النتائج التالية:

- وجود علاقات ارتباط موجبة ومعنوية بين جميع متغيرات الدراسة.
- أن صوت العاملين (متغير مستقل) يرتبط مع المتغير الوسيط (مشاركة العاملين في صنع القرارات) بدرجة أكثر من ارتباطه مع المتغير التابع، حيث بلغ معامل الارتباط بين صوت العاملين ومشاركة العاملين في صنع القرارات (0,660) وهي نسبة عالية إذا تم مقارنتها بمعدل ارتباط المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع، أما معامل الارتباط بين صوت العاملين وولاء العاملين فقد بلغ (0,630).
- أن الصوت المانع (متغير مستقل) أكثر أبعاد صوت العاملين ارتباطاً بمشاركة العاملين في صنع القرارات (المتغير وسيط) حيث بلغ معامل ارتباطه (0,629)، يليه الصوت الداعم (0,618)، وبالتالي فإنه يمكن رفض الفرض العدم الأول للدراسة والذي ينص على "لا توجد هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد صوت العاملين (الصوت الداعم، والصوت المانع) وبين مشاركة العاملين في صنع القرارات".

- بلغت درجة ارتباط المتغير الوسيط (مشاركة العاملين في صنع القرارات) بالمتغير التابع (ولاء العاملين) درجة أقل من ارتباط المتغيرات المستقلة به، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0,508)، وهي نسبة منخفضة إذا قورنت بمعدل ارتباط المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع، ولذلك فإنه يمكن رفض الفرض العدم الثاني للدراسة والذي ينص على "لا توجد هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في صنع القرارات وبين ولاء العاملين، مأخوذة بصورة إجمالية لكل منهما".

- أن الصوت الداعم (متغير مستقل) أكثر أبعاد صوت العاملين ارتباطاً بولاء العاملين (متغير تابع) حيث بلغ معامل ارتباطه (0,641)، يليه الصوت المانع (0,559)، واتساقاً مع تلك النتائج فإنه يمكن رفض الفرض العدم الثالث للدراسة والذي ينص على "لا توجد هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد صوت العاملين (الصوت الداعم، والصوت المانع) وبين ولاء العاملين".

الجدول رقم (2) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	1	2	3	4	5	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
صوت العاملين	1					2,72	0,631
الصوت الداعم	0,932	1				2,81	0,641
الصوت المانع	0,957	0,786	1			2,65	0,695
مشاركة العاملين في صنع القرار	0,660	0,618	0,629	1		2,59	0,633
ولاء العاملين	0,630	0,641	0,559	0,508	1	2,42	1,125
معامل ألفا لكرونباخ	0,867	0,761	0,766	0,870	0,937	-	-

تشير نتائج الجدول رقم (3) إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد صوت أعضاء هيئة التدريس (المانع، والداعم) على مستوى مشاركتهم في صنع القرارات، بحيث تم إتباع طريقة الخطوات المتتالية في الانحدار المتعدد Stepwise، وتبين وجد تأثير إيجابي ومعنوي مباشر للصوت الداعم علي مستوى مشاركة العاملين في صنع القرارات (معامل الانحدار  $\beta = 0,614$ ، بمستوى معنوية  $P = 0,000$ ، معامل التحديد  $R^2 = 0,382$ )، وللتعرف على تأثير بعدا الصوت التنظيمي (الداعم والمانع) أخذين في الاعتبار لتفاعل بينهما على مشاركة العاملين في صنع القرارات، تم إتباع طريقة Stepwise للانحدار المتعدد وبمثل النموذج الثاني نتائج تلك الطريقة، وتشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي مباشر للصوت الداعم علي مستوى مشاركة العاملين في صنع القرارات (معامل الانحدار  $\beta = 0,322$ ، بمستوى معنوية  $P = 0,000$ )، بالإضافة إلي وجود تأثير إيجابي ومعنوي مباشر للصوت المانع علي مستوى مشاركة العاملين في صنع القرارات (معامل الانحدار  $\beta = 0,342$ ، بمستوى معنوية  $P = 0,000$ ) في حين التفاعل بين الصوت الداعم والمانع له تأثير معنوي علي مشاركة العاملين في صنع القرار، حيث معامل التحديد للنموذج الثاني ( $R^2 = 0,435$ ، بمستوى معنوية  $P = 0,000$ ).

الجدول رقم (3) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد صوت أعضاء هيئة التدريس (المانع، والداعم) على

مستوى مشاركتهم في صنع القرارات بالمستشفيات محل الدراسة

المتغير التابع : مشاركة العاملين في صنع القرار				
المعنوية	قيمة ت	معامل الانحدار B	المتغيرات	
0,000	11,227	0,614	الصوت الداعم	نموذج (1)
معامل الارتباط $R = 0,618$ & معامل التحديد $R^2 = 0,382$ & التباين $F = 126,045$ & المعنوية $p = 0,000$				
0,000	3,797	0,322	الصوت الداعم	نموذج (2)
0,000	4,389	0,342	الصوت المانع	
معامل الارتباط $R = 0,660$ & معامل التحديد $R^2 = 0,435$ & التباين $F = 78,293$ & المعنوية $p = 0,000$				

في حين يقدم الجدول رقم (3) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد صوت أعضاء هيئة التدريس (المانع والداعم) بالمستشفيات محل الدراسة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات علي مستوى الولاء التنظيمي، بحيث تم إدخال أبعاد صوت العاملين (الداعم والمانع) في النموذج الأول كلاً على حدي، وبالنظر إلي نتائج النموذج الأول بالجدول رقم (5) يتبين أن صوت العاملين الداعم (كأحد أبعاد صوت العاملين) يؤثر إيجابياً ومعنوياً علي مستوى الولاء التنظيمي بشكل مباشر (معامل الانحدار  $\beta = 1,114$ ، بمستوى معنوية  $P = 0,000$ ، معامل التحديد  $R^2 = 0,441$ )، كما تشير نتائج النموذج الأول بالجدول رقم (6) إلي أن صوت العاملين المانع (كأحد أبعاد صوت العاملين) يؤثر إيجابياً ومعنوياً وبشكل مباشر علي مستوى الولاء التنظيمي (معامل الانحدار  $\beta = 0,892$ ، بمستوى معنوية  $P = 0,000$ ، معامل التحديد  $R^2 = 0,353$ )، وبالتالي فإنه يمكن رفض الفرض العدم الرابع للدراسة والذي ينص على "لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد صوت العاملين (الصوت الداعم، والصوت المانع) على ولاء العاملين". وللتعرف على تأثير مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات علي مستوى الولاء التنظيمي، فوفقاً لجدول رقم (4) تم الاستعانة بأسلوب الانحدار البسيط وتظهر النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لمشاركة العاملين في صنع القرارات علي مستوى الولاء التنظيمي (معامل الانحدار  $\beta = 0,887$ ، بمستوى معنوية  $P = 0,000$ ، معامل التحديد  $R^2 = 0,258$ )، وبالتالي فإنه يمكن رفض الفرض العدم الخامس للدراسة والذي ينص على "لا يوجد تأثير معنوي مباشر لمشاركة العاملين في صنع القرارات علي ولاء العاملين مأخوذ بصور كلية لكل منهما".

الجدول رقم (4) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات علي ولائهم تجاه المستشفيات محل

الدراسة

المتغير التابع : الولاء التنظيمي				
المعنوية	قيمة ت	معامل الانحدار B	المتغيرات	
0,000	8,412	0,887	مشاركة العاملين في صنع القرار	نموذج (1)
معامل الارتباط $R = 0,508$ & معامل التحديد $R^2 = 0,258$ & التباين $F = 70,770$ & المعنوية $p = 0,000$				

أما عن الدور الوسيط لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد صوت العاملين (الصوت الداعم، والصوت المانع) وبين الولاء التنظيمي، تشير نتائج النموذج الثاني بالجدول رقم (5) لوجود تأثير إيجابي غير معنوي غير مباشر للصوت الداعم على مستوى الولاء التنظيمي (معامل الانحدار  $\beta = 0,920$ ، بمستوى معنوية  $P = 0,027$ )، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لمشاركة العاملين في صنع القرارات على الولاء التنظيمي (معامل الانحدار  $\beta = 0,315$ ، بمستوى معنوية  $P = 0,000$ ) في حين أن التفاعل بين الصوت الداعم ومشاركة العاملين في صنع القرارات له تأثير معنوي على مستوى الولاء التنظيمي حيث بلغ معامل التحديد للنموذج الثاني ( $R^2 = 0,431$ ، بمستوى معنوية  $P = 0,000$ )، وتعني تلك النتيجة أن مشاركة العاملين في صنع القرارات تتوسط العلاقة بين الصوت الداعم والولاء التنظيمي.

الجدول رقم (5) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير صوت الداعم لأعضاء هيئة التمريض ومشاركته  
في صنع القرارات على ولائهم تجاه المستشفيات محل الدراسة

المتغير التابع: الولاء التنظيمي				
المتغيرات	معامل الانحدار B	قيمة ت	المعنوية	
نموذج (1)	الصوت الداعم	1,114	11,927	0,000
معامل الارتباط $R = 0,641$ & معامل التحديد $R^2 = 0,441$ & التباين $F = 142,261$ & المعنوية $p = 0,000$				
نموذج (2)	الصوت الداعم	0,920	7,864	0,270
	مشاركة العاملين في صنع القرار	0,315	2,676	0,000
معامل الارتباط $R = 0,656$ & معامل التحديد $R^2 = 0,431$ & التباين $F = 76,859$ & المعنوية $p = 0,000$ & التغير في قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,020$				

ومن جهة أخرى، تشير نتائج النموذج الثاني بالجدول رقم (6) لوجود تأثير إيجابي معنوي للصوت المانع على مستوى الولاء التنظيمي (معامل الانحدار  $\beta = 0,632$ ، بمستوى معنوية  $P = 0,000$ )، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لمشاركة العاملين في صنع القرارات على الولاء التنظيمي (معامل الانحدار  $\beta = 0,452$ ، بمستوى معنوية  $P = 0,000$ ) في حين أن التفاعل بين الصوت المانع ومشاركة العاملين في صنع القرارات له تأثير معنوي على مستوى الولاء التنظيمي حيث بلغ معامل التحديد للنموذج الثاني ( $R^2 = 0,353$ ، بمستوى معنوية  $P = 0,000$ )، بمعنى أن مشاركة العاملين في صنع القرارات لا تتوسط العلاقة بين الصوت المانع والولاء التنظيمي.

الجدول رقم (6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير صوت المانع لأعضاء هيئة التمريض ومشاركته في صنع القرارات  
على ولائهم تجاه المستشفيات محل الدراسة

المتغير التابع: الولاء التنظيمي				
المتغيرات	معامل الانحدار B	قيمة ت	المعنوية	
نموذج (1)	الصوت المانع	0,892	9,622	0,000
معامل الارتباط $R = 0,559$ & معامل التحديد $R^2 = 0,312$ & التباين $F = 92,587$ & المعنوية $p = 0,000$				
نموذج (2)	الصوت المانع	0,632	5,457	0,000
	مشاركة العاملين في صنع القرار	0,452	3,557	0,000
معامل الارتباط $R = 0,594$ & معامل التحديد $R^2 = 0,353$ & التباين $F = 55,263$ & المعنوية $p = 0,000$ & التغير في قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,040$				

وللتعرف على طبيعة التأثيرات غير المباشرة لأبعاد الصوت التنظيمي على الولاء التنظيمي من خلال مشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط، تشير نتائج الجدول رقم (7) إلى أن هناك تأثير ناتج عن دخول مشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين الصوت الداعم (كأحد أبعاد الصوت التنظيمي) وبين الولاء التنظيمي، حيث تغيرت قوة العلاقات الصوت الداعم والولاء التنظيمي، في حين ظلت اتجاهات العلاقات كما هي بالنسبة لبعدي الصوت التنظيمي (الداعم والمانع) والولاء التنظيمي. وتتمثل تلك التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بالشكل رقم (2) والذي يمثل النموذج النهائي للدراسة.

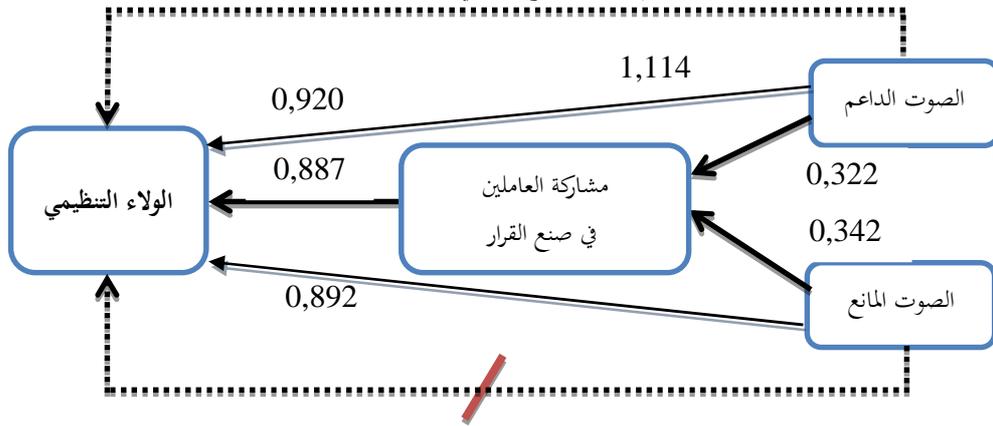
الجدول رقم (7) تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين أبعاد صوت العاملين والولاء التنظيمي

باستخدام تحليل الارتباط المتعدد بطريقة Stepwise

المتغير التابع	المتغير المستقل	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير الكلي
مشاركة العاملين في صنع القرار	الصوت الداعم	0,322		0,322
	الصوت المانع	0,342		0,342
الولاء التنظيمي	الصوت الداعم	1,114	0,920	2,034
	الصوت المانع	0,892		0,892
	مشاركة العاملين في صنع القرار	0,887		0,887

وفي ضوء تلك النتائج، يمكن رفض الفرض العدم السادس للدراسة بشكل جزئي والذي ينص على "لا يوجد تأثير معنوي غير مباشر لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد صوت العاملين (الصوت الداعم، والصوت المانع) وبين ولاء العاملين" وذلك فيما يخص العلاقة بين الصوت الداعم وولاء العاملين فقط دون الصوت المانع.

الشكل رقم (2) النموذج النهائي للدراسة



6- المناقشة والتوصيات:

تعاني المستشفيات في العصر الحالي من عدم كفاية أعداد أعضاء هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية نظراً لتسريحهم بحدوث عن النواحي المادية وغيرها (عواد، 2001)، ومن أجل تغطية هذا العجز ورفع كفاءة وفعالية العمل في المستشفيات الحكومية فهناك حاجة إلى مزيد من الاهتمام والعمل والعطاء من قبل أعضاء هيئة التمريض الذين يعانون من ضغوط العمل، وعدم مشاركتهم في صنع القرارات، بالإضافة إلى قلة الإمكانيات المتاحة مقارنة بأعداد المرضى الأمر الذي يتطلب مزيداً من السلوكيات غير العادية التي تتعدى الأدوار الرسمية للوظيفة (عبد الجواد، 2016)، ولا يحدث ذلك إلا من خلال أفراد ذوى ولاء مرتفع تجاه منظماتهم مما يدفعهم للاستمرار في العمل بالمنظمة وبذل جهود إضافية بما يساعد على تقديم خدمات الرعاية الصحية ذات الجودة العالية للمواطنين (العجمي، 1999; Fukami, 1984; Somers, 1995; Coninck and Bachmann, 1999; Meyer et al., 2002; Liu, 2010).

وتشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن مستوى الصوت التنظيمي ببعديه الداعم والمانع لدى أعضاء هيئة التمريض بالمستشفيات محل الدراسة كان متوسطاً نسبياً، بمعنى أن قدرة أعضاء هيئة التمريض على التعبير عن آرائهم والتحدث بالحقائق حول جوانب الإهمال والمشكلات المرتبطة بالعمل والمخالفات الواقعة دون المستوى المطلوب، الأمر الذي ينعكس على فعالية الأداء وجودة الخدمة الطبية المقدمة و يرسخ حالة من الفساد داخل تلك المستشفيات (Meyer et al., 2002; Liu, 2010)، ويُعتقد أن ذلك المستوى يرجع إلى نمط القيادة المنتشرة بالمستشفيات محل الدراسة (Detert and Burris, 2007; Liu et al., 2010; Gao et al., 2015; Frieder, 2015; Alyusef and Zhang, 2016; Hsiung, 2012; Zhang et al., 2015; Frieder, 2015; Alyusef and Zhang, 2016)، والقائمة على تبادل المنافع وإهمال الجوانب التطوعية، بالإضافة إلى انخفاض مستوى الدعم المدرك والثقة بين القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التمريض

(Gao et al., 2011)، فضلاً عن انخفاض مستوى التمكين النفسي لأعضاء هيئة التمريض (رضوان، 2015، Wang et al., 2016)، بجانب التعالي والتفاخر من جانب الأطباء وتفضيلهم للجوانب المالية والأعمال الخاصة على الأداء الطبي والحكومي بما يشير إلى انخفاض مستوى الرسوخ الوظيفي لدي الأطباء بصفتهم مشرفين مما يؤثر على سلوكيات أعضاء هيئة التمريض (عبد الجواد، 2016: حسن، 2012: باشا، 2007: Ng and Feldman, 2013).

وبالرغم من أن المشاركة في صنع القرار تعد أحد أهم ركائز الإدارة الحديثة (عبد العزيز، 2009)، إلا أن الدراسة الحالية توصلت إلى أن مستوى مشاركة أعضاء هيئة التمريض في صنع القرارات بالمستشفيات محل الدراسة كان متوسطاً نسبياً، بمعنى أنه لا يُعطى اهتماماً ملحوظاً لأراء أعضاء هيئة التمريض ولا يتم تمكينهم من المساهمة في صنع القرارات ذات الصلة بطبيعة عملهم (العنبري، 2006) رغم أنهم الأكثر قدرة على إدراك المشكلات في مراحلها الأولى واقتراح حلول أكثر عملية. مما يولد لديهم إحساس بعدم أهمية آرائهم. وأنهم مجرد منفذين للقرارات فقط، بما يصيبهم بحالة من الإحباط ويؤثر على أدائهم (مفتاح وحسب الله، 2012: عبد العزيز، 2009)، وقد يكون السبب وراء ذلك المستوى نخط القيادة وقدرتها على إدارة العلاقات مع العاملين والتعامل مع التنظيمات غير الرسمية إضافة إلى طبيعة الثقافة المنتشرة وعدم توافر روح التعاون والانسجام بالمستشفيات محل الدراسة، بالإضافة إلى التعقيد والروتين في العمل الإداري (عبد الجواد، 2016، عبد العزيز، 2009).

أما عن مستوى شعور أعضاء هيئة التمريض بالولاء تجاه المستشفيات محل الدراسة فتبين أنه متوسط نسبياً، بمعنى أن رغبة أعضاء هيئة التمريض في الاستمرار بالعمل في المستشفيات محل الدراسة والسعي للدعوى لتحقيق أهداف المستشفى والصالح العام بغض النظر عن المصالح الشخصية دون المستوى المبتغى، مما قد يترتب عليه انخفاض مستوى أدائهم التنظيمي (النعيمي، 2012)، وانخفاض مستوى جودة الخدمة المقدمة (آل قاسم، 2011)، وزيادة معدلات الغياب ودوران العمل بينهم (Mowday et al., 1974; Steers, 1977; Coninck and Bachmann, 1999). وقد يرجع هذا المستوى غير المرضي للولاء التنظيمي إلى الممارسات غير الفعالة لإدارة الموارد البشرية في المستشفيات محل الدراسة والتي ما زالت تعمل في إطار النهج القديم (Aljayi et al., 2016)، أو نظم تقييم الأداء المتبعة والتي تعتمد على المحاباة بشكل واضح، أضف إلى هذا تدني مستوى العدالة في التعاملات والإجراءات مع أعضاء هيئة التمريض (Irvianti and Larasati, 2016; Kaabomeirand Naami, 2016; Radmanesh, 2015; Otto and Mamatoglu, 2015) يتعرضون لها (Ng and Feldman, 2012)، وطبيعة الثقافة التنظيمية المنتشرة بالمستشفيات (Barabasz and Kuźmierz, 2015)، فضلاً عن بعض السلوكيات غير الأخلاقية التي يتبعها بعض العاملين وتبني سلوكيات الإستقواء في مكان العمل (Quiambao, 2015; Otto and Mamatoglu, 2015).

ومن جهة أخرى توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط موجبة ومعنوية بين جميع متغيرات الدراسة، حيث تبين وجود علاقة معنوية إيجابية بين الصوت التنظيمي ببعديه ومشاركة العاملين في صنع القرارات ويتفق ذلك مع (الشوابكة، 2007؛ الفاعوري، 2004) حيث أشارت إلي أن الصمت التنظيمي يؤثر على مستوى مشاركة العاملين في صنع القرارات بشكل سلبي، واتساقاً مع تلك النتائج توصلت دراسة (Ng and Feldman, 2012; Morrison, 2011) إلى أن تشجيع العاملين علي تبني سلوك الصوت يشجعهم على المشاركة الفعالة في صنع القرارات مما يقلل احتمالات الخطأ ونسبة المعارضة. كما توصلت الدراسة إلي وجود تأثير إيجابي ومعنوي مباشر للصوت الداعم والمانع علي مستوى مشاركة العاملين في صنع القرارات، إلا أن الصوت المانع كان الأكثر تأثيراً، ويفسر ذلك أن قلق المديرين بشأن فرص الترقية في المستقبل قد ينعكس على إتاحة الفرص لبعض العاملين دون غيرهم لتقدم النصح حال وجود مخاطر مصاحبه للقرارات كنوع من محاولة تقليل الأخطاء التي قد تضر بمستقبله المهني (الفاعوري، 2004: Ng and Feldman, 2012; Zhou and George, 2001).

كما أشارت النتائج إلي وجود علاقة معنوية إيجابية بين الصوت التنظيمي ببعديه ومستوى الولاء التنظيمي ويتفق ذلك مع (Umar and Hassan, 2013)، حيث أن تمسك العاملين بتقدم آرائهم وكشف الحقائق يزيد من مستوى شعورهم ورغبته في البقاء والاستمرار بالمنظمة والارتباط بها، كما تبين وجود تأثير إيجابي ومعنوي مباشر للصوت الداعم والمانع علي مستوى مشاركة العاملين في صنع القرارات، إلا أن الصوت الداعم كان الأكثر تأثيراً، وتتفق تلك النتيجة مع (Holland et al, 2016) الذي أكد على أن للصوت المباشر تأثير على مستوى ارتباط العامل بالمنظمة، ومع (Deery et al, 2014) في أن صوت النقابات العمالية يساعد في حل قضايا الصراع بمكان العمل بما ينعكس علي انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل وزيادة الرغبة في البقاء بالمنظمة،

كما تتفق تلك النتائج مع (Berntson et al., 2010) في أنه في ظل حالات عدم الأمان الوظيفي قد ينخفض صوت العاملين وقدرتهم على الحديث عن أوضاع المنظمة مما قد يترتب عليه انخفاض مستوى ولائهم التنظيمي، وتتفق أيضاً مع (الشوابكة، 2007) في أن انتشار ظاهرة الصمت التنظيمي بين العاملين يؤدي إلى انخفاض مستوى ولائهم تجاه منظماتهم، إلا أن تلك النتيجة تختلف مع (Ilkhanizadeh and Karatepe, 2017) الذي أكد على أن الارتباط الوظيفي يعتبر أحد المحددات الرئيسية للصوت التنظيمي.

أما عن العلاقة بين مشاركة العاملين في صنع القرارات والولاء التنظيمي فكانت أيضاً معنوية وإيجابية، حيث تبين أن مشاركة العاملين في صنع القرارات تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على مستوى الولاء التنظيمي، بمعنى أن إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات قد يولد لديهم شعور بالولاء تجاه منظماتهم، وتتفق تلك النتيجة مع (العوفي، 2015؛ نجيب، 2012؛ Han et al., 2006; Scott-Ladd et al., 2010)، كما تتفق مع (الزغبي، 2010) الذي توصل إلى أن تبني الإدارة لمشاركة العاملين في صنع القرارات على مختلف المستويات الإدارية تشجع على تقبل المسؤولية وتحسين روح فريق العمل مما يؤدي لتحسين مستوى الأداء التنظيمي والرضا بين العاملين بما يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين وارتباطهم بالمنظمة.

وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن مشاركة العاملين في صنع القرارات تتوسط العلاقة بين الصوت التنظيمي والولاء التنظيمي، حيث تتوسط العلاقة بين الصوت الداعم والولاء التنظيمي، ولا تتوسط العلاقة بين الصوت المانع والولاء التنظيمي، وربما يرجع ذلك إلى عدم تقبل بعض القادة بالمستشفيات محل الدراسة للآراء المخالفة لتوجهاتهم مما ينعكس سلباً على رغبة العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات ومن ثم على ولائهم التنظيمي.

**وبناءً على النتائج السابقة تُوصي الدراسة بما يلي:**

§ يجب على المسؤولين بالمستشفيات محل الدراسة تبني النمط الديمقراطي في الإدارة من خلال احترام آراء ومقترحات العاملين ذات الصلة بالعمل، وتفعيل صندوق الشكاوى والاقتراحات، وعقد لقاءات دورية مع العاملين، وإتباع سياسة الباب المفتوح.

§ يجب على المسؤولين بالمستشفيات محل الدراسة تبني النمط الأبوي في الإدارة المرتكزة على إقامة شبكة علاقات جيدة مع العاملين في إطار من الاحترام المتبادل والتركيز على قواعد ومعايير العمل في ظل مناخ أخلاقي يرسخ للتقدير والثقة المتبادلة مع العاملين.

§ تبني سياسة التفويض وتمكين العاملين إدارياً ونفسياً وهيكلية من خلال نقل بعض السلطات والصلاحيات من الإدارة العليا للعاملين وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

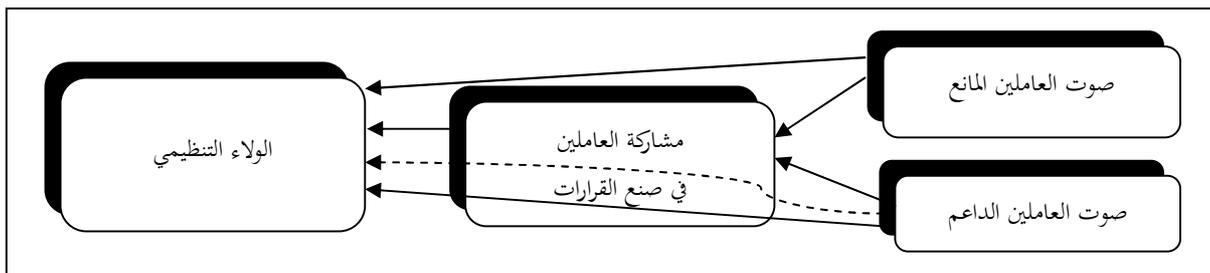
§ تهئية مناخ تنظيمي داعم لمشاركة العاملين وتعزيز الالتزام التنظيمي من خلال مراعاة المعايير الأخلاقية ومبادئ الشفافية والعدالة في التعامل مع العاملين، والبعد عن المحسوبية والمحاباة وعدم العدالة سواء في الإجراءات أو المعاملات أو نظم تقييم الأداء.

§ بناء ثقافة تنظيمية بالمستشفيات محل الدراسة تركز على قيم العمل الجماعي وروح الفريق، وذلك لدورها الفعال في ترسيخ مبادئ التعاون والمشاركة بين العاملين.

§ عقد دورات تدريبية وتنقيفية للقيادات الإدارية بهدف زيادة وعيهم بقضايا المشاركة والتفويض والتمكين وصوت العاملين ودورهم في بناء الولاء التنظيمي بالمستشفيات، وتعزيز الثقة في القيادات الإدارية.

§ في ضوء طبيعة وأغراض الدراسة ونتائج التحليل ودلالاتها، تقدم الدراسة الحالية نموذجاً عملياً (أنظر شكل رقم 3) يمكن لقادة المستشفيات محل الدراسة الاسترشاد به لمعالجة قضية ضعف الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التمريض بتلك المستشفيات.

شكل رقم (3)



## 7- مقترحات لدراسات مستقبلية:

- اهتمت الدراسة الحالية بالتعرف على تأثير مشاركة العاملين في صنع القرارات على العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي، إلا أنه هناك العديد من القضايا الأخرى، والتي تستحق تناولها بالدراسة، ومن أبرزها:
- § أُجريت الدراسة الحالية على مستشفيات جامعة المنوفية، ويُتوقع أن تطبيقها على قطاعات أخرى، يمكن أن يؤثر على متغيرات البحث والعلاقة بينها، لذا يُقترح تطبيق الدراسة الحالية على قطاعات أخرى.
- § تناولت الدراسة الحالية تأثير مشاركة العاملين في صنع القرارات مأخوذة بصورة كلية على العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي مأخوذاً بصورة كلية، لذا فمن المفيد دراسة تأثير أبعاد مشاركة العاملين في صنع القرارات على العلاقة بين صوت العاملين وأبعاد الولاء التنظيمي، حيث يُعتقد أن ذلك سوف يساعد في الوصول إلى نماذج أكثر شمولاً وعمقاً.
- § صوت العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة الأبوية وجودة القرارات.
- § استخدمت الدراسة الحالية المنهج الكمي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، إلا أن إجراء دراسة كيفية للتعرف على أشكال ولاء العاملين ومحدداته في البيئة العربية أمر بالغ الأهمية.
- § محددات ونتائج صوت العاملين.
- § دراسة تأثير أنماط الشخصية على النموذج المقترح بالدراسة الحالية.
- § دراسة العلاقة بين جودة حياة العمل وصوت العاملين والتهمك التنظيمي وإنعاس ذلك على ولاء العاملين.

## 8 - المراجع:

### المراجع العربية:

1. إبراهيم، فيصل بن فهد، (2008) العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
2. أبو النصر، مدحت محمد (2005)، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، أترك للنشر والتوزيع، القاهرة.
3. إدريس، ثابت عبد الرحمن (2012)، معوقات إدراك الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية الحكومية وفقاً لإدراكات القيادات الأكاديمية: دراسة تطبيقية، آفاق جديدة، كلية التجارة - جامعة المنوفية، العدد (1 يناير)، 9- 83.
4. آل قاسم، رؤى رشيد سعيد (2011)، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية "دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
5. البوسعيدى، بدر، (2008) مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
6. الثمالي، عبد الله محمد (2002). علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
7. الرباعي، خولة إبراهيم (2009)، درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الخاصة في الأردن في اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي وانتمائهم المهني، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
8. الزغبى، خالد يوسف محمد (2010)، أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية المتخصصة بالإقراض، مؤتة للبحوث والدراسات - العلوم الإنسانية والاجتماعية - الأردن، مجلد 25، ع 1، ص 67-120.
9. الزبادى، عادل رمضان، (1995) إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين شمس.
10. الشوابكة، عساف عبد ربه بركات (2007)، مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمؤسسين والمشاركة في صنع القرارات الإدارية، رسالة دكتوراه كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

- نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس  
أ. د. شوقي محمد الصباغ + أ. م. د. عبد العزيز على مرزوق + أ. ثروت صبري العزب عبد الجواد
11. العجمي، راشد شبيب (1999). الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد 13، ع1، صص 49-70.
12. العربي، بنداد (2014)، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، ع 16، صص 167-180.
13. العنري، سعد على محمود (2006)، علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق الجودة للموارد البشرية: مدخل نظري، مجلة الإدارة والاقتصاد - كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية - العراق، ع 61، صص 115-160.
14. العوفي، محمد بن غالب (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية.
15. الفاعوري، عيبر محمود (2004)، أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية جامعة مؤتة - دراسة حالة، مؤتة للبحوث والدراسات - العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، مجلد 19، ع 2، صص 151-188.
16. القويدار، حمد فليح (2007)، علاقة المشاركة في اتخاذ القرار بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مؤتة، الأردن.
17. المرسي، جمال الدين محمد (2002). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
18. المسكري، يعقوب بن محمد بن محمد بن حمد (2007)، درجة مشاركة المعلمين في صنع القرار التربوي من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين وأثرهما في الرضا الوظيفي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية التربوي، جامعة اليرموك.
19. النعيمي، سعد تراحيب محمد (2012)، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
20. بازعة، محمود صادق (2008)، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، جده، مكتبة خوارزم.
21. باشا، باسل محمد (2007)، "تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
22. حسن، أحمد على محمد (2012)، "العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ الأخلاقي للمنظمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والمستشفيات الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
23. رضوان، طارق رضوان محمد (2015)، أثر التمكين النفسي للعاملين في الصوت التنظيمي: دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، العدد (1)، صص 134-179.
24. زنتاتي، محمد ربيع (1994). الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على منظمات الخدمة الصحية الحكومية العاملة بمدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة - جامعة المنصورة، المجلد الثالث عشر، العدد الثالث، صص 289-313.
25. عبد الجواد، ثروت صبري العزب (2016)، "دور القيادة الأخلاقية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين في المستشفيات الجامعية بوسط الدلتا"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
26. عبد الرحمن محمد عبد الله، (2008) مدى توافر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات التدريبية الأمنية وأثرها على تحقيق الأهداف، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
27. عبد العزيز، داليا عزت (2009)، العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين بأجهزة رعاية شبابا الجامعات في صنع القرار، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، مصر، العدد (27)، ج 2، صص 461-490.
28. عقيلي، عمر وصفي (1981) فلسفة الإدارة، مطبوعات جامعة حلب، 1982.
29. عواد، عمرو محمد أحمد (2001)، "نموذج مقترح لسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بالقاهرة الكبرى"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

30. عويس، ممدوح زكي أحمد (2013)، سلوكيات صوت الموظف كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والسلوك الابتكاري للعاملين: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، مصر، المجلد (27)، العدد (4)، ج (1) ص ص 85-147.

31. كنعان، نواف (2008)، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار الثقافة للنشر، عمان.

32. كنعان، نواف (1995) القيادة الإدارية، ط 5، مكتبة دار الثقافة، عمان.

33. مجذوب، أحمد محمد قمر (2015)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا: دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا، مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة الوادي، الجزائر، مجلد 9، 213 - 232.

34. محمد، ربيبا لله (2007)، علاقة المشاركة في صناعة القرار بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.

35. محمد، ربيبا لله (2013)، واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي: مج 6، ع 11، ص ص 44-62.

36. مفتاح، المجذوب ناصر: حسب الله، عبد الحفيظ علي (2012)، أثر المشاركة المعرفية وتمكين العاملين في الأداء الوظيفي: دراسة على عينة في الشركات العاملة في قطاع البترول بالسودان، مجلة العلوم الاقتصادية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - السودان، مجلد 13، ع 2، ص ص 16 - 31.

37. نجم، نجيب عبد المجيد (2012)، تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة (مدخل إستراتيجي، الأستاذ، كلية التربية - ابن رشد للعلوم الإنسانية، جامعة بغداد، العراق، مجلد 1، ع 203، ص ص 1049 - 1068.

38. نعموني، مراد (2014)، دور الولاء التنظيمي في إنجاح عملية التغيير التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية - المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مصر، مجلد 3، ع 6، 113 - 129.

39. يوسف، درويش عبد الرحمن (1999). تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء التنظيمي دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 6، ع 1، ص ص 89 - 107.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

1. Aljayi, Y., Fjer, A., Guennioui, M., &Tamek, A. (2016). Multinational Companies' Human Resource Management Practices' and their Organizational Culture Impact on Employees' Loyalty: Case of Japanese Multinational Company in Morocco. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 204-211.
2. Alyusef, M. I. G., & Zhang, P. (2016). The Impact Of Change-Oriented Leadership On Voice Behavior And Intent To Quit With Employee Personality As Moderator And Perceived Issue Threat As Mediator. *European Scientific Journal*, 12(2).
3. Anderson, D. L. (2005). "What you'll say is...": represented voice in organizational change discourse. *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 63-77.
4. Avey, J. B., Wernsing, T. S., &Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34.
5. Barabasz, A., &Kuźmierz, M. (2015). Perception of organizational culture, commitment and loyalty of corporation employees. *Journal of Intercultural Management*, 6(3), 17-35.
6. Berntson, E., Näswall, K., &Sverke, M. (2010). The moderating role of employability in the association between job insecurity and exit, voice, loyalty and neglect. *Economic and Industrial Democracy*. 31(2) 215-230
7. Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management Studies*, 40(6), 1393-1417.

8. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
9. Chamberlin, M., Newton, D. W., & Lepine, J. A. (2016). A Meta-Analysis of Voice and Its Promotive and Prohibitive Forms: Identification of Key Associations, Distinctions, and Future Research Directions. *Personnel Psychology*.
10. Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1-13.
11. Cheng, J. W., Seih, Y. T., Hung, C. Z., & Su, T. W. (2016). Voice Behavior and Career Success: The Moderating Role of Supervisor Attribution Motives. *Universal Journal of Psychology*, 4(4), 209-214.
12. Davis, K., & Newstrom, J. W. (1989). *Human behavior at work*. McGraw-Hill.
13. DeConinck, J. B., & Bachmann, D. P. (1994). Organizational commitment and turnover intentions of marketing managers. *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 87- 95.
14. Deery, S. J., Iverson, R. D., Buttigieg, D. M., & Zatzick, C. D. (2014). Can union voice make a difference? The effect of union citizenship behavior on employee absence. *Human Resource Management*, 53(2), 211-228.
15. Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
16. Freeman, R. B., Boxall, P. F., & Haynes, P. (2007). *What workers say: Employee voice in the Anglo-American workplace*. Cornell University Press.
17. Frieder, R. E., Hochwarter, W. A., & De Ortentiis, P. S. (2015). Attenuating the negative effects of abusive supervision: The role of proactive voice behavior and resource management ability. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 821-837.
18. Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798.
19. Han, T. S., Chiang, H. H., & Chang, A. (2010). Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2218-2233.
20. Holland, P., Cooper, B., & Sheehan, C. (2016). Employee Voice, Supervisor Support, and Engagement: The Mediating Role of Trust. *Human Resource Management*. doi:10.1002/hrm.21809.
21. Hsiung, H. H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of business ethics*, 107(3), 349-361.
22. Ilkhanizadeh, S., & Karatepe, O. M. (2017). An examination of the consequences of corporate social responsibility in the airline industry: Work engagement, career satisfaction, and voice behavior. *Journal of Air Transport Management*, 59, 8-17.
23. Irvianti, L. S. D., & Larasati, T. R. (2016). Analysis of Procedural Justice, Distributive Justice, and Group Cohesiveness toward Organizational Loyalty of PT AdhiKarya. *Binus Business Review*, 7(1), 23-27.
24. Kaabomeir, N., & Naami, A. (2016). The Effect of Perceived Organizational Justice on Organizational Loyalty and Job Well-being With Mediating Role of Social Undermining and Moderating Role of Job Control in Employees of Ahwaz Golestan Hospital. *Journal of Nursing Education*, 5(3), 55-63.
25. Kassing, J. W. (2002). Speaking up identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209.
26. Kassing, J. W. (2011). *Dissent in organizations (Vol. 4)*. Polity.
27. Larson, E. W., & Fukami, C. V. (1984, August). Relationships Between Worker Behavior and Commitment to the Organization and Union. In *Academy of Management Proceedings*, 1, 222-226.
28. Lee, J. H., Kim, M. S., & Jeon, A. (2013). The effects of emotional intelligence on service recovery and organizational loyalty: a case of flight attendants of South Korean airlines. *Service Business*, 7(4), 665-686.

- 29.Liang, J., &Farh, J. L. (2008).Promotive and prohibitive voice behavior in organizations: A two-wave longitudinal examination. In Third international association of Chinese management research conference, Guangzhou, China.
- 30.Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202.
- 31.Liu, Y., & Cohen, A. (2010).Values, commitment, and OCB among Chinese employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 34(5), 493-506.
- 32.Mathieu, J. E., &Zajac, D. M. (1990).A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171- 199.
- 33.Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., &Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- 34.Milliken, F. J., Morrison, E. W., &Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- 35.Moaşa, H. (2013). Struggling for Organizational Identity: Employee Voice and Silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 92, 574-581.
- 36.Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- 37.Newstrom, J.W.& Davis, K.,(1997) , *Organizational Behavior, Human Behavior at work* , McGraw-Hill, Inc U.S.A.
- 38.Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- 39.Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2013). Changes in perceived supervisor embeddedness: Effects on employees' embeddedness, organizational trust, and voice behavior. *Personnel Psychology*, 66(3), 645-685.
- 40.Otto, K., &Mamatoglu, N. (2015). Why does interactional justice promote organizational loyalty, job performance, and prevent mental impairment? The role of social support and social stressors. *The Journal of psychology*, 149(2), 193-218.
- 41.Pandey, C., &Khare, R. (2012).Impact of Job Satisfaction and organizational Commitment on Employee loyalty. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 1(8), 26-41.
- 42.Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603- 609.
- 43.Poutsma, E. Recent trends in employee financial participation in the european union. 2001. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Available from. <http://WWW.eurofound.ie>.
- 44.Pyman, A., Cooper, B., Teicher, J., & Holland, P. (2006).A comparison of the effectiveness of employee voice arrangements in Australia. *Industrial Relations Journal*, 37(5), 543-559.
- 45.Quiambao Jr, R. O. (2016). The Relationship Between Unethical Pro-Organizational Behavior, Job Satisfaction, and Loyalty: A Study of Government Employees in the Province of Cotabato (Doctoral dissertation, University of the Immaculate Conception).
- 46.Radmanesh, S. (2015).The Impact of Organizational Justice on Organizational Loyalty Considering the Role of Spirituality Trust Variables. In *Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society: Managing Intellectual Capital and Innovation; Proceedings of the Make Learn and TIIM Joint International Conference 2015* (pp. 269-279). To Know Press.
- 47.Romzek, B. S.,(1989). Personal Consequences of Employee Commitment, *Academy of Management Journal*, 32(3);649-661.
- 48.Rose, R. C., Kumar, N., & Pak, O. G. (2009).The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. *Journal of Applied Business Research*, 25(6), 55-65.
- 49.Samad, S. (2011).The effects of job satisfaction on organizational commitment and job performance relationship. *European Journal of Social Sciences*, 18(4), 602-611.

- 50.Scott-Ladd, B., & Marshall, V. (2004). Participation in decision making: a matter of context?.*Leadership & Organization Development Journal*, 25(8), 646-662.
- 51.Scott-Ladd, B., Travaglione, A., & Marshall, V. (2006).Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 399-414.
- 52.Senay, I., Usak, M., & Prokop, P. (2015).Talking About Behaviors in the Passive Voice Increases Task Performance. *Applied Cognitive Psychology*, 29(2), 262-270.
- 53.Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of organizational Behavior*, 16(1), 49-58.
- 54.Steers, R. M. (1977).Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 22, 46-56.
- 55.Umar, M., & Hassan, Z. (2013).Antecedents and outcomes of voice and silence behaviours of employees of tertiary educational institutions in Nigeria. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 97, 188-193.
- 56.Van Dyne, L., & Le Pine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.
- 57.Walsh, J. P., & Tseng, S. F. (1998).The effects of job characteristics on active effort at work. *Work and Occupations*, 25(1), 74-96.
- 58.Wang, D., Gan, C., & Wu, C. (2016). LMX and employee voice: A moderated mediation model of psychological empowerment and role clarity. *Personnel Review*, 45(3), 605-615.
- 59.Wilkinson, A., Dundon, T, Donaghey, J., & Freeman, R. (2014). Employee voice: charting new terrain. *The handbook of research on employee voice: Participation and involvement in the workplace*, 1-16.
- 60.Yu, S., Zhang, L., & Deng, J. (2016). Mechanisms of E-business Security and Enterprise Employee Voice Behavior Impacts on Team Creativity: A Cognitive Perspective. *International Journal of Security and Its Applications*, 10(9), 149-164.
- 61.Zhang, Y., Huai, M. Y., &Xie, Y. H. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25-36.
- 62.Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.