

## تأثير صوت الموظف على انخراطه في المنظمة من خلال انخراطه في الوظيفة ( كمتغير وسيط ) " دراسة تطبيقية "

دكتور ه / هبة أحمد محمد فراج

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة القاهرة

### الملخص العربي:

**الهدف من البحث:** دراسة طبيعة العلاقة بين صوت الموظف على انخراط المنظمة من خلال انخراطه في الوظيفة كمتغير وسيط.

**منهجية البحث:** تم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في الشركة القابضة لكهرباء مصر والشركات التابعة لها والتي بلغ حجمها ٣٨٤ مفردة ، ثم إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفروض من خلال اجراء التحليل الوصفي لكلا من عينة البحث وبنود قياس المتغيرات ثم تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية .

**نتائج البحث:** أظهرت نتائج البحث وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر للاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا على انخراطه في الوظيفة بينما لا يوجد تأثير لردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف. لا يوجد تأثير إيجابي للاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا على انخراطه في المنظمة بينما يوجد تأثير إيجابي لردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف على انخراطه في المنظمة. يوجد تأثير ايجابي

لانخراطه في الوظيفة على انخراطه في المنظمة . يوجد تأثير كلي للوسيط في العلاقة بين الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا وانخراطه في المنظمة بينما لا يوجد تأثير للمتغير الوسيط في العلاقة بين ردود فعل الإدارة العليا على انخراطه في المنظمة.

**الكلمات المفتاحية:** انخراطه في المنظمة، انخراطه في الوظيفة ، انخراط الموظف، الاتصالات الداخلية، صوت الموظف، الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا، ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف، النموذج الهيكلي للبحث ، قطاع الخدمات ، البحوث الكمية .

### Abstract:

In this study, the mediating variable role of job Engagement and the effect of Employee voice on organization Engagement were examined. To this end, a quantitative research was carried out through the data acquired from 384 employee working in Electricity and Renewable Energy in Egypt . In the evaluation of the data , correlation analysis and structural equation modeling were utilized. The findings of the research revealed that Employee voice impacts the organization engagement directly and indirectly.

### Keywords:

Job engagement, Employee Engagement, organization Engagement, internal communication, Employee voice, upward communication from employees, Senior Management Receptiveness to Employee Voice, structural equation modeling, service sector, Quantitative

### مقدمة:

تواجه المنظمات اليوم ضغوطات جديدة فيما يتعلق بجهودها في الحفاظ على مركزها التنافسي، وتتضمن هذه الضغوط الوصول إلى الأداء المرتفع، وإدخال تكنولوجيا جديدة، والوفاء باحتياجات قوة العمل المتنوعة والمتزايدة باستمرار وفي ظل عالمية الأعمال، لذا فإن القيادة التنظيمية تسعى إلى أن يكون لها ميزة تنافسية متميزة وفريدة في جهودها لزيادة الإنتاجية والتي تكمن في مواردها البشرية، وذلك لأن جميع المزايا التنافسية المحتملة الأخرى (كالتكنولوجيا أو رأس مال، أو المنتجات) يمكن شراؤها أو تقليدها.

فالمنظمات بحاجة إلى إطلاق العنان للمواهب والدوافع لدى جميع الموظفين إذا أرادت المنظمات تحقيق أعلى مستوى من الأداء، وقد بدأت الجهود

الأخيرة العمل على تحسين الأداء التنظيمي من خلال التأكيد على مفاهيم السلوك التنظيمي والمشاعر والعواطف الإيجابية، وهذه المفاهيم مثل التفاؤل، الثقة، والانخراط (Koyuncu, et al., 2006).

وقد حظي موضوع انخراط الموظف باهتمام الباحثين خلال السنوات العشر الماضية نتيجة لارتباطه بالعديد من الأنشطة الإيجابية التي تقود المنظمة إلى الأمام والتي تحقق لها العديد من المزايا بالمقارنة بالمنافسين، لذلك كان لهذا الموضوع أثراً واضحاً بالاهتمام بدراسته في الواقع العملي وهو ما أظهرته دراسة (Gallop, 2017) والتي تمت على جمهورية مصر العربية حيث توصلت نتائج الدراسة إلى انخفاض انخراط الموظف المصري حيث بلغ حوالي ١٢٪ مقابل ٨٠٪ غير منخرطين بوظائفهم، مما تشير إلى وجود عاملين غير سعادة وغير منتجين، وهو ما يجعلهم وسيله لنشر المشاعر السلبية بين زملائهم في العمل، وهذا يفسر سبب وجود فجوة في الإنتاجية لدى العامل المصري ووجود صعوبات مستمرة في الاقتصاد القومي.

وقد أوضحت دراسة " Gallop, 2017 " أن أهم العوامل التي تساهم في تعزيز انخراط الموظف هو إعطاء الفرصة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم ، كما أوضحت وجود روابط قوية ومهمة بين انخراط الموظف وولاء العمل ونمو الأعمال التجارية والربحية .

إنطلاقاً من هذا سعى الباحثون لتطوير العديد من النماذج لاستكشاف محددات انخراط الموظف نظراً لارتباطه بالعديد من النتائج التنظيمية الإيجابية ، وعلى الرغم من أهميه سلوكيات صوت الموظف كمحدد لانخراط الموظف إلا أنه تم تجاهله بشكل كبير من قبل الابحاث النظرية والتطبيقية على حد سواء .

تأسيساً على ما تقدم، وما سيتم توضيحه فيما بعد عند مراجعة الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات البحث وفي ضوء نتائج البحث الاستطلاعية التي سيتم تناولها لاحقاً، ومع زيادة أهمية صوت الموظف، فإن محور اهتمام البحث الحالي يتركز في محاولة تعزيز انخراط الموظف من خلال سلوكيات صوته في سياق القطاع الخدمي بشكل عام وقطاع الكهرباء المصري بشكل خاص.

**أولاً: الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة:****أ- الإطار النظري للبحث:**

يمكن للباحث تناول الإطار النظري للبحث من خلال عدة محاور رئيسة كالتالي :

**١- سلوكيات صوت الموظف Employee voice**

تطورت دراسات سلوكيات صوت الموظف منذ دراسة (Hirschman) في عام ١٩٧٠م والتي تمت على عمال السكك الحديدية الأفارقة، حيث أوضح أن تعرض العاملين لحالة عدم الرضا تدفعهم إلى ترك العمل أو البقاء والتحدث عن تلك الأوضاع المتعلقة ببيئة العمل كمحاولة منهم لإحداث تغيير. وقد قام (Avey, et al., 2012) بتعريف "الصوت" بأنه "محاولة للتغيير بهدف تحسين الأوضاع بدلاً من الهروب، وبالتالي أصبح الصوت وسيلة لإحداث التغيير أو تحسين الأوضاع. وقد عرّفه (Holland, et al., 2011) بأنه "التعبير عن قلق واهتمامات العاملين، والتعبير عن مصالحهم، وحل مشكلاتهم، ومشاركتهم في عملية صنع القرار. في حين عرّف (Detert, et al., 2007) الصوت كسلوك لفظي موجّه بالرغبة في القيام بالتطوير ويستهدف الأفراد الذين يمتلكون القوة بالمنظمة ويستطيعون إحداث التغيير. وعلى نحو آخر قد أشارت دراسة كل من (Tourish & Robson, 2006, Dundonet al., 2004) إلى أن سلوكيات صوت الموظف يعتبر أحد عناصر الاتصال الداخلي "Internal Communication"، ويوجد له بعدين وهما:

**١/١ الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا Upward communication from employees**

ينطوي الاتصال التصاعدي على إعطاء فرصة للأفراد للتعبير عن متطلباتهم وأفكارهم ومشاعرهم، ويساعد هذا التواصل على حصول الإدارة العليا على العديد من المعلومات الهامة عند اتخاذ قرارات العمل، ويُعتبر فرصة لكل من المديرين والأفراد لتبادل وجهات النظر حول القضايا المتعلقة بالعمل بالإضافة إلى حل المشكلات بشكل تصاعدي مع إعطاء فرصة للأفراد لتقديم ردود فعل تجاه الموضوعات التي تخص العمل، كما يستفيد كل من المديرين على كافة المستويات الإدارية من الاتصالات التصاعدية مع الموظفين.

## ٢/١ ردود فعل الإدارة العليا تجاه سلوكيات صوت الموظف

**Senior Management Receptiveness to Employee Voice**

عندما يُدرك العاملون أن الإدارة لا تريد سماع وجهات نظرهم سيؤدي إلى ردع الأفراد عن القيام بممارسة سلوكيات الصوت. أي أن تجاهل الإدارة لهم سيؤدي إلى عدم ممارسة سلوكيات صوت الموظف و من النتائج المحتمل لها هو عدم انخراط الموظف.

## ٢- انخراط الموظف Engagement Employee

يحظى مفهوم " الانخراط " وتطبيقاته في الفكر الإداري الحديث باهتمام العديد من الباحثين والأكاديميين في إدارة الموارد البشرية منذ ظهوره في بداية التسعينيات من قبل Kahan ويعكس هذا المفهوم انخراط الأفراد بوظيفتهم وتميزهم بالحيوية والنشاط وتفانيهم في تأدية عملهم، وشعورهم بالإيجابية نحو عملهم، والحماس لتحقيق أهدافهم الوظيفية، والالتزام بقيم المنظمة والعمل على تحقيق المزيد من نتائج الأعمال، بالإضافة إلى انخفاض النية لدى الأفراد لترك العمل ( Burke et al., 2009).

وقد قام (Kahan, 1990) بتعريف الانخراط الشخصي ( Personal Engagement) بأنه عبارة عن تسخير أعضاء المنظمة أنفسهم في عملهم، فالفرد يتعاشق جسدياً وذهنياً وعاطفياً في عمله أثناء القيام بمهام المنظمة. بينما عُرّف عدم الانخراط الشخصي ( Personal Disengagement) بأنه فصل النفس عن أدوار

ومهام بيئة عمل المنظمة، فالفرد يسحب نفسه جسدياً وذهنياً وعاطفياً أثناء قيامه بمهام المنظمة. من ناحية أخرى حاول (welch,2012) تعريف انخراط الموظف بأنه حالة ديناميكية ونفسية متغيرة تربط أعضاء المنظمة بالمنظمة وتكشف عن أدائهم لدور معرفي وعاطفي ومادي في المنظمة، ويتكون هذا الانخراط من عدة عناصر مثل استيعاب مهام العمل، التفاني في العمل، السلوك النشط.

## ١/٢ انخراطه في الوظيفة Job engagement

و قد عرّفه Schaufeli and Bakker وذلك في عام (2010) بأنه حاله ذهنية إيجابية ومرضية ذات علاقة بالوظيفة وتتسم بالحيوية والتفاني والاستغراق في الوظيفة. وقد عرّفه (Bakker, et al., 2008) بأنه علاقة ديناميكية قائمة بين أعضاء المنظمة الذين يمتلكون الطاقات الشخصية (الجسدية والمعرفية والعاطفية) ودوره في أداء مهام وظيفته من جانب والعمل الذي يسمح لهذا العضو بالتعبير عنه من جانب آخر. و أوضح (Schaufeli, 2002) أنه حالة إيجابية مرتبطة بالوظيفة يشعر من خلالها الفرد بأن الوظيفة تتملكه، ويمكن وصفها من خلال ثلاثة أبعاد هي الحيوية ويتم وصفها بأنه المستويات المرتفعة من الطاقة، والمرونة الذهنية أثناء قيامه بمهام وظيفته، والمثابرة في مواجهة الصعاب، بينما يشير مفهوم التفاني، إلى احتواء الفرد بقوة في وظيفته، وإحساسه بقيمته وأهميته، والشعور بالحماس، والتحدي عند ممارسة وظيفته. ويشير مفهوم الاستغراق إلى أن انهماك الفرد في وظيفته، وشعوره بأن الوقت ينقضي بسرعة في الوظيفة، وصعوبة فصل نفسه عن الوظيفة.

## ٢/٢ انخراطه في المنظمة Organization engagement

وقد عرّفه (Saks , 2006) بأنه رغبة الفرد في بقاءه كعضو في المنظمة وترجمته في شكل استعداد لتتوافق مع قيم المنظمة وبذل مزيد من الجهد من أجل تحقيق مصلحة المنظمة ككل. وعرّفه (Na-Nan, et al., 2015) بأنه مشاعر الموظفين تجاه منظماتهم، والتي يتم فيها الاعتراف بأهداف المنظمة وقيمتها واتجاهاتها، كما أنهم على الاستعداد لتكريس أنفسهم بالكامل في عملهم.

ب- الدراسات السابقة:

من واقع مراجعة الباحث للدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، ألا وهو صوت الموظف، تبين أن هناك اتجاهات لتلك الدراسات:

الاتجاه الأول: اهتمت بالعلاقة بين سلوكيات صوت الموظف (كمتغير مستقل) وانخراط الموظف (كمتغير تابع).

الاتجاه الثاني: اهتمت بالعلاقة بين انخراط الموظف (كمتغير مستقل) وسلوكيات صوت الموظف (كمتغير تابع).

الاتجاه الثالث : اهتمت بالعلاقة بين انخراط الموظف في الوظيفة وانخراطه في المنظمة .

وقد تم التركيز عند مراجعة الدراسات السابقة على تحليل العلاقة بين ثلاثة متغيرات، وهى: سلوكيات صوت الموظف ، وانخراطه في الوظيفة، وانخراطه في المنظمة، و من هذا المنطلق يتم عرض الدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات، مع توضيح العلاقة بين كل منها:

#### ١- سلوكيات صوت الموظف وعلاقتها بانخراط الموظف.

سلوكيات صوت الموظف يعتبر أحد عناصر الاتصال الداخلي، ووسيلة لإحداث التغيير أو تحسين الأوضاع، وتشير الدراسات السابقة إلى تعدد الاتجاهات التي قامت بها عند دراسة هذه العلاقة، ويمكن توضيحها كالتالى:

#### الاتجاه الأول: سلوكيات صوت الموظف كمتغير مستقل وعلاقته بانخراط الموظف كمتغير تابع.

يهدف هذا الاتجاه من الدراسات إلى التعرف على دور ممارسة سلوكيات صوت الموظف كمحدد لتعزيز انخراط الموظف، ومن هذا المنظور، اتجهت الدراسات إلى اختبار العلاقة بين سلوكيات صوت الموظف وانخراط الموظف من عدة زوايا مختلفة، يمكن توضيحها كالتالى:

#### أ- دراسات تعمل على إثبات العلاقة بين سلوكيات صوت الموظف وانخراط الموظف بصفه عامه.

يهتم هذا الجانب من الدراسات باختبار العلاقة بين سلوكيات صوت الموظف وانخراط الموظف بصفة عامه .

فمثلاً: قام (Truss, et al.,2006) بإبراز أهمية انخراط الموظف وأن العامل الرئيسى لتحقيقه هو وجود فرصة مناسبة لرفع آرائه ووجه نظره إلى الإدارة. وعلى نحو آخر درس (Alfes,et al., 2009) تأثير سلوكيات صوت الموظف على انخراط الموظف ، وقد أكد فى نهاية الدراسة على وجود تأثير لسلوكيات صوت الموظف على انخراط الموظف. كما أتفق بالرأى مع دراسة (Farndale ,et al 2011) مدى إمكانية تأثير الموظف على القرارات الخاصة بالمنظمة من خلال رفع أصواتهم والتي ستساهم بدورها فى زيادة انخراط الموظف. وشاركه بالرأى أيضاً (Rees,etal.,2013) عندما

قام بدراسة طبيعة العلاقة بين سلوكيات صوت الموظف وانخراط الموظف بالتطبيق على القطاع الخدمي في الولايات المتحدة الأمريكية، و تم قياس سلوكيات صوت الموظف بالاعتماد على ٦ عبارات تم تطويرها من خلال Van Dyne & (LePine1998)، وقياس انخراط الموظف من خلال ٣ أبعاد فرعية وهي (الانخراط الفكري، الانخراط العاطفي، الانخراط الاجتماعي)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين سلوكيات صوت الموظف وانخراط

الموظف من خلال وجود كلٍ من ثقة الموظف في الإدارة العليا وعلاقة (المدير بالموظف)، وقد أوصت الدراسة بأهمية توسيع نطاق الدراسات المستقبلية بحيث يشمل أنواعًا مختلفة من سلوكيات صوت الموظف وتأثيرها على مستويات مختلفة من انخراط الموظف، كما أوصت بأهمية إجراء الدراسة على القطاعات الخدمية عبر الدول . وعلى نفس المنوال أظهرت نتائج الدراسة النظرية (Kwon) عام 2016 أن سلوكيات صوت الموظف من المحددات التي لم يتم التطرق إليها، وقد أوضحت أن ممارسات سلوكيات صوت الموظف تتأثر بعدة عوامل في ظل ثلاثة مستويات لخلق الانخراط وهي المستوى الكلي (درجة المسافة مع السلطة)، أو المستوى المتوسط ويتمثل في المناخ التنظيمي (تمكين القائد والمشاركة)، أو المستوى الجزئي ويتمثل في (وجوده العلاقات بين الموظف والمشرف)(et al.,2016). Kwon) وقد أوصت الدراسات بمزيد من البحوث المستقبلية لدراسة العلاقة بين سلوكيات صوت الموظف وانخراطه في الوظيفة.

ب- دراسات تعمل على إثبات العلاقة بين سلوكيات صوت الموظف بصفه عامة واشكال انخراط الموظف:

فقد أكدت بعض الدراسات أن سلوكيات صوت الموظف له تأثير على انخراط الموظف في المنظمة كما هو الحال في دراسة (Robinson, et al., 2004) والتي تمت مستندة على دراسة مسحية على 10000 موظف في بريطانيا العظمى، وقد أوضحت نتائج الدراسة أنه عندما يشعر الموظف بقيمته وأنه مشارك في القرارات التنظيمية الحاسمة التي تتخذها المنظمة، وأيضاً لديه القدرة للتعبير بحرية عن أفكاره ويجد فرصة للتطوير الوظيفي كل هذا يساهم في تعزيز انخراطه في المنظمة. و قد ذكر (Salanova & Schaufeli , 2008) أهمية إعطاء المنظمات قدرًا من الأهمية



لقوه العمل الخاصة بها لأنها ستساهم في تعزيز الانخراط في العمل والذي بدوره يعمل على تحقيق نتائج إيجابية و زيادة الرضا العام. وقد قام (Wong, et al 2010) بدراسة العلاقة بين القيادة الأصلية وسلوكيات صوت الممرضات و جودة الرعاية الصحية وانخراطهم في المنظمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الأصلية على ثقة الممرضات في الإدارة وانخراطهم في المنظمة والذي بدوره يتنبؤ بسلوكيات صوت الممرضات في ظل وجود الثقة وانخراطهم في العمل كمتغيرات وسيطه. وقد دعم بالرأى (Tarela,et al., 2018) عندما قام بدراسة دور سلوكيات صوت الموظف في تعزيز انخراطه في الوظيفة بالتطبيق على قطاع البنوك بنيجيريا، و تم قياس سلوكيات صوت الموظف من خلال دوائر الجودة (التزام الشركة بإعطاء موظفي دوائر الجودة الحق في ممارسة سلوكيات الصوت) و قياس انخراطه في الوظيفة من خلال (تصميم الوظيفة والدور الإشرافي للمدير)، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية لدوائر الجودة في تعزيز انخراطه في الوظيفة وقد أوصت الدراسة بإجراء مزيد من البحوث باختلاف مجال التطبيق، كما أكدت على أهمية انخراط الموظف سواء (بالوظيفة، بالمنظمة) ومدى علاقته بممارسات سلوكيات صوت الموظف.

#### الاتجاه الثاني : يربط بين انخراط الموظف كمتغير مستقل و سلوكيات صوت الموظف كمتغير تابع.

إذ يقوم أصحاب هذه الاتجاه بدراسة انخراط الموظف كمحدد رئيسي لسلوكيات صوت الموظف ومن هذا المنظور ، اتجهت الدراسات إلى اختبار العلاقة بين انخراط الموظف وسلوكيات صوت الموظف من عدة زوايا مختلفة ، يمكن توضيحها كالتالي:

#### ١- دراسات تعمل على إثبات العلاقة التآثرية بين انخراط الموظف بصفة عامة و سلوكيات صوت الموظف:

فقد أكدت دراسة (Dyne, et al.,2003) أن انخراط الموظف يلعب دوراً هاماً لتعزيز وتحسين سلوكيات صوت الموظف.

وقد دعم بالرأى دراسة (Mathur & Chauhan, 2017) والتي قامت بتأثير مشاركة الموظف على سلوكيات صوت الموظف من خلال انخراط الموظف

كمتغير وسيط بالتطبيق على عينه مكونه ٢٠٠ مفردة من العاملين في قطاع الصناعات التحويلية في الهند ، وتم قياس سلوكيات صوت الموظف من خلال ٦ عبارات والتي تم تطويرها من خلال (Van Dyne and LePine) 1998 ، وقد تم قياس انخراط الموظف من خلال ٨ عبارات تم تطويرهم من خلال (2012 Rees & Gatenby) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير مباشر لمشاركة الموظف على انخراط الموظف، وتأثير غير مباشر على سلوكيات صوت الموظف من خلال انخراط الموظف، كما يوجد تأثير مباشر لإنخراط الموظف على صوت الموظف، وقد أكدت الدراسة على أهمية انخراط الموظف والذي يساهم بدوره في تعزيز سلوكيات صوت الموظف. وقد أوصت بإجراء مزيد من البحوث المستقبلية فيما يتعلق بدراسة العلاقة بين انخراط الموظف وصوت الموظف.

استهدفت دراسة (Jena, et al., 2017) طبيعة العلاقة بين انخراط الموظف والالتزام التنظيمي وسلوكيات صوت الموظف (كمتغير وسيط) بالتطبيق بالتطبيق على ٣٠١ موظف تنفيذي على قطاع الخدمات في الهند، وقد تم قياس سلوكيات صوت الموظف من خلال ٦ عبارات والذي تم تطويره من خلال (Van Dyne and LePine 1998)، وقد تم قياس انخراط الموظف من خلال انخراطه الوظيفي ١٧ عبارة والذي تم تطويره (Schaufeli and Bakker, 2003)، وانتهت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين انخراط الموظف وسلوكيات صوت الموظف، كما يوجد علاقة سلوكيات صوت الموظف والالتزام التنظيمي، وأيضاً انتهت إلى وجود علاقة إيجابية بين انخراط الموظف وكلاً من الالتزام التنظيمي، وصوت الموظف. وفي سياق مشابه جاءت دراسة (Jena & Memo, 2018) والتي قامت بدراسة العلاقة بين انخراط الموظف وصوت الموظف بالتطبيق على ٣٠١ موظف تنفيذي بقطاع التصنيع في الهند، وقد تم قياس سلوكيات صوت الموظف من خلال ٦ عبارات قام بتطويرها (Van Dyne and LePine's 1998) وتم قياس انخراط الموظف من خلال انخراطه في الوظيفة عبر مقياس (Schaufeli and Bakker, 2003) وهو مقياس مقسم إلى ثلاثة أبعاد هما (الحيوية والتفاني والاستغراق)، وأسفرت نتائج الدراسة من وجود تأثير مباشر لانخراط الموظف على صوت الموظف، وغير مباشر على السلوك الابتكاري من خلال سلوكيات صوت

الموظف في ظل وجود مستوى مرتفع من الثقة التنظيمية. وفي نفس الصدد أشارت دراسة (Latif, & Arif, 2018) إلى أن انخراط الموظف يعد محددًا رئيسياً لصوت الموظف، كما أشارت إلى أنه على الرغم من أهمية انخراط الموظف وصوته، إلا أن هناك القليل من الدراسات التي تناولت هذه العلاقة، وقد أوصت الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات التجريبية لدراسة طبيعة العلاقة بين انخراط الموظف وصوت الموظف، وعلى الرغم من ذلك لا توجد بيانات تجريبية لتأييد العلاقة المفترضة ولهذا ينبغي إجراء دراسات مستقبلية لاختبار الفروض وتأكيد النموذج المفاهيمي.

### الاتجاه الثالث: يربط بين انخراط الموظف في الوظيفة وانخراطه في المنظمة:

إذ يقوم أصحاب هذا الاتجاه بدراسة العلاقة بين انخراط الموظف في الوظيفة وانخراطه في المنظمة فمثلاً توصلت دراسة (Croppanzano & Mitchell, 2005) وجود علاقة تبادلية بين انخراطه في الوظيفة وانخراطه في المنظمة والتي تساهم بدورها في تكوين علاقات جديدة تقوم على الولاء والالتزام المتبادل بينهم، مما يخلق انخراطه بالمنظمة نتيجة لوجود تبادل إيجابي بينهم.

وعلى نحو مماثل أكد (Saks, A. M 2006) في الدراسة الخاصة به وجود تمييز بين مفهومين هما انخراط الموظف في الوظيفة وانخراطه في المنظمة. وقد بين (Rasheed, 2013) في دراسته أهمية انخراط الموظف كمؤشر هام لنجاح المنظمات، مما يستلزم على المنظمات أن تعترف بأهمية الموظف كعامل قوى، وباعتباره مؤشراً قوياً لتحقيق المركز التنافسي في السوق. كما قام بالتمييز بين مفهومين هما انخراطه في الوظيفة وانخراطه في المنظمة. وقد توصلت دراسة (Ghosh, et al., 2014) والتي تمت على ٢١٠ موظف في قطاع البنوك في الهند، بتحري طبيعة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية) وانخراطه في المنظمة وانخراطه في الوظيفة إلى وجود علاقة بين (العدالة الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية) وانخراطه في الوظيفة بينما وجدت العلاقة بين العدالة التوزيعية أكثر الأبعاد أهمية على انخراطه في المنظمة تليها العدالة الإجرائية ثم العدالة التفاعلية. وقد توصلت دراسة (Lee, et al., 2014) وهي من أولى الدراسات التي ميزت بين انخراطه بالوظيفة و انخراطه بالمنظمة، وقامت

الدراسة بدراسة العلاقة بين الأعمال الخيرية للشركات وقواعد الأخلاقيات ومعدل دوران العمل من خلال انخراط الموظف في الوظيفة وانخراط الموظف في المنظمة (كمتغير وسيط) بالتطبيق على العاملين في فنادق خمس نجوم في شرق كوريا وقد تم قياس انخراط الموظف في الوظيفة وانخراطه في المنظمة بالاعتماد على مقياس (Saks 2006) وقد أسفرت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين انخراط الموظف في الوظيفة وانخراطه في المنظمة، وقد أوضحت الدراسة وجود اختلاف بينهما على أساس ثلاث نظريات مختلفة هي: التبادل الاجتماعي، والحفاظ على الموارد، التحويل. فالموظف الذي يشعر بأن المنظمة توفر الكثير من الموارد يتوقع أن يعود ذلك عليها بدرجة عالية من الانخراط سواء على (وظائف المنظمة أو على المنظمة نفسها)، الأمر الذي يجعله يتردد في مغادرة المنظمة. كما أن الموظف صاحب الموظفون الانخراط المرتفع في وظيفتهم يقوم بالإفصاح عن اتجاه وسلوكه الإيجابي في بيئة العمل الخاصة به. وفي سياق مشابه تأتي نتائج دراسة (Sajid ,M .,2015) لتتحري طبيعة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وانخراط الموظف في المنظمة من خلال انخراطه في الوظيفة (كمتغير وسيط) بالتطبيق على قطاع البنوك في باكستان، حيث انتهت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية) وانخراطه في المنظمة من خلال انخراطه في الوظيفة (كمتغير وسيط).

#### التعليق على الدراسات السابقة :

ومن خلال العرض السابق للإطار النظري والدراسات السابقة يخلص الباحث إلى أن الكتابات العربية لم تعط الاهتمام الكافي لدراسة سلوكيات صوت الموظف وانخراطه، وبالتالي يجب دراسة العلاقة بينهما. ومن خلال ما أتيج للباحث من دراسات سابقة قام بمراجعتها بصدد موضوع البحث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التالي:

١- اختلاف النتائج حول طبيعة العلاقة بين سلوكيات صوت الموظف وانخراطه، فالبعض أثبت أن سلوكيات صوت الموظف محدد لانخراط الموظف كدراسة (Farndale ,et al., 2011) Rees, et al.,2013 Kwon, et al., (2016) (Tarela,et al., 2018) ، بينما البعض الآخر يرى أن انخراط الموظف

محدد لسلوكيات صوت الموظف كدراسة (Mathur & (Dyne, et al., 2003) (Chauhan 2017) (Jena ,et al., 2017)

٢- **اختلاف البلدان التي تم التطبيق فيها وبالتالي اختلاف النتائج**، فقد تم التطبيق في (الهند - الولايات المتحدة الأمريكية - باكستان - بريطانيا)، وفي حدود علم الباحث لا يوجد دراسة تمت على بالتطبيق على الشرق الأوسط وبشكل خاص جمهورية مصر العربية .

٣- **اختلاف قطاعات التطبيق وبالتالي اختلاف النتائج**، فقد تناولت الدراسات السابقة التطبيق على قطاع البنوك (Sajid,M.,2015)، وقطاع الفنادق (lee,et al.,2014) ، قطاع الصناعات التحويلية (Mathur &Chauhan ,2017)، الرعاية الصحية (Wong,et al.2010)، ولم تتناول الدراسات التطبيق على قطاع الكهرباء لما له من أهميه في الدخل القومي في مختلف الدول وخاصة مصر لاسيماً بعد توقيع عدة اتفاقيات منها مشروع الربط الكهربائي المصري/ السعودي، محور الربط العربي الشامل، ومحور الربط الإفريقي وعلى ذلك سيركز الباحث على هذا القطاع لسد الفجوة البحثية.

٤- الدراسات السابقة لم تُولِ العناية المطلوبة للتفرقة بين أثر أبعاد سلوكيات صوت الموظف (الاتصال التصاعدي مع الإداره العليا، ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف) على انخراط الموظف.

٥- أن متغير انخراط الموظف من المتغيرات المعيرة عن السلوك الإيجابي للعاملين، والذي له تأثير كبير على قدره المنظمات على البقاء والاستمرار، وعلى الرغم من أهميته إلا أن ثمة ملاحظتين مهمتين على تناول الدراسات السابقة - **التي استعرضها الباحث لهذا المتغير:**

أ- أنه على الرغم من أن هناك اتفاقاً نسبياً على التأثير المباشر لسلوكيات صوت الموظف على انخراط الموظف، إلا أنه مازال التمييز بين كل من انخراطه في الوظيفة وانخراطه في المنظمة غير واضح على الرغم من توصية بعض الدراسات بضرورة التفرقة بين كل منهم (Ghosh et al., 2014) (Cropanzano & Mitchell, 2005) (lee, et al., 2014) (Sajid, M., 2015) ، ومن ثم هناك ضرورة لإجراء مقارنة بين تأثر كل منهما بصوت الموظف.

ب- أن هناك ندرة من قبل الدراسات السابقة في دراسة التأثير المباشر لسلوكيات صوت الموظف على أشكال انخراط الموظف (انخراطه في الوظيفة وانخراطه في المنظمة).

ج- اهتمت بعض الدراسات بشكل أو بآخر بدراسة أثر سلوكيات صوت الموظف على انخراطه في المنظمة، إلا أن هناك ندرة نسبية في دراسة هذا التأثير في ظل وجود انخراطه في الوظيفة.

بناء على ما تقدم، يتضح وجود فجوة بحثية في دراسة العلاقة بين سلوكيات صوت الموظف وانخراطه في المنظمة، والحاجة إلى مزيد من المساهمات البحثية في توضيح الدور الوسيط لها في العلاقة بين أبعاد سلوكيات صوت الموظف وانخراطه في المنظمة ، والذي يندر تناوله في بحث سلوكيات صوت الموظف . حيث تقييد الدراسات القليلة في هذا الموضوع ببعض الحدود البحثية مما يشير إلى الحاجة لمساهمة علمية لمعالجة تلك الفجوة .

اختلاف نتائج الدراسات السابقة:

يوضح الجدول التالي رقم (١) السبب وراء الاختلاف في نتائج الدراسات السابقة

جدول رقم (١) أوجه اختلاف نتائج الدراسات السابقة

أوجه الاختلاف	السبب وراء الاختلاف	الفجوات البحثية
الهدف من الدراسة	اختلاف هدف دراسة كل من (Farndale, et al., 2011) (Rees, et al., 2013) (Kwon, et al., 2016) (Tarela, et al., 2018) والتي قامت بدراسة العلاقة بين صوت الموظف (كمتغير مستقل) وبين انخراطه (كمتغير تابع) بالمقارنة بدراسة كل من (Dyne, et al., 2003) (Mathur & Chauhan 2017) (Jena, et al., 2017) والتي قامت بدراسة صوت الموظف كمتغير تابع .	أدى اختلاف أهداف الدراسات السابقة في تناولها لطبيعة العلاقة بين صوت الموظف وانخراطه إلى اختلاف النتائج التي توصلت إليها <b>مما أدى إلى ظهور فجوة بحثية</b> قد اعتمدها الباحث عليها لصياغة مشكلة الدراسة .
المقاييس المستخدمة	اختلاف الدراسات في طريقة قياسها لسلوكيات صوت الموظف، فهناك من قام بقياسها بصفة عامة دون التطرق لأبعاد سلوكيات صوت الموظف كدراسة (Alfes, et al., 2009) (Wong, et al., 2010) (Mathur & Rees, et al., 2013) (Chauhan, 2017) (Jena, et al., 2017) ، بينما قام (Tarela, et al., 2018) بقياسها من خلال دوائر الجودة. ولكن قام (Jena & Memo, 2018) بقياس انخراط الموظف بمقياس تم تطويره	<b>بالنسبة لصوت الموظف :</b> أدى اختلاف الدراسات السابقة في طريقة قياس لسلوكيات صوت الموظف واعتمادهما على قياس صوت الموظف بصفة عامة دون التطرق إلى أبعاده <b>إلى ظهور فجوة بحثية</b> أخرى أعتمدها الباحث في دراسته ، حيث تناول البحث قياس صوت الموظف بالاعتماد

أوجه الاختلاف	السبب وراء الاختلاف	الفجوات البحثية
	من خلال (Schaufeli and Bakker, 2003) وهو مقسم إلى ثلاثة أبعاد هي (الحيوية والتفاني والاستغراق)، بينما قام ( Mathur & Chauhan, 2017) بقياسه من خلال ٨ عبارات تم تطويرها من خلال مقياس (Gatenby & Rees 2012)، بينما قام بعض الدراسات بقياس انخراطه في الوظيفة وانخراطه في المنظمة كما في دراسة (Ghosh, et al., 2014) (Sajid, M., 2015) ، بينما قام (Tarela, et al., 2018) بقياس انخراطه في الوظيفة من خلال (تصميم الوظيفة والدور الإشرافي للمدير).	على مقياس ( Minter, 2010) والذى يقوم على قياس صوت الموظف بالاعتماد على ٨ عبارات للاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا ، و ٣ عبارات لقياس ردود فعل الإدارة العليا لأصوات العاملين .
		<b>بالنسبة لانخراط الموظف :</b> قامت الدراسات السابقة بقياسه بصفة عامة دون التطرق إلى التمييز بين انخراطه في الوظيفة وانخراطه في المنظمة ، وبالتالي هناك <b>عدة فجوات بحثية تتعلق بالمقاييس المستخدمة</b> في الدراسات السابقة ويحاول البحث الحالي سد هذه الفجوة.
<b>إختلاف المفاهيم</b>	أظهرت بعض الدراسات السابقة عدم وجود اختلاف بين كل من انخراطه في الوظيفة وانخراطه في المنظمة واندراجهم تحت مسمى انخراط الموظف كدراسة كل من انخراطه في الوظيفة وانخراطه في المنظمة (Mathur & Chauhan, 2017) من جانب آخر قام بعض الدراسات بالتمييز بينها كما في دراسة (Saks, A. M 2006) (Cropanzano & Mitchell, 2005) (Ghosh et al., 2014) (Lee, et al., 2014) (Sajid, M., 2015) والتي أوضحت وجود اختلاف بينهم بالاعتماد على ثلاث نظريات مختلفة هي : التبادل الاجتماعي، والحفاظ على الموارد، التحويل ، بينما تركز الدراسات السابقة كدراسة (Schaufeli and Bakker, 2003) على انخراط الموظف في الوظيفة فقط.	ومن هنا تظهر <b>فجوة بحثية جديدة</b> نتيجة لعدم تمييز الدراسات السابقة بين انخراط الموظف في الوظيفة وانخراطه في المنظمة واعتبارهما يندرجان تحت مصطلح واحد وهو انخراط الموظف وقد ساهم ذلك في اختلاف نتائج الدراسات السابقة مع البحث الحالي والذي يسعى لسد هذه الفجوة .

أوجه الاختلاف	السبب وراء الاختلاف	الفجوات البحثية
البلدان التي تم التطبيق فيها	تم التطبيق في (الهند - الولايات المتحدة الأمريكية - باكستان - بريطانيا)	وفي حدود علم الباحث لا توجد دراسة تمت على الشرق الأوسط وبشكل خاص جمهورية مصر العربية .
قطاعات التطبيق	تناولت الدراسات السابقة التطبيق على قطاع البنوك (Sajid,M.,2015) ، وقطاع الفنادق ( Lee,et al.,2014) ، قطاع الصناعات التحويلية (Mathur & Chauhan ,2017) ، الرعاية الصحية (Wong,et al.2010)	لم تتناول الدراسات السابقة التطبيق على قطاع الكهرباء على ما له من أهمية في الدخل القومي، وخصوصاً بعد توقيع عدة اتفاقيات، منها: مشروع الربط الكهربائي المصري/السعودي ، محور الربط العربي الشامل ، ومحور الربط الإفريقي وعلى ذلك سيركز الباحث على هذا القطاع لسد الفجوة البحثية .

المصدر : من إعداد الباحث

وقد استفاد الباحث من عملية مراجعة الدراسات السابقة في صياغة مشكلة البحث وبيان ابعاد متغيرات البحث، واهم المقاييس التي سيتم الاعتماد عليها لقياس متغيرات البحث وابعادها وتطوير فروض البحث

### ثانياً: مشكلة البحث:

بعد مراجعة الدراسات السابقة التي تضمنت موضوع البحث ، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية بهدف التحديد الدقيق لمشكلة البحث:

الهدف من الدراسة: التعرف على مدى تأثير سلوكيات صوت الموظف في شركات قطاع الكهرباء على انخراطه في الوظيفة وانخراطه في المنظمة، ويرجع سبب اختيار قطاع الكهرباء إلى عدة أسباب:

١- أهمية قطاع الكهرباء لما يتمثل دوره في توفير الطاقة الكهربائية المستدامة من كافة المصادر لكافة العملاء وفقاً للمعايير العالمية وبأسعار تنافسية من خلال عمل مؤسسى يتبنى سياسات الجودة والاستخدام الأمثل للموارد والحفاظ على البيئة اعتماداً على قدرات بشرية وتكنولوجية عالية الكفاءة وإنجاز الأعمال بطريقة تحقق الصالح للمجتمع.



٢- دوره في القيام بالعديد من الاستثمارات حيث بلغت الاستثمارات المنفذة من خلال الشركة القابضة لكهرباء مصر خلال العام المالي ٢٠١٧-٢٠١٨ حوالي ١١٦,٦ مليار جنيه<sup>(١)</sup>.

٣- الطاقة المتجددة تلعب دورًا محوريًا في الاقتصاد المصري، وتعد المحرك الأساسي للأنشطة الاقتصادية والتجارية والخدمية أيضًا.

**طريقة الدراسة:** إجراء مقابلات متعمقة مع عينة ميسرة من موظفي الشركة القابضة لكهرباء مصر والمتمثلة في شركات الكهرباء (نقل، توزيع، إنتاج)، وتتكون من ٣٠ مفردة، وتمت إدارة المقابلات، بطريقتين الطريقة الأولى عن طريق أسئلة استرشادية مفتوحة والطريقة الثانية عن طريق قائمة استقصاء تتضمن عدة أسئلة تتعلق بمتغيرات البحث.

**نتائج الدراسة:** في ضوء محاولة معرفة ماتعنيه مصطلحات سلوكيات صوت الموظف، وانخراط في الوظيفة وانخراطه في المنظمة بالنسبة للعاملين، لاحظ الباحث أن بعض مفردات عينة الدراسة أجاب إجابات تقرب قليلا من المعنى العلمي المطروح في الدراسات السابقة.

وبعد قيام الباحث بتوضيح المقصود بكل من سلوكيات صوت الموظف (الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا، ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف)، وأيضا أبعاد انخراط الموظف سواء في الوظيفة أو في المنظمة. ثم مناقشة تلك المفاهيم والأبعاد السابقة مع الموظفين، فقاموا بالتأكيد على أهمية تلك الأبعاد:

- وقد ذكرت مفردات العينة أن هناك تشجيعًا للموظفين على تقديم كافة المقترحات والأفكار المتعلقة بأمور الشركات، كما توجد قنوات اتصال مفتوحة مع موظفيها مثل لوحة الإعلانات الداخلية ومواقع التواصل الاجتماعي.
- قيام الشركات بوضع نظام للشكاوى يتيح للعاملين تقديم أى شكاوى أو مقترحات أو آراء مع إمكانية التعرف على التغذية المرتدة للشكاوى في سرية تامة.

(١) (التقرير السنوي للشركة القابضة لكهرباء مصر ٢٠١٧-٢٠١٨) .

- تم عقد اجتماعات دورية لطرح قضايا متعلقة بالعمل ودعوة الموظفين لتحليلها وعرض وجهات النظر والآراء بخصوصها.
  - تحصل مفردات العينة على ردود من الإدارة حول المقترحات التي سبق وقدمت للإدارة
  - تشعر مفردات العينة بالحيوية والنشاط وتقانيها في تأدية عملها، وشعورها بالإيجابية نحو عملها، والحماس لتحقيق أهدافها الوظيفية.
  - يرغب البعض في البقاء في المنظمة وأنهم على أتم الاستعداد لبذل مزيد من الجهد من أجل تحقيق مصلحة المنظمة ككل.
  - أما فيما يخص تأثير سلوكيات صوت الموظف بأبعادها (الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا، ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف)، فقد أوضح الموظفون أن تبنى الشركات لهذه المفاهيم بأبعادها سيؤثر على مدى انخراطهم في الوظيفة والذي بدوره سيحقق انخراطهم في المنظمة.
- وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، فإنه يمكن صياغة الفجوة البحثية محور اهتمام البحث الحالي في السؤال البحثي التالي:

ما مدى وجود علاقة بين سلوكيات صوت الموظف (الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا، ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف) وانخراطه في الوظيفة من خلال انخراطه في المنظمة كمتغير وسيط تفسيري؟

**ثالثاً: أهمية البحث:**

سيتم إلقاء الضوء على أهمية البحث الحالي على المستوى

### ١/٣ الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في النقاط التالية:

- أ- الندرة النسبية في الأبحاث والدراسات العربية التي تناولت سلوكيات صوت الموظف.
- ب- الندرة النسبية في الأبحاث والدراسات التي تناولت العلاقات المتبادلة بين متغيرات هذا البحث.

يعد النموذج النظري المقترح لهذا البحث والذي يبحث العلاقة بين سلوكيات صوت الموظف وانخراطه الوظيفية وانخراطه في المنظمة ، من النماذج غير المختبرة من قبل الدراسات العربية وكذلك الأجنبية - وذلك في ضوء ما تيسر للباحث الحصول والاطلاع عليه من دراسات مرتبطة

ج- بموضوع البحث - مما يبرر إلى أن اختبار هذا النموذج سيشكل بدوره إضافة علمية بصفة عامة ومساهمة في إثراء المكتبة العربية بصفة خاصة في هذا الشأن.

د- تقديم إطار علمي يجمع بين أهم الأطر النظرية لمعالجة الفجوات البحثية في دراسة علاقة سلوكيات صوت الموظف وانخراط الموظف ، خاصة في مجال الكهرباء ، وذلك في محاولة لكشف الغموض في هذه العلاقة المهمة نادرة البحث والتي لاتزال محل جدل بين الباحثين في الأدب.

ه- يُعتبر هذا البحث من أولى المساهمات النظرية التي تجمع بين علاقة سلوكيات صوت الموظف متعددة الأبعاد وانخراطه في المنظمة من خلال انخراطه في الوظيفة التي تتوسط تأثيرها على أهم النتائج السلوكية والمالية للمنظمات في سياق بحث قطاع الكهرباء المصري الذي يندر فيه مثل هذه العلاقة.

و- انخراط الموظف وسلوكيات صوت الموظف هما متغيرين لهما أبعاد متعددة مرتبطة ببعضها البعض، وهناك بعض الدراسات التي اكتفت بقياسه بشكل عام دون التعرض لهذه الأبعاد ، ومن ثم يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى تأثير كل بُعد منها بالمتغير المستقل محل البحث، مما يضيف قيمة لهذه الدراسة التي أولت قياس هذه الأبعاد اهتماماً بالغاً.

ز- تقديم مساهمة علمية من خلال التمييز بين مصطلحين هما انخراطه في الوظيفة وانخراط الموظف في المنظمة إعتماً على الجمع بين مبادئ نظريات التبادل الاجتماعي، والحفاظ على الموارد، التحويل .

يكتسب هذا البحث أهميته العملية مما يلي:

أ- تنبع الأهمية لهذا البحث في المقام الأول من أهمية مجال التطبيق، والذي يتمثل في قطاع الكهرباء، حيث إن لهذا القطاع مساهمات قوية في التنمية الاقتصادية، حيث بلغ إجمالي الناتج المحلي لهذا القطاع ٣٣,٦ مليار جنية مصري (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء 2018) ، وقد بلغ إجمالي الاستثمارات

المنفذه للشركات القابضة لكهرباء مصر خلال العام المالى ٢٠١٧-٢٠١٨ حوالى ١١٦,٦ مليار جنية بالمقارنه بعام ٢٠١٦-٢٠١٧ بلغ حوالى ٥٢,٣ مليار جنية (التقرير السنوى للشركات القابضة لكهرباء ٢٠١٧-٢٠١٨).

ب- تقوم الشركة القابضة لكهرباء مصر والشركات التابعة لها بالمشاركة فى رأس مال العديد من الشركات مثل الشركة المصرية السورية للدراسات والاستشارات الهندسية بنسبه ٥٠٪ فى رأس المال المدفوع والشركة الإفريقية للمشروعات الكهربائية والميكانيكية ( ليبيا) بنسبه ١٠٪ فى رأس المال المدفوع وغيرها من الشركات الأخرى ( التقرير السنوى للشركات القابضة لكهرباء مصر ٢٠١٧-٢٠١٨).

ج- حصل قطاع الكهرباء المصرى على المركز ٦٤ فى مؤشر التنافسية العالمية لعام ٢٠١٨ من بين ١٤٠ دولة بالعالم ( التقرير السنوى للشركات القابضة لكهرباء مصر ٢٠١٧-٢٠١٨)

د- تزداد أهمية قطاع التطبيق بعد توقيع عدة اتفاقيات منها مشروع الربط الكهربائى المصرى/ السعودى ، محور الربط العربى الشامل ، ومحور الربط الإفريقى والذى يهدف إلى تطوير أدائه فى تنوع مصادر الطاقة الكهربائيه بانتهاج سياسات جديدة تعتمد على تجاره الطاقة على المستويين الإقليمى والدولى من خلال الربط الكهربائى مع الدول المجاورة .

هـ- زيادة قدرة الإدارة فى قطاع الكهرباء والطاقة المتجددة نحو تعزيز انخراطه لوظيفة ولمنظمة والتي يمكن أن تساهم فى شعور العاملين بالإيجابية نحو عملهم، والحماس لتحقيق أهدافهم الوظيفة، والالتزام بقيم المنظمة والعمل على تحقيق المزيد من نتائج الأعمال، بالإضافة إلى انخفاض النية لدى الأفراد لترك العمل.

و- تأتي الأهمية العملية للبحث من أهمية تقديم طرق لتعزيز انخراط الموظف من خلال سلوكيات صوت الموظف بالتطبيق على قطاع الكهرباء وهو ما يظهر فى الرسالة الخاصة بشركات قطاع الكهرباء والطاقة المتجددة ،

ز- طبقا لدراسة "Galloup" والتي تمت على القطاع الخدمي فى مصر ٢٠١٧، قد أظهرت نتائج الدراسة وجود حوالى ٨٠٪ غير منخرطين بوظائفهم وهذا يفسر سبب وجود فجوه فى الإنتاجية لدى المصريين ووجود صعوبات مستمرة فى الاقتصاد القومي مما يعكس أهمية هذا البحث.

ج- يعكس انخراط الموظف الأهمية المتزايدة لرأس المال البشرى والمشاركة النفسية للموظفين فى قطاع الأعمال، حيث لا تمتلك الشركات أى خيار سوى إنتاج المزيد بأقل عمالة ممكنة ولهذا فالشركات بحاجة إلى انخراط الموظف ليس بالجسد المادي فقط (التقرير السنوى للشركات القابضة لكهرباء مصر ٢٠١٧-٢٠١٨).

**رابعاً: أهداف البحث:**

- ١- تحديد وتحليل التأثير المباشر لسلوكيات سلوكيات صوت الموظف (الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا، ردود فعل الإدارة العليا تجاه سلوكيات صوت الموظف) على انخراطه في الوظيفة.
- ٢- تحديد وتحليل التأثير المباشر لسلوكيات سلوكيات صوت الموظف (الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا ، ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف) على انخراطه في المنظمة.
٣. تحديد وتحليل التأثير المباشر لإنخراط الموظف في الوظيفة على انخراط الموظف في المنظمة.
- ٤- تحديد وتحليل التأثير غير المباشر لسلوكيات سلوكيات صوت الموظف (الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا، ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف) على انخراطه في الوظيفة ، مع وجود انخراطه في المنظمة كمتغير وسيط تفسيري Mediator .
- ٥- تقديم مجموعة من التوصيات والتي تساعد على تعزيز انخراط الموظف في قطاع الكهرباء المصري .

**خامساً نموذج وفروض البحث:****١/٥ نموذج البحث**

تم بناء النموذج المقترح للبحث والمبين في الشكل رقم (١) بناء على مراجعة الدراسات السابقة ليعبر عن متغيرات البحث واتجاهات التأثير بينها، وهو ماسيتم اختباره من خلال البحث الميداني . ويتضح من الشكل المشار إليه أن البحث سيهدف إلى اختبار تأثير سلوكيات صوت الموظف (المتغير المستقل) والذي سيتم أخذ أبعاده في الحسبان على انخراطه في المنظمة (المتغير التابع) من خلال انخراطه في الوظيفة (كمتغير وسيط تفسيري).

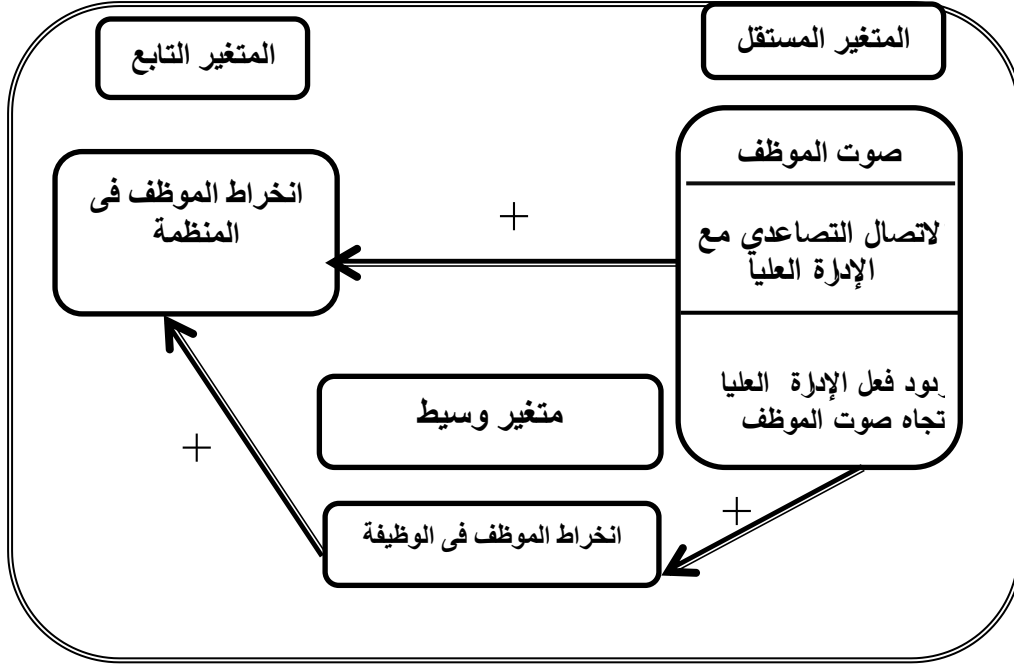
**ويتكون نموذج البحث من ثلاث مجموعات أساسية من المتغيرات يمكن**

**توضيحها كالتالي:**

- ١- **المتغير المستقل:** ويتمثل هذا المتغير في سلوكيات صوت الموظف، وينقسم هذا المتغير إلى بعدين وهما: الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا، ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف.

٢- متغير وسيط تفسيري **mediator** : يتمثل هذا المتغير في انخراطه في الوظيفة.

٣- المتغير التابع: يتمثل هذا المتغير في انخراطه في المنظمة



شكل رقم (١) النموذج المقترح للبحث

المصدر (من إعداد الباحث)

## ٢/٥ فروض البحث:

سوف يتم صياغة فروض البحث بناء على ما تم استعراضه من دراسات سابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية أعلاه على النحو التالي:

(١) أكد الكثير من الدراسات السابقة التي تم عرضها على مدى أهمية ممارسة صوت الموظف الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا، ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف) كمحدد هام لانخراط الموظف في (الوظيفة أو المنظمة)، وبالتالي يجب على المنظمات أن تحرص على توجيه جهودها نحو الاهتمام بهذه الممارسات بما يضمن لها تحقيق مستويات عالية من الانخراط كدراسة Rees & gatenby (2013) (Ahmad et al 2017) (Farndale ,et al 2011) (2016) et al.

(Kwon) (Truss et al 2006) (Tarela,et al 2018) وبناء على ذلك يمكن دراسة العلاقة التأثيرية بين ممارسة صوت الموظف (الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا ، ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف) وانخراط الموظف .  
**ف ١ : من المُتوقع وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لسلوكيات صوت الموظف (الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا ، ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف) على انخراط الموظف في الوظيفة .**

ف ١/١ : من المُتوقع وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لسلوكيات صوت الموظف (الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا ) على انخراط الموظف في الوظيفة .  
 ف ٢/١ : من المُتوقع وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لسلوكيات صوت الموظف (ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف) على انخراط الموظف في الوظيفة .

**ف ٢ : من المُتوقع وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لسلوكيات صوت الموظف (الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا ، ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف) على انخراط الموظف في المنظمة .**

ف ١/٢ : من المُتوقع وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لسلوكيات صوت الموظف (الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا ) على انخراط الموظف في المنظمة .

ف ٢/٢ : من المُتوقع وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لسلوكيات صوت الموظف (ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف) على انخراط الموظف في المنظمة .

(٢) أشار عدد من الدراسات السابقة التي تم عرضها إلى مدى أهمية وجود علاقة بين انخراط الموظف بالوظيفة وانخراطه بالمنظمة كدراسة (et al 2014) , ( Lee ( Cropanzano and Mitchell, 2005) ( Kahn, 1990; Saks, ) (2006) (Bakker and Demerouti, 2008) والتي أوضحت أهميه تعزيز إنخراط الموظف في الوظيفة والذي بدوره قد يساهم في خلق إنخراط الموظف بالمنظمة . وبناء على ذلك يمكن دراسة العلاقة بين إنخراطه في المنظمة ، وإنخراطه في الوظيفة .

ف ٣: من المتوقع وجود تأثير إيجابي قوى معنوى مباشر لانخراطه فى الوظيفة على انخراطه بالمنظمة.

(٣) بناء على كل ماتقدم يتوقع الباحث وجود علاقة غير مباشرة لسلوكيات صوت الموظف على انخراط الموظف بالمنظمة من خلال انخراطه فى الوظيفة ، وهو مايمكن التعبير عنه من خلال الفرض الثالث على النحو المبين أدناه ، إلا أنه فى حدود علم الباحث وفقاً لما تمت مراجعته من دراسات سابقة لاتوجد حتى الآن أي دراسة عربية أو أجنبية تجمع بين سلوكيات صوت الموظف وإنخراطه فى المنظمة من خلال إنخراطه فى الوظيفة فى دراسة واحدة .

ف ٤ : من المتوقع وجود تأثير إيجابي قوى معنوى غير مباشر بين سلوكيات صوت الموظف (الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا ، ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف) وانخراط الموظف فى المنظمة وانخراط الموظف فى الوظيفة كمتغير وسيط تفسيري .

#### سادساً: منهجية البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث ، اعتمدت الباحثة على كل من المنهج الوصفي والتحليلي، وفيما يلي عرض لهذين المنهجين لما شكلا من مرحلتين رئيسيتين من البحث:

#### ١/٦ المنهج الوصفي:

يهدف هذا المنهج إلى " توضيح وفهم البيانات نوعياً من أجل تكوين رؤية واضحة حول مشكلة معينة " ( Malhorta, 2010, p.170)، وقد اعتمدت الباحثة على هذا المنهج كمرحلة أولى فى هذا البحث، وذلك من أجل توصيف الظاهرة، والتعرف على أهم المتغيرات ذات الارتباط المباشر بمشكلة البحث وأخيراً استخلاص الفروض، ومن ثم تضمنت هذه المرحلة الأسباب التالية:

- ١-مراجعة الدراسات السابقة والنظريات التى لها علاقة بمتغيرات البحث الحالى.
- ٢-إجراء البحث الاستكشافى بالاعتماد على أسئلة غير مهيكلة / مرنة ، مع عينة صغيرة من الخبراء والموظفين.



٣- الربط بين ما توصل إليه البحث الاستكشافي وما تم استنتاجه من الدراسات والأدبيات السابقة ، من أجل صياغة فروض البحث النهائية واختبار المتغيرات والأبعاد المكونة لها.

#### ٢/٦ المنهج التحليلي:

يهدف هذا المنهج إلى تفسير العلاقات بين المتغيرات محل البحث من خلال تحليل البيانات كميًا/ إحصائيًا، ويتميز هذا المنهج بأنه يمكن تعميم نتائجه على المجتمع إذا كانت العينة ممثلة ، بالإضافة إلى أن البيانات يتم تجميعها بشكل منظم ومهيكل ( Malhorta ,2010 ,p.170) . وقد اعتمد الباحث على هذا المنهج كمرحلة ثانية في هذا البحث ، وذلك من أجل تحليل وتوضيح العلاقة بين المتغير المستقل والوسيط والتابع. وتضمنت هذه المرحلة مايلي:

١- جمع البيانات ميدانيًا وفقًا لإجراءات وقواعد علمية محددة بعد أن تم إعداد قائمة الاستقصاء.

٢- اختبار العلاقة إحصائيًا بين جميع المتغيرات المكونة لمشكلة البحث، والفروض المرتبطة بها من أجل اختبارها.

٣- استخلاص أهم النتائج التفسيرية التي تمكن الباحثة من كتابة أهم التوصيات التي قد تعد مدخلا لدعم القرارات في المنظمات محل الدراسة.

#### ٤- ٣/ متغيرات البحث وكيفية قياسها:

٥- يوضح الجدول التالي رقم (٢) متغيرات فروض البحث وأبعادها، والمقاييس المرتبطة بها، والمصادر التي تم الاعتماد عليها من أجل قياسها.

## ٦- جدول رقم (٢) متغيرات البحث ومقاييسه

المصدر	مقاييس المتغيرات*	العوامل التي سيتم قياسها	نوع المتغير	المتغير
Minter, (2010)	تم استخدام المقياس الفئوي ، والمكون من خمس مسافات ، يتراوح بين : غير موافق تماما = ١ ، إلى موافق تماما = ٥ للتعبير عن مدى وجود ممارسة لسلوكيات صوت الموظف بالشركات محل التطبيق ، وقد تم إعداد ١١ عبارة لقياس (مقياس كمي) وهي ٨ عبارات للاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا ، و ٣ عبارات لقياس ردود فعل الإدارة العليا لأصوات العاملين .	من خلال بعدين هما الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا ، ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف	مستقل	صوت الموظف
Sak, (2006)	تم استخدام المقياس الفئوي ، والمكون من خمس مسافات ، يتراوح بين : غير موافق تماما = ١ ، إلى موافق تماما = ٥ للتعبير عن درجة انخراطه في الوظيفة في المنظمات محل التطبيق ، حيث تم إعداد ١٢ عبارة لقياسه (مقياس كمي).	انخراطه في الوظيفة	وسيط تفسيري	انخراطه في الوظيفة
Sak, (2006)	تم استخدام المقياس الفئوي ، والمكون من خمس مسافات ، يتراوح بين : غير موافق تماما = ١ ، إلى موافق تماما = ٥ للتعبير عن درجة انخراطه في المنظمات محل التطبيق ، حيث تم إعداد ١٥ عبارة لقياسه (مقياس كمي).	انخراطه في المنظمة	تابع	انخراطه في المنظمة

٧- المصدر : من إعداد الباحث.

## ٤/٦ التعريفات الإجرائية الخاصة بمتغيرات البحث:

يمكن تحديد التعريفات الإجرائية للمفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث ، وذلك على النحو التالي:

\* جميع المقاييس التي تم الاعتماد عليها ، تم اقتباسها من المصادر المشار إليها ، مع إجراء بعض التعديلات اللغوية عليها فقط ، وذلك طبقاً لما أسفرت عنه عملية اختبار القائمة ومراجعتها.

١- **سلوكيات صوت الموظف:** ويقصد به في هذا البحث التواصل وتبادل وجهات النظر، حل المشكلات والتمثيل الجماعي والمشاركة وحرية التعبير حول القضايا المتعلقة بالعمل. وتتضمن أبعاد وهما الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا، ردود فعل الإدارة العليا تجاه سلوكيات صوت الموظف ( Wilkinson, et al ., 2004 as cited in Ruck ) (, p120

أ- **الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا:** وهو إعطاء فرصة للأفراد للتعبير عن متطلباتهم وأفكارهم ومشاعرهم (Dundon, et al ., 2004).

ب- **ردود فعل الإدارة العليا تجاه سلوكيات صوت الموظف:** هو درجة استماع الإدارة للآراء والمقترحات والأفكار المقدمة من الموظفين والعمل على مناقشتها حول القضايا المتعلقة بالعمل (Minter, 2010).

٢- **انخراط الموظف في الوظيفة:** هو حالة ذهنية إيجابية ومُرضية ذات علاقة بالوظيفة وتتسم بالحيوية والتفاني والاستغراق في الوظيفة (Schaufeli and Bakker, 2010).

٣- **انخراط الموظف في المنظمة:** هو رغبة الأفراد في بقائه كعضو في المنظمة وترجمته في شكل استعداد لتتوافق مع قيم المنظمة وبذل مزيد من الجهد من أجل تحقيق مصلحة المنظمة ككل (Saks, 2006).

سابعاً: مجتمع وعينة البحث:

١/٧ مجتمع البحث:

يتضمن مجتمع البحث جميع العاملين بالشركات القابضة لكهرباء مصر والشركات التابعة لها دون غيرها من الشركات والهيئات التابعة لقطاع الكهرباء والطاقة المتجددة، كما يتضح من الجدول رقم (٣).

#### جدول رقم (٣) شركات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة

م	اسم الشركة / الهيئة	عدد العاملين
١	هيئة المحطات النووية	٤٠٠٠
٢	هيئة الطاقة الذرية	٥٠٠
٣	هيئة المواد النووية	٢٠٠
٤	هيئة تنمية واستخدام الطاقة الجديدة والمتجددة	٢٨٤٠
٥	هيئة تنفيذ مشروعات المحطات المائية لتوليد الكهرباء	٣٦٧
٦	والشركات القابضة لكهرباء مصر والشركات التابعة لها	١٦٢,٨١١
	<b>الإجمالي</b>	<b>١٧٠,٧١٨</b>

**٢/٧ عينه البحث:**

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث، ومن ثم القيود الخاصة بالوقت والجهد والتكلفة لإجراء البحث والتي تحول دون تطبيق أسلوب الحصر الشامل على جميع العاملين بشركات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة محل البحث، فسوف يعتمد الباحث على أسلوب العينات.

أ- **نوع العينة:** سوف يعتمد هذا البحث على العينة العشوائية البسيطة وهي أحد أنواع العينات الاحتمالية من أجل اختيار العاملين داخل كل شركة نظراً لأن مجتمع البحث متجانس من حيث البيئة والظروف التي يعمل بها العاملون وهناك إطاراً كاملاً وغير متقادم عن مفرداته .

ب- **حجم العينة:** تحديد حجم عينة البحث في ٣٨٤ مفردة وذلك عند درجة ثقة ٩٥٪ وفقاً لجداول تحديد حجم العينة (إدريس، ثابت ٢٠٠٣).

ج- **اختيار الشركات محل البحث:** نظراً لتجانس البيئة والظروف التي يعمل بها العاملون بشركات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة، لذلك فقد قام الباحث باختيار الشركات القابضة لكهرباء مصر والشركات التابعة لها عينة البحث والتي تتمثل في شركات الإنتاج والتوزيع والنقل ، وقد قام الباحث بأختيار هذه الشركات على أساس عدد العاملين حيث تحتوى على أكبر عدد من العماله ، حيث تمثل نسبة العاملين في الشركات القابضة لكهرباء مصر والشركات التابعة له حوالى ٩٥.٣٪ من إجمالي عدد العاملين في قطاع الكهرباء والطاقة المتجددة كما يظهر في الجدول السابق رقم (٢) .

د- **توزيع العينة:** سوف يتم توزيع حجم العينة على العاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر والشركات التابعة لها وفقاً لنسبة أعداد العاملين بكل شركة إلى إجمالي عدد العاملين بجميع الشركات المختارة وذلك وفقاً لطريقة التوزيع المتناسب أي بشكل يتناسب مع عدد الموظفين بكل منها ، كما يتضح من الجدول رقم (٤)

## جدول رقم (٤)

بيان بتوزيع حجم العينة طبقاً لأعداد ونسب العاملين على الشركات (محل البحث)

الشركات القابضة لكهرباء مصر والتابعة لها	عدد العاملين	الوزن النسبي	حجم العينة
نقل الكهرباء	٣٠١٤٧	%١٨,٥	٧١
توزيع الكهرباء	٩٩٥١٧	%٦١,١	٢٣٥
إنتاج الكهرباء	٣٣١٤٧	%٢٠,٣	٧٨
الإجمالي	١٦٢٨١١	%١٠٠	٣٨٤

المصدر : من إعداد الباحث

$$\frac{\sqrt{Q(1-Q)}}{N} \times \frac{\text{الخطأ المسموح به} = \text{الدرجة المعيارية} \times \sqrt{\frac{(0,5 \times 5)}{N}}}{1.96} = \pm 5\% = 384 \text{ مفردة}$$

حيث إن:

N = حجم العينة

Q : نسبة توافر الخصائص في مجتمع البحث وعادة ما يفترض أن ها ٥٠% .

الدرجة المعيارية: وهي الدرجة المقابلة لمعاملة الثقة الذي يعمم به النتائج وهو ٩٥%.

وبذلك تكون الدرجة المعيارية ١,٩٦ .

## جدول رقم (٥) مجتمع البحث ونسبة الاستجابة

مجتمع البحث	الموزعة	الاستمارات المستردة	الاستمارات الصالحة	نسبة الاستجابة
نقل الكهرباء	٧١	٦٩	٦٧	%٩٤,٣
توزيع الكهرباء	٢٣٥	٢٢٩	٢٢٠	%٩٣,٧
إنتاج الكهرباء	٧٨	٧٠	٧٣	%٩٣,٣
الإجمالي	٣٨٤	٣٦٨	٣٦٠	%٩٣,٧

المصدر : من إعداد الباحث

**ثامناً: أداة الدراسة الميدانية:**

قام الباحث بالإفادة من الخلفية النظرية بتصميم قائمة استقصاء تستهدف قياس متغيرات البحث واختبار فروضه. وقد مرت القائمة بمرحلتين، مرحلة الإعداد والتطوير (من حيث تحديد نموذج البحث والمتغيرات المراد دراستها وأبعادها)، مرحلة التحكيم من خلال عرضها على مجموعة من المتخصصين في مجال إدارة المورد البشرية وترتب على ذلك إجراء بعض التعديلات في صياغة بعض الأسئلة، كما تم اختبار القائمة على مجموعة من الموظفين العاملين بالمنظمات محل التطبيق، للتأكد من اشتمال القائمة على كافة الأسئلة التي تحقق أهداف البحث وفروضه، وقد وصل إجمالي عدد القوائم التي تم اختبارها إلى ٣٠ قائمة، وقد تم إجراء التعديلات اللازمة في القائمة في ضوء نتائج هذا الاختبار، وتصميمها في شكلها النهائي .

**تاسعاً: تحليل البيانات:****١- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث :**

يوضح الجدول رقم (٦) نتائج الإحصاء الوصفي لاستجابات مفردات العينة نحو كل بُعد من هذه الأبعاد.

**جدول رقم (٦) الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث**

العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	
٣٦٠	٣,٦٨٨٩	,٧٦٩٣٦	٢٠,٩%	الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا
٣٦٠	٣,٢٥٨٣	,٨٨٧٤٨	٢٧,٢%	ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف
٣٦٠	٤,٠٧٩٤	,٥٨٨٠٨	١٤,٤%	انخراطه في الوظيفة
٣٦٠	٣,٧٠٩٦	,٤٩٦٥٩	١٣,٤%	انخراطه في المنظمة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

### يتضح من الجدول السابق رقم (٦)

#### • بالنظر إلى المتغير المستقل الخاص بصوت الموظف:

أ- يوجد إدراك عند كلّ الموظفين بشركات الكهرباء محل البحث لبُعد الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا، ويرجع الباحث ذلك إلى إدراك الموظفين لأهميه الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا ومدى تأثيرها على مختلف نتائج الأعمال وأداء هذه الشركات، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع قيمه هذه الشركات، وقد حصل هذا البُعد على معامل اختلاف ٢٠,٩٪ وهذا يعني أن ٧٩,١٪ من مفردات عينة البحث يتفقون حول أهميه هذا البعد وهو مايعبر عن أهميه قيام الشركة بالسماح لموظفيها بالتعبير عن آرائهم حول أمور مثل سياسة الشركة ، مشاكل العمل .

ب- يوجد إدراك عند كلّ من الموظفين لبعد ردود فعل الإدارة العليا لدى الموظفين بالشركات محل البحث ويمكن تفسير سبب ذلك بأن الموظفين بالقطاع الكهرباء يشعرون بأهمية وجود ردود فعل للإدارة العليا بخصوص الأسئلة والمقترحات المرسله إلى الإدارة والذي ينعكس على شعورهم بانهم ذو قيمه في هذه شركاتهم، وقد حصل هذا البُعد على معامل اختلاف ٢٧,٢٪ وهذا يدل على أن ٧٢,٨٪ من مفردات عينة البحث يتفقون على سماح الإدارة لهم بالتأثير على القرارات النهائية، وايضاً شعورهم بالرضا عن الإجابات الفورية بخصوص الاسئلة المرسله إلى الإدارة.

#### • فيما يتعلق بالمتغير التابع :

يوجد إدراك عند كلّ من الموظفين بالشركات محل البحث على بُعد انخراط الموظف في المنظمة ، ويرجع الباحث ذلك إلى إدراك الموظفين لأهمية الانخراط في المنظمة والذي يظهر في رغبة الموظفين في البقاء كعضو في المنظمة وترجمته في شكل استعداد ليتوافق مع قيم المنظمة وبذل مزيد من الجهد من أجل تحقيق مصلحة المنظمة ككل.

#### • بالنظر إلى المتغير الوسيط الخاص بانخراطه في الوظيفة :

يوجد إتفاق في الآراء بين مفردات عينة البحث على أهمية بعد انخراطه في الوظيفة حيث حصل على معامل اختلاف ١٤,٤٪ وهذا يبين أن ٨٥,٦ % من مفردات عينة البحث يتفقون على أهمية هذا البعد والذي يظهر في شعورهم بالحيوية

والتقانى والاستعراق عند القيام بمهام وظيفتهم والذي سيعود بالإيجابى على كل من المنظمة والموظفين .

## ٢- اختبار ثبات أداة البحث:

تم استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) لاختبار ثبات أو الاتساق الداخلى لمتغيرات البحث، وقد اتسمت بالاعتمادية وفقاً لمعيار

*Cronbach's alpha* حيث لا تقل أى منها عن ٠,٨ (Hair et al 2014)

جدول رقم (٧) اختبار ثبات أداة البحث

متغيرات البحث	عدد البنود	كرونباخ ألفا
الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا	٨	٠,٨٤٢
ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف	٣	٠,٨١٧
انخراطه فى الوظيفة	١٢	٠,٨٧٤
انخراطه فى المنظمة	١٣	٠,٨٩٤

## ٣- مصفوفة الارتباط:

لقد قام الباحث بافتراض العديد من العلاقات بين متغيرات البحث ولإثبات هذه العلاقة قام بإجراء تحليل الارتباط لإثبات العلاقة بين متغيرات البحث وكانت النتائج كما هو مبين بالجدول رقم (٨) التالى:

## جدول رقم (٨) مصفوفة الارتباط

انخراطه فى المنظمة	انخراطه فى الوظيفة	ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف	الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا	معامل الارتباط	الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا
**٠,٤٣١	**٠,٤٢١	**٠,٦٨٣	١	معامل الارتباط	الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠		مستوى المعنوية	
**٠,٤٣٣	**٠,٢٩١	١	**٠,٦٨٣	معامل الارتباط	ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠		٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
**٠,٧٩١	١	**٠,٢٩١	**٠,٤٢١	معامل الارتباط	انخراطه فى الوظيفة
٠,٠٠٠		٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١	**٠,٧٩١	**٠,٤٣٣	**٠,٤٣١	معامل الارتباط	انخراطه فى المنظمة



مستوى المعنوية	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
	٣٦٠	٣٦٠	٣٦٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي <sup>٥٥</sup>دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق رقم (٨) وجود علاقة ارتباط طردية بين متغيرات الدراسة عند مستوى الدلالة المسموح به أقل من ٠,٠١ ، حيث يوجد علاقة طردية معنوية قوية بين الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا وردود فعل الإدارة العليا لأصوات العاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٨٣) عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، كما توجد علاقة طردية معنوية بين الاتصال التصاعدي وانخراطه في الوظيفة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٤٢١) عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، كما توجد علاقة طردية معنوية بين الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا وانخراطه في المنظمة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٤٣١) عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، بينما توجد علاقة طردية معنوية ضعيفة نسبيا بين ردود فعل الإدارة العليا لأصوات العاملين وانخراطه في الوظيفة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٢٩١) عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، وأيضا توجد علاقة طردية معنوية بين ردود فعل الإدارة العليا لأصوات العاملين وانخراطه في المنظمة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٤٣٣) عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، وأيضا توجد علاقة طردية قوية معنوية بين انخراطه في الوظيفة وانخراطه في المنظمة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٩١) عند مستوى معنوية ٠,٠١ .

#### ٤- نمذجة المعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling

##### ١/٤ تطوير النموذج الهيكلي وتقييمه

يستخدم **Structural Equation Modeling** لاختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في المتغير المستقل (الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا، ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف) والمتغير الوسيط (انخراطه في الوظيفة) والمتغير التابع (انخراطه في المنظمة)، حيث يتميز بأنه ليس أسلوباً إحصائياً فردياً وإنما يشتمل على مجموعة من الأساليب الإحصائية الأخرى المرتبطة ببعضها، وهو يعرف بالأسلوب التحليلي الذي يحل محل الأساليب

الإحصائية الأخرى مثل، الانحدار المتعدد، تحليل المسار، تحليل التباين، تحليل المكون المبدئي (Hair, et al., 2014).

ويتميز بقدرته على توضيح وتفسير العلاقات المتداخلة والمتراصة بين متغيرات متعددة والقدرة على تمثيل المفاهيم أو المشاهدات غير الملححة في هذه العلاقات وأخذها في الاعتبار وأيضاً يوفر نموذجاً يشرح جميع العلاقات بأكملها (Hair, et al., 2014).

ويهدف هذا الأسلوب إلى تحديد مدى مطابقة النموذج النظري للبيانات الميدانية ، أى المدى الذى يتم فيه تأييد النموذج النظري بواسطة بيانات العينة ، إذا دعمت بيانات العينة النموذج النظري فمن الممكن بعد ذلك افتراض نماذج نظرية أكثر تعقيداً، أما إذا لم تدعم البيانات النموذج النظري فإما أنه يتم تعديل النموذج الأصلي واختباره أو أنه يتم تطوير نماذج نظرية أخرى واختبارها .

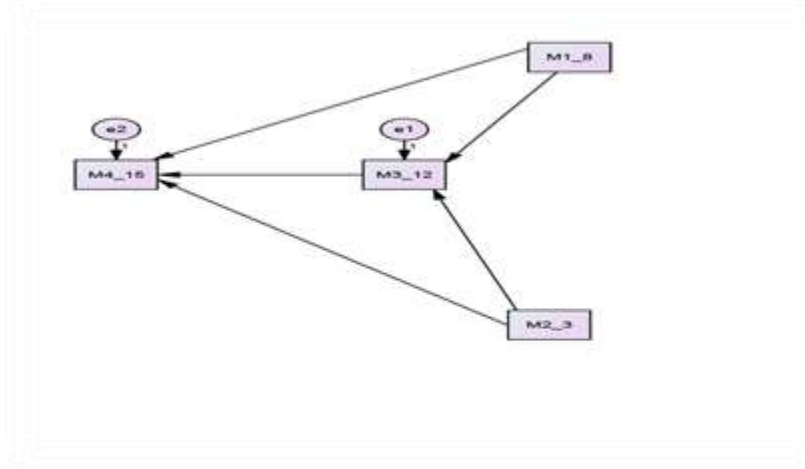
وسيتم استخدام هذا التحليل لاختبار الفروض وبالتالي فهو اختبار إضافي لتحليل الارتباط الذى أثبت علاقات طردية معنوية بين كل المتغيرات .

الغرض فى هذا القسم هو دراسة واختبار الفروض من خلال دراسة

العلاقة بين متغيرات البحث باستخدام النموذج الهيكلي (SEM).

أ- النموذج الهيكلي المبدئي للبحث:

النموذج الهيكلي للبحث يقوم بتوضيح العلاقة السببية، أى التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات الخارجية ( المستقلة ) أبعاد سلوكيات صوت الموظف و المتغيرات الداخلية أو الوسيطة والتابعة (انخراطه فى المنظمة ) ويظهر الشكل التالى رقم ( ٢ ) النموذج الهيكلي المبدئي للبحث.



شكل رقم (٢) النموذج الهيكلي المبدئي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS

ختبار فروض نتائج النموذج الهيكلي المبدئي للبحث:

جدول رقم (٩) اختبار فروض النموذج

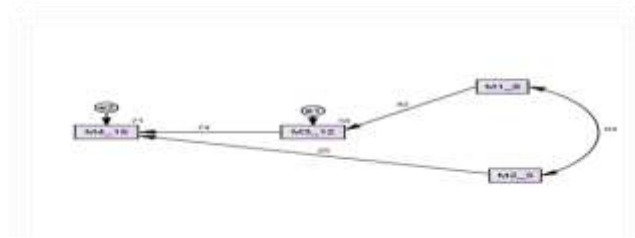
P	القيمة المعيارية	قيمة T	بيان المسار	
***	,٣٥٩	٧,٢٨٧	←	الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا
,٤٥٢	,٠٢٤-	,٧٥٣ -	←	الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا
,٧٢٤	,٠٠١٦	,٣٣٠	←	ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف
***	,٢٧٧	٩,٣٢٨	←	ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف
***	,٧٨٣	٢٤,٦٣٩	←	انخراطه في الوظيفة

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS

يلاحظ من الجدول السابق رقم (٨) وجود بعض محاور الدراسة غير معنوية عند مستوى المعنوية المسموح به وهي المسار الخاص بطبيعة العلاقة بين الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا وانخراطه في المنظمة ، والمسار الخاص بردود فعل الإدارة العليا تجاه سلوكيات صوت الموظف و انخراطه في المنظمة مما يتطلب إجراء تعديل على النموذج المبدئي بهدف تحسين جودة النموذج.

#### ب - النموذج الهيكلي المعدل:

وتأسيساً على ما تقدم فقد تم تعديل النموذج الهيكلي المبدئي من الشكل رقم (٢) إلى الشكل رقم (٣)، وقد أظهرت نتائج مؤشرات جودة توفيق النموذج الهيكلي كما هو موضح في الجدول التالي رقم (٨) إلى أن جميع المؤشرات تقترب من الحدود المقبولة لها ، ومن ثم إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج الهيكلي المعدل .



#### شكل رقم (٣) النموذج الهيكلي المعدل

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS

كما يعرض الجدول رقم (١٠) المؤشرات الخاصة بجودة التوفيق للنموذج

#### جدول رقم (١٠) مؤشر جودة التوافق للنموذج

القيمة للنموذج المعدل	القيمة للنموذج المبدئي المقترح	
,٩٩٦	,٨٤٧	مؤشر جودة التوافق GFI
,٠٥٩	,٦٦٨	مؤشر RMSE
,٠٠٩	,١١٧	مؤشر RMR
,٩٩٤	,٧٥٥	مؤشر التوافق المعياري NFI
,٩٩٤	,٧٥٤	مؤشر التوافق CFI
,١٠٧	٠,٠٠٠	قيمة p
٢,٤٧٤	١٦١,٣١٣	كا٢ / درجة الحرية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS

وكما تظهر النتائج المعروضة في الجدول رقم (٩) أن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الأساسي جيدة بعد إجراء مجموعة من تعديلات تم اقتراحها بواسطة مؤشرات التعديل ، وقد نتج عن هذه التعديلات نموذج القياس المعدل ، ويلاحظ أن هناك تحسناً جيداً في النموذج بعد إجراء التعديلات ، وأن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للبحث تتفق مع المعايير المقبولة وذلك كما يلي (Hair,et.al.,2010 Malhorta,2010 )

- انخفاض ناتج قيمة (كا<sup>٢</sup> درجات الحرية) والذي بلغ ٢,٤٧٤ وهي أقل من (٥) (المعيار المحدد)، وتعتبر قيمة P معنوية ،كلما كانت قيمة p أكبر من ٠,٠٥ يدل على أن النموذج الفعلي يساوي النموذج المقدر.
- ارتفاع قيمة المؤشرات الأخرى لجودة التطابق ،حيث بلغت قيمة مؤشر التناسب المقارن (CFI=,994) وهي أعلى من ( ,٩٠ ) ، في حين بلغت قيمة مؤشر جودة التطابق ( GFI=,996) وهي أعلى من ( ,٩٠ ) ، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMSE=0.059) وهي أقل من (٠,٠٨).
- الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR=(.009) ويعتبر توافقاً مقبولاً لأن لا يوجد حد معين للقبول ولكن كلما صغرت قيمه ذلك المؤشر كلما دل على توافق أكبر. وبهذا يعبر الجدول السابق عن مدى جودة النموذج حيث إن المؤشرات تعبر عن المسارات التي بداخلها، ويلاحظ أن جميع معاملات النموذج معنوية.

## ٢/٤ اختبار فروض البحث:

## ١/٢/٤ الفرض الأول

ف ١ : من المُتوقع وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لسلوكيات صوت الموظف (الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا ، ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف) على انخراط الموظف في الوظيفة .

ف ١/١ : من المُتوقع وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لسلوكيات صوت الموظف (الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا) على انخراطه في الوظيفة .

ف ٢/١ : من المُتوقع وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لسلوكيات صوت الموظف (ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف) على انخراطه في الوظيفة . ويعرض الجدول رقم (١١) نتائج المتعلقة باختبار هذا الفرض .

## جدول رقم ( ١١ ) نتائج اختبار الفرض الاول

الفرض	المسار	القيمة المعيارية	اختبار T	P
ف ١/١	الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا	٠,٤٢٣	٨,٨٤٢	***
ف ٢/١	ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف	٠,٠١٦	٠,٣٣٠	٠,٧٢٤

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي \*\*\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١ .

ويتضح من الجدول السابق مايلي:

١- يوجد تأثير إيجابي قوي معنوي مباشر لسلوكيات صوت الموظف (الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا) على انخراط الموظف في الوظيفة، بينما لا يوجد تأثير لردود فعل الإدارة العليا تجاه سلوكيات صوت الموظف على انخراطه في الوظيفة .

٢- بناءً على النتائج السابقة يتم قبول الفرض الأول جزئياً .

## ٢/٢/٤ الفرض الثاني

ف ٢ : من المُتوقع وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لسلوكيات صوت الموظف (الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا ، ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف) على انخراطه في المنظمة .

ف١/٢: من المُتوقع وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لسلوكيات صوت الموظف (الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا) على انخراطه في المنظمة.

ف٢/٢: من المُتوقع وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لسلوكيات صوت الموظف (ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف) على انخراطه في المنظمة

ويعرض الجدول رقم(١١) نتائج الخاصة باختبار الفرض .

جدول رقم (١٢) نتائج اختبار الفرض الثاني

الفرض	المسار	القيمة المعيارية	اختبار T	P
ف١/٢	الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا ←	٠,٢٤-	-	,٤٥٢
ف٢/٢	ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف ←	,٢٥١	٢٥,٣١٧	***

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي \*\*\* دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١ .

ويتضح من الجدول السابق مايلي:

١- يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لمتغير ردود فعل الإدارة العليا تجاه سلوكيات صوت الموظف على انخراطه في المنظمة، بينما لا يوجد تأثير الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا على انخراطه في المنظمة.

٢- بناءً على النتائج السابقة ، يتم قبول الفرض الثاني جزئياً.

ويمكن القول بأن هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة كلاً من (et al., 2003) (Dyne, (Robinson, et al., 2004) (Truss, et al., 2006) (Latif & Arif, 2018) مع الأخذ في الاعتبار عدم تمييز تلك الدراسات بين كلاً من (انخراطه في الوظيفة وانخراطه في المنظمة) ، حيث تناولت طبيعة العلاقة بين سلوكيات صوت الموظف وانخراط الموظف.

#### ٤ / ٣/٢ الفرض الثالث

ف٣: من المُتوقع وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لانخراطه في الوظيفة على انخراطه بالمنظمة .

ويشتمل الجدول رقم (١٣) النتائج المتعلقة باختبار هذا الفرض .

جدول رقم (١٣) نتائج اختبار الفرض الثالث

الفرض	المسار	القيمة المعيارية	اختبار T	P
ف٣	انخراطه في الوظيفة ←	٠,٧٤٢	٢٥,٣١٧	***

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي \*\*\* دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١.

ويتضح من الجدول السابق مايلي:

- ١- يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لمتغير انخراطه في الوظيفة على انخراطه في المنظمة.
- ٢- بناءً على النتائج السابقة، يتم قبول ف٣، ويمكن القول بأن هذه النتيجة البحث تتفق مع نتائج دراسة (Lee , et al 2014) (Sajid M,2015)(2005) (Kahn, 1990; Saks, 2006) (Bakker and Demerouti, 2008) في التفرقة بين المصطلحين كما توصلت إلى وجود علاقة بينهم.

٤/٢/٤ الفرض الرابع:

ف٤: من المتوقع وجود تأثير إيجابي معنوي غير مباشر بين سلوكيات صوت الموظف (الاتصال التصاعدي للإدارة العليا، ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف) و انخراط بالمنظمة من خلال انخراطه في الوظيفة (كمتغير وسيط تفسيري).

وبناء على هذا الفرض، قام الباحث باختبار العلاقة وذلك بالاعتماد على الفروض الفرعية التالية:

ف٤/١: من المتوقع وجود تأثير إيجابي معنوي غير مباشر للاتصال التصاعدي للإدارة العليا على انخراطه في المنظمة من خلال انخراطه في الوظيفة (كمتغير وسيط تفسيري).

ف٤/٢: من المتوقع وجود تأثير إيجابي معنوي غير مباشر ردود فعل الإدارة العليا تجاه سلوكيات صوت الموظف على انخراطه في المنظمة من خلال انخراطه في الوظيفة (كمتغير وسيط تفسيري).



### ١/٤/٢/٤ اختبار التأثير غير المباشر للاتصال التصاعدي للإدارة العليا على انخراطه في المنظمة

يتم هنا التركيز على بشكل أساسي على اختبار التأثير غير المباشر على لمتغير الاتصال التصاعدي للإدارة العليا على انخراطه في المنظمة في وجود المتغير الوسيط بنموذج البحث ، ويظهر الجدول رقم ( ١٤ ) ، قيم المعلمات المعيارية ومستوى معنوياتها بما يمكن من التوصل إلى نتائج هذا الاختبار .  
جدول رقم (١٤) نتائج اختبار التأثير غير المباشر للاتصال التصاعدي للإدارة

العليا

#### على انخراطه في المنظمة

مستوى المعنوية	القيمة المعيارية	المسار			العلاقة
		المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل	
***	٠,423***	انخراطه في الوظيفة	←	الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا	التأثير المباشر
٠,٤٥٢	٠,٠٢٤-	انخراطه في المنظمة	←	الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا	
***	٠,٧٤٢	انخراطه في المنظمة	←	انخراطه في الوظيفة	
***	٠,٣٤١***	انخراطه في المنظمة	انخراطه في الوظيفة	الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا	التأثير غير المباشر

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي \*\*\* دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١

يتضح من الجدول السابق مايلي:

- ١- يوجد تأثير غير مباشر للوسيط في العلاقة بين الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا وانخراطه في المنظمة بقيمة معيارية (٠,٣٤١) عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ .
- ٢- يوجد تأثير كلي للوسيط ، مما يدعم قوة وجود الوسيط في النموذج ، إذا يتضح من الجدول السابق رقم (١٢) أن العلاقة التأثيرية المباشرة بين الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا و انخراطه في المنظمة قبل إدخال الوسيط غير

معنوية . في حين بعد إدخال الوسيط لهذه العلاقة يلاحظ وجود تأثير عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠١ . وبناءً على ذلك يتم قبول ف٤/١ .

#### ٢/٤/٢/٤ اختبار التأثير غير المباشر لردود فعل الإدارة العليا تجاه سلوكيات صوت الموظف على انخراطه في المنظمة

يتم هنا التركيز بشكل أساسي على اختبار التأثير غير المباشر لردود فعل الإدارة العليا تجاه سلوكيات صوت الموظف على انخراطه في المنظمة في وجود المتغير الوسيط بنموذج البحث، ويظهر الجدول رقم (١٥)، القيم المعيارية ومستوى معنويتها بما يُمكن من التوصل إلى نتائج هذا الاختبار .

جدول رقم (١٥) نتائج اختبار التأثير غير المباشر لردود فعل الإدارة العليا تجاه

#### صوت الموظف

#### على انخراطه في المنظمة

العلاقة	المسار			القيمة المعيارية	مستوى المعنوية
	المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع		
التأثير المباشر	ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف	←	انخراطه في الوظيفة	٠,٠١٦	٠,٧٢٤
	ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف	←	انخراطه في المنظمة	٢٥١	***
	انخراطه في الوظيفة	←	انخراطه في المنظمة	٠,٧٤٢	***
التأثير غير المباشر	ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف	انخراطه في الوظيفة	انخراطه في المنظمة	٠,٠٠	-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي \*\*\* دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١

ويستخلص من الجدول السابق مايلي:

- ١- عدم وجود تأثير للمتغير الوسيط نتيجة لعدم معنوية العلاقة لردود فعل الإدارة العليا تجاه سلوكيات صوت الموظف على انخراطه في المنظمة كما موضح في الجدول السابق . ومن ثم يتم رفض الفرض ف٤/٢ .

-٢

**ملخص نتائج اختبار الفروض:**

يمكن تلخيص نتائج اختبار فروض البحث في الجدول رقم (١٦):

**جدول رقم (١٦) ملخص اختبار فروض البحث**

مدى قبول الفرض	الفرض
قبول الفرض الأول جزئياً	ف١ : من المُتوقع وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لسلوكيات صوت الموظف (الاتصال التصاعدي للموظفين ، ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف) على انخراط الموظف في الوظيفة.
قبول الفرض الثاني جزئياً	ف٢ : من المُتوقع وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لسلوكيات صوت الموظف (الاتصال التصاعدي للموظفين ، ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف) على انخراطه في المنظمة .
قبول الفرض الثالث	ف٣ : من المُتوقع وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لانخراطه في الوظيفة على انخراطه بالمنظمة.
قبول الفرض الرابع جزئياً	ف٤ : من المُتوقع وجود تأثير إيجابي معنوي غير مباشر بين سلوكيات صوت الموظف (الاتصال التصاعدي للإدارة العليا ، ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف) و انخراط بالمنظمة و انخراطه في الوظيفة (كمُتغير وسيط تفسيري).

المصدر : من إعداد الباحثة

**عاشراً: نتائج البحث:**

أسفر هذا البحث عن مجموعة من النتائج يخص بعضها الجانب النظري ، ويخص البعض الجانب التطبيقي له، وذلك على النحو التالي :

**١/١٠ نتائج البحث النظرية:**

١- اختلفت نتائج الدراسات السابقة في طبيعة العلاقة بين صوت الموظف وانخراط الموظف ، فهناك من يرى أن سلوكيات صوت الموظف أحد محددات انخراط الموظف وهناك من يتعارض مع هذا الرأي باعتبار انخراط الموظف أحد محددات سلوكيات صوت الموظف ، وقد انقسمت هذه الدراسات فيما بينهم من حيث طرق قياس سلوكيات صوت الموظف ، فمن ناحية قام بعضها بدراسة أثر سلوكيات صوت الموظف على انخراط الموظف بدون التمييز بين انخراطه في الوظيفة وانخراطه في المنظمة .

٢- رغم أن نتائج العديد من الدراسات أوضحت أن قيام الموظف بممارسة سلوكيات صوت الموظف يعد من بنتائج إيجابية ، إلا أن العديد من الباحثين يبنهون

- إلى ضرورة دراسة ذلك في ظل البيئات والثقافات المختلفة ، حيث قد لا تكون هذه الوعود دائماً حقيقية .
- ٣- أظهرت بعض الدراسات أهمية سلوكيات صوت الموظف كمحدد هام لانخراط الموظف ومن هنا يجب على المنظمات أن تحرص على توجيه جهودها نحو الإهتمام بهذه الممارسات بما يضمن مستويات عالية من الانخراط .
- ٤- من مراجعة الدراسات السابقة أيضاً ، إذ اتضح أن قيام الموظف بممارسة سلوكيات صوت الموظف له العديد من النتائج التنظيمية الإيجابية مثل زيادة الإنتاجية والربحية والولاء التنظيمي .
- ٥- أظهرت نتائج بعض الدراسات أهمية العلاقة بين انخراطه في الوظيفة وانخراطه في المنظمة ، حيث توصلت إلى أهمية تعزيز انخراطه في الوظيفة والتي تساهم بدورها في تحقيق انخراطه في المنظمة .
- ٦- هناك قلة في الدراسات التي تناولت التأثير المباشر وغير المباشر بين سلوكيات صوت الموظف بأبعاده ( الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا ، ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف) والمتغيرات التابعة في البحث ( انخراطه في المنظمة) من خلال متغير انخراطه في الوظيفة.
- ٧- كما أنتهت نتائج بعض الدراسات السابقة إلى أهمية الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا في تعزيز الانخراط وهو ما يعكس الدور الذي تلعبه الإدارة العليا في تأكيد أهمية مشاركة العاملين للمعلومات والمعلومات وإمدادهم بها لتحصل الشركة منهم على مبادرات أفكار خاصة بمحاولة تحسين أداء الشركات .
- ٨- من مراجعة الأدب الإداري، وجد الباحث أن هناك بعضاً من هذه الدراسات لم يميز بين انخراط الموظف في الوظيفة وانخراطه في المنظمة ، ولا يوجد سوى عدد قليل من الدراسات السابقة اهتم ببيان الاختلاف بينهم بالاعتماد على ثلاث نظريات مختلفة هما : التبادل الإجتماعي ، والحفاظ على الموارد ، التحويل .

## ٢/١٠ نتائج البحث التطبيقية

يهدف هذا الجزء إلى عرض أهم النتائج التي توصل إليها الباحث فيما يتعلق باختبار فروض البحث وذلك على النحو التالي :

- ١- اتفقت نتائج اختبار الفرض الأول بالبحث نسبياً مع ماتوقعتة ، حيث أسفرت النتائج عن وجود تأثير طردى معنوى لسلوكيات صوت الموظف ( الاتصال للتصاعدي مع الإدارة العليا) على انخراطه في الوظيفة ، وهو ما يعكس أهميه الدور

الذى تلعبه الإدارة العليا فى تأكيد أهميه مشاركة العاملين للمعلومات وإمدادهم بها لتحصل الشركة منهم على مبادرات وأفكار خاصة لتحسين أدائها، بينما لم تجد نتائج الاختبار تأثيراً معنوياً لردود فعل الإدارة العليا تجاه سلوكيات صوت الموظف على انخراطه فى الوظيفة ، وذلك فى الشركات التى تعمل فى قطاع الكهرباء المصرى .

٢- **فيما يتعلق بنتائج اختبار الفرض الثانى** ، فقد توصل الباحث إلى أن هناك تأثيراً مباشراً معنوياً لردود فعل الإدارة العليا على انخراطه فى المنظمة ، فى حين لا يؤثر الاتصال التصاعدى مع الإدارة العليا على انخراطه فى المنظمة ، ومن هنا يظهر أهمية ردود فعل الإدارة العليا للأفكار والمقترحات المرسلة من الموظفين بالقدر الذى يحقق أكبر قدر من الإيجابيات وتقليل الإثار السلبية والذى يساهم بدوره فى تعزيز انخراطه فى المنظمة .

٢- **أسفرت نتائج اختبار الفرض الثالث** عن وجود التأثير الإيجابى المعنوى لانخراطه فى الوظيفة على انخراطه فى المنظمة وهو ما يتفق مع عدة دراسات سابقة من ناحية التمييز بينهم، كما أسفرت النتائج عن وجود علاقة بينهم، وهو مايفسر أهمية اهتمام المنظمات بتعزيز انخراط الموظف فى الوظيفة لما له من أهميه كبيرة فى بقاء الفرد كعضو فى المنظمة وترجمته فى شكل استعداد لتتوافق مع قيم المنظمة وبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق مصلحة المنظمة ككل.

٣- **أسفرت نتائج اختبار الفرض الرابع** ، يوجد تأثير كلى للوسيط ( انخراطه فى الوظيفة ) فى العلاقة التأثيرية بين الاتصال التصاعدى مع الإدارة العليا وانخراطه فى المنظمة عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ وعدم وجود تأثير للمتغير الوسيط نتيجة لعدم معنوية العلاقة لردود فعل الإدارة العليا تجاه سلوكيات صوت الموظف على انخراطه فى المنظمة .

## حادي عشر: توصيات البحث:

يوضح الجدول التالي رقم (١٧) توصيات البحث و خطة عمل إرشادية اللازمة لتنفيذ التوصيات الموجهة لشركات الكهرباء المصرية موضوع التطبيق:

جدول رقم (١٧) توصيات البحث وخطة التنفيذ

التوصية	ألية التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	المدة المتوقعة للتنفيذ
تشجيع على ممارسة الاتصال التصاعدي مع الإدارة	<p>١- وضع آلية لمشاركة المعلومات مع العاملين من خلال القنوات المتاحة في هذا الشأن مثل لوحات الإعلانات والملصقات، والبريد الإلكتروني، وشاشات العرض التليفزيوني، وعقد اللقاءات المنتظمة وجهاً لوجه.</p> <p>٢- وضع نظام لتقييم أفكار العاملين من خلال وضع معايير لتقييم الأفكار والآراء تتسم بأعلى درجات الشفافية والوضوح؛ من بين تلك المعايير: العمل على خفض التكاليف، وزيادة الحصص السوقية للشركة، وتحسين مستوى علاقات العملاء، وتعزيز سمعة الشركة والصورة الذهنية لها لدى الأطراف المختلفة.</p> <p>٣- استخدام التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة لتحسين سلوكيات صوت الموظف من خلال فتح قنوات للتواصل مع موظفيها؛ مثل لوحات الإعلانات الداخلية، والموقع الرسمي للشركة على شبكة الإنترنت، ومواقع التواصل الاجتماعي الحديثة مثل تويتر، والفيسبوك، وغيرها؛ والتي تساعد في مشاركة العاملين الأفكار والآراء.</p> <p>٤- إتباع منهج التوجه بالعاملين في الشركة من خلال التعرف على كل ما يدور بخلد وفكر العاملين والاستفادة منه في ظل توفير المناخ الذي يشجع على التحدث مع الرؤساء مع التأكيد على دعم الشركة للعاملين في كل المواقف بالأفعال قبل الأقوال.</p> <p>٥- تشجيع العاملين على تقديم الأفكار المتعلقة بمختلف الأمور بالشركة من خلال تدريبهم على تصميم ما يسمى بطاقات الأفكار؛ بالشكل الذي يناسب طبيعة عمل كل واحد منهم، وتسجيل كل ما يرد على ذهنه من ملاحظات وآراء. ويمكن تفعيل هذا الجانب من خلال ما يلي:</p> <p>أ- إنشاء رابط لردود أفعال العاملين على الشبكة الداخلية للشركة (الإنترنت)، وإنشاء نظام لاقتراحات العاملين معن للجميع، والإشادة بكل الأفكار التي يقدمها ويقترحها العاملون مهما كانت بسيطة.</p>	إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع المدير التنفيذي للمنظمة ومديري الإدارات	١٢ شهراً

التوصية	ألية التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	المدة المتوقعة للتنفيذ
تشجيع على ممارسة الاتصال التصاعدي مع الإدارة	ب- طرح قضايا كل فترة للمناقشة ودعوة العاملين لتحليلها وعرض وجهات النظر والآراء بخصوصها، وتحديد أوقات محددة ليتمكن العاملون فيها من التحدث مع المديرين بالشركة. ج- إنشاء جائزة شهرية وآخرى سنوية لأفضل فكرة ابتكارية أو اقتراح لتحسين الأداء أو لحل مشكلة أو لتطوير عمل ما.	إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع المدير التنفيذي للشركة ومديري الإدارات	٤ شهور
تعزيز ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف	١- بناء ونشر ثقافة التغذية المرتدة بالشركة من خلال الانتقال من كونها سلوكيات مؤقتة إلى ممارسات تتم بشكل يومي . ٢- وضع نظام لتقييم أفكار العاملين من خلال وضع نظام واضح وعادل ومعلن للجميع يتعلق بتقييم الأفكار أو المقترحات التي ترد من العاملين .	إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع كل من المدير المباشر وكافة الإدارات	٤ شهور

المصدر : من إعداد الباحث

ثاني عشر: حدود البحث:

يقصر البحث الحالي على دراسة الجوانب التالية:

- ١- اقتصر البحث على دراسة الآثار المترتبة على سلوكيات صوت الموظف بأبعاده (الاتصال التصاعدي للإدارة العليا وردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف) على انخراطه في الوظيفة عن طريق انخراطه المنظمة .
- ٢- تم إجراء البحث من وجهة نظر العاملين وليس رؤسائهم وذلك استجابة لطبيعة وأهداف الدراسة الحالية وهي التعرف على سلوكيات صوت الموظف ومدى دورها في تعزيز انخراطه في المنظمة من خلال انخراطه في الوظيفة.

٣- تم التطبيق على الشركات القابضة لكهرباء مصر والتابعة لها فقط ، وذلك ليكون هناك تجانس نسبي بين خصائص الشركات محل التطبيق .

### ثالث عشر: الدراسات المستقبلية المقترحة:

فيما يلي عرض للدراسات المستقبلية المقترحة من قبل الباحث:

- ١- دراسة العلاقة بين سلوكيات صوت الموظف وبعض العوامل التنظيمية مثل تمكين العاملين والأداء الابتكاري للعاملين .
- ٢- دراسة العلاقة بين أشكال سلوكيات صوت الموظف ( دفاعي defensive ، متحيز acquiescent ،اجتماعي prosocial ) وانخراط الموظف .
- ٣- دراسة العلاقة بين أنماط القيادة وسلوكيات صوت الموظف وانخراط الموظف .
- ٤- دراسة العلاقة بين سلوكيات صوت الموظف وانخراطه في المنظمة .
- ٣- محاولة لاختبار النموذج مرة أخرى على قطاعات أخرى مثل قطاع الأدوية .



## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- التقرير السنوى لوزارة الكهرباء والطاقة المتجددة عن عام ٢٠١٧-٢٠١٨

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Ahmad, N., Rizvi, A., & Bokhari, S. (2017). Impact of employees' voice on employees' effectiveness. *Journal of Business Strategies*, 11(1), 79-98.
2. 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.
3. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards A model of Work Engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
4. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200.
5. Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Macmillan International Higher Education.
6. Burke, J. W., McNeill, M. D. J., Charles, D. K., Morrow, P. J., Crosbie, J. H., & McDonough, S. M. (2009). Optimising Engagement for Stroke Rehabilitation Using Serious Games. *The Visual Computer*, 25(12), 1085.
7. 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.
8. Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The Meanings and Purpose of Employee Voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149-1170.

9. Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
10. Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2011). The Influence of Perceived Employee Voice on Organizational Commitment: An Exchange Perspective. *Human Resource Management*, 50(1), 113-129.
11. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) Sage. *Thousand Oaks*.
12. Holland, P., Pyman, A., Cooper, B. K., & Teicher, J. (2011). Employee Voice and Job Satisfaction in Australia: The Centrality of Direct Voice. *Human Resource Management*, 50(1), 95-111.
- 31- <http://www.gallup.com/strategicconsulting/163007/state-americanworkplace.aspx>.
13. Jena, L. K., & Memon, N. Z. (2018). Does Workplace Flexibility Usher Innovation? A Moderated Mediation Model on The Enablers of Innovative Workplace Behavior. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 19(1), 5-17.
14. Jena, L. K., Bhattacharyya, P., & Pradhan, S. (2017). Employee Engagement and Affective Organizational Commitment: Mediating Role of Employee Voice among Indian Service Sector Employees. *Vision*, 21(4), 356-366.
15. Kahn, W.A. (1990), — Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
16. Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2006). Work Engagement among Women Managers and Professionals in a Turkish bank: Potential Antecedents and Consequences. *Equal Opportunities International*, 25(4), 299-310.
17. Kwon, B., Farndale, E., & Park, J. G. (2016). Employee Voice and Work Engagement: Macro, Meso, and Micro-

- level Drivers of Convergence? *Human Resource Management Review*, 26(4), 327-337.
18. Latif, N. Z. A., & Arif, L. S. M. (2018). Employee Engagement and Employee Voice. *DEVELOPMENT*, 7(3).
  19. Mathur, G., & Chauhan, A. S. (2017) The Mediating effect of Employee engagement on Employee participation and Employee voice in selected manufacturing industries of Gwalior : *International Journal of Scientific and Research Publications*, 7( 4), pp. 2017 347.
  20. Rasheed, A., Khan, S., & Ramzan, M. (2013). Antecedents and consequences of employee engagement: The case of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(4), 183.
  21. Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: connections and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780-2798.
  22. Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S. (2004) *The Drivers of Employee Engagement Report 408*. Institute for Employment Studies, UK.
  23. Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
  24. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 10-24.
  25. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.

26. Tarela, O., Kpakol & Gbaraka, A. (2018). Enhancing Job Engagement Through Employee Voice in Nigerian Banking Industry. *Journal of Business and Management* 20, (1) PP 24-34.
- 32- The State of the Egypt Workplace: Employee Engagement Insights for Egypt . Business Leaders report [Online].Available :
27. Tourish, D., & Robson, P. (2006). Sensemaking and The distortion of Critical Upward Communication in Organizations. *Journal of Management Studies*, 43(4), 711-730.
28. Truss, K., Soane, E., Edwards, C. Y. L., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2006). *Working Life: Employee Attitudes and Engagement*. Chartered Institute of Personnel and Development.
29. Welch, B. K., & Bonnan-White, J. (2012). Twittering to Increase Student Engagement in the U niversity Classroom. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 4(3), 325-345.
30. Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). Changing Patterns of Employee Voice: Case Studies From T he UK and Republic of Ireland. *Journal of Industrial Relations*, 46(3), 298-322.

## قائمة الاستقصاء

السيدات والسادة الكرام/

خالص التحية والتقدير ،،،،،

في إطار إعداد الباحث لبحث عن " تأثير صوت الموظف على انخراطه في المنظمة من خلال انخراطه في الوظيفة ( كمتغير وسيط) " بالتطبيق على الموظفين في شركات قطاع الكهرباء وفي سبيل إتمام هذا البحث تأمل الباحث في المساعدة في جمع البيانات اللازمة من خلال الإجابة على الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء المقدمة لسيادتكم ، علماً بأن البيانات والمعلومات الواردة من قبلكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، ولن يطلع عليها سوى القائمون عليه.

ونشكر لسيادتكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير ،،،،،

الباحثة

هبة أحمد محمد فراج

السؤال الأول : تعكس العبارات التالية درجة اتصال الموظف بالإدارة في تقديم آرائهم ، لذا يرجى تحديد مدى موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية:

رقم العبارة	العبارات				
١	إلى أى درجة تشعر بأن شركتك تسمح لموظفيها بالتعبير عن آرائهم حول أمور مثل سياسة الشركة ، مشاكل العمل ...؟	دائماً يسمح	فى كثير من الأحيان يسمح	محايد	فى بعض الأحيان لايسمح ابداً
٢	مامدى الارتياح الذى تشعر به لمشاركة أفكارك ومخاوفك بشأن الشركة التى تعمل فيها؟	أشعر دائماً	فى كثير من الأحيان يؤثر	محايد	فى بعض الأحيان لااشعر ابداً
٣	إلى أى درجة يشجعك مديرك على تقديم ملاحظات تتعلق بالعمل .؟	تشجيع على جدا	تشجيع على	محايد	لايوجد تشجيع
٤	عدد المرات التى يتاح لك فيها الفرصة لتقديم أفكار أو معلومات الى مديرك ؟	يسمح دائماً	فى كثير من الأحيان يسمح	محايد	فى بعض الأحيان لايسمح ابداً
٥	عدد المرات التى يوفر لك مديرك الفرصة لمناقشة الأوامر والتعليمات حتى تستطيع فهم سبب أهميتها .؟	يسمح دائماً	فى كثير من الأحيان يسمح	محايد	فى بعض الأحيان لايسمح ابداً
٦	إلى أى درجة تعتبر انجازاتك كموظف مرتبطة بالتواصل مع مديرك؟	التواصل ضرورى جدا	التواصل ضرورى	محايد	فى بعض الأحيان التواصل غيرضرورى
٧	كم مره تشعر ان أن هناك حاجة للتواصل مع مديرك لأداء وظيفتك بطريقة فعالة ؟	دائماً يؤثر	يؤثر	محايد	فى بعض الأحيان ابداً لا يؤثر

رقم العبارة	العبارات				
٨	هل تتردد في تقديم ردود للإدارة على تساؤلاتها بخصوص أزمة في العمل بسبب الخوف ؟	غير متردد على الإطلاق	غير متردد	محايد	متردد
					متردد على الإطلاق

السؤال الثاني: تعكس العبارات التالية درجة قبول الإدارة العليا لوجهات نظرك ومقترحاتك (قبول الاداره العليا ) ، لذا يرجى تحديد مدى موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية : .

رقم العبارة					
١	هل تحصل على إجابات فورية من الاسئلة والمقترحات المرسله الى المدير (أعلى)؟	دائماً أحصل	في كثير من الأحيان يسمح	محايد	في بعض الأحيان
٢	مامدى رضاك عن سرعة التعليقات التي تتلقاها من الاداره بخصوص التساؤلات التي طرحتها ؟	راضى تماماً	راضى	محايد	غير راضى تماماً
٣	تسمح لى الإدارة بالتأثير على القرارات النهائية	دائماً يسمح	في كثير من الأحيان يسمح	محايد	في بعض الأحيان لايسمح

السؤال الثالث : تعكس العبارات التالية درجة مدى انخراطك في الوظيفة التي تعمل بها ، لذا يرجى تحديد مدى موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية : .

رقم العبارة	العبارات	موافق على الإطلاق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١	أثناء العمل ،أركز في وظيفتي فقط دون الانشغال بأشياء أخرى					
٢	اشعر انى استهلك تماماً فى هذه الوظيفة وأنى بداخلها كلياً					
٣	فى العمل ،اركز بشسكل كبير على وظيفتي					
٤	فى بعض الأوقات أعمل لدرجة أنى افقد احساسى بالوقت					

٥	يركز ذهني على وظيفتي				
٦	أسعى بكل استطاعتي لاكمال عملي				
٧	أشعر بالحيوية عند القيام بوظيفتي				
٨	أكرس الكثير من الاهتمام لعملي				
٩	أنا فخور بوظيفتي				
١٠	اشعر بالإيجابية تجاه وظيفتي				
١١	أنا متحمس لوظيفتي				
١٢	أمارس الكثير من الطاقة (المجهود) في وظيفتي				

السؤال الرابع : تعكس العبارات التالية درجة مدى انخراطك في المنظمة التي تعمل

بها ، لذا يرجى تحديد مدى موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية:

رقم العبارة	العبارات	موافق على الإطلاق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١	أشعر بالسعادة عندما أعمل بكثافة					
٢	أنا فخور بالعمل الذي أقوم به					
٣	أنا منغمس في عملي					
٤	يمكنني الاستمرار في العمل لفترات طويلة جدا					
٥	في عملي اشعر بالقوه والنشاط					
٦	أبقى في عملي حتى عندما لا تميز الامور بشكل جيد					
٧	أنا انخرط ( استغرق ) بشكل كبير في هذه الشركة					
٨	كوني عضو في هذه الشركة يعتبر أمر غاية في الروعه					
٩	كوني عضو في هذه الشركة يجعلني أشعر اني على قيد الحياه					
١٠	أنا لست على حق عند ذهابي لمثل هذه الشركة					
١١	من الصعب فصل نفسي عن وظيفتي					
١٢	عندما استيقظ في الصباح ، اشعر اني اميل (احب) للذهاب للعمل					
١٣	الوقت يطير عندما أعمل					
١٤	عندما اعمل انسى كل شيء حولي					
١٥	بالنسبة لي ، يعتبر عملي تحدي بالنسبه لي					