

عنوان البحث

أثر الشجاعة الأخلاقية في تنمية سلوك صوت الموظفين "دراسة تطبيقية في مستشفى الصدر التعليمي في النجف"

م.م. معتز حميد رحيم الخزعلي¹ م.م. علي زيدان فنجان الشرماني²

¹ كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة

بريد الكتروني: muatazh.raheem@uokufa.edu.iq

² كلية التربية الأساسية - جامعة الكوفة

بريد الكتروني: aliz.alsharmani@uokufa.edu.iq

HNSJ, 2021, 2(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj2102>

تاريخ القبول: 2021/09/05م

تاريخ النشر: 2021/10/01م

المستخلص

الغرض: يسعى البحث الحالي الى بيان أثر المتغير المستقل الشجاعة الاخلاقية (Moral courage) بأبعادها الخمسة (عمل اخلاقي, القيم المتعددة, تحمل التهديد , يتجاوز المثالية, الهدف الاخلاقي), في المتغير التابع سلوك صوت الموظف (employee voice behavior) بأبعاده (الصوت التعزيزي, والصوت المحظور).

المنهجية /التصميم: تم صياغة مشكلة البحث، وفقاً لمجموعة من التساؤلات بحسب العلاقة بين متغيرات الدراسة والتي على اثرها تم تحديد اهداف الدراسة وتمثلت بالمخطط الفرضي وقد تم صياغة الفرضيات التي تم قياسها بالبرنامج الاحصائي المتطور (Smart PLS) وكانت العينة عشوائية ووزع الباحثان (298) استبانة، والاستبانات المسترجعة (290) والمستبعدة (6) غير الصالحة للتحليل الاحصائي، والتي خضعت للتحليل الاحصائي (284) وتم استخدام عدة اختبارات احصائية لمعالجة البيانات منها اختبار الفا كورنباخ و المتوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ، وتحليل الانحدار باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSSVR.23).

اهمية البحث: اهمية البحث الحالي تبرز من محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات (الشجاعة الاخلاقية وسلوك صوت الموظف) وكذلك محاولة البحث الحالي دراسة ومعالجة مشكلة واقعية تؤثر بشكل مباشر على الافراد العاملين والمجتمع في بيئة (مستشفى الصدر التعليمي في النجف) عينة الدراسة.

النتائج: توصل البحث الى استنتاجات معرفية و تطبيقية وهم ما توصلت اليه هو (يساعد سلوك صوت الموظف على تشجيع الموظفين على تقديم الاقتراحات، وزيادة الانشطة وافكار التي تساعد القادة في تحقيق الاهداف التنظيمية). وكذلك خرجت بمجموعة من التوصيات اهمها يقترح الباحثان على المنظمة قيد الدراسة (وضع القواعد واللوائح التي تساعد على ترسيخ مبدأ الشجاعة الاخلاقية بالمنظمة وجعلها بمثابة دليل للسلوك الاخلاقي) .

الكلمات المفتاحية: الشجاعة الاخلاقية، سلوك صوت الموظف، عامل اخلاقي، القيم المتعددة، حمل التهديد، تجاوز المثالية.

RESEARCH ARTICLE

THE EFFECT OF MORAL COURAGE IN DEVELOPING THE EMPLOYEES' VOICE BEHAVIOR AN APPLIED STUDY IN AL- SADER TEACHING HOSPITAL IN NAJAF

Moataz Hamid Rahim El Khazaali¹ Ali Zidan Finjan Al-Sharmani²¹ College of Administration and Economics - University of Kufa

Email: muatazh.raheem@uokufa.edu.iq

² College of Basic Education - University of Kufa

Email: aliz.alsharmani@uokufa.edu.iq

HNSJ, 2021, 2(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj2102>

Published at 01/10/2021

Accepted at 05/09/2021

Abstract

Purpose: The current research seeks to show the impact of the independent variable, moral courage, with its five dimensions (moral action, multiple values, endurance of threat, transcend idealism, moral goal), on the dependent variable the employee's voice behavior in its dimensions (the reinforcement voice, and the prohibited voice).

Methodology/Design: The research problem was formulated, according to a set of questions according to the relationship between the study variables, on which the objectives of the study were determined and represented by the hypothetical scheme. The hypotheses that were measured by the developed statistical program (Smart PLS) were formulated and the sample was random. The retrieved (290) and excluded (6) are not valid for statistical analysis, which were subjected to statistical analysis (284) and several statistical tests were used to process the data, including Alpha Kornbach's test, the weighted arithmetic mean, the standard deviation, and regression analysis using the statistical program (SPSSVR.23).

The importance of the research: The importance of the current research emerges from the limited studies that dealt with the relationship between the variables (moral courage and employee voice behavior), as well as the attempt of the current research to study and address a real problem that directly affects the working individuals and society in the environment of (Al-Sadr Teaching Hospital in Najaf) the study sample.

Results: The research reached cognitive and applied conclusions, and the most important finding is (the employee's voice behavior helps encourage employees to make suggestions, and increase activities and ideas that help leaders achieve organizational goals). It also came out with a set of recommendations, the most important of which the researchers suggest to the organization under study (setting rules and regulations that help to establish the principle of moral courage in the organization and make it a guide for ethical behavior).

Key Words: moral courage, employee voice behavior, moral factor, multiple values, carrying a threat, transcending idealism.

المقدمة

يعد سلوك صوت الموظف تعبير عن التغيير الذي يهدف الى تحسين الوضع الراهن للمنظمة، ويشكل معضلة المنظمات المعاصرة لكون يعبره بعض المرؤوسين مخالفة لأرائهم وتوجهاتهم، وان بعض المنظمات تعتمد بشكل متزايد على صوت الموظف للكشف المبكر عن المشاكل والفرص (Ng, Van Dyne, & Ang, 2019:1).

وتكمن المشكلة بكون عدم قدرة الموظفين، على الادلاء برأيه وافكاره واخفاء صوتهم، وبما ان الشجاعة الاخلاقية هي قدرة الفرد على التغلب على الخوف والدفاع عن قيمه الاساسية والتزاماته الاخلاقية (Comer & Sekerka, 2018)، وانها تتطلب قوة معنوية وإرادة للدفاع عن المبادئ والقيم، والاعتراف بالمخاطر، وتحمل المصاعب، وكذلك الالتزام أخلاقي الذي تحدده، قيم الفرد الأساسية وتحركه المبادئ والرغبة في العمل Kidder (2005:2).

وبعد جائحة كورونا التي عصفت بالعالم وكذلك في العراق وما قام به (الجيش الابيض) من جهود كبيرة وشجاعة في التصدي لهذه الجائحة، حيث يعد تبني المعايير والقيم الأخلاقية سلوكًا شجاعًا يهدف إلى تطبيق المعايير الأخلاقية لذلك، تم وصف هذا السلوك بالشجاعة الأخلاقية. (Dal Cason, & Hellemans, 2020) تعتبر الشجاعة الاخلاقية أساسًا مهماً للسلوك الأخلاقي الحقيقي، لأنها تعكس المعايير الأخلاقية في النفس الأخلاقية للقادة في المنظمة وتمكن الأفراد من أن يكونوا "أشخاصًا أخلاقيين، وبالتالي" التصرف "معنويًا بصورة افضل (Comer & Sekerka, 2018)، وتعكس الشجاعة الاخلاقية المرونة النفسية العميقة، التي تزود القادة بالموارد اللازمة لترجمة النية الأخلاقية الداخلية والقائمة على القيمة إلى عمل أخلاقي. (Mansur Sobral, & Islam, 2020) والشجاعة تمثل ميلا و طاقة عقلية عصبية مكتسبة لدى الفرد تجعله أكثر جراءة ومشاركة وفاعلية في تقبل آراء الآخرين.

وخلاصة ما تقدم ان الشجاعة الاخلاقية التي يتمتع بها الافراد العاملون في المنظمة قد تكون ذو تأثير فعال على سلوك صوت الموظف في الكشف المبكر عن بعض المشاكل التي من الممكن ان تعتري العمل وديمومته في ظل بيئة تنافسية وتساعد المنظمة على تحقيق اهدافها.

المبحث الاول / الجانب المنهجي للبحث

اولاً: مشكلة الدراسة

أن صوت الموظف يعد ذو قيمة عالية وإيجابية للمنظمات، ومع ذلك ان الموظفين ليسوا حريصين دائماً على التعبير عن آرائهم إلى الإدارة لأنها قد تؤدي إلى عواقب سلبية للفرد مما يتطلب من الفرد اخفاء صوته (Ng and Feldman, 2012)، وبسبب طبيعتها الموجهة نحو التغيير، قد يؤدي سلوك صوت الموظف إلى فقدان اجتماعي أو حتى فقدان الوظيفة (Hung et al., 2012).

عادة ما ينظر الموظفون إلى السلوك الصوتي على أنه خطر (Danger) أظهر بحوث سابق أن الموظفين ليسوا على استعداد للتحدث بأفكارهم وتوجهاتهم في مكان العمل بسبب الخوف من النظر إليهم بشكل سلبي وإتلاف العلاقات الاجتماعية مع الآخرين (Gao et al., 2011)، وعلى وجه الخصوص، يتجنب الموظفون

الصوت السلبي الموجه نحو المشرفين، لأن المشرفين لديهم عادةً سلطة على موارد الموظفين ونتائجهم المهنية، وبناءً على ذلك، فإن كيفية إدراك الموظفين لمشرفيهم أمر بالغ الأهمية لتشجيع أو إعاقة السلوك الصوتي للموظفين (Cheng Nudelman, & Ma, J., 2020:3)

وهنا تكمن المشكلة، كون يرى بعض المرؤوسين في المنظمات، ان صوت الموظف يعد تهديداً، مما يدفع الموظفين لعدم اشراكهم بأرائهم ومقترحاتهم التي تساعد المنظمة في الكشف المبكر عن المشاكل والفرص. وان الشجاعة الاخلاقية، هي أصل ذو قيمة عالية من الاخلاق البشرية التي يتمتع بها بعض الاشخاص، والتي تعد اليوم فضيلة وميزة في سلوك تعامل المرؤوسين من الافراد العاملين بالمنظمة (Numminen & Leino- (2017, Kilpi، وبأنها، المرونة النفسية العميقة، التي تزود القادة بالموارد اللازمة لترجمة النية الأخلاقية الداخلية والقائمة على القيمة (Mansur Sobral, & Islam, 2020)

وفي ضوء ذلك تكمن مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

هل هنالك تأثير لأبعاد الشجاعة الاخلاقية في تنمية سلوك صوت الموظف في مستشفى الصدر

التعليمي عينة الدراسة؟

ثانياً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث بما يلي:

- 1) أهمية القطاع الذي تنتمي له عينة البحث، وخصوصاً بعد جائحة كورونا التي عصفت في العالم، وفي العراق، وما قدمه به (الجيش الأبيض)، من جهود كبيرة في التصدي لهذه الجائحة.
- 2) تسليط الضوء على أهمية سلوك صوت الموظف، وكيفية اشراك الموظفين في صنع القرارات في مكان عملهم، وانعكاسه على نجاح المنظمة، حيث يشير سلوك صوت الموظف إلى إعطاء الموظفين كلمة فيما يتعلق بجوانب صنع القرار في مكان عملهم (McCabe & Lewin، 1992).
- 3) تحديد أي من ابعاد المتغير المستقل (الشجاعة الاخلاقية) يساهم في اظهار سلوك صوت الموظف في المؤسسة المبحوثة.
- 4) وجود ندرة نسبية حول الدراسات العربية التي تناولت متغيرات الدراسة وبالخصوص متغير الشجاعة الاخلاقية.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

يهدف البحث الحالي الى:

- 1- التعرف على فلسفة مفهوم المتغير المستقل (الشجاعة الاخلاقية)، والمتغير التابع (سلوك صوت الموظف)، وتقديم اطار نظري لهما.
- 2- التحقق من مدى استعداد العينة المبحوثة على تبني أبعاد الشجاعة الاخلاقية.
- 3- ترسيخ وتدعيم الوعي بمفهوم الشجاعة الاخلاقية، واطهر سلوك صوت الموظف في المنظمات الصحية عامة و المستشفى الصدر خاصة الامر الذي يساهم في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية.
- 4- دراسة أثر الشجاعة الاخلاقية في تعزيز سلوك صوت الموظفين.

5- التوصل الى توصيات من شأنها مساعدة قادة المنظمة المبحوثة، على اظهر سلوك صوت الموظف.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

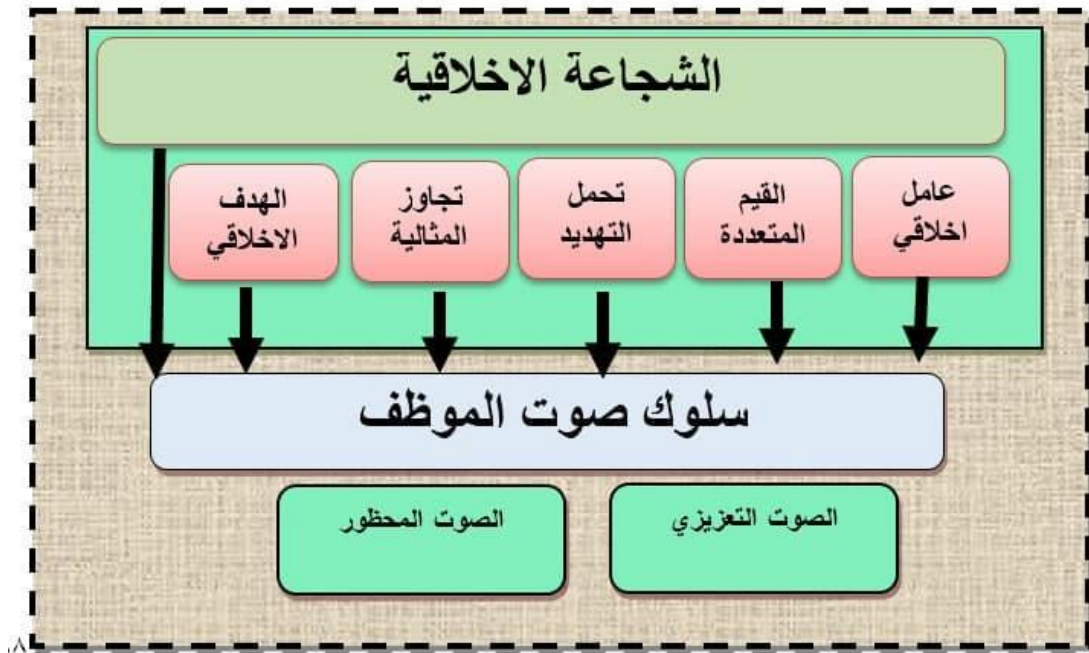
بهدف الاجابة على تساؤلات الدراسة واستكمالاً لمتطلباتها تم صياغة الفرضيات الاتية:

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة تأثير معنوية بين الشجاعة الاخلاقية وسلوك صوت الموظف، وتنبثق منها الفرضيات الاتية :

- الفرضية الفرعية (1) : توجد علاقة تأثير معنوية لبعد العامل الاخلاقي في متغير سلوك صوت الموظف.
- الفرضية الفرعية (2) : توجد علاقة تأثير معنوية لبعد القيم المتعددة في متغير سلوك صوت الموظف.
- الفرضية الفرعية (3) : توجد علاقة تأثير معنوية لبعد تحمل التهديد في متغير سلوك صوت الموظف.
- الفرضية الفرعية (4) : توجد علاقة تأثير معنوية لبعد تجاوز المثالية في متغير سلوك صوت الموظف.
- الفرضية الفرعية (5) : توجد علاقة تأثير معنوية لبعد الهدف الاخلاقي في متغير سلوك صوت الموظف.

خامساً: مخطط الدراسة الفرضي:

جرى صياغة مخطط الدراسة الفرضي على وفق ما جاء من مسح للنتائج الفكرية للأدبيات ذات الصلة بموضوع، حيث اعتمد الباحثان على نموذج (Connor,2017) لتحديد ابعاد الشجاعة الاخلاقية، ونموذج (Farh, & Farh,2012) لتحديد ابعاد سلوك صوت الموظف، إذ تتمثلت (الشجاعة الاخلاقية)، بالمتغير المستقل، و (سلوك صوت الموظف) بالمتغير التابع، والشكل (1) يوضح ذلك.



← علاقة تأثير

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثين

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف المجتمع المستهدف في الدراسة الحالية من مجموعة الموظفين العاملين في مستشفى الصدر التعليمي وبالتحديد الأطباء والمرضى، وكانت العينة عشوائية ووزع الباحثان (298) استبانة وكانت الاستبانات المسترجعة (290) والمستبعدة (6) غير الصالحة للتحليل الإحصائي والتي خضعت للتحليل الإحصائي (284) استبانة.

المبحث الثاني / الجانب النظري**أولاً: مفهوم الشجاعة الأخلاقية:**

الشجاعة هي مفهوم تم تحديده في حركة علم النفس الإيجابية، وتعتبر قوة بشرية رئيسية، حيث إن الشجاعة الأخلاقية هي قمة السلوك الأخلاقي، وإذ إنه يتطلب التزاماً ثابتاً بالمبادئ الأخلاقية الأساسية على الرغم من المخاطر الشخصية، مثل التهديد للسمعة والعار والقلق العاطفي والعزلة عن الزملاء والانتقام وفقدان العمل (Murray, 2010:2). تتعايش الشجاعة المعنوية والتعريف العام للشجاعة ضمن محور هذا البحث كشجاعة أخلاقية في سياق القيادة (الإدارة).

إن الشجاعة الأخلاقية مجموعة من الكفاءات الأخلاقية التي تمكن وتحفز الأفراد على الالتزام بالمبادئ الأخلاقية ويفعلوا ما يعتقدون أنه صحيح أخلاقياً في مواجهة العقبات والتهديدات، ومن خلال العمل بشجاعة أخلاقية، يجلب القادة القيم الأخلاقية في القرارات الإدارية، مما يجلب فوائد طويلة الأجل للمنظمة، وتعد الشجاعة الأخلاقية الاستعداد الطوعي للدفاع عن المعتقدات الأخلاقية والعمل بها على الرغم من العوائق التي قد تمنع القدرة على المضي قدماً نحو العمل الصحيح. (Martinez, & Lehmann, 2016:1)

ويتم تعريف مصطلح الشجاعة الأخلاقية من قبل (Reingold & Baratz, 2020:2) أن الشجاعة الأخلاقية هي الرغبة في الوقوف والتصرف وفقاً لمعتقدات الفرد الأخلاقية عندما تتعرض المبادئ الأخلاقية للتهديد، بغض النظر عن الخطر المدرك أو الفعلي.

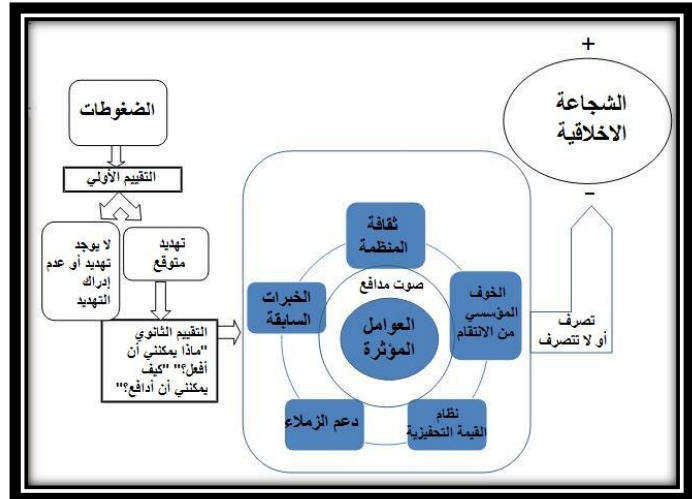
كما عرّفت الشجاعة الأخلاقية بأنها التزام بالمبادئ الأخلاقية، ووعي بالخطر الذي ينطوي عليه دعم هذه المبادئ، وتحمل طوعي لهذا الخطر (Kidder, 2005: 7).

على عكس الأنواع الأخرى من الشجاعة (مثل الشجاعة الجسدية) التي عادة ما تكون مدفوعة بالرغبة في حفظ الوجه أو الحصول على التقدير، عادة ما تكون الشجاعة الأخلاقية مدفوعة بقضية أخلاقية وتشمل عناصر مثل المبادئ والأهداف والنوايا الأخلاقية وإن الشجاعة الأخلاقية، على عكس السلوكيات الاجتماعية الأخرى (مثل المساعدة) التي ترتبط عادةً بعواقب اجتماعية إيجابية مثل الإعجاب أو المديح، وإنما ترتبط الشجاعة الأخلاقية عادةً بعواقب اجتماعية سلبية مثل التعرض للهجوم أو الاستبعاد أو الإهانة (Mostafa, 2019:4).

ثانياً: الشجاعة الأخلاقية والشخصية.

يعتقد أن الشجاعة الأخلاقية "قابلة للطرق" ومن المحتمل أن تتأثر بعوامل سياقية في المنظمة مثل القيادة (Hannah et al., 2013:581)، عندما يواجه الموظفون إشارات غير مرنة، فعادة ما يصعب عليهم أن يتصرفوا بشكل أخلاقي وبطريقة شجاعة أخلاقية لأنه سيكون أمراً محفوفاً بالمخاطر بالنسبة لهم.

يفترض في هذه النظرية أن الأفراد الذين يعانون من حمى (حماس) عالية يكونون أقل عرضة للتأثر بالإشارات الخارجية، وهذا يعني أن الموظفين ذوي الكفاءة الأخلاقية الأقل عرضة للتأثر سلبًا من قبل المشرفين المسيئين، لذلك، يمكن أن تعمل الفعالية الأخلاقية كعازل لتخفيف الآثار السلبية للإشراف المسيء على الشجاعة الأخلاقية للموظفين.



الشكل (2) الشجاعة الأخلاقية والشخصية

Batson, C. D. (1998). Altruism and prosocial behavior. In D. T. Gilbert, S. :Source T. Fiske & G. Lindzey (Eds.), Handbook of social psychology (4th ed., Vol. 2, pp. 282–316). New York: McGraw Hill/Oxford University Press

ثالثاً: ابعاد الشجاعة الأخلاقية:

1- عامل اخلاقية (Moral agency)

تمثل العامل الاخلاقي في الاستعداد تجاه السلوك الأخلاقي واستمرار الرغبة في الانخراط في العمل (Sekerka et al., 2009:568)، وان ممارسة العامل الأخلاقي له جوانب مزدوجة - مثبطة واستباقية، يتجلى الشكل المثبط في القدرة على الامتناع عن التصرف بشكل غير إنساني. ويتم التعبير عن الشكل الاستباقي للأخلاق في القدرة على التصرف بشكل إنساني، في هذه الأخلاق العليا، يفعل الناس أشياء جيدة وكذلك يتمتعون عن فعل أشياء سيئة (Simola, S. 2018:172)

2- القيم المتعددة (Multiple Values)

القدرة على الاعتماد على مجموعات قيم متعددة في صنع القرار الأخلاقي وفرز وتحديد ما يجب ممارسته بشكل فعال، والتمسك بالمعتقدات على الرغم من المخاوف أو المطالب الخارجية. (Connor, 2017:3) وغالبًا ما يتم تطعيم الرموز الأخلاقية بشكل سطحي إلى مهنة أو دور تنظيمي دون الالتفات إلى تطبيقها، لكن المديرين الذين يستجيبون للتحديات الأخلاقية يعتمدون مجموعة متنوعة من القيم كما تنسبها هويات متعددة، ويمكن استكمال القيم الشخصية بالقيم المهنية والتنظيمية، توسيع نظام القيم الفردية (Rokeach, 1977:9)، بينما يُتوقع من المديرين في المنظمة دمج القيم المهنية والشخصية في نموذج اتخاذ القرار الخاص بهم، يُظهر

المستجيبون الأخلاقيون القدرة على التماس مجموعة متنوعة من مجموعات القيم، ودمجها والتوفيق بينها، للتقل في هذا النشاط، يستخدم المستجيبون الأخلاقيون مخططات معرفية وعاطفية (Sekerka & Charnigo, 2009:8)

3- تحمل التهديد (Endures Threat)

تتعرض الشجاعة الأخلاقية في المديرين الذين يواجهون صعوبات، سواء كانت محسوسة أو خطر حقيقي أو تهديد، مع التحمل لتلك الصعوبات، في حين أن التحديات الأخلاقية لا تتطلب عادة شجاعة جسدية، إلى الحد الذي تشكل فيه الشجاعة الأخلاقية تهديداً للذات، فإنها تتطلب شجاعة أخلاقية (Sweeney & Lester, 2007) يدرك المستجيبون الأخلاقيون أن وضعهم أو هويتهم أو شخصيتهم قد تكون معرضة للخطر، ولكن جزء منهم يتعاملون مع هذا القلق حيث أنهم يديرون العواطف السلبية التي قد تصاحب هذا الظرف (مثل الخوف أو القلق أو الشك)، ومن المثير للاهتمام أن المديرين غالباً ما يعترفون بأن ردهم الأولي قد لا يكون اتخاذ إجراء، ومع ذلك، بوعي أو بغير وعي، يطبقون التنظيم الذاتي الذي يساعدهم على المضي قدماً على الرغم من التردد المحتمل للقيام بذلك، ونظراً لأن المديرين يوازنون رغبتهم في المضي قدماً في العمل الأخلاقي مع الغرائز المتنافسة الأخرى من أجل البقاء (على سبيل المثال، الحفاظ على وظيفة القيادة)، فإنهم يعززون دوافعهم للمضي قدماً (Goud, N. H.: 2005:12).

4- تجاوز المثالية (Goes Beyond Compliance)

وينظر إلى الشجاعة الأخلاقية عموماً على أنها تتجاوز المثالية وهي عامل حاسم في تعزيز السلوك الأخلاقي في المنظمات التي تنطوي عادة على التصرف بشجاعة بنية تطبيق القواعد الأخلاقية والمجتمعية دون مراعاة التكاليف الاجتماعية للفرد (Mansur, Sobral & Islam, 2020:23)

5- الهدف الأخلاقي (Moral Goal)

الدافع لإنجاز يشير للمهمة، التي تتضمن استخدام الفضائل (على سبيل المثال، الحكمة والصدق والعدالة) طوال عملية صنع القرار لتحقيق نتيجة مثلى (Connor, 2017:3). إن القادة الذين ينخرطون في الاستجابة الأخلاقية مدفوعون بأكثر من إنجاز المهمة، وهذا ينطوي على استخدام استراتيجيات تحديد الأهداف لتحقيق حل يخدم، أو يساعد، أو يحقق الهدف الأخلاقي، والمستجيبون الأخلاقيون لديهم أهداف تتجاوز المصالح الذاتية التي تؤثر على تشكيل حكمهم الأخلاقي (Sekerka & Charnigo, 2009:8)

وغالباً ما تمتد هذه الرغبة في "فعل الخير" إلى القضية نفسها؛ أي أن القائد ينظر إلى التحدي باعتباره جزءاً من مجموعة أكبر من المخاوف، وبالإضافة على ذلك، يبدو أن المستجيبين الأخلاقيين يفهمون أهمية كيفية استجابتهم بمرور الوقت كجزء من مسؤوليتهم (Goud, N. H.: 2005:13).

رابعاً: مفهوم سلوك صوت الموظف (Employee voice behavior)

أن مصطلح (صوت الموظف)، هو مفهوم يظهر في الأدبيات الأكاديمية من منظور إدارة الموارد البشرية والعلاقات الصناعية (Benson, 2000:88)، حيث يشير سلوك صوت الموظف إلى إعطاء الموظفين كلمة فيما يتعلق بجوانب صنع القرار في مكان عملهم.

كما عرف (Cheng Nudelman, & Ma, J., 2020:3) سلوك صوت الموظف، بأنه اتصال ثنائي الاتجاه بين الافراد والمديرين يكون مفيداً لكلا الطرفين، وبالتالي، فإن صوت الموظف هو في الأساس إشراك الموظفين في الطريقة التي تعمل بها المنظمة.

ويعدُّ صوت الموظف سلوك قيم وإيجابي للموظفين من خارج الوظيفة ينشأ عن وحدة العمل أو المنظمة الجماعية، ومن أسفل إلى أعلى بطبيعتها، يعرب الموظفون عن اقتراحات حاسمة ولكن بناءة على مستوى الإدارة وهو مصدر مهم لذكاء الأعمال لفهم احتياجات العملاء، وتحسين عمليات تقديم الخدمات، وتحسين الإدارة التشغيلية. (Hon et al., 2013:418)

وقد بنين (Morrison, 2011:214) ان السلوك الصوتي للموظفين يشير إلى التعبير عن الأفكار أو الاقتراحات أو الاهتمامات أو الآراء بقصد تحفيز التحسين والتغيير التنظيمي.

أوضح (Van Dyne & LePine, 1998:54) تعريف الصوت ووضعاً تدبيراً عملياً له، عرفوا الصوت على أنه تعبير عن التحدي البناء الذي يهدف إلى تحسين كيفية عمل الأشياء وحددوا الاقتراحات والتوصيات الموجهة نحو التغيير للتحسينات كأثلة على الصوت.

وبين (Wilkinson et al, 2004:366) بأن القوة العاملة المفوضة بآليات صوت الموظف ستشجع الموظفين على تقديم الاقتراحات بنشاط وتقديم الأفكار وطرح الأسئلة، وستقتخر هذه المنظمات بثقافة حيث يتم الاستماع إلى الموظفين بدلاً من مجرد التواصل معهم، كما أنهم يشاركون ويكون لهم تأثير في عملية صنع القرار. يعتبر هذا مفيداً للمؤسسة، حيث سيشعر الموظفون بالسلطة في مكان العمل، وبالتالي يزيدون من دوافعهم والتزامهم، وبالتالي أداءهم التنظيمي.

خامساً: أهمية سلوك صوت الموظف:

يعتبر صوت الموظف في بيئة الأعمال اليوم، مكوناً رئيسياً لتعزيز القدرة التنافسية التنظيمية حيث بين كل من (Ng and Feldman, 2012)، (Wang et al., 2014)، (Morrison, 2014)، (Son, S., 2019:2):

1. يبرز الأفكار المبتكرة التي تخدم المنظمة.
2. يتيح تصحيح الأخطاء التي تعرقل العمل.
3. يحسن الميزة التنافسية للمنظمة.
4. بالإضافة إلى المزايا التنظيمية، يؤدي السلوك الصوتي للموظفين أيضاً إلى تقييمات أداء أعلى.
5. له تأثير إيجابي على النمو الوظيفي.

6. أظهرت الدراسات أن سلوك صوت الموظف يمكن أن يفيد المؤسسات من خلال تقديم أفكار مبتكرة وفرص تصحيح الأخطاء.

سادسا: اهداف سلوك الصوت للموظف:

بين كل من (LePine, & Van Dyne, 2001)، (Tangirala, & Parke, 2013:7) ان هنالك عدة اهداف لسلوك الموظف وهي :

1. يهدف سلوك الصوت الموظف من الأفراد الى دعم الأهداف الشاملة على مستوى النظام، وتخصيص الموارد المعرفية لتطوير اقتراحات للتغيير تهدف إلى التغلب على العقبات التي تعترض الأهداف على مستوى النظام، واتخاذ مبادرة في التعبير عن الاقتراحات.

2. يهدف سلوك صوت الموظف من الافراد العاملين ان يؤمنوا بالتغيير كوسيلة محتملة للتعامل مع المطالب الظرفية ويتطلب منهم التعبير عن أفكارهم في العلاقات الشخصية.

3. يجب أن يكون الأفراد العاملين الذين يشاركون في الصوت موجّهين نحو التغيير وراغبين في المخاطرة بإزعاج الوضع الراهن والعلاقات الشخصية على الأقل على المدى القصير.

سابعا: ابعاد سلوك الموظف:

قسم كل من (Farh, & Farh,2012) سلوك الصوت إلى قسمين وهما :

1- الصوت التعزيزي:

الذي يشير إلى الاقتراحات لتحسين الوضع الراهن والعمليات التنظيمية، والصوت المحظور، الذي يعالج المخاوف بشأن القضايا التي قد تقوض الأداء التنظيمي، ويمكن أن يسهّل الصوت المتحرك الإجراءات الإيجابية، مثل تقييم الأداء الإيجابي والاعتراف بالقادة (Stamper & Van Dyne,2001).

2- الصوت المحظور Prohibitive voice

يمكن أن يتحدى الصوت المحظور وحتى يهدد الانسجام التنظيمي والقادة، وقد يعاني الموظفون الذين يستخدمون الصوت المحظور من خروج غير مرغوب فيه، مثل فقدان الثقة بين زملاء العمل والمشرفين وفقدان الترقية، ولذلك، قد ينخرط الموظفون في السلوك الصوتي فقط عندما تفوق الفوائد التكاليف (Tangirala, & Parke, 2013:2).

المبحث الثاني - الجانب العملي

أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث .

1. التحليل الوصفي لمتغير الشجاعة الاخلاقية

يبين الجدول رقم (1) التحليل الوصفي لمتغير الشجاعة الاخلاقية حيث استخدم الباحثان الوسط الحسابي كمقياس للنزعة المركزية بينما استخدم الانحراف المعياري كمقياس لتشتت البيانات حيث اظهرت النتائج ان الوسط الحسابي للمتغير ككل (3.667) وهو اكثر من الوسط الفرضي وهو (3) وان جميع الفقرات هي اكثر من الوسط الفرضي حيث حصلت اقل فقرة على وسط حسابي (3.255) بينما بلغ الانحراف المعياري للمتغير ككل

(0.734) والاهمية النسبية كانت (0.73) بعد استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهذه النتائج تدل على انسجام البيانات ودقتها فضلا عن توجه العينة.

جدول (1) التحليل الوصفي لمتغير (الشجاعة الاخلاقية)

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رمز الفقرة	البعء	المتغير
0.69	0.984	3.452	A1		الشجاعة الاخلاقية MC
0.74	0.785	3.742	A2		
0.65	0.802	3.254	A3		
0.70	0.785	3.541	البعء		
0.75	0.865	3.781	V1		
0.77	0.601	3.854	V2		
0.68	1.353	3.442	V3		
0.70	0.892	3.527	البعء		
0.65	0.884	3.255	T1		
0.74	1.087	3.748	T2		
0.79	0.954	3.954	T3		
0.75	0.897	3.785	البعء		
0.69	0.931	3.465	C1		
0.70	0.711	3.546	C2		
0.73	0.919	3.691	C3		
0.78	0.708	3.931	البعء		
0.69	0.963	3.487	G1		
0.69	0.621	3.419	G2		
0.74	0.821	3.889	G3		
0.65	0.868	3.757	البعء		
0.73	0.734	3.667	المتغير ككل		

2. التحليل الوصفي لمتغير صوت الموظف

يبين الجدول رقم (2) التحليل الوصفي لمتغير صوت الموظف حيث استخدم الباحثان الوسط الحسابي كمقياس للنزعة المركزية، بينما استخدمنا الانحراف المعياري كمقياس لتشتت البيانات حيث اظهرت النتائج ان

الوسط الحسابي (3.621) وهو أكثر من الوسط الفرضي وهو (3) بينما كان الانحراف المعياري (0.961) والاهمية النسبية كانت (0.72) بعد استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهذه النتائج تدل على انسجام البيانات ودقتها فضلا عن توجه العينة.

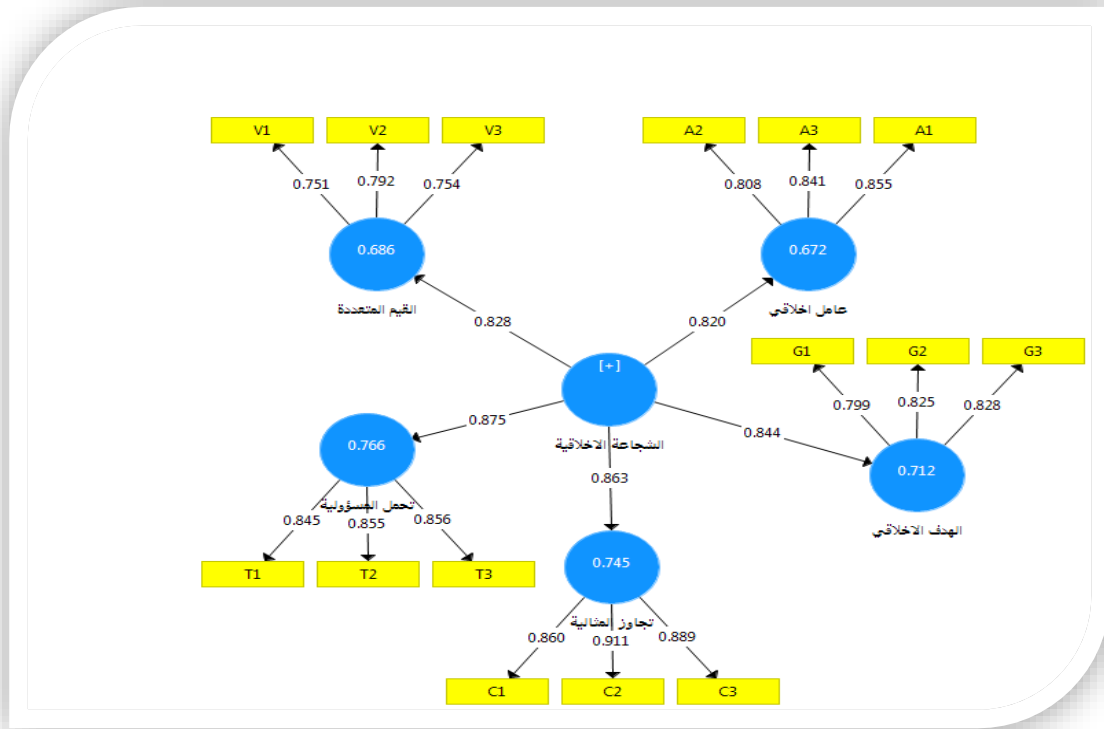
جدول (2) التحليل الوصفي لمتغير (صوت الموظف)

المتغير	البعد	رمز الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	
صوت الموظف EV	التعزيزي	P1	3.412	0.735	0.68	
		P2	3.021	0.925	0.60	
		P3	3.987	0.826	0.79	
		P4	3.475	0.654	0.69	
		P5	3.782	0.965	0.75	
		البعد	3.654	3.651	0.73	
	المحظور	Pr1	3.692	0.782	0.73	
		Pr2	3.487	0.955	0.69	
		Pr3	3.931	0.829	0.78	
		Pr4	3.478	0.901	0.69	
		Pr5	3.921	0.831	0.78	
		البعد	3.781	0.775	0.75	
	المتغير ككل			3.621	0.961	0.72

ثانياً: تقييم أنموذج القياس للمتغيرات:

1. تقييم نموذج القياس للمتغير المستقل (الشجاعة الاخلاقية)

يوضح الشكل رقم (3) بناء نموذج القياس الذي تم رسمه بواسطة برنامج Smart PLS



الشكل (3) انموذج القياس لمتغير (الشجاعة الاخلاقية)

المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS

جدول (3) نتائج تقييم انموذج القياس لمتغير الشجاعة الاخلاقية

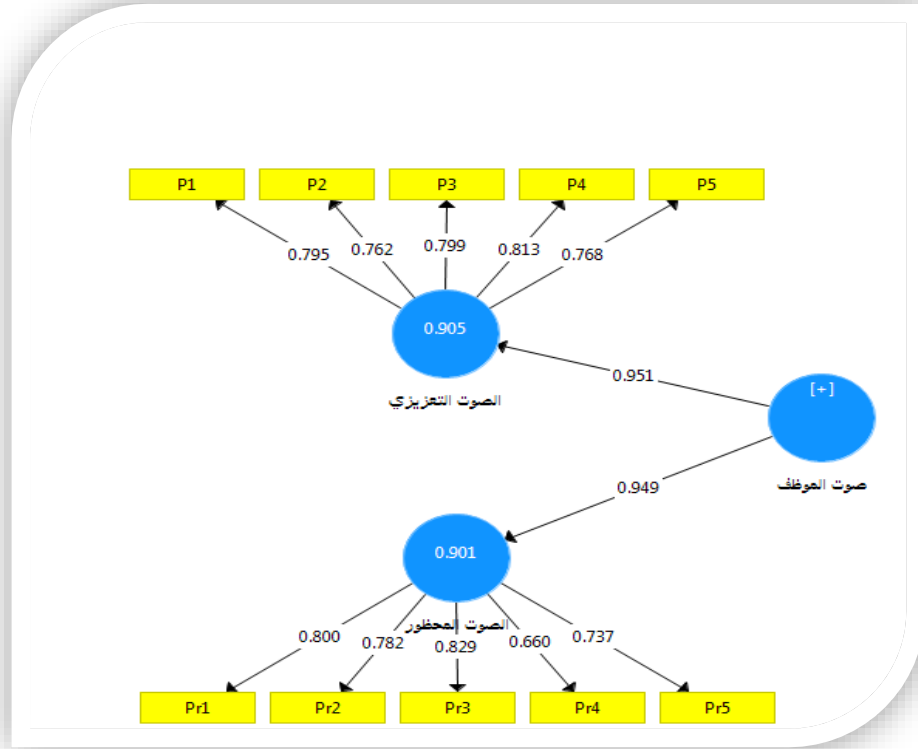
المتغير	البعد	الرمز	التشبعات	ألفا كرونباخ	الثبات المركب	AVE
الشجاعة الاخلاقية	عامل اخلاقي	A1	0.855	0.748	0.810	0.587
		A2	0.808			
		A3	0.841			
	القيم المتعددة	V1	0.751	0.751	0.858	0.668
		V2	0.792			
		V3	0.754			
	تحمل التهديد	T1	0.845	0.865	0.917	0.787
		T2	0.855			
		T3	0.856			
الهدف الاخلاقي	G1	0.799	0.812	0.888	0.726	
	G2	0.825				
	G3	0.828				
تجاوز المثالية	C1	0.860	0.782	0.873	0.697	
	C2	0.911				
	C3	0.889				
المتغير			1.000	1.000	1.000	1.000

المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS

ويستعرض الجدول رقم (3) تقييم نموذج القياس لمتغير الشجاعة الاخلاقية حيث اظهرت النتائج تحقيق كافة التشبعات الحدود المقبولة, فضلا عن تحقيق المتغير الحدود المطلوبة لكل من (ألفا كرونباخ, الثبات المركب) وفقا لـ(Hair et al.,2014).

2. تقييم نموذج القياس للمتغير التابع (صوت الموظف)

يبين الشكل رقم (4) ادناه بناء نموذج القياس الذي تم رسمه بواسطة برنامج Smart PLS .



الشكل (4) نموذج القياس لمتغير (صوت الموظف)

المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS

ويستعرض الجدول رقم (4) تقييم أنموذج القياس لمتغير صوت الموظف حيث اظهرت النتائج تحقيق كافة التشبعات الحدود المقبولة, فضلا عن تحقيق المتغير الحدود المطلوبة لكل من (ألفا كرونباخ, الثبات المركب) وفقا لـ(Hair et al.,2014).

جدول (4) نتائج تقييم انموذج القياس لمتغير (صوت الموظف)

المتغير	البعد	الرمز	التشبعات	ألفا كرونباخ	الثبات المركب	AVE
صوت الموظف	التعزيزي	P1	0.795	0.847	0.891	0.620
		P2	0.762			
		P3	0.799			
		P4	0.813			
		P5	0.768			
	المحظور	Pr1	0.800	0.820	0.875	0.584
		Pr2	0.782			
		Pr3	0.829			
		Pr4	0.660			
		Pr5	0.737			
المتغير			1.000	1.000	1.000	1.000

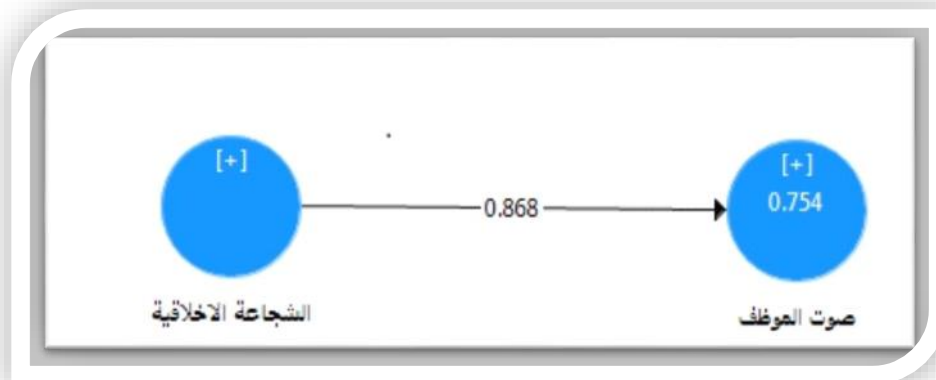
المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS

ثالثا: اختبار الفرضيات

بعدها تم التحقق من صدق وثبات المقياس الخاص بالدراسة يتم قياس التفاعلات بين متغيرات الدراسة (المتغير المستقل والمتغير التابع) اذ يختص الانموذج الهيكلي بتحليل المسارات (العلاقات) بين المتغيرات ويتم بعدها حساب معامل R^2 لبيان مدى تفسير المتغير المستقل عن المتغير التابع.

1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى (التأثير المباشر)

نصت الفرضية الاولى (توجد علاقة تأثير معنوية بين الشجاعة الاخلاقية وسلوك صوت الموظف)، ومن اجل اختبارها قام الباحثان ببناء نموذج الهيكلي شكل رقم(5).



الشكل رقم (5) الانموذج الهيكلي لاختبار للفرضية الرئيسية الاولى

المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS

جدول رقم (5) نتائج تقييم النموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الأولى

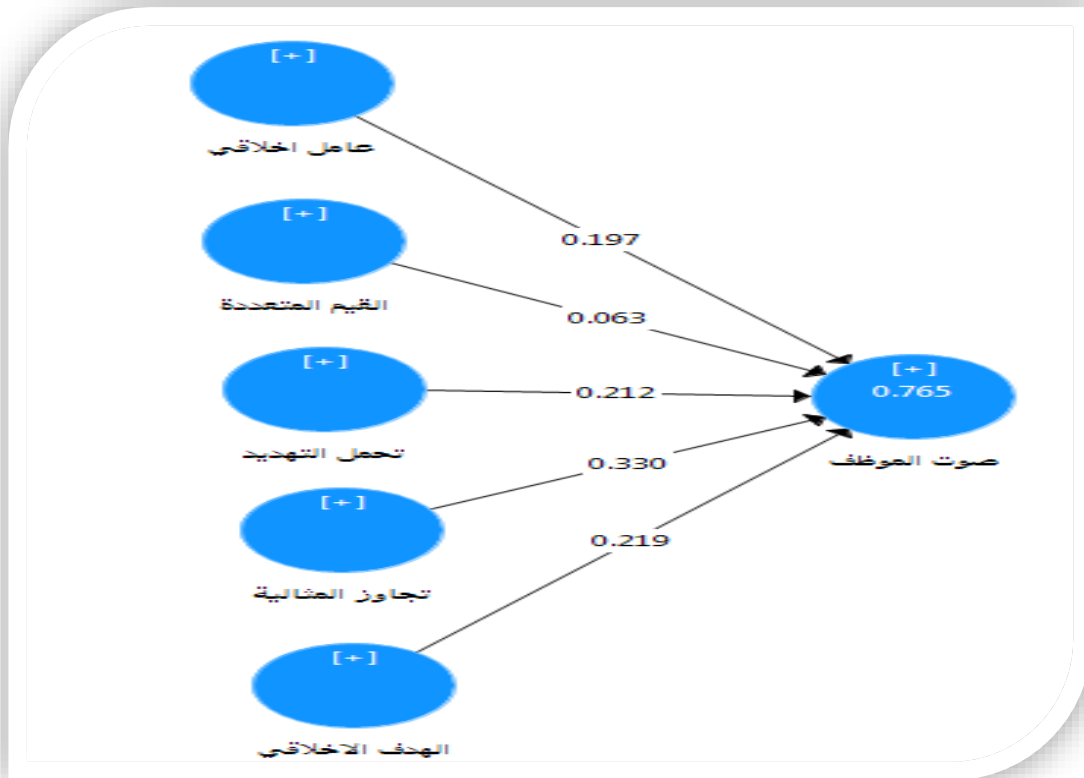
R ² المعدل	معامل التحديد R ²	حجم التأثير f ²	النتيجة	p Value	t Value	معامل المسار	VIF	المسار	الفرضية
0.245	0.250	0.23	قبول	0.000	4.70	0.868	1	MC → EV	H1

المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS

يبين الجدول رقم (5) ان معامل التحديد بلغ (0.245) وحجم التأثير بلغ (0.23) وان معامل المسار بلغ (0.868)، ونلاحظ ان قيمة (T) المحسوبة بلغت (4.70) وبهذا نقبل صحة الفرضية الرئيسية الاولى.

2. اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى

قام الباحثان ببناء النموذج الهيكلي في شكل رقم (6) لغرض فحص الفرضيات المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى.



الشكل (6) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الفرعية

المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS

جدول (6) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f ²	معامل التحديد R ²	R ² المعدل
H1-1	A → EV	3.501	-0.326	2.422	0.016	قبول	0.169	0.841	0.836
H1-2	V → EV	2.847	-0.317	2.257	0.022	قبول	0.128		
H1-3	T → EV	2.901	-0.354	3.528	0.010	قبول	0.153		
H1-4	G → EV	2.847	-0.317	2.257	0.022	قبول	0.128		
H1-5	C → EV	2.901	-0.354	3.528	0.010	قبول	0.153		

المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS

يوضح الجدول رقم (6) بأن جميع القيم الفرضيات مطابقة، وبهذا فإن القرار الاحصائي قبول جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية.

المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. بينت الدراسات السابقة بأن الشجاعة الاخلاقية تساعد المدراء، على مواجهة الصعوبات والمخاطر التي تهدد منظماتهم.
2. يساعد سلوك صوت الموظف على تشجيع الموظفين على تقديم الاقتراحات، وزيادة الانشطة والافكار التي تساعد القادة في تحقيق الاهداف التنظيمية.
3. يستخدم القادة استراتيجيات لتحديد الهدف الاخلاقي، الذي يساعدهم على تحقيق غاية المنظمة، وقد تتجاوز هذه الاهداف اهدافهم الخاصة.
4. يدعم سلوك صوت الموظفين التغيير في المنظمة، والحث على مواكبة التطورات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
5. هنالك انسجام بين متغيرات الدراسة بحسب ما تبين في التحليل الوصفي للدراسة.
6. تبين للباحثان من خلال التحليل الاحصائي بأن هناك علاقة تأثير بين متغيرين الشجاعة الاخلاقية، والمتغير التابع (سلوك صوت الموظفين)، تأثير موجب معنوي، وهذا يدل على أهمية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة حث الافراد العاملين بالمنظمة قيد الدراسة على تحقيق الاداء الاخلاقي والممارسات الاخلاقية الاخرى.
2. كيفية تطبيق قيم المؤسسة اخلاقياً وقيمها الشخصية على الموقف قبل اتخاذ القرارات.
3. وضع القواعد واللوائح التي تساعد على ترسيخ مبدأ الشجاعة الاخلاقية بالمنظمة وجعلها بمثابة دليل للسلوك الاخلاقي.

4. دعم الصوت التعزيزي للموظف لتحسين الوضع الراهن والعمليات التنظيمية كونه يساعد تحقيق اهداف المنظمة.
5. إعادة اجراء البحث الحالي في قطاعات أخرى سواء صناعية او خدمية ودراسة إمكانية تعميم النتائج.

REFERENCES

1. Ashforth, B., & Lee, R. (1990). Defensive behavior in organizations: A preliminary model. *Human Relations*, 43, 621–648.
2. Bandura, A. (2002). Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of moral education*, 31(2), 101-119.
3. Cheng, Y., Nudelman, G., Otto, K., & Ma, J. (2020). Belief in a Just World and Employee Voice Behavior: The Mediating Roles of Perceived Efficacy and Risk. *The Journal of Psychology*, 154(2), 129-143.
4. Comer, D. R., & Sekerka, L. E. (2018). Keep calm and carry on (ethically): Durable moral courage in the workplace. *Human Resource Management Review*, 28(2), 116–130.
5. Connor, J. (2017). Psychometric Evaluation of the Professional Moral Courage (PMC) Scale in a Nurse Executive Population.
6. Dal Cason, D., Casini, A., & Hellemans, C. (2020). Moral Courage Fostering Bystander Intervention Against Workplace Bullying: Findings from an Exploratory Study with a Video-Vignette Procedure. *International Journal of Bullying Prevention*, 2(1), 53-64.
7. Dimotakis, N. and Doty, J. (2013), "Joint influences of individual and work unit abusive supervision on ethical intentions and behaviors: a moderated mediation model", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 98 No. 4, pp. 579-592.
8. Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M. & Ackers, P. (2004). 'The Meaning and Purpose of Employee Voice'. *International Journal of Human Resource Management* 15(6): 1149-70.
9. Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.
10. Hair, J. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.
11. Hannah, S.T., Schaubroeck, J.M., Peng, A.C., Lord, R.G., Trevino, L.K., Kozlowski, S.W.J., Avolio, B.J.,
12. Hirschman's (1970) notion of voice being "active."
13. Hon, A.H., Chan, W.W., Lu, L., 2013. Overcoming work-related stress and promoting employee creativity in hotel industry: the role of task feedback from supervisor. *Int. J. Hosp. Manag.* 33, 416–424
14. Kassing, J. W. (2011). *Dissent in organizations*. Cambridge, United Kingdom: Polity Press.
15. Kidder, R. (2005). *Moral Courage*. New York, NY: W. Morrow.
16. Lachman, V. D. (2010). Strategies necessary for moral courage. *OJIN: The Online Journal of Issues in Nursing*, 15(3), 1-13.
17. Lachman, V. D., Murray, J.S., Iseminger, K., & Ganske, K.M. (2012). Doing the right thing: Pathways to moral courage, *American Nurse Today*, 7(5), 24-19.
18. LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of applied psychology*, 86(2), 326.
19. Liang, J., Farh, C., & Farh, L. (2012). A two-wave examination of the psychological antecedents of voice behavior. *Academy of Management Journal*, 55, 71–92.
20. Mansur, J., Sobral, F., & Islam, G. (2020). Leading with moral courage: The interplay of guilt and courage on perceived ethical leadership and group organizational citizenship behaviors. *Business Ethics: A European Review*.

21. Martinez, W., Bell, S. K., Etchegaray, J. M., & Lehmann, L. S. (2016). Measuring moral courage for interns and residents: scale development and initial psychometrics. *Academic Medicine*, 91(10), 1431-1438.
22. May, D.R., Chan, A.Y.L., Hodges, T.D. and Avolio, B.J. (2003), " Developing the moral component of authentic leadership " , *Organizational Dynamics*, Vol. 32 No. 3, pp. 247-260.
23. Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87.
24. Mostafa, A. M. S. (2019). Abusive supervision and moral courage: does moral efficacy matter?. *PSU Research Review*.
25. Murray, J. (2010). Moral courage in healthcare: Acting ethically even in the presence of risk. *OJIN: The Online Journal of Issues in Nursing*, 15(3), 1-9.
26. Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2019). Speaking out and speaking up in multicultural settings: A two-study examination of cultural intelligence and voice behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 151, 150-159.
27. Niesta Kayser, D., Greitemeyer, T., Fischer, P., & Frey, D. (2010). Why mood affects help giving but not moral courage: Two types of prosocial behaviours. *European Journal of Social Psychology*, 40, 1136–1157.
28. Numminen, O., Repo, H., & Leino-Kilpi, H. (2017). Moral courage in nursing: A concept analysis. *Nursing ethics*, 24(8), 878-891.
29. Olsthoorn, P. (2013), " Virtue ethics in the military " , in van Hooft, S. and Saunders, N. (Eds), *The Handbook of Virtue Ethics*, Acumen Publishing, Cape Town, pp. 365-374.
30. Osswald, S., Greitemeyer, T., Fischer, P. and Frey, D. (2009), " What is moral courage? De fi nition, explication and classi fi cation of a complex construct " , in Pury, C. and Lopez, S. (Eds), *The Psychology of Courage: Modern Research on an Ancient Virtue*, American Psychological Association, Washington, DC, pp. 94-120.
31. Reingold, R., & Baratz, L. (2020). Arab school principals in Israel—between conformity and moral courage. *Intercultural Education*, 31(1), 87-101.
32. Sekerka, L. E., & Bagozzi, R. (2007). Moral courage in the workplace: Moving to and from the desire and decision to act. *Business Ethics: A European Review*, 16(2), 132-146.
33. Sekerka, L. E., & Bagozzi, R. (2007). Moral courage in the workplace: Moving to and from the desire and decision to act. *Business Ethics: A European Review*, 16(2), 132-146.
34. Sekerka, L. E., Bagozzi, R. P., & Charnigo, R. (2009). Facing ethical challenges in the workplace: Conceptualizing and measuring professional moral courage. *Journal of Business Ethics*, 89(4), 565.
35. Simola, S. (2018). Fostering collective growth and vitality following acts of moral courage: A general system, relational psychodynamic perspective. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 169–182.
36. Son, S. (2019). The role of supervisors on employees' voice behavior. *Leadership & Organization Development Journal*.
37. Tangirala, S., Kamdar, D., Venkataramani, V., & Parke, M. R. (2013). Doing right versus getting ahead: The effects of duty and achievement orientations on employees' voice. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1040–1050.
38. Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359–1392.
39. Wang, Q., Weng, Q., McElroy, J.C., Ashkanasy, N.M. and Lievens, F. (2014), " Organizational career growth and subsequent voice behavior: the role of affective commitment and gender " , *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 84 No. 3, pp. 431-441.
40. Warren, D. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 28, 622–632.