

## صوت العاملين ودوره في تعزيز القابلية على اتخاذ القرارات لدى القادة الحدسيون دراسة مسحية في جامعة الموصل (\*)

أ.م.د. علاء أحمد حسن

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

alaa\_aaa\_2006@yahoo.com

م. أضواء كمال حسين

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

adhwaamaster@yahoo.com

### المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى التعرف على واقع صوت العاملين والآليات المعتمدة في ايصال هذا الصوت الى القادة في جامعة الموصل ومدى اعتماد هذا الصوت في تعزيز القابلية على اتخاذ القرارات لدى هؤلاء القادة، لذا فقد عمدت الباحثة الى وضع عدد من الفرضيات الميدانية والتي تم اختبارها باستخدام عدد من الوسائل الإحصائية، كما وتم جمع البيانات المطلوبة من العينة المبحوثة المتمثلة بعمداء كليات الإدارة والاقتصاد والآداب والتربية ومعاونيهم ومجالس الاقسام والبالغ عددهم (240) فرداً باستخدام استمارة استبانة اعدت لهذا الغرض، وبعد اجراء التحليل الإحصائي باستخدام (AMOS V.26) توصلت الباحثة الى جملة من النتائج قادتها الى وضع عدد من الاستنتاجات أهمها ان لمتغير صوت العاملين (المتغير المستقل) اثر مباشر وايجابي في تعزيز القابلية على اتخاذ القرارات لدى القادة الحدسيون، في حين خلص الى العديد من المقترحات ومن اهمها يجب على القادة في جامعة الموصل ان يدركوا الدور المهم لآليات المشاركة التمثيلية في تمثيل صوت العاملين والمتضمنة نقابة الأكاديميين وغيرها من آليات الصوت التمثيلية وأن يعملوا على تفعيله ودعمه بما يعزز من صوت العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** صوت العاملين، قابلية القادة الحدسيون على اتخاذ القرارات.

### **The voice of employees and its role in enhancing the ability to make decisions in intuitive leaders Survey study at the University of Mosul**

Lecturer: Adhwaa Kamal Hussan  
College of Administration and Economics  
University of Mosul

Assist. Prof. Dr. Alaa Ahmed Hassan  
College of Administration and Economics  
University of Mosul

### **Abstract:**

The current research aims to identify the reality of the voice of workers and the mechanisms adopted in communicating this voice to leaders at the University of Mosul and the extent to which this voice is adopted in enhancing the ability to make decisions among these leaders. Therefore, the researcher set out a number of field hypotheses that were tested using a number of Statistical means, and the required data were collected from the researched sample represented by the deans of the faculties of administration, economics, arts and education, their assistants and department councils, whose number is (240) individuals using a questionnaire prepared for this purpose, and after

(\*) البحث مستل من أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال.

conducting the statistical analysis using (AMOS V26) the researcher reached a number of results led by To put a number of conclusions, the most important of which is that the variable of the voice of workers (the independent variable) has a direct and positive effect in enhancing the ability to make decisions among intuitive leaders, while he concluded many proposals, the most important of which is that leaders at the University of Mosul should realize the important role of representative participation mechanisms in Representing the voice of workers, including the Academicians' Syndicate, and other representative voice mechanisms, and working to activate and support it in a way that enhances the voice of workers.

**Keywords:** voice of employees, ability of intuitive leaders to take decisions.

## المقدمة

ان تاريخ صوت العاملين قديم فقد كانت هناك زيادة في الاهتمام بصوت العاملين بين الأكاديميين والممارسين في السنوات الأخيرة نتيجة انهيار عصر الإنتاج الضخم والسعي نحو ممارسات العمل عالية الالتزام التي توفر المرونة والجودة في العمل وتزيد من تبادل المعلومات والتشاور مع العاملين وإشراكهم في صنع القرار في مكان العمل، إذ ظهرت العديد من الآليات للتعبير عن صوت العاملين منها المشاركة المباشرة واللقاءات الفردية والجماعية والنقابات العمالية، كما ان التراجع في عضوية النقابات ابرز آليات صوتية بديلة للتعبير عن صوت العاملين الا وهي وسائل التواصل الاجتماعي والتي بدورها يمكن أن تعزز او تضر من سمعة المنظمة، حيث توفر وسائل التواصل الاجتماعي للعاملين العديد من الطرق للتعبير عن آرائهم او عدم رضاهم عن العمل بشكل يساهم في تحفيزهم نحو الابتكار والرفاهية، لذا فان على القادة اعتماد وتوظيف ذكائهم الحدسي في توجيه صوت العاملين لصالح المنظمة واعتماد هذه الاصوات كمدخلات لاتخاذ القرارات الحدسية فصنع القرار جزء لا يتجزأ من الادارة فهو الوظيفة الاساسية لأي قائد، لذا جاء الاهتمام بصوت العاملين كحل للمنظمات التي تسعى الى النمو والتطور والمنافسة كونه من القنوات المهمة التي توفر المعلومات التي تساهم في تحسين العمل، عليه يمكن تأطير بحثنا بأربع محاور وكما يأتي:

المحور الأول: منهجية البحث

المحور الثاني: الجانب النظري

المحور الثالث: الجانب العملي

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

## المحور الأول: منهجية البحث

**اولاً. مشكلة البحث:** في ظل التغير والاضطراب البيئي فان القائد الذي يعتمد المنهج التحليلي في حل المشكلات واتخاذ القرارات سوف يحتاج الى الحقائق والأرقام المستمدة من الماضي والحاضر لإجراء التحليلات المنطقية والتي يتم من خلالها وضع تنبؤات والخطط حول المستقبل، هذا عندما تكون المشاكل التي تواجهها المنظمة بسيطة وروتينية فإن الحقائق والأرقام الضرورية غالباً ما تكون متاحة بسهولة ويمكن الاعتماد عليها واستخدامها، الى ان الحول للعديد من المشكلات تكون خارجة عن المعرفة الصريحة أو الفورية في هذه الحالة لا يمكن للقادة الحصول على الحقائق

والبيانات لتغذية عمليات التفكير التحليلي لديهم بسهولة، فهناك عدد من الصعوبات المحتملة التي تواجه القادة في هذه الحالة منها: (1: Smith, 2004)

1. قد لا تكون المعلومات متاحة بشكل كامل في الوقت المناسب.
2. من خلال تجميع المزيد من المعلومات قد يصاب القادة عن غير قصد بشلل التحليل نتيجة زيادة المعلومات.
3. طول الفترة التي يتم فيها توفير المعلومات اللازمة لحل المشكلة ربما تكون المشكلة نفسها قد تغيرت أو اختفت أو تم حلها من قبل المنافسين.

لذا جاء هذا البحث لاختبار كيف يمكن اعتماد صوت العاملين لاتخاذ القرارات الحسنية وذلك من خلال طرح التساؤلات الآتية:

1. هل تمتلك الجامعة المبحوثة آليات كافية ومناسبة للتعبير عن صوت العاملين فيها؟
2. ما هي الآليات الأكثر اعتماداً من قبل العاملين للتعبير عن أصواتهم في الجامعة المبحوثة؟
3. هل تعتمد القيادات في الجامعة المبحوثة على صوت العاملين كأحد المدخلات المهمة للمعلومات التي تغذي ذكائهم الحسني من اجل اتخاذ القرارات؟

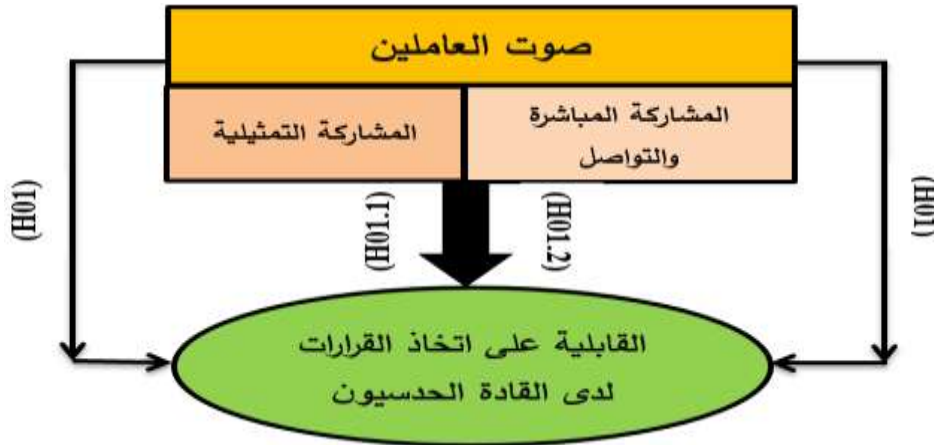
**ثانياً. أهمية البحث:** يستمد البحث أهميته من خلال الآتي:

1. تناوله لمتغيرات وابعاد لم تتناولها معظم البحوث والدراسات السابقة بشكل شمولي وهي العلاقة بين صوت العاملين والقابلية على اتخاذ القرارات لدى القادة الحسنيين.
2. ان إدراك القادة اليوم لقيود عملية صنع القرار دفع بهم إلى اتخاذ قرارات في فترة زمنية قصيرة واختيار أفضل الحلول من بين البدائل المتعددة التي لم يواجهونها من قبل لان العديد من المشاكل التي يواجهونها غير مسبوقة وغامضة، لذا فانه يتوجب على القادة في هذه الحالة الاعتماد على الإشارات القادمة من العاملين (صوت العاملين) واعطائهم الفرصة للتعبير عن احتياجاتهم.
3. التعرف على الواقع الفعلي حول مدى اعتماد متغيرات الدراسة وابعادها في الجامعة المبحوثة.
4. التركيز على أهمية صوت العاملين باعتباره أحد الموضوعات المهمة والتي تؤدي الى نجاح المنظمة او تلوؤها والعمل على اعتماد هذا الصوت في تعزيز قابلية القادة الحسنيين على اتخاذ القرارات.

**ثالثاً. اهداف البحث:** يروم البحث الحالي الى تحقيق مجموعة من الاهداف منها الآتي:

1. تقديم إطار نظري وميداني لمتغيرات الدراسة وابعادها يوضح العلاقة ما بين صوت العاملين القابلية على اتخاذ القرارات لدى القادة الحسنيين.
2. التعرف على واقع متغيرات الدراسة وابعادها حسب وجهات نظر المستجيبين في الجامعة المبحوثة من خلال وصفها وتشخيصها عبر البيانات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبانة.
3. التعرف على آليات صوت العاملين المعتمدة في الجامعة المبحوثة والعمل على تطويرها بشكل مستمر بما ينسجم ومتغيرات البيئة التي تعمل فيها هذه الجامعات.
4. حث المنظمات بشكل عام والجامعات المبحوثة خاصةً على اعتماد صوت العاملين كأحد المدخلات المهمة في اتخاذ القرارات الحسنية من قبل القيادات الادارية وذلك للعمل على تجنب او التخفيف من المشكلات قبل حدوثها وتفاقمها.

رابعاً. نموذج البحث:



الشكل (1): نموذج البحث

خامساً. **فرضيات البحث:** في ضوء نموذج البحث الفرضي تم صياغة الفرضيات الآتية:

(H01): لا يسهم صوت العاملين بالتأثير وعلى نحو مباشر في تعزيز القابلية على اتخاذ القرارات لدى القادة الحديسيون في الجامعة المبحوثة.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

(H01.1): لا تسهم المشاركة المباشرة والتواصل بالتأثير وعلى نحو مباشر في تعزيز القابلية على اتخاذ القرارات لدى القادة الحديسيون في الجامعة المبحوثة.

(H01.2): لا تسهم المشاركة التمثيلية بالتأثير وعلى نحو مباشر في تعزيز القابلية على اتخاذ القرارات لدى القادة الحديسيون في الجامعة المبحوثة.

سادساً. **أساليب التحليل الإحصائي:** تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات البحث وذلك من خلال الحزمة البرمجية (SPSS V.26)، ومن هذه الأساليب الآتي:

1. التحليل العملي التوكيدي للتأكد من صدق بناء مقياس البحث.
2. كما تم تحليل بيانات المقياس ببرنامج (AMOS V.26) للتعرف على علاقات التأثير بين متغيرات البحث وابعاده وفقاً لا نمودجه الفرضي.

سابعاً. **حدود البحث:** تمثلت حدود البحث الحالي بالآتي:

1. **الحدود الزمانية:** تم انجاز هذا البحث بجانبه النظري والميداني خلال مدة اعداد الاطروحة المسئل منها البحث الحالي وذلك خلال المدة الواقعة من (2020/3/19) ولغاية (2021/5/29).
2. **الحدود المكانية:** اجري البحث في جامعة الموصل وذلك في كليات الادارة والاقتصاد والتربية والآداب.
3. **الحدود البشرية:** وتتمثل في الاشخاص الذين تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم وهم عمداء الكليات ومعاونيهم ومجالس الاقسام في جامعة الموصل.

### المحور الثاني: الجانب النظري

اولاً. **مفهوم صوت العاملين:** يرجع استخدام كلمة الصوت إلى دراسة (Hirschman, 1970) الذي اشار الى صوت الزبون وكيفية استجابة المنظمة له، ومنذ ذلك الحين تم استخدام المصطلح مع تطبيقات مختلفة، كما وأشار (Freeman & Medoff, 1984) أنه من المنطقي أن يكون لكل من صاحب العمل والفرد العامل آلية للتعبير عن صوتهم سواء كانت هذه الاصوات متوافقة او

متضاربة، لذا فان النقابات تعد أفضل آلية لتقديم مثل هذا الصوت لأنها تظل مستقلة عن صاحب العمل. (Dundon, et al., 2004: 4)، اذ يشارك العاملين في الصوت لأنهم يريدون التعبير عن اقتراحاتهم أو آرائهم أو مخاوفهم وذلك للمساعدة في التطورات والنجاحات التنظيمية، ومع ذلك قد يؤدون الصوت من أجل حماية أنفسهم من أي عواقب سلبية. على سبيل المثال، قد يقترحون أفكاراً من شأنها أن تساعدهم في تجنب اللوم أو تحويل انتباه الآخرين إلى أهداف مختلفة، كما قد يبذل العاملون جهد أقل في تقديم آرائهم عندما يشعرون أن سلوكياتهم الصوتية غير مجدية، لذا سيكتفي الافراد العاملين باتباع الوضع الراهن وتقديم الملاحظات الداعمة (Jung, 2014: 10).

فقد عرف (Carroll, 2011: 11) صوت العاملين بكونه مجموعة من العمليات والهيكل التي تمكن العاملين بشكل مباشر وغير مباشر من المساهمة في صنع القرار في المنظمة.

فيما اشار (Abdul Latif & Arif, 2018: 509) الى ان صوت العاملين يتمثل بقدرة العاملين على التعبير عن آرائهم، اي مجموعة واسعة من العاملين "لهم رأي" في الأشياء التي حدثت وتحدث في المنظمة، كما واكد (Reddington, 2012) أن الطرق التي يعبر بها العاملون عن أنفسهم هي اما الطريقة المباشرة أو الطريقة غير المباشرة، اي من خلال ممثل جماعي أو قناة فردية. فيما بين (Wilkinson, et al., 2018: 1) بان صوت العاملين يعد فرصة للتعبير عن اهتمامات العاملين وصاحب العمل والمشاركة في صنع القرار التنظيمي، بالإضافة إلى قابلية العاملين على إثارة الأفكار والقضايا والآراء والمخاوف من أجل إحداث التغيير.

**ثانياً. أهمية صوت العاملين:** ان الصوت يعمل على تعزيز الشعور بالسيطرة لدى الافراد العاملين والتي تزيد من الرضا والتحفيز وتقليل الضغط لديهم، فقد يؤدي الصوت إلى مواقف أكثر إيجابية بسبب الفوائد المرتبطة بالقدرة على التعبير عن آراء الافراد العاملين واهتماماتهم، كما ويسهل من التنفيذ الناجح للممارسات الجديدة داخل العمل، وذلك من خلال مساهمة العاملين بأفكار ومعلومات طوعية للتعليم والتحسين التنظيمي. (Morrison, 2011: 395-396)

فيما أكد (Conway, et al., 2015: 6) على ان أهمية صوت العاملين تأتي في ضمان شعور العاملين بأنهم على علم جيد بما يجري داخل منظماتهم وأنهم في وضع يمكنهم من إعطاء وجهات نظرهم إلى الادارات في المستويات الاعلى من المنظمة لاعتمادها باتخاذ القرارات، كما وارتبطت آليات الصوت بالنتائج الإيجابية لأنه يعتقد أنها توفر للعاملين إحساساً بالتحكم في عملهم على العكس من ذلك ارتبط نقص الصوت بمشاكل الصحة النفسية لأن الأفراد يشعرون بأن لديهم سيطرة محدودة على التعامل في المواقف التي تواجههم في عملهم.

**ثالثاً. آليات التعبير عن صوت العاملين:** ان تواصل الافراد العاملين مع القيادات العليا من خلال الاقتراحات أو الأفكار أو المعلومات حول المشكلات يكون له أثراً ايجابية على أداء المنظمة وحتى بقائها وذلك للاستجابة لظروف العمل الديناميكية واتخاذ قرارات جيدة وتصحيح المشاكل قبل أن تتصاعد، اذ يحتاج كبار القادة إلى معلومات من العاملين في المستويات الدنيا من المنظمة وهي مدخلات واقعية من أعضائها إذا أرادت أن تؤدي عملها بشكل فعال وتتخذ قرارات جيدة (Morrison, 2011: 374)، فقد اشار (Dundon, et al., 2004: 5) أن صوت العاملين يمكن التعبير عنه بثلاث قنوات مختلفة وهي:

1. **عبر عضوية النقابات المهنية:** وذلك من خلال آليات المشاركة غير المباشرة أو التمثيلية مثل التشاور المشترك.

2. **عن طريق المشاركة المباشرة للعاملين:** فقد أصبحت النقابات قناة صوتية أقل بروزاً مع انخفاض مستويات العضوية فيها، كما انخفض التشاور المشترك والمفاوضة الجماعية على نطاق واسع على مدى السنوات العشرين الماضية، أما المشاركة المباشرة للعاملين سواء كانت اتصالات أو تقنيات حل مشاكل تصاعديّة فقد نمت بشكل كبير في الآونة الأخيرة.

أما (Allen, 2015: 45-46) فقد حدد اليات الصوت بالآتي:

أ. **الصوت غير المباشر:** أي التركيز على النقابات كآليات صوت داخل المنظمات، إذ وفرت النقابات للعاملين درجة من الحماية من القادة.

ب. **صوت الاتحاد غير المباشر:** النقابات ليست الشكل الوحيد للأصوات غير المباشرة، وتشمل الأشكال الأخرى مجالس العمل والجمعيات والمنتديات التمثيلية واللجان الاستشارية المشتركة.

ج. **الصوت المباشر:** على الرغم من الانخفاض في عضوية النقابات فقد ظل المعدل الإجمالي لصوت العاملين ثابتاً بمرور الوقت، وهو ما يمكن أن يُعزى إلى زيادة التركيز على القنوات الصوتية المباشرة وغير النقابية التي حلت محل المزيد من الأشكال غير المباشرة مما يشير إلى أن أصحاب العمل يفضلون الصوت المباشر على الصوت غير المباشر.

د. **النظام الصوتي المزدوج:** هو نظام هجين يجمع بين آليات الصوت المباشرة وغير المباشرة.

فيما أكد (Zhaxylykova, et al., 2020: 18-19) بأن صوت العاملين يجذب كلاً من القادة الذين يسعون إلى زيادة كفاءة الأعمال والعاملين الذين يبحثون عن حقوقهم، ففي السابق كان صوت العاملين يعني المساومة الجماعية كتنظيم مشترك والذي يؤدي إلى فوائد إيجابية للأعمال، إذ إن هناك مجموعة واسعة من الآليات لصوت العاملين وهذه الآليات سيتم اعتمادها كأبعاد في البحث الحالي والتي تقسم إلى:

❖ **المشاركة المباشرة والتواصل:** إن المشاركة المباشرة تركز على الأفراد العاملين بشكل منفرد، وتعمل من خلال التفاعلات المباشرة بين المشرفين (القادة في الخط الأول) والعاملين تحت أمرتهم، فقد تتخذ هذه المشاركة شكل مشاركة شفوية غير رسمية، بينما يتم إضفاء الطابع الرسمي عليها عندما تكون بشكل معلومات أو اقتراحات مكتوبة من قبل الأفراد العاملين. (Marchington & Wilkinson, 2004: 402)، إذ لا يرى العديد من أصحاب العمل والعاملين أهمية الشبكات الاجتماعية للمنظمات في مكان العمل، فيشعر القادة بالقلق من أن استخدام هذه الشبكات في العمل يمكن أن يؤدي إلى إضاعة الوقت والتأثير على الإنتاجية، كما إن هناك مخاوف كبيرة حول إساءة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العمل حيث تسمح الشبكات الاجتماعية للمنظمة بالتفاعل بين الأفراد العاملين، وأن هذه المخاوف أكثر صلة باستخدام الشبكات الاجتماعية المفتوحة مثل Twitter و Facebook بدلاً من استخدام الشبكات الاجتماعية للمنظمات، وقد تعود إلى الأفكار المسبقة لصاحب العمل ونقص الوعي بهذه الشبكات، كما وتساعد الشبكات الاجتماعية الخاصة بالمنظمة في: (Dromey, 2016: 2)

أ. بناء الشبكات والمجتمعات عبر المنظمات

ب. التعامل مع العمال عن بعد

ج. تحسين الرؤية وإمكانية الوصول لكبار القادة

د. جعل الاتصالات داخل المنظمة أكثر فعالية ودعم الاتصال في الوقت الحقيقي.

❖ **المشاركة التمثيلية:** في حالة المشاركة التمثيلية سيتم التركيز على الدور الذي يلعبه العاملين أو ممثلو النقابات العمالية في المناقشات بين القادة والقوى العاملة من خلال آليات الصوت مثل التشاور المشترك أو المفاوضة الجماعية، كما أن هذه الترتيبات تثير قضايا رئيسة تتعلق بتوزيع السلطة والنفوذ داخل المنظمات والإطار التشريعي للبلد الذي تقع فيه هذه المنظمات (Marchington & Wilkinson, 2005: 404).

كما ويشير (Carroll, 2011: 25) الى ان الانخفاض في عضوية النقابات العمالية ادى إلى زيادة شعبية آليات الصوت المباشر في استبدال الأشكال غير المباشرة للتواصل بين الإدارة والعاملين، حيث ان الصوت غير النقابي يمكن أن يكون قوياً مثل صوت النقابة في حماية مصالح العاملين، كما أن المشاركة المباشرة لها تأثير غير مباشر في تقليل إحساس العاملين بضرورة العضوية النقابية، كما ويمكن استخدام آليات المشاركة غير المباشرة مثل مجالس العمل والجمعيات لإشباع رغبات العاملين للتمثيل الرسمي مع الحفاظ على حالة المنظمة غير النقابية، وأن احتمال انضمام المنظمة إلى النقابة يعتمد على ثلاثة عوامل وهي:

- استعداد العاملين للانضمام إلى النقابة.
- استعداد صاحب العمل للسماح للعاملين بالانضمام إلى النقابة.
- استعداد النقابة للعمل داخل المنظمة.

**رابعاً. القابلية على اتخاذ القرارات لدى القادة الحدسيون:** ان اتخاذ القرارات مهارة إدارية حيوية اذ يتخذ القادة العديد من القرارات سواء عن علم أم دون علم، واتخاذ القرارات هو عنصر اساسي في نجاح المنظمات وقادتها، في حين أن القرارات السيئة قد تؤدي إلى الفشل أو الأداء الضعيف للمنظمات وقادتها، لذا يجب على القادة التأمني في اتخاذ القرارات، وأن يكونوا مسؤولين عن كل قرار يتخذونه وعلى استعداد لتحمل مسؤولية ونتائج قراراتهم، فالقائد الجيد يحتاج إلى امتلاك مهارات في اتخاذ القرار، وان هذه المهارات تتمثل بالاتي: (عبد العظيم، 2005: 62)

1. انتقاء كمية ونوعية البيانات المطلوبة لصنع القرار.
2. التمييز والمفاضلة بين البدائل.
3. توقع نتائج القرار لاتخاذ التدابير اللازمة للتعامل معها.
4. اختيار التوقيت المناسب لاتخاذ القرار.
5. التعامل مع معارضي القرار وتوضيح فكرة القرار لهم واقتناعهم بجدواها.

فقد اشار (Sinclair & Ashkanasy, 2003: 14) الى انه إذا لم يكن لدى القادة معلومات كافية أو يتعرضون لضغوط لاتخاذ قرار بسرعة كبيرة فيمكنهم اعتماد المعالجة الحدسية، على العكس من ذلك إذا وصل القادة إلى قرار حدسي فإن التحول الواعي إلى العملية التحليلية سيساعد في فحص النتيجة، وبالتالي يمكن استخدام الحدس لتكملة عملية صنع القرار التحليلي وربما المساهمة في قابلية القائد على اتخاذ قرارات أسرع وأكثر فعالية.

كما وبين (Jamieson & Hyland, 2006: 55) انه ونتيجة للتطور التكنولوجي لم يعد الحصول على البيانات والمعلومات ومعالجتها ونقلها وتخزينها مشكلة كبيرة، ومع ذلك فإن القدرة على اختيار وتحديد المعلومات ذات الصلة بعملية صنع القرار هي مهارة مطلوبة بشكل كبير، اذ يجب التأكيد على سرعة اتخاذ القرارات وإن ضغوط الوقت والكميات الكبيرة من المعلومات التي يجبر صناع القرار على تحليلها لا تؤدي إلى اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة.

ويشير (Magnusson, et al., 2014: 8) الى ان اتخاذ قرار عقلاني أمر صعب عند مواجهة كميات ضخمة أو غير كافية من المعلومات في فترات زمنية محدودة، نتيجة لذلك ازداد الاهتمام بالحدس كبديل لصنع القرار العقلاني في ظل هذه الظروف في السنوات الأخيرة. فيما اشار (Ejimbabo, 2015: 5,8) الى ان القادة الحدسيون ليس عليهم أن يتخذوا قرارات جيدة فحسب وإنما عليهم أن يجعلوا هذه القرارات تتحول إلى واقع وعمل ملموس، وذلك لأن القرار الجيد يمكن أن يجهض من قبل العاملين في المستويات الأدنى إذا لم يفتتحوها به ويشعروا بان هذه القرارات هي لصالح المنظمة ولصالحهم، ولتحقيق تعاون العاملين ولأجل تنفيذ القرارات بشكل امثل لا بد من الاستعانة بسمات القيادة والتي تعد من أهم عناصرها هي القابلية على تشجيع الآخرين للوصول إلى الأهداف المرسومة وذلك عن طريق قبول القرارات وتنفيذها بدقة، لذا فان القادة الفاعلين يجب ان يكونوا على دراية ومعرفة بأفضل الطرق المرتبطة باتخاذ القرارات، ويجب أن يعرفوا أن أي قرار يتخذونه له عواقب، وتؤثر هذه القرارات على مرؤوسيهما إما بشكل إيجابي أو سلبي وكذلك على المنظمة بأكملها، اذ يعتمد نجاح أي منظمة على القرارات التي يتخذها قادتها، لذا فإن اتخاذ القرارات هو ما يفعله القادة كل يوم في مكان عملهم وبالتالي وبصرف النظر عن النتائج الفردية أو الجماعية، فإن صنع القرار القيادي يعد محركاً رئيسياً للنتائج التنظيمية، لذا فمن المهم للقيادة تطوير مهارات واستراتيجيات فعالة لصنع القرار، فكلما كان القادة أكثر مهارة زاد احتمال شعورهم بالثقة في قدراتهم وكفاءتهم في اتخاذ قرارات جيدة، لأن القادة هم من يفهمون طبيعة ومبادئ صنع القرار وسيكونون قادرين على التعامل مع المواقف المعقدة والصعبة بشكل أكثر فعالية من القائد الذي لا يملك أيًا من الأفكار.

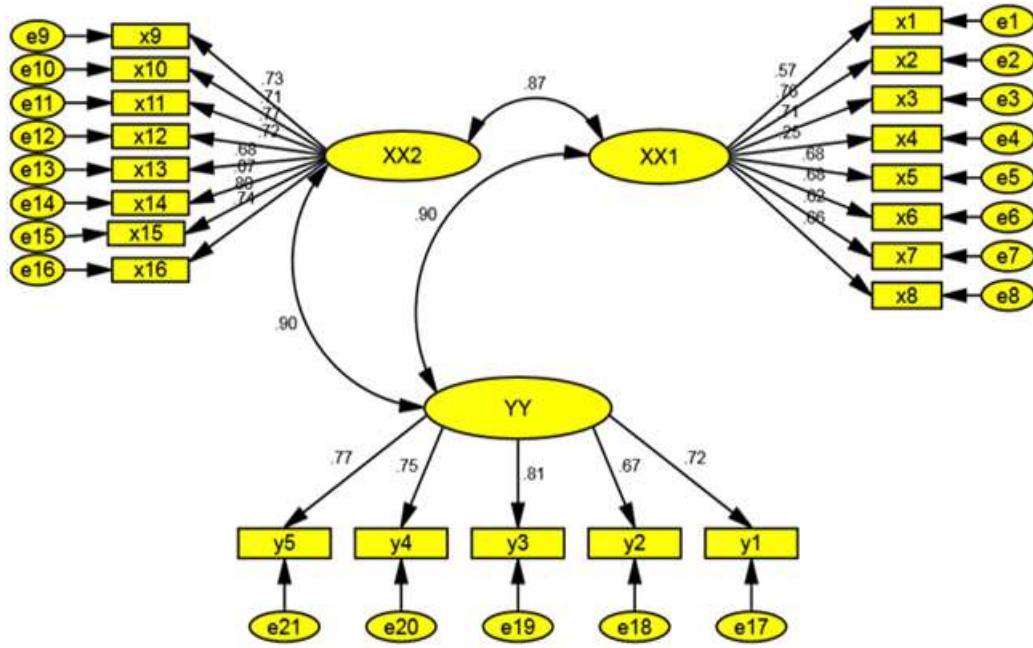
فقد أصبح صنع القرار جزءاً لا يتجزأ من الإدارة الحديثة، وإن اتخاذ القرار الصحيح والسريع هو الوظيفة الأساسية لأي مدير، ويتم صنع القرار بناءً على البيانات المتاحة أو الخبرة السابقة أو الشعور الغريزي. (Gosar & Solomon, 2019: 4)

لذا فان المهام المعقدة وغير المنظمة التي يتعين القيام بها والمعلومات غير المكتملة تعوق اتخاذ القرار وتحد من عقلانية المدير وتؤدي الى انخفاض جودة القرارات. لذا فان استخدام الحدس يعني أنه على الرغم من الظروف الصعبة لاتخاذ القرارات إلا أنها ستكون أكثر دقة. (Malewska, 2019: 15-17)

### المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً. عرض نتائج التحليل العاملي التوكيدي: تعد النمذجة بالمعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling: SEM) من أحدث منهجيات تحليل البيانات فهي أسلوب رياضي قائم على التحليل الاحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من الميدان بأسلوب التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory factor Analysis) (CFA) وذلك لاختبار الصدق البنائي لأداة القياس من خلال مجموعة من المؤشرات (مؤشرات حسن المطابقة) والموضحة في الجدول (1) والتي تبين جودة الانموذج الفرضي والتي على اساسها يتم قبوله او رفضه، كما واعتمد البحث الحالي في تطبيق التحليل العاملي التوكيدي على طريقة (Unweighted Least Squares) (ULS) والتي تعد احدى طرق التحليل ضمن البرنامج الاحصائي (AMOS).

عليه سيتم عرض انموذج البحث ومؤشراته للتعرف على مدى مطابقة هذه المؤشرات مع المؤشرات القياسية وكذلك للتعرف على قيم التشبعات الخاصة بالأنموذج وكما موضح في الشكل (2) والجدول (1):



الشكل (2): نتائج المرحلة الاولى لاختبار نموذج البحث  
الجدول (1): مؤشرات جودة الانموذج الاول

ت	المؤشرات القياسية	حدود القبول	مؤشرات الانموذج	نتيجة المطابقة
1	(CMIN/df)	$CMIN/df < 2$ مطابقة تامة، $CMIN/df < 5$ قبول الانموذج	1.27	مطابق
2	(RMR)	قيمة RMR 0.08 اقل وكلما اقتربنا من الصفر كان الانموذج أفضل مطابقة	0.069	مطابق
3	(GFI)	جودة الانموذج، $GFI > 0.90$ مطابقة ضعيفة $GFI < 0.90$	0.979	مطابق
4	(AGFI)	مطابقة مقبولة، $AGFI > 0.85$ مطابقة تامة، $AGFI = 1$ احسن مطابقة $AGFI > 0.90$	0.975	مطابق
5	(PGFI)	كلما اقترب من 1 دل ذلك على مطابقة جيدة للانموذج	0.889	مطابق
6	(NFI)	$NFI = 1$ مطابقة تامة، $NFI > 0.90$ احسن مطابقة	0.974	مطابق
7	(RFI)	$(RFI) > 0.90$ تطابق البيانات مع الانموذج، $(RFI) > 0.95$ تطابق افضل، $(RFI) = 1$ تطابق تام	0.971	مطابق
8	(PRATIO)	$0 = PRATIO <= 0$ ، وكلما اقترب من 1 دل ذلك على ان الانموذج أكثر بساطة	0.896	مطابق
9	(PNFI)	تتراوح قيمته من (صفر - 1) بحيث ان القيمة التي تتجاوز (0.90) تدل على مطابقة جيدة للانموذج	0.896	مطابق

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان استناداً الى نتائج البرنامج الاحصائي (AMOS V.26).  
يعرض لنا الجدول (1) مؤشرات حسن مطابقة الانموذج والتي تشير الى ان انموذج بحثنا مطابق في مؤشرات القياسية، اما بالنسبة لنتائج علاقات الانحدار بين الابعاد الكامنة والمشاهدات الخاصة بها فقد كانت معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-Value) والتي ظهرت اقل من (0.05)، وتؤكد هذه النتيجة قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) والتي تكون واقعة ضمن حدود الثقة (الادنى والاعلى) والتي لا تضم القيمة (صفر) بين حديها، وكما موضح في الجدول (2):

الجدول (2): نتائج تحليل الانحدار للأنموذج الأولي

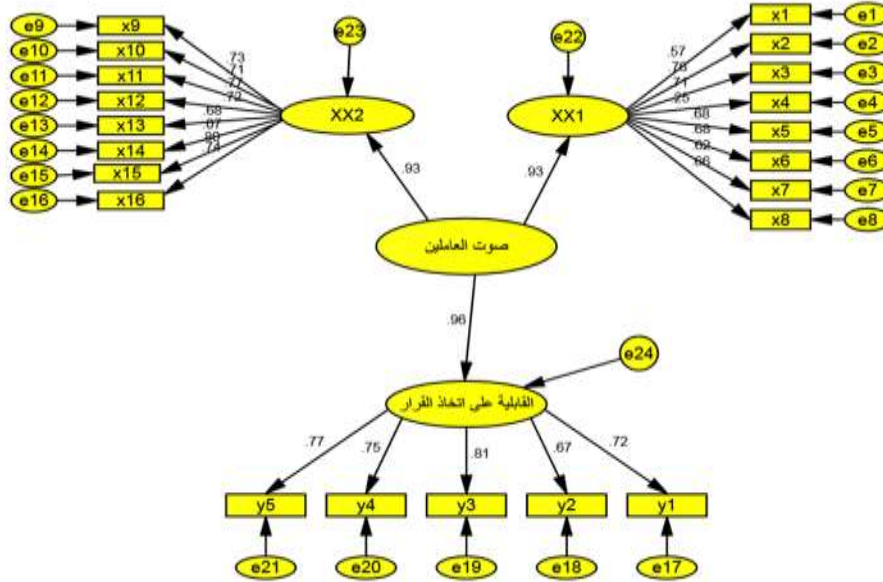
P-Value	Upper	Lower	SRW	Estimate	المتغيرات المشاهدة	الاتجاه	المتغيرات الكامنة
0.009	0.696	0.459	0.573	1.000	X1	←	المشاركة المباشرة والتواصل (XX1)
0.005	-	0.665	0.759	1.201	X2	←	
0.020	0.763	0.665	0.711	1.317	X13	←	
0.057	0.406	-	0.248	0.407	X14	←	
0.023	0.761	0.550	0.676	0.965	X15	←	
0.057	0.746	-	0.684	1.118	X16	←	
0.030	0.714	0.480	0.617	0.982	X17	←	
0.017	0.763	0.493	0.656	0.907	X18	←	
0.030	0.796	0.652	0.734	0.875	X9	←	المشاركة التمثيلية (XX2)
0.017	0.800	0.613	0.707	0.769	X10	←	
0.011	0.844	0.693	0.766	0.898	X23	←	
0.020	0.805	0.636	0.722	0.911	X24	←	
0.026	0.768	0.558	0.680	0.821	X25	←	
0.011	0.216	-	0.073	0.074	X26	←	
0.013	0.870	0.739	0.799	1.033	X27	←	
0.026	0.820	0.647	0.742	1.000	X28	←	
0.030	0.783	0.620	0.715	1.000	Y1	←	القابلية على اتخاذ القرارات (YY)
0.013	0.769	0.580	0.672	0.988	Y2	←	
0.010	0.871	0.743	0.806	1.328	Y3	←	
0.011	0.836	0.655	0.748	1.172	Y4	←	
0.007	0.851	0.691	0.769	1.147	Y5	←	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان استناداً الى نتائج البرنامج الاحصائي (AMOS V.26).  
تشير معطيات الجدول (2) ان نتائج تحليل الانحدار بين الابعاد الكامنة والمشاهدات كانت معنوية عند مستوى (0.05)، وان تشبعت للمشاهدات على ابعادها الكامنة كانت ضمن الرقم القياسي البالغ (40%) بالنسبة لعدد افراد العينة المستجيبة لدراستنا الحالية (Hair, et al., 2019) لذا فان الانموذج قياسي بجميع معاييرهِ ويؤهلنا للانتقال الى المرحلة الثانية والمتمثلة باختبار فرضيات البحث.

ثانياً اختبار فرضيات الدراسة الحالية: بعد اجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) والوصول بالأنموذج الى معايير جودة المطابقة المطلوبة، أصبح بالإمكان اختبار الفرضيات التي تم تحديدها وكما يأتي:

(H01): لا يسهم صوت العاملين بالتأثير وعلى نحو مباشر في تحقيق القابلية على اتخاذ القرارات لدى القادة الحدسيون في الجامعة المبحوثة، ولغرض اختبار والتأكد من مدى صحة هذه

الفرضية تم بناء انموذج المعادلة البنائية وكما موضح في الشكل (3) وكذلك تم توضيح قيم الاختبارات الموجودة في هذا الانموذج والتي تقودنا الى قبول فرضيتنا من عدمه وكما مبين في الجدول (3):



الشكل (3): انموذج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى  
الجدول (3): قيم التحليل الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى

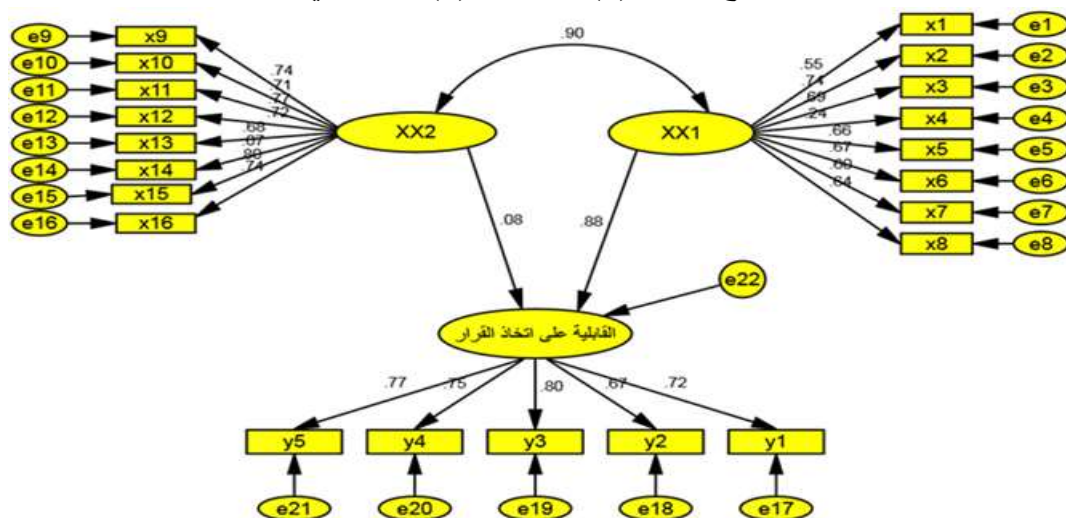
المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد	SRW	Estimate	95% Confidence Interval		المعنوية P-value
صوت العاملين XX	→	القابلية على اتخاذ القرارات YY	0.694	1.114	Lower Bound	0.910	0.017
					Upper Bound	1.021	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان استناداً الى نتائج البرنامج الاحصائي (AMOS V.26).  
تشير معطيات الجدول (3) ان هناك تأثير طردي ومعنوي لصوت العاملين في تعزيز القابلية على اتخاذ القرارات وذلك من خلال قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) البالغة (0.694) وكذلك معامل الانحدار غير المعياري (Estimate) البالغة (1.114) وهذا التأثير معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) البالغة (0.017) وهي اقل من (0.05)، كما وتؤكد نفس النتيجة حدود الثقة (95% Confidence Interval) لقيمة معامل الانحدار غير المعياري البالغة في حديها الادنى والاعلى (0.910 - 1.021) ومن ملاحظة هذه الفترة انها لا تضم القيمة (صفر) بين حديها وهذا دليل على معنوية تأثير المتغير المفسر على المتغير المعتمد، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

تتفرع من الفرضية الرئيسية الاولى الفرضيات الفرعية الاتية:

(H01.1): لا تسهم المشاركة المباشرة والتواصل بالتأثير وعلى نحو مباشر في تحقيق القابلية على اتخاذ القرارات لدى القادة الحدسيون في الجامعة المبحوثة.

(H01.2): لا تسهم المشاركة التمثيلية بالتأثير وعلى نحو مباشر في تحقيق القابلية على اتخاذ القرارات لدى القادة الحدسيون في الجامعة المبحوثة، ومن أجل اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى ندرج الشكل (4) والجدول (4) وكما يأتي:



الشكل (4) نموذج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى  
الجدول (4): قيم التحليل الخاصة بالفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد	SRW	Estimate	95% Confidence Interval		المعنوية P-value
المشاركة المباشرة والتواصل XX1	→	القابلية على اتخاذ القرارات YY	0.883	1.000	Lower Bound	0.608	0.013
					Upper Bound	1.208	
المشاركة التمثيلية XX2	→	القابلية على اتخاذ القرارات YY	0.079	0.061	Lower Bound	-0.251	0.565
					Upper Bound	0.326	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان استناداً الى نتائج البرنامج الاحصائي (AMOS V.26).  
يوضح الجدول (4) ان هناك تأثير طردي ومعنوي للمشاركة المباشرة والتواصل في تعزيز القابلية على اتخاذ القرارات وذلك من خلال قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) البالغة (0.883) وكذلك معامل الانحدار غير المعياري (Estimate) البالغة (1.000) وهذا التأثير معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) البالغة (0.013) وهي اقل من (0.05)، وتؤكد نفس النتيجة حدود الثقة لقيمة معامل الانحدار غير المعياري البالغة في حديها الأدنى والاعلى (-1.208- 0.608) ومن ملاحظة هذه الفترة انها لا تضم القيمة (صفر) بين حديها وهذا يدل على معنوية تأثير البعد المستقل على المتغير المعتمد، وبذلك ترفض الفرضية الفرعية الأولى (الصفريية) المنبثقة من

الفرضية الرئيسية الاولى وتقبل الفرضية البديلة، اما بالنسبة لبعء المشاركة التمثيلية فلا يوجد لهذا البعد تأثير معنوي في المتغير المعتمد والمتمثل القابلية على اتخاذ القرارات وذلك من خلال قيمة معامل الانحدار المعياري البالغة (0.079) وكذلك معامل الانحدار غير المعياري البالغة (0.061) وان هذا التأثير غير معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) البالغة (0.565) فهي اكبر من (0.05)، وان حدود الثقة لقيمة معامل الانحدار غير المعياري البالغة في حديها الادنى والاعلى (-0.251-0.326) والتي تضم القيمة (صفر) بين حديها، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية(الفرضية الصفرية) المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى.

### المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

#### اولاً. الاستنتاجات:

1. بعد اجراء التحليل العملي التوكيدي تبين ان نموذج البحث المقترح من قبل الباحثان لجامعة الموصل كان مطابقاً لمعايير جودة المطابقة المطلوبة.
2. تبين لنا ومن خلال مراجعة نتائج التحليل الاحصائي ان لمتغير صوت العاملين (المتغير المستقل) أثر مباشر وإيجابي في تعزيز القابلية على اتخاذ القرارات وهذا يدل على ان صوت العاملين ببعديه (المشاركة المباشرة والتواصل والمشاركة التمثيلية) يؤثر في قدرات القادة الحدسية وقابليتهم على اتخاذ القرارات.
3. تشير نتائج التحليل الاحصائي ان لبعء المشاركة المباشرة والتواصل تأثير مباشر ومعنوي في تعزيز القابلية على اتخاذ القرارات (المتغير المعتمد)، اما بعد المشاركة التمثيلية فلا يكون له اثر معنوي مباشر في تعزيز القابلية على اتخاذ القرارات (المتغير المعتمد) وهذا يدل على ضعف الدور الذي تمارسه المشاركة التمثيلية مقارنة بالمشاركة المباشرة والتواصل التي يكون دورها اقوى في تمثيل صوت العاملين وبالتالي له الاثر الواضح في تعزيز القابلية على اتخاذ القرارات (المتغير المعتمد) كما ان جامعة الموصل تمتلك اهم الية من اليات صوت العاملين والمتمثلة بال نقابات الاكاديمية التي تمثل احد اهم اليات الصوت التمثيلية التي يجب عليها تفعيل دورها في تمثيل صوت العاملين.

#### ثانياً. المقترحات:

1. يجب على القادة في جامعة الموصل ان يدركوا الدور المهم لآليات المشاركة التمثيلية في تمثيل صوت العاملين والمتضمنة نقابة الأكاديميين وغيرها من اليات الصوت التمثيلية وان يعملوا على توفيره وتفعيله ودعمه بما يعزز من صوت العاملين ويوفر جميع الليات التي يحتاجها الافراد العاملين وبجميع اعمارهم ومستوياتهم الوظيفية والتعليمية وبالتالي تعزيز القابلية على اتخاذ القرارات.
2. العمل على تفعيل اليات متعددة للصوت وعدم استبدال بعض الليات بأخرى بل ابقاء جميع اليات الصوت فعالة كي تتناسب مع قابليات الافراد العاملين واحتياجاتهم كون هذه الليات تعزز من الذكاء الحدسي للقادة في الجامعة المبحوثة.
3. ضرورة ان تكون الشبكات الاجتماعية داخل المنظمات فعالة وأن تكون هناك ثقافة تنظيمية تدعم صوت العاملين وتشجعهم على التحدث بصوت عالٍ وينبغي الاستماع إلى آرائهم واتخاذ إجراءات بشأنها.

## المصادر

### اولاً. المصادر العربية:

1. عبد العظيم، سلامة، (2005)، ديناميات واخلاقيات صنع القرار، الطبعة الاولى، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Abdul Latif, Nur Zahidah & Arif, Lily Suriani, (2018), Employee Engagement and Employee Voice, International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development, Vol 7, No 3.
2. Allen, Maria Lucy, (2015), Employee Voice, Equal Opportunities and Workplace Outcomes: An Analysis of UK Workplaces, Doctoral Thesis, Department of Management, Manchester Metropolitan University.
3. Carroll, Patrick, (2011), a case study analysis of the employee voice mechanisms utilised within a unionized SME, Master Thesis, School of Business, Galway-Mayo Institute of Technology.
4. Conway, Edel & Monks, Kathy & Alfes, Kerstin & Fu, Na., (2015), Demands or Resources? The Relationship Between HR Practices, Employee Engagement, and Emotional Exhaustion Within a Hybrid Model of Employment Relations, Human Resource Management, Vol 55, Issue 5.
5. Dromey Joe, (2016), Going Digital. Harnessing Social Media for Employee Voice, [www.acas.org.uk/researchpapers](http://www.acas.org.uk/researchpapers).
6. Dundon, Tony, & Adrian, Wilkinson & Mick, Marchington & Peter, Ackers, (2004), the meanings and purpose of employee voice, International Journal of Human Resource Management, Vol 15, No 6.
7. Ejimabo, Nichodemus Obioma, (2015), An Approach to Understanding Leadership Decision Making in Organization, European Scientific Journal, Vol 11, No 11.
8. Gosar, Amit Kumar & Solomon, Renati, (2019), Literature review on the Role of Intuition in Decision Making Process, World Journal of Research and Review, Vol 9, Issue 4.
9. Hair, G.F. & Black, W.C. & Babin, B.G & Anderson, R.E., (2019), Multivariate Data Analysis , Aglobal Perspective, 8th ed, Cengage Europe.
10. Jung, Yongsuhk, (2014), Employee Voice and Recipients Appraisals/ Reactions: The Effects of Speech Style, Voice Type, and Voicer Status, Doctoral Thesis, the School of Graduate and Postdoctoral Studies, University of Western Ontario.
11. Magnusson, Peter R & Netz, Johan & Wästlund, Erik, (2014), Exploring holistic intuitive idea screening in the light of formal criteria, Technovation Journal, Vol 34, Issues 5-6.
12. Malewska, Kamila, (2019), Contemporary problems of human resource Management, 1 th. ed, Publisher in Lodz University of Technology Publishing House, Poland.
13. Marchington, M. & Wilkinson, A., (2005), Direct participation and involvement, 4th ed. Published in Wiley Online Library.

14. Morrison, Elizabeth Wolfe, (2011), Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research, the Academy of Management Annals, Vol 5, No 1.
15. Sinclair, Marta & Ashkanasy, Neal M, (2003), Intuitive decision-making amongst leaders: More than just shooting from the hip, Business Review Journal, Vol 5, No 2.
16. Smith, Eugene Sadler, (2004), Developing Intuition: Becoming Smarter by Thinking Less, Academy of Management Conference, Vol 1, School of Management, University of Surrey, U.K.
17. Wilkinson, Adrian & Mowbray, Paula & Min Sun, James Jian, (2018), Employee voice in the Asia Pacific, Asia Pacific Journal of Human Resources, No 1.
18. Zhaxylykova, Ayan & Ordabayeva, Mainur & Akhmetova, Zauresh & Zhumagazyeva, Almira & Smagulova, Gulzhihan, (2020), Management of employee's voice in the context of changing economic market relations: a case of Kazakhstan, Problems and Perspectives in Management Journal, Vol 18, Issue 1.