

## نموذج مقترح لقياس أثر الكفاءة الذاتية على الصوت التنظيمي بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية بمحافظة سوهاج

أ.دياسر أحمد مدني محمد أستاذ إدارة الموارد البشرية وعميد كلية الإدارة والتكنولوجيا الأسبق بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري	أ.م.د.محمد حسن أحمد مهدي أستاذ إدارة الأعمال المساعد كلية التجارة - جامعة سوهاج	أ.سوزان حشمت سعد عبد الرحمن باحثة ماجستير قسم إدارة الاعمال - الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري
--	--	---

### ملخص

يهدف البحث إلى التعرف على مدى تأثير الكفاءة الذاتية على الصوت التنظيمي للبنوك التجارية المصرية بمحافظة سوهاج؛ واعتمدت الباحثة على أسلوب الحصر الشامل لكافة البنوك التجارية المصرية بمحافظة سوهاج، والبالغ عددها (١١) بنك خلال فترة البحث لعام ٢٠٢٣م، وقد استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية للبحث، وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) للكفاءة الذاتية على الصوت التنظيمي بالبنوك التجارية بمحافظة سوهاج محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** الكفاءة الذاتية، الصوت التنظيمي، الصوت الداعم، الصوت المانع، المشاركة في التغيير، الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا.

# **A proposed model to measure the impact of self-efficacy on organizational voice to the Egyptian commercial banks in Suhag Governorate**

## **Abstract**

The study aimed to identify the extent of the impact of self-efficacy on organizational voice of Egyptian commercial banks in Suhag Governorate; and the researcher relied on a comprehensive inventory method for all Egyptian commercial banks in Suhag Governorate, which numbered (11) banks during the research period for the year 2023, and the researcher used The simple regression analysis method was used to test the hypotheses, and the results indicated that there was a statistically significant effect at the level of significance (0.05) for self-efficacy on the (organizational sound) in commercial banks in Sohag Governorate, the subject of the study.

**Keywords:** self-efficacy, organizational voice, supportive voice, inhibiting voice, participation in change, Upward communication with upper management.

## ١ - مقدمة:

تتضمن الممارسات الإدارية في المنظمات التقليدية إعطاء مهام تشرح الإجراءات الروتينية لتوضيح السياسات وتقديم ملاحظات حول الأداء وقد لا تزال المنظمات تتبع نموذج القيادة والتحكم التقليدي هذا خاصة عندما لا يمتلك الموظفون المهارات والخبرة اللازمة للعمل بمفردهم فإن جودة الموظفين الذين لديهم قدرة وظيفية كافية هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية للمؤسسة (Luthans et al., 2006:1) الأمر الذي جعل تلك المنظمات تبحث عن آليات جديدة يمكن من خلالها استغلال الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين من أجل الارتقاء بالأداء، ويعد سلوك الصوت التنظيمي أحد الآليات المؤثرة إيجابيا في تحسين وتطوير الأداء في هذه المنظمات، من خلال التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم الجديدة أو حتى شكاوهم بدون خوف (رضوان، ٢٠١٥:١٣٥).

يعد الصوت التنظيمي هو أحد المؤشرات الفعالة التي يمكن استخدامها لتقييم اتجاهات العاملين نحو المنظمة وسياساتها لما له من دور فعال في تحسين طرق أداء العمل، من خلال الأفكار والمقترحات الجديدة، بالإضافة للكشف عن أي أخطاء أو مخالفات من شأنها أن تؤثر سلبا على الأداء التنظيمي ويرى (Brown, et al., 2005:117) أن سلوكيات الصوت التنظيمي ( Organizational Voice Behavior) والتي تتعلق بقيام العاملين بالتحدث عن قضايا ومشكلات العمل، والتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم من أجل تحسين الأداء التنظيمي تعتمد بدرجة كبيرة على درجة إدراكهم بأن إدارة الشركة تدعم وتقدر وتشجع تلك الآراء.

ويعد التمكين أحد الأدوات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف أيضا حيث يساهم في إيجاد البيئة التنظيمية التي تتسم بالإبداع والتطوير والتشجيع في مستوى دافعية الأفراد، حيث يزيد من الدور الفعال للمورد البشري داخل المنظمات (Chang, Liu, ٢٠٠٨:١٤٤٣).

وقد أكدت الدراسات السابقة بوجود ارتباط معنوي إيجابي لأبعاد التمكين النفسي للعاملين تأثيرا في الصوت التنظيمي بأبعاده، ويعتبر قطاع البنوك أحد أهم القطاعات وأكثرها حيوية سواء في الدول النامية أو المتقدمة، فهو أساس تقدم الخدمات المالية والاستثمارات الورقية على اختلاف أشكالها للعديد من فئات المجتمع (الصباغ، شوقي

محمد، ٢٠١٧: ١٤١) ونظرا لأهمية تمكين العاملين وتحفيز سلوك الصوت التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية لتطويرهم وتحسين جودة مخرجاتهم، تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر التمكين النفسي في الصوت التنظيمي بالتطبيق على العاملين في البنوك التجارية المصرية.

## ٢- مشكلة البحث:

تبلورت فكرة الدراسة الحالية من خلال ملاحظة أساسية تتمثل في التأكيدات المستمرة على أهمية العنصر البشري في المنظمات وأن نجاح أي منظمة يرأسه نجاح العاملين بها ولن يتحقق ذلك إلا بالتمكين الوظيفي والنفسي على السواء.

ومن هنا ظهرت أهمية التمكين النفسي للعاملين وامدادهم بالثقة والحرية وتدريبهم وتطويرهم وتأهيلهم حتى يصبحوا قادرين على التحدث بطلاقة وإظهار صوتهم دون خوف لمناقشة الأفكار والاقتراحات الجديدة التي تفيد المنظمة او حتى الشكوى من أي أمور تعيق عملهم وبالتالي تزيد المشاركة التنظيمية في المؤسسة وبالتالي يترتب على ذلك الكفاءة في الأداء وفي سبيل ذلك، تركز مشكلة البحث حول الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما درجة تأثير الكفاءة الذاتية على الصوت التنظيمي بأبعاده والمتمثلة في: (الصوت الداعم، والصوت المانع، والمشاركة في التغيير، والاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا) بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة.

## ٣- أهداف البحث:

تسعى الباحثة إلى تحقيق عدد من الأهداف التي يمكن من خلالها تحقيق المساهمة في مشكلة الدراسة؛ ومنها ما يلي:

التعرف على مدى تأثير الكفاءة الذاتية على الصوت التنظيمي بأبعاده: (الصوت الداعم، والصوت المانع، والمشاركة في التغيير، والاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا) بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة.

## ٤- أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من أهمية تحقيق الكفاءة الذاتية، وأثرها على الصوت التنظيمي للعاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة، والتي يمكن صياغتها، كما يلي:

❖ **من الناحية النظرية:** تعتبر الدراسة الحالية إضافة جديدة للمعرفة في هذا المجال، وقد تفيد الباحثين والدارسين القائمين على التدريس في مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية، وكثير من المجالات ذات الصلة، حيث كان الاهتمام بهذا الموضوع محدود من قبل الباحثين وغير كاف.

❖ **أما من الناحية التطبيقية:** فمن المتوقع أن تساعد النتائج التي سيتم التوصل إليها في هذه الدراسة الحالية المسؤولين في البنوك التجارية المصرية محل الدراسة، على فهم متعمق للإيجابيات المترتبة على التمكين النفسي للعاملين، بما يسهم في التخفيف من سلوك الصوت التنظيمي لدى البنوك التجارية المصرية محل الدراسة، والذي يؤدي بدوره إلى إدلائهم بأرائهم وأفكارهم ومعتقداتهم دون خوف من النتائج المترتبة، وعليه يؤدي ذلك إلى تحسين في مستوى أداء البنوك التجارية المصرية محل الدراسة، وذلك من خلال تحليل وإبراز علاقة التأثير بين التمكين النفسي وأبعاد الصوت التنظيمي للبنوك التجارية محل الدراسة.

#### ٥- الخلفية النظرية لمتغيرات البحث:

#### ١/٥ تعريف التمكين النفسي:

يعرف (Hickmam,2011) التمكين النفسي بأنه إحساس الفرد بالقدرة والكفاءة لاتخاذ القرارات بشأن الخيارات الممكنة والتصرف وفقا لها فيما يخص حياة الفرد الشخصية (هيام صابر صادق شاهين، ٢٠١٥: ١١-١٢) نستطيع مما سبق أن التمكين النفسي هو إدراك وفهم الأفراد لمدى قدرتهم وكفاءتهم ورغبتهم في التمكين (دروم، أحمد، ٢٠١٩: ٤٨٠).

ويرى (Conger & Kanungo,1988) أن التمكين النفسي عبارة عن تحفيز ودعم الشعور بالكفاءة الذاتية للعاملين في المنظمة من خلال تحديد العوامل المسببة للعجز والعمل على تحييدها عبر الممارسات التنظيمية الرسمية والأساليب غير الرسمية التي تسبب الشعور بعدم القدرة على القيام بمتطلبات العمل. (محمود، مي عمري كامل، ٢٠١٨: ٢٩٤)

#### ٢/٥ الكفاءة الذاتية:

وتشير الى اعتقاد الفرد في امكانياته وقدراته في انجاز العمل بمهارة وتحقق الكفاءة لدى العامل عندما يدرك قدرته على انجاز المهام المطلوبة

منه بنجاح ومهارة عالية اعتمادا على خبراته ومعارفه السابقة ويساعد الشعور بالكفاءة بتعزيز ثقة الأفراد وقدرتهم على الانخراط في الأنشطة داخل مكان العمل، (محمود، مي مرعي كامل، ٢٠١٨: ٢٩٤).

كما يقصد بها الدرجة التي يمكن للفرد أداء المهام بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة، فالأفراد الذين لديهم الكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون انجاز المهمات التي يقومون بها، ويدركون جيدا بأنهم يمكنهم أداء تلك المهمات بإتقان وأنهم بذلوا جهد. (زهير عبد الحميد النواجحة، ٢٠١٦: ١٨٧)

### ٣/٥ تعريف الصوت التنظيمي:

طبقا لتعريف (Detert et al,2007) الصوت هو سلوك لفظي يهدف الرغبة في التحسين ويستهدف الأفراد الذين لديهم القوة بالمنظمة والذين يستطيعون إحداث تغيير كما أن الصوت يعد شكل من أشكال المواطنة التنظيمية طبقا لتعريف (Van Dyne & LePine, 1998) الذي يتضمن التغيير الفعال عن طريق الاتصال بهدف تحسين الأوضاع الحالية، من خلال تقديم اقتراحات و آراء بناءة والعمل على تفعيل تلك الآراء، وبالتالي في العديد من الظروف يؤخذ صوت العاملين في الاعتبار كأحد السلوكيات الإنتاجية في العمل، كما عرف (Freeman et al.,2007) صوت العاملين بأنه الطريقة التي يعبر بها العاملون عن آرائهم تجاه القرارات التنظيمية والقضايا. (أبو غزالة، عماد يسري، ٢٠١٩: ٨١٩).

٤/٥ أهم أبعاد الصوت التنظيمي: (رضوان، طارق رضوان محمد، ٢٠١٥: ١٤٣-١٤٤).

### ١/٤/٥ السلوك المتبنى - الداعم Affiliative-Promotive Behavior

ويعبر هذا السلوك عن المواطنة التنظيمية، فهذا النوع من السلوك ليست لديه النية أو الرغبة في التغيير أو نقد الوضع الحالي، حيث أنه لا يرغب خسارة العلاقات الشخصية فيعمل على التسوية بغرض تحقيق المكاسب التنظيمية.

### ٢/٤/٥ السلوك المتبني المانع Affiliative-Protective Behavior

ويعتمد هذا السلوك على العلاقات المختلفة من حيث القوة فيقوم الفرد الذي لديه قوة أو سلطة أعلى بحماية الأفراد الأقل قوة أو مكانة من خلال منع الظلم أو المعاملة غير العادلة التي يتعرضون لها.

### ٣/٤/٥ الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا Upward communication from employees

ينطوي الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا على إتاحة الفرصة للأفراد لكي يعبروا عن متطلباتهم وأفكارهم ومشاعرهم ويساعد هذا التواصل على إمام الإدارة العليا بالعديد من المعلومات الهامة عند اتخاذ القرارات بالمنظمة، كما يعد فرصة لكلا من المديرين والعاملين لتبادل الآراء ووجهات النظر حول القضايا المختصة بالعمل بالإضافة إلى إيجاد حل للمشكلات بشكل تصاعدي مع إعطاء فرصة للعاملين لتقديم ردود فعل نحو الموضوعات الخاصة بالعمل وبالتالي يستفيد كل المديرين من الاتصالات التصاعدية مع الموظفين على كافة المستويات الإدارية.

### ٤/٤/٥ ردود فعل الإدارة العليا تجاه سلوكيات صوت الموظف Senior Management Receptiveness to Employee Voice

عند لحظة إدراك العاملون أن الإدارة لا تهتم لسماع وآرائهم ووجهات نظرهم سيؤدي ذلك إلى ردع العاملين عن القيام بممارسة سلوكيات الصوت أي أن تجاهل الإدارة لهم سيؤدي بذلك إلى انخفاض سلوكيات صوت الموظف.

كما يمكن حصر الدراسات المتعلقة بصوت العاملين Voice Employee في اتجاهين حيث يركز الاتجاه الأول على أن صوت الموظف هو نتيجة لعدم الرضا الوظيفي والمشاكل التنظيمية، بمعنى أن العاملين يواجهون المشكلات وعدم الرضا الوظيفي من خلال أربعة طرق رئيسية وهي: - Loyalty, Neglect, Voice, Exit فيعد كل من الهروب والتحدث والصوت استجابات إيجابية، بينما يعد الإهمال والولاء استجابات سلبية والتي قد تؤدي لحدوث خلل وظيفي، حيث أن ممارسة سلوكيات الصوت الوظيفي

والتحدث من جانب العاملين عن أي مشكلات أو أخطاء في العمل بمثابة استجابات نشطة وبناءة، لذا فتلك السلوكيات يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين. (رضوان، طارق رضوان محمد، ٢٠١٥: ١٤٣)

بينما يركز الاتجاه الآخر في الدراسات المتعلقة بالصوت التنظيمي على سلوكيات الدور الإضافي، حيث يؤكد (Van Dyne & Lepine, 1998) على أن صوت العاملين هو سلوك تلقائي ومتحدي يهدف إلى زيادة الأداء الفعال بالمنظمة، كما أنه لا ينتج فقط عن عدم الرضا الوظيفي.

وفي هذا السياق يقسم (Van Dyne, et al., 1995) سلوكيات الدور الإضافي للعاملين بالمنظمات إلى أربعة أنواع أساسية، وهي:- (رضوان، طارق رضوان محمد، ٢٠١٥: ١٤٣-١٤٤).

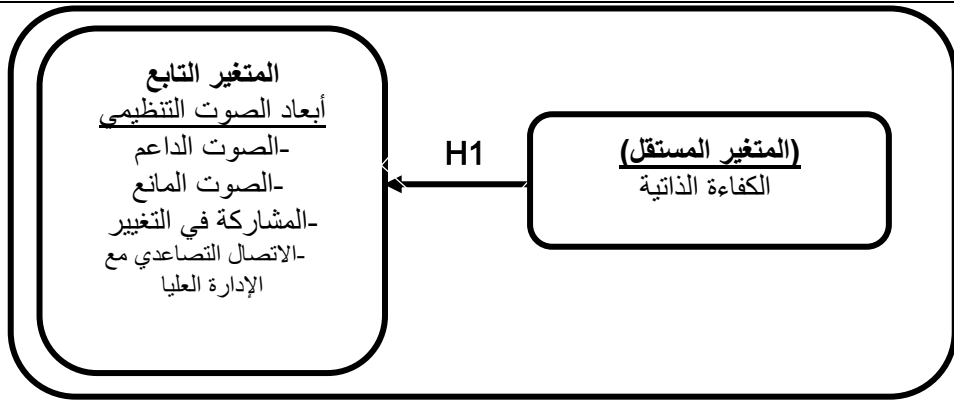
#### ٦- منهجية البحث:

تستعرض الباحثة منهجية البحث من خلال استعراض متغيرات البحث وكيفية قياسها، وفروض البحث والتي بنيت عليها النتائج التي تم التوصل إليها، وكذلك أسلوب البحث ومنهجه، ومجتمع وعينة الدراسة، وتصميم أداة البحث المستخدمة في جمع البيانات، وكذلك التعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل الإحصائي للبيانات، وأخيرا حدود الدراسة **وذلك كما يلي:**

#### ١/٦ نموذج الدراسة:

في ضوء مراجعة الجهود البحثية السابقة، والخلفية النظرية لمفاهيم ومصطلحات متغيرات الدراسة، فقد توصلت الباحثة إلى نموذج الدراسة المقترح، والذي يبرز علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة التي سوف تتضمنها الفروض، **وذلك كما بصورها الشكل التالي رقم (١):**





المصدر: - الشكل من إعداد الباحث، اعتماداً على الجهود البحثية السابقة والخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة.

### شكل رقم (١)

#### نموذج العلاقات بين متغيرات الدراسة

#### ٢/٦ متغيرات الدراسة وأساليب القياس:

- **المتغير المستقل:** ويعبر عنه بمتغير الكفاءة الذاتية. وتم استخدام عدد (٥) عبارات باستخدام مقياس ليكرت الشهير والمتدرج من خمس نقاط لإتاحة الفرصة لأفراد عينة الدراسة للتعبير عن آرائهم إزاء كل عبارة في قائمة الاستقصاء، حيث تم إعطاء كل إجابة درجة محددة تتدرج من (١) غير موافق تماماً إلى (٥) موافق تماماً على هذه العبارات مع وجود درجة حيادية في المنتصف.
- **المتغير التابع:** يتكون من أبعاد الصوت التنظيمي وهي: (الصوت الداعم-الصوت المانع-المشاركة في التغيير-الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا) وتم قياسها بعدد (١٩) عبارة باستخدام مقياس ليكرت الشهير المكون من خمس درجات للموافقة أو عدم الموافقة على هذه العبارات، حيث يشير الرقم (١) إلى غير موافق تماماً، بينما يشير الرقم (٥) إلى موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

#### ٣/٦ فروض الدراسة:

تقدم الباحثة في هذه الجزئية عرضاً للفرضية الرئيسية للبحث، وذلك من خلال نتائج الدراسات السابقة، وعرض نموذج متغيرات البحث، وذلك كما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة الذاتية وبين الصوت التنظيمي بأبعاده المتمثلة في: (الصوت الداعم، الصوت المانع، المشاركة في التغيير، الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا) بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة.

#### ٤/٦ مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في قطاع البنوك التجارية بمحافظة سوهاج، والبالغ عددها (١١) بنكاً وهم (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة، بنك الكويت الوطني، بنك اسكندرية، المصرف المتحد، التجاري وفا، بنك كريدي أجريكول، البنك الأهلي الكويتي، بنك قطر الوطني الأهلي، البنك التجاري الدولي)، واعتمد الباحثين في اختيار مفردات العينة والبالغ عددها (٣١١) مفردة من مجتمع الدراسة والبالغ عدده (١٦٣٨) مفردة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة؛ بهدف تحديد المتغير المستقل القائد في التأثير على الميزة التنافسية للبنوك محل البحث.

وتم تحديد حجم العينة من وحدات المعاينة بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة، بالاعتماد على المعادلة التالية:

حيث أن:

$n$ : حجم العينة.  $N$ : حجم المجتمع.  $Z$ : عدد الوحدات المعيارية وهي  $\pm 1.96$  لمستوى ثقة ٩٥%.

$P$ : نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع الدراسة وهي ٥٠%.

$1-P$ : نسبة الخطأ أو الفشل وهي مكمل ل  $P$ .

$\Delta$ : حدود الخطأ وهي ٥% لمستوى ثقة ٩٥%. وبتطبيق المعادلة السابقة، يكون حجم

$$n = \frac{(1.96)^2 \times N \times 0.50(1-0.50)}{0.05^2 \times N + (1.96)^2 \times 0.50(1-0.50)}$$

العينة:

واعتمد الباحثين في اختيار مفردات العينة والبالغ عددها (١٦٣٨) مفردة من مجتمع الدراسة والبالغ (٣١١) مفردة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة.

#### ٧- أساليب تحليل البيانات:

اعتمد الباحثين على استخدام مجموعة من أساليب التحاليل الخاصة بتحليل البيانات متعددة المتغيرات، والتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين المتغير المستقل: تقنيات الذكاء

الاصطناعي بأبعاده: (النظم الخبيرة، الشبكات العصبية، المنطق الغامض)، والمتغير التابع: الميزة التنافسية للبنوك التجارية، بأبعاده (جودة الخدمة، وربحية السهم، وانتشار الأرباح)؛ **وهي كما يلي:**

١- تنفيذ الاختبارات الوصفية، المتمثلة في: (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وأكبر قيمة، وأدنى قيمة) باستخدام حزمة برامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

٢- اعتمد الباحثين على أسلوب تحليل الانحدار البسيط؛ لتفهم نوع وقوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة المكوّنة لكل فرض من فروض البحث، والتنبؤ بسلوك المتغير التابع على أساس عدد من المتغيرات المستقلة، وذلك بما يُمكن الباحثين من الوصول لمعرفة أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع.

#### ٨- الاختبارات الإحصائية:

للحكم على صحة الفرضيات التي قام عليها البحث اعتمد الباحثين على استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية المصاحبة لنموذج الانحدار، والارتباط المتعدد لدراسة نوع وقوة العلاقة والدرجة التفسيرية ومعنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وهما: اختبار (F-Test)، واختبار (T-Test).

#### ٩- التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:

يعرض هذا الجزء لاختبار أثر الكفاءة الذاتية كأحد أبعاد التمكين النفسي كمتغير مستقل فرعي على الصوت التنظيمي (الصوت الداعم، الصوت المانع، المشاركة في التغيير، الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا) كمتغير تابع إجمالي.

ينص هذا الفرض على أنه "يوجد تأثير معنوي للكفاءة الذاتية كأحد أبعاد التمكين النفسي على الصوت التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (الصوت الداعم، الصوت المانع، المشاركة في التغيير، الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا) بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة".

ولإثبات صحة هذا الفرض من عدمه، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والذي يوضح نتائجه الجدول التالي رقم (١):

Sig.f	قيمة F	Sig.t	T	المعامل الثابت	Adj R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	Beta	المتغير
**٠,٠٠٠	٦٦٢,١٣	**٠,٠٠٠	٢٥,٧٣٢	- ٠,٥٣٥	٠,٧٠١	٠,٧٠٢	٠,٨٣٨	١٠,٦٥	الكفاءة الذاتية

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن = ٢٨٣ \*\* p<0.01

### جدول رقم (١)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الكفاءة الذاتية على الصوت التنظيمي

وباستعراض نتائج الجدول السابق رقم (١) يتضح ما يلي:

- تُشير قيم معاملات الارتباط (R) أن هناك ترابطاً إيجابياً معنوياً بين التمكين النفسي والصوت التنظيمي قيمته (٠,٨٣٨).
- توضح قيم (R<sup>2</sup>) أن متغير الكفاءة الذاتية يفسر (٧٠,١%) من التباين في متغير الصوت التنظيمي.
- أن مستوى دلالة الانحدار بالنسبة للكفاءة الذاتية قيمة (F) (٦٦٢,١٣١) عند مستوى الدلالة (٠,٠١) الأمر الذي يعنى أن متغير التمكين النفسي يسهم بمستوى عال جداً من الدلالة في تفسير مستوى الصوت التنظيمي.

يتضح مما سبق قبول صحة الفرض الرئيسي فيما يتعلق بوجود "تأثير معنوي للكفاءة الذاتية على الصوت التنظيمي بأبعاده المتمثلة في: (الصوت الداعم، الصوت المانع، المشاركة في التغيير، الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا) بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة".

### ١٠ - مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

يتناول الباحثين في هذا الجزء من الدراسة مناقشة وتفسير النتائج، التي تم الحصول عليها من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، وهي:

يوجد تأثير معنوي للكفاءة الذاتية على الصوت التنظيمي بأبعاده المتمثلة في: (الصوت الداعم، الصوت المانع، المشاركة في التغيير، الاتصال التصاعدي مع الإدارة

العليا) بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة" في معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط.

## ١١- توصيات الدراسة:

في ضوء ما عرضة الباحثين من نتائج ومناقشتها، يقترح مجموعة من التوصيات يمكن الأخذ بها في البنوك التجارية بمحافظة سوهاج محل الدراسة، وهم:

١-توصي الباحثة الإدارات العليا بالبنوك التجارية المصرية بمحافظة سوهاج تبني مفهوم ومتطلبات الكفاءة الذاتية للعاملين بأبعاده المختلفة، حيث أثبتت الدراسة التأثير الإيجابي والمعنوي للكفاءة الذاتية على صوت العاملين.

٢-ضرورة تبني البنوك آلية واضحة لتشجيع العاملين وبناء الثقة فيهم وتقدير مجهوداتهم والاهتمام بهم وتطبيق نظام المكافآت والحوافز لتطوير أدائهم في العمل، بالإضافة إلى تشخيص المعوقات التنظيمية التي تحد من نشر ثقافة التمكين.

٣-مراعاة تطبيق العدالة في سياسات العمل المتعلقة بالموارد البشرية والحرص على مبدأ الثواب والعقاب فهذا يشجع العاملين على الكشف عن الأخطاء أو الممارسات السلبية في أداء العمل دون خوف العاملين من رد الفعل أو الوقوع في مشاكل تجعلهم يلتزموا الصمت.

## ١٢-المراجع:

### ١/١٢ المراجع العربية:

- أبو غزالة، عماد يسري عبد الجواد (٢٠١٩)، أثر الاشراف المسيء على الصوت التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء، مجلة الدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، العدد (٨)، ص٨١٧:ص٨٣٤.
- أبو ليفة، سناء مصطفى محمد (٢٠١٩)، دور الاستجابة الإدارية في العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، العدد (٢)، ص١:ص٥٦.

- أحمد، دروم وآخرون، (٢٠١٩)، أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة الوادي، الجزائر، العدد (٣)، ص ٤٧٧:ص ٥٠٠.
- رضوان، طارق رضوان محمد (٢٠١٥)، أثر التمكين النفسي للعاملين في الصوت التنظيمي: دراسة تطبيقية: مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد (١)، ص ١٣٥:ص ١٧٩.
- الصباغ، شوقي محمد، مرزوق، عبد العزيز علي، عبد الجواد، ثروت صبري العزب، (٢٠١٧)، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، الجزائر، العدد (١٧)، ص ١٤١:ص ١٥٨.
- فراج، هبة أحمد محمد (٢٠١٩)، تأثير صوت الموظف على انخراطه في المنظمة من خلال انخراطه في الوظيفة كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد (٣)، ص ٤٤٥:ص ٥٠٠.
- محمود، مي عمري كامل، (٢٠١٨)، دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية وسلوك الصوت التنظيمي: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، العدد (٤)، ص ٢٨٥:ص ٣٢٣.
- مداني، طويهر طه، رفاع، شريفة (٢٠١٨)، دور التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بالمكاتب الجامعية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، العدد (١٣)، ص ٢٩:ص ٤٨.
- هيام صابر صادق شاهين، التمكين النفسي والاحترق النفسي المهني لدى معلمي التربية الخاصة، مجلة العلوم التربوية، السعودية: جامعة الملك سعود، العدد (٢)، الجزء (١) أبريل ٢٠١٥.

- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 97(2), 117-13٤.
- Chang, L. C., & Liu, C. H. (2008). Employee Empowerment, Innovative Behavior And Job Productivity Of Public Health Nurses: A Cross-Sectional Questionnaire Survey. *International Journal Of Nursing Studies*, 45(10), 1442-1448.
- 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.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, S.M., and combs, G.J. (2006). Psychological Capital Development: Toward A Micro-Intervention **Journal of organizational Behavior**, 27,387-393.

