

# توسيط سلوكيات صوت الموظفين في العلاقة بين تواضع القائد وسلوك العمل

## الابتكاري للمرووسين

الدكتور/ عبدالله أحمد العولقي

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

كلية العلوم الإدارية – جامعة إب- اليمن

الهاتف المحمول : 00967773173151

البريد الإلكتروني : [awalki2012@gmail.com](mailto:awalki2012@gmail.com)

### ملخص البحث

اهتم هذا البحث بتحليل طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر بين تواضع القائد وسلوك العمل الابتكاري للمرووسين في قطاع الاتصالات اليمنية من خلال سلوكيات صوت الموظفين بوصفها متغيرا وسيطا. ولتحقيق ذلك؛ فقد تم اختيار عينة قوامها 339 موظفا في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية وشركة يمن موبايل التي تقع في أمانة العاصمة صنعاء. وتم استخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لذلك. ولاختبار فرضيات البحث وصحة نموذج تم استخدام نماذج المعادلات الهيكلية. وبينت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر بين تواضع القائد وسلوك العمل الابتكاري للمرووسين. ووجود تأثير إيجابي مباشر بين تواضع القائد وسلوكيات صوت الموظفين. كما بينت النتائج أن سلوكيات صوت الموظفين تتوسط العلاقة بين تواضع القائد وسلوك العمل الابتكاري للمرووسين. وسأهم البحث بإضافة علمية إلى الأدبيات السابقة التي تناقش القضايا الخاصة بتواضع القائد، وسلوك العمل الابتكاري للمرووسين، من خلال سد فجوة بحثية تتمثل في دراسة طبيعة التأثير غير المباشر بين تواضع القائد وسلوك العمل الابتكاري للمرووسين بمنظمات الأعمال من خلال آلية سلوكيات صوت الموظفين بوصفها متغيرا وسيطا.

**\*\*الكلمات المفتاحية:** تواضع القائد، سلوك العمل الابتكاري للمرووسين، صوت الموظفين.

## Mediating Voice Behavior of Employees in the Relationship Between Humble Leadership and Innovative work Behavior

Abdullah A. Al-Awlaki

Associate Professor Faculty of Commerce

Abb University – YEMEN

### Abstract

This study aims to investigate the direct and indirect impact of humble leadership and innovative work behavior through voice behavior of employees as a mediating variable in Yemeni Telecommunications sector. The study's sample comprise of 339 employees chosen from the Yemeni Public Telecommunications Corporation and Yemen Mobile Company located in Sana'a. A survey list was used to collect a primary data. The study followed models of structural equations as well as style of Path Analysis to test the study's hypotheses. The outcomes reveal a direct positive humble leadership on enhancing the innovative work behavior. They also showed that the humble leadership enhance voice behaviors of employees. Additionally, the outcomes indicated that employee voice behaviors mediate the relationship between humble leadership and innovative work behavior. In addition to the previous literature that discusses issues related to humble leadership and innovative work behavior through, the study contributes to a scholar by bridging a gap represented in investigating the nature of the indirect relationship between the humble leadership and innovative work behavior. The development of employee voice as mediating variable.

**Keywords:** humble leadership, employee voice, innovative work behavior.

### مقدمة

اقترح الباحثون في السنوات الأخيرة؛ أسلوب القيادة من أسفلى إلى أعلى (القيادة المتواضعة). كنتيجة لفشل العديد من قادة الأعمال في الاستجابة المناسبة للمشاكل المعقدة. اعتمادا على المدخل الهابط من أعلى إلى أسفل؛ وهو ما يفرض عليهم الاعتراف بنقاط ضعفهم، وتنمين مساهمات الآخرين، والاعتراف بنقاط قوتهم (Li, 2021; Kundu, Kumar & Lata, 2021، الشهري، ومرسي، 2021). إذ يمكن التواضع القادة من إدارة عمليتي

النجاح والفشل؛ من خلال تفهم وجهات نظر تابعيهم وأخذها بعين الاعتبار في سياق البيئات الديناميكية، التي يستحيل عليهم في ظلها التعرف على جميع المتغيرات التي تؤثر على عملهم (Owens & Hekman,2012). إذ تؤكد الدراسات أنه في سياق البيئة الديناميكية الذي تتميز بدرجة عالية من التعقيد ومتطلبات القدرة على التكيف من الضروري زيادة التركيز على منهج القيادة من أسفلى إلى أعلى. فالقادة الذين يعترفون بأن ليس لديهم كل الإجابات في عالم معقد وغير معروف يكونوا أكثر مصداقية، ويمكنون منظماتهم من أن تصبح قابلة للتكيف، وتطوير التحولات المستمرة اللازمة لبقائها في السوق (Owens & Hekman,2012; Liu,2016;Ali, Zhang, Shah, Khan & Shah,2020; Abbas & Wu, 2021).

ومن ناحية أخرى؛ تؤكد الدراسات أن سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين يعد مورداً مهماً في بيئات الأعمال المعاصرة؛ حيث يمكن منظمات الأعمال من خلق ميزة تنافسية مستدامة، تمكنها من البقاء والنجاح على المدى الطويل. فبقاء المنظمة ونموها يعتمد على توليد أفكار جديدة، واختيار وتنفيذ أكثر لتلك الأفكار الجديدة الواعدة (Akram, Lei, Haider & Hussain,2020; Lee,Legood, Hughes, Tian, Newman & Knight,) وغالباً ما تم اقتراح القيادة كأحد المحددات الرئيسة التي تؤدي إلى تنمية سلوكيات العمل الابتكاري للمرؤوسين؛ لأن القادة يشكلون بيئة العمل، ويخصصون الموارد، ويحددون طبيعة مهام العمل، التي تثير سلوك العمل الابتكاري لمرؤوسيهيم (Lee et al.,2020; Kundu et al,2021). ويتفق الباحثون أن تواضع القائد له تأثير كبير في تشكيل سلوك المرؤوسين واتجاهاتهم (Li,2021). إذ يتيح تواضع القائد للمرؤوسين المشاركة في صنع القرار، مما يخلق إحساساً لديهم بالثقة بالنفس، ويشجعهم على تقديم أفكار جديدة وتنفيذها (Ali et al.,2020).

ولكي تنجح المنظمة؛ يجب أن تتصف مواردها البشرية بالقدرة على الابتكار، وأن تتحدث في قضايا مختلفة، وأن يكون لديهم شعور بالمسؤولية. حيث أن وجهات نظر الموظفين المختلفة والمتنوعة وحتى المتضاربة مهمة للمنظمة في اتخاذ القرار الفعال. إذ تؤكد الدراسات أهمية صوت الموظف وفرص الاتصال داخل منظمات الأعمال؛ فالموظفين يرون الأشياء التي لا يراها المديرين حول ما يعمل وما هو غير موجود بالمنظمة أثناء التعامل مع العملاء، والتفاعل مع الزملاء الآخرين؛ حيث يرون المشكلات، والأنظمة غير الملائمة، وفرص التحسين والقضايا الاستراتيجية. وبالتالي يعد صوت الموظف مهم للغاية، وضروري لكي تعمل المنظمة بفعالية. إذ يرتبط صوت الموظف بمجموعة من النتائج الإيجابية؛ مثل التعلم وتحسين إجراءات العمل، والابتكار وتصحيح الأخطاء، وتخفيض السلوك غير القانوني أو غير الأخلاقي والإبلاغ عنه، ومنع الأزمات. فالتواصل هو مفتاح نجاح منظمات الأعمال (العولقي، والمخلافي، 2022). وغالباً ما يكون السلوك الصوتي مصحوباً بالمخاطر؛ مما يؤدي إلى تصنيف الموظفين على أنهم مسببون للمشاكل، وإلحاق الضرر بعلاقتهم بالآخرين. وبالتالي الإضرار برأس مالهم الاجتماعي، وحتى معاقبتهم من قبل المشرف. لذا؛ فإن القائد الذي يتحمل الأخطاء سيجعل الموظفين لا يضطرون إلى القلق كثيراً بشأن الخسارة التي قد يتسبب فيها الفشل؛ لذلك يجروء الموظفون على قول الحقيقة للقادة المتواضعين (Liu,2016). إذ تؤكد الدراسات أن تواضع القائد أحد المحددات الرئيسة التي تؤدي إلى تنمية سلوكيات صوت الموظف (Li, Liang, Zhang & Wang,2018; Li, Li, Fu & Ullah, 2019; Nazari, Kashef, & Behnam, 2020).

ويعد صوت الموظف أداة مهمة يمكن استخدامها لتنظيم المعرفة وإبداع الموظفين من أجل الابتكار (Ashiru, 2021 Erdil & Oluwajana). إذ تساعد مجموعة الآراء ووجهات النظر المختلفة المتعلقة بالعمل المديرين على اكتشاف المشكلات، والفرص، والحلول في وقت مبكر. وبالتالي تسهيل تبني الابتكارات (Dyne, Van, 2021 Ang & Botero,2003;Della Torre, Gritti & Salimi,2021). ونظراً لأن القادة المتواضعون يقدمون انفتاحاً أكبر على الأفكار الجديدة، والمعلومات المتناقضة والمشورة؛ فإنهم يبنون معالجة أكثر توازناً للمعلومات، ويعترفون على أوجه القصور الخاصة بهم. لذا؛ فهم أكثر استعداداً لقبول المعرفة الجديدة والأفكار الجديدة من السلوك الصوتي للموظف (Liu,2016).

واستناداً على ما سبق؛ فإن هذا البحث يسعى إلى فحص طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر بين تواضع القائد وتنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين بقطاع الاتصالات اليمنية من خلال آلية سلوكيات صوت الموظفين بوصفها متغيراً وسيطاً.

### مشكلة البحث وتساؤلاته

يعد قطاع الاتصالات أحد أهم المصادر الإيرادية للدولة اليمنية؛ حيث يحتل هذا القطاع المرتبة الثانية بعد قطاع النفط والغاز. إذ تشير التقارير أن هذا القطاع يسهم بحوالي ٧% من الناتج المحلي الإجمالي لليمن (الإحصاء السنوي، 2017). وبالرغم من أهمية دور قطاع الاتصالات في تحقيق النمو الاقتصادي. إلا أنه يعاني من نواحي قصور عديدة منها: ضعف انتشار خدمة الهاتف النقال؛ حيث بلغ معدل الانتشار 40% مقارنة بمعدل الانتشار العالمي البالغ 66% (الرابطة العالمية للاتصالات المتنقلة، 2019)، وضعف في البنية التحتية، وجودة الخدمات التي يقدمها (البشري، 2021). فضلاً عن ضعف تشجيع الإدارة للموظفين على تقديم أفكارهم ومعارفهم دون الخوف من اللوم أو الوقوع في الخطأ، وخوف الموظفين من تحمل المخاطر عند القيام بالأعمال الإبداعية، وضعف تشجيع أسلوب العمل الجماعي لتوليد الأفكار الجديدة، وضعف تشجيع الإدارة للموظفين على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات، إضافة إلى سيطرة المحسوبية عند تقييم الموظفين، وضعف الإفصاح عن المعلومات، وعدم الاعتراف بالأخطاء التي تحدث في العمل (العولقي، 2019).

ومن ناحية أخرى؛ تزايدت أهمية الابتكار في السنوات الأخيرة، بحيث أصبحت شيئاً أساسياً، بل وحيوياً لنجاح واستمرارية أية منظمة من منظمات الأعمال. فالتطورات والتغيرات المستمرة، أوجبت على هذه المنظمات، وقادتها الاهتمام بالإبداع، والابتكار، والتجديد المستمر (Abbas & Wu,2021). لأنه السبيل الوحيد لمواكبة التطورات والتغيرات العاصفة التي تحدث بشكل متغير غير مسبوق؛ لذلك لا يمكن لقادة القرن الواحد والعشرين غض الطرف عن هذا الواقع المتغير والمتجدد؛ لأنهم بذلك يحكمون على منظماتهم بالفشل والتقهقر والتراجع. وفي هذا السياق؛ تؤكد الدراسات أن تواضع القائد تعد أحد المحددات الرئيسة في تنمية سلوك العمل الابتكاري

للمرؤوسين بمنظمات الأعمال (Zhou & Wu,2018; Mallén, Domínguez-Escrig, Lapiedra& Li,2021; Chiva, 2019; Ali et al., 2020; Abbas, & Wu,2021; Li,2021) الدراسات العربية التي تناولت القيادة المتواضعة كأحد أنماط القيادة الإيجابية والنتائج المترتبة عليها؛ وخاصة فيما يتعلق بسلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين كأحد السلوكيات المرغوبة. كما أكدت الدراسات أن تواضع القائد يلعب دوراً رئيساً في تنمية سلوك صوت الموظف (Li et al.,2018; Lin, Chen, Tse, Wei & Ma,2019; Nazari et al.,2020). إلا أن الدراسات في بيئة الأعمال العربية، تجاهلت دراسة تأثير تواضع القائد في تنمية سلوك صوت الموظفين (في حدود علم الباحث). إضافة إلى تأكيد الدراسات أن صوت الموظف يلعب دور الوسيط في العلاقة بين بعض الأنماط الإيجابية للقيادة وتنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين في منظمات الأعمال (Zhou & Wu,2018; Ullah, Kayani, & Mahmood, 2020; Rasheed, Shahzad & Nadeem,2021)؛ إلا أن الباحث لم يرصد أي دراسة تناولت طبيعة التأثير غير المباشر بين تواضع القائد وتنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين من خلال سلوكيات صوت الموظفين (في حدود علم الباحث). وفي ضوء ما سبق؛ يمكن صياغة مشكلة البحث بصورة رئيسة في الدور الذي يمكن أن تقوم به سلوكيات صوت الموظفين بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين تواضع القائد وتنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين بقطاع الاتصالات محل البحث. وعليه؛ يمكن ترجمة مشكلة البحث إلى مجموعة من التساؤلات التي تحتاج من خلال التقصي والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة.

- ما مدى مساهمة تواضع القائد في تنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين بقطاع الاتصالات محل البحث؟
- ما مدى مساهمة سلوكيات صوت الموظفين في تنمية سلوكيات صوت الموظفين بقطاع الاتصالات محل البحث؟
- ما هي طبيعة التأثير غير المباشر بين تواضع القائد وتنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين بقطاع الاتصالات محل البحث من خلال آلية سلوكيات صوت الموظفين بوصفها متغيراً وسيطاً؟

#### أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة وتوصيف نوع وقوة التأثير المباشر لتواضع القائد في تنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين بقطاع الاتصالات محل البحث.
- تحديد وتوصيف نوع وقوة التأثير المباشر لتواضع القائد في تنمية سلوكيات صوت الموظفين بقطاع الاتصالات محل البحث.
- دراسة وتوصيف نوع وقوة التأثير المباشر لسلوكيات صوت الموظفين في تنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين بقطاع الاتصالات محل البحث.
- تحديد وتوصيف نوع وقوة التأثير غير المباشر بين تواضع القائد وتنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين بقطاع الاتصالات محل البحث من خلال آلية سلوكيات صوت الموظفين بوصفها متغيراً وسيطاً.

#### أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من اعتبارات عدة؛ تتمثل فيما يأتي:

- نظراً للبيئة سريعة التغير؛ أصبحت منظمات الأعمال تتبنى وتطبق الابتكار بشكل متزايد؛ لأن الابتكار يعد عاملاً رئيسياً في تطوير منظمات الأعمال وتحسين أدائها. ومع ذلك؛ نجد أن معدل الابتكار في قطاع الخدمات، يتخلف عن معدل الابتكار في قطاع التصنيع؛ مما دفع الباحثين لإجراء دراسات حول المحددات الرئيسية المتعلقة بتنمية سلوك العمل الابتكاري في منظمات الأعمال الخدمية. إلا أن قطاع الخدمات في الدول النامية ومنها اليمن لم تحظ باهتمام كبير من جانب الباحثين، على الرغم من الدور المهم الذي يلعبه هذا القطاع في النمو الاقتصادي (Abbas & Wu,2021). ومن ثم فإن أهمية هذا البحث تبرز من خلال سد الفجوة البحثية في بيئة الدول النامية ومنها اليمن. بالإضافة إلى أن معظم الأدبيات حول تواضع القائد تعتمد على نظرية (Owens & Hekman,2012)؛ وهذا البناء يفتقر إلى الأدلة التجريبية (Abbas & Wu,2021). لاسيما في ضوء الحاجة إلى تطوير دائرة المصادقية الخارجية External Validity للنتائج الميدانية التي تم الحصول عليها في أماكن ثقافية مختلفة حتى يمكن تعميم النتائج.
- رغم تأكيد الأدبيات أن تواضع القائد يساهم في تنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين (Zhou & Wu,2018; Li,2021; Abbas, & Wu,2021; Ali et al.,2020; Mallén et al.,2019)؛ إلا أنه لوحظ ندرة الدراسات في بيئة الأعمال العربية واليمنية، التي تناولت طبيعة التأثير المباشر بين تواضع القائد وتنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين بمنظمات الأعمال (في حدود علم الباحث). ومن ثم فإن أهمية هذا البحث تبرز من خلال سد الفجوة البحثية في بيئة الأعمال العربية واليمنية. فضلاً عن تأكيد نتائج عدد من الدراسات أهمية بل وحيوية وجود متغيرات وسيطة أو معدلة في العلاقة بين تواضع القائد وتنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين (Zhou & Wu,2018; Mallén et al.,2019)؛ إلا أن الباحث لم يرصد أي دراسة تناولت طبيعة التأثير غير المباشر بين تواضع القائد وتنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين من خلال آلية سلوكيات صوت الموظفين. ولذا فإن هذا الدراسة تعد إضافة علمية جديدة، يمكن أن تفتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجال نظرية تواضع القائد، وتنمية سلوكيات صوت الموظف، وسلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين.
- يتوقع الاستفادة من نتائج هذا البحث في تطوير الممارسات الإدارية لدى القائمين على إدارة المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية وشركة يمن موبايل الحكومية؛ من خلال زيادة وعي المسؤولين فيها بأهمية تفهم وجهات نظر تابعيهم وأخذها بعين الاعتبار في سياق البيئات الديناميكية، التي يستحيل عليهم في ظلها التعرف على

جميع المتغيرات التي تؤثر على عملهم، وتوفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار؛ مما يؤدي إلى إدخال العمليات والإجراءات والخدمات والتقنيات والأساليب الجديدة التي تساعد على تحسين جودة الخدمات الحالية، وتقديم خدمات جديدة؛ مما يزيد من رضا العملاء وولائهم. وبالتالي تعزيز قدراتها على مواجهة التحديات التنافسية وتمكينها من البقاء والنمو والتميز.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول الباحث في هذا الجزء؛ الإطار النظري الذي يتضمن مفاهيم متغيرات البحث، وعرضاً لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بمتغيرات البحث، وتنمية فرضيات البحث، على النحو الآتي:

#### تواضع القائد

في ظل التحديات المعاصرة والقيادة غير الأخلاقية في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين التي أدت إلى العديد من الفضائح؛ مثل فضائح شركة Enron، والإخفاقات الإدارية والأزمات، وتزايد التحديات المجتمعية والخسائر الناجمة عن الانهيارات الأخلاقية في المنظمات؛ التي تقضي جميعها بضرورة تطبيق القيادة الإيجابية (العولقي، 2019). وهو ما حدا بالباحثين إلى صياغة العديد من نظريات القيادة الإيجابية، التي تستند في مضمونها إلى القيم الإنسانية (Mallén et al., 2019). ومنها نظرية القيادة المتواضعة التي تمثل أحد الأساليب الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات لمواجهة السلوكيات غير الأخلاقية، والسلوكيات النرجسية، والأنانية للقادة، التي تحدى بهم إلى اتخاذ قرارات سيئة (Hekman & Owens 2012). إذ يعد تواضع القائد محور العديد من النقاشات الفلسفية للأخلاق التي من خلالها يمكن التغلب على الأفكار والسلوكيات المنحرفة؛ المتمثلة في الغطرسة والأنانية. فالتواضع يوفر الأساس الأخلاقي للبيئة التنظيمية؛ حيث يرى (Owens, Johnson & Mitchell, 2013) أن هناك نظرة خاطئة نحو السلوك المتواضع في أن هذا السلوكيات تدل على الضعف والذل، وعدم القدرة على القيادة، واتخاذ القرارات الجريئة. ولكن أساسيات هذه القيادة تثبت العكس في الواقع العملي؛ إذ أنها تعد من القيادات القوية والمنسجمة والمتكيفة مع الظروف والمخاطر التي تواجهها؛ لكونها تستمد قوتها وانسجامها وجرأتها من خلال تفاعلها وقربها من الآخرين.

ويشير تواضع القائد إلى إظهار الاحترام السخي لجميع أعضاء الفريق بطرق مختلفة؛ مثل قبول انتقاداتهم وتشجيعهم من خلال تفويض السلطة، وطلب اقتراحاتهم (Owens & Hekman, 2012; Ali et al., 2020). فالقادة المتواضعون هم أولئك الذين يرغبون في تقييم نقاط قوتهم وضعفهم بدقة، والاعتراف بأخطائهم، وطرح ردود أفعال عن أنفسهم، وتقدير نقاط قوة الآخرين وإسهاماتهم، وانفتاحهم على الأفكار الجديدة وردود الفعل، واستعدادهم للتعلم من الآخرين (Owens & Hekman, 2012; Ali et al., 2020; Al-Sahlani & Lateef, 2021; Li, 2021). إذ أنه من خلال سلوكيات التواضع يعترف القادة المتواضعون بنقاط ضعفهم، كما يقرون بأنهم قد تجاوزوها بفضل ما أسدي إليهم من نصائح من قبل الآخرين. ومن ثم فإن القادة المتواضعون يتميزون برؤيتهم الموضوعية لأنفسهم، وتقديرهم للآخرين ومساهماتهم. فضلاً عن كونهم أكثر انفتاحاً على المعلومات والأفكار الجديدة (Owens & Hekman, 2012). حيث ينعكس تواضع القائد بشكل أساسي كقائد يعترف بالعيوب الشخصية والأخطاء والحدود، وتسليط الضوء على مساهمات أتباعهم ونقاط قوتهم، ونمذجة قابلية التعلم المتواضعون نهجاً أكثر إنسانية يتميز بإظهار مواقف شفافة وودودة، والاستماع إلى ما يشعر به التابعين عنهم، ودعم الأتباع بما يؤدي إلى إزاحة المسافة بين السلطة والتابعين (Ali et al., 2020).

ومن ناحية أخرى؛ أكدت الدراسات أنه يترتب على سلوكيات تواضع القائد العديد من النتائج التنظيمية الإيجابية؛ مثل تخفيض معدل دوران العمل، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي، والارتباط بالعمل (Wang, Hall, Shannonhouse, Mize, Aten, Davis & Annan, 2021). كما أنه يدعم الأمن النفسي للموظفين. ومن ثم يصبح أتباع القادة المتواضعين واثقين من أنفسهم؛ وبالتالي تشجيعهم على تجربة استخدام مناهجهم الخاصة في حل مشكلات العمل (Owens & Hekman, 2012; Abbas & Wu, 2021). كما يحسن من مستوى أداء المرؤوسين لمهامهم الوظيفية، وينمي قدرتهم على الإبداع والابتكار، ويحسن من مستوى أداء المنظمة بشكل عام (Owens et al., 2013; Liu, 2016; Mason, 2020; Ali et al., 2020). كما أن تواضع القائد يخفض من ضغوط العمل، ويزيد من مستوى رفاهية الموظف (Afshan et al., 2021). وعلى مستوى المجموعة؛ فإن تواضع القائد يوفر بيئة تعاونية لأعضاء الفريق؛ حيث يمكنهم التعاون ومشاركة المعرفة والتوصل إلى حلول للمشاكل التي يواجهونها أثناء تنفيذ أعمالهم (Owens & Hekman, 2016; Ali et al., 2020).

وتم اقتراح أول تصور شامل لتواضع القادة على أساس تجريبي من جانب Owens & Hekman عام 2012. إذ أوضح أن تواضع القادة يحتوي على ثلاثة أبعاد؛ تتمثل في الاستعداد للاعتراف بحدود وأخطاء الشخص. والتعرف على مساهمات الموظفين ونقاط القوة لديهم. وأخيراً؛ الحفاظ على تقبل النصيحة والمشورة، والأفكار، والتغذية العكسية من الآخرين (Owens et al., 2013; Owens & Hekman, 2012; Mason, 2020; Abbas & Wu, 2021).

- رغبة واضحة في رؤية الذات بدقة: يعد فهم الذات جزءاً مهماً من التواضع؛ لأن اكتشاف نقاط الضعف والقوة بموضوعية، يمكن أن يساعد في تطوير الوعي الذاتي. إذ يتمتع القائد المتواضع بفهم عميق لنفسه من خلال تحديد المزايا والعيوب (Al-Sahlani & Lateef, 2020)، والرغبة في الانخراط في عملية مستمرة لتحقيق وعي دقيق للذات من خلال التفاعلات مع الآخرين، ليس فقط من أجل فهم الذات، ولكن أيضاً لتعديل الذات. أي أن آرائهم الذاتية تركز على ارتباطهم بالآخرين بدلاً من استقلالهم عن الآخرين (Owens et al., 2013). والتواضع يعزز تقييماً أكثر موضوعية للقيود الشخصية التي تظهر من خلال الكشف الشفاف عن الحدود الشخصية، والهروب من الأنانية، والاعتراف عن طيب خاطر بالأخطاء والحدود (Al-Sahlani & Lateef, 2020). وكما يعرف القائد المتواضع بنقاط ضعفه وأخطائه الشخصية؛ فإنه غير غافل عن نقاط

قوته (فالتواضع هو معرفة ما تجيده وما لا تجيده). كما يتقبل القائد المتواضع اللوم على الفشل دون تذمر (البردان، 2021، Owens & Hekman,2012).

- **تقدير واضح لنقاط قوة المرؤوسين ومساهماتهم:** إن القائد المتواضع يعتمد إيصال قيمة ومكانة كل موظف داخل المنظمة إلى جميع الموظفين بالمنظمة. كما يمتلك العزم لدفع المرؤوسين إلى دائرة الضوء، وكثيراً ما يعترف بقيمة المرؤوسين، والثناء على مجهوداتهم وعلمهم داخل المنظمة. كما ينخرط بنشاط في العديد من السلوكيات لجعل نقاط قوة الموظفين ومساهماتهم معروفة وبارزة للآخرين. وبدلاً من أن يلفت الانتباه إلى نفسه، فهو يستخدم كلمة "نحن" بدلاً من كلمة "أنا" عند الحديث عن إنجازات المنظمة. كما أنه ينسب الأفكار الجيدة للمرؤوسين عند تقديمها إلى الإدارة العليا، ويحفز المرؤوسين الذين قاموا بعمل جيد من أجل المنظمة مادياً ومعنوياً (Owens et al.,2013). وبشكل عام؛ فإن القائد المتواضع يحول الاهتمام باستمرار إلى الأحداث الإيجابية للآخرين؛ ويحول التركيز للأحداث السلبية على نفسه (Owens & Hekman,2012; Al-Sahlan & Lateef, 2020)، (البردان، 2021).

- **القابلية للتعلم:** يظهر القائد المتواضع انفتاحاً على الأفكار والمعلومات الجديدة، كما أن لديه عادة الاستماع قبل التحدث، وتقبل تعليقات وردود فعل الآخرين. وغالباً ما يوصف بأنه متقبل لتعليقات الآخرين وأفكارهم من منطلق أن التواضع يستلزم إدراك أن هناك الكثير من الطرق المختلفة لإنجاز شيء ما. ويعتبر القائد المتواضع نموذجاً تعليمياً للآخرين من خلال تبادل الأدوار مع المرؤوسين (أي افتراض أن يأخذ القائد دور المرؤوسين، ويضع المرؤوسين في دور القائد/المدرّب) بدلاً من مجرد إخبار المرؤوسين بكيفية القيام بالأشياء. كما أن القائد المتواضع لديه ميل تجاه وضع احتياجات الآخرين فوق احتياجاته، والتمسك بقيمة وأخلاقه الشخصية، حتى عندما يتم تحديه (Owens & Hekman,2012، البردان، 2021).

### صوت الموظف

تعود الجذور التاريخية لمفهوم صوت الموظف إلى دراسة (Hirschman) في عام 1970م التي تمت على عمال السكك الحديدية الأفارقة. حيث أوضح أن تعرض الموظفين لحالة عدم الرضا تدفعهم إلى ترك العمل أو البقاء والتحدث عن تلك الأوضاع المتعلقة ببيئة العمل كمحاولة منهم لإحداث تغيير الوضع الراهن (الصباغ ومرزوق، وعبد الجواد، 2017، الشهري، ومرسي، 2021). وفقاً لذلك يصف Avey, Wernsing, & Palanski (2012) (صوت الموظف بأنه محاولة للتغيير؛ بهدف تحسين الأوضاع بدلاً من الهروب. في حين يؤكد (Van Dyne & Le Pine, 1998) أن صوت الموظف سلوك تلقائي ومتحدى يهدف إلى تحسين أداء المنظمة، وأنه لا ينتج فقط عن عدم الرضا الوظيفي ولمجرد انتقاد للوضع الحالي فقط، فصوت الموظف أساس التغيير التنظيمي المستمر (Yan, 2018). ويتفق الباحثين في تعريف صوت الموظف بأنه تعبير الأفراد الطوعي عن الأفكار أو الآراء أو الاقتراحات أو الطرق البديلة حول القضايا المتعلقة بالعمل؛ بهدف تحسين الأداء التنظيمي أو عمل الوحدة. (Della et al., 2021; Rasheed et al., 2021; Liang, Farh & Farh, 2012; Li et al., 2003; Morrison, 2011; Dyne et al., 2003). وتأسيساً على ما سبق؛ فإن صوت الموظف سلوك لحل المشكلات، وموجه نحو التغيير، ويسعى إلى التحسين من خلال التحدث، والإبلاغ عن المخالفات التي تساهم في العديد من النتائج الإيجابية بما في ذلك الابتكار في المنظمة (Rasheed et al., 2021).

وقسم Della et al. (2021) سلوكيات صوت الموظف إلى صوت مباشر وغير مباشر. وفي الصوت المباشر يتمتع الموظفون بفرصة التعبير عن أفكارهم وآرائهم بشكل مباشر للمديرين دون وساطة الممثلين. والصوت غير المباشر يمنح الموظفين صوتاً من خلال التمثيل الجماعي؛ مثل النقابات العمالية، أو مجالس العمل، أو اللجان الاستشارية المشتركة. في حين يقسم (Morrison, 2011) سلوكيات صوت الموظف إلى ثلاثة أنواع مختلفة وفقاً للمحتوى أو الرسالة التي يحملها هذا الصوت أو الحديث؛ وهي الصوت الذي يركز على تقديم المقترحات Suggestion-Focused Voice؛ ويمثل التعبير عن الأفكار والمقترحات لتحسين مستوى الأداء التنظيمي. والصوت الذي يركز على المشكلات Problem-Focused Voice؛ ويمثل التحدث عن المخاوف بشأن العوامل السلبية والأخطاء الحالية أو المحتملة. وأخيراً الصوت الموجه بالرأي Opinion-Focused Voice وهو التعبير عن الآراء المتعلقة بممارسات العمل التي قد تختلف عن وجهات نظر الآخرين.

ويتفق الباحث في هذه الدراسة مع الأبعاد التي حددها (Liang et al., 2012) ممثلة في بعدين؛ يتعلق البعد الأول بالصوت الداعم Promotive Voice؛ ويشير إلى المحاولات المتعلقة بتقديم أفكار أو اقتراحات من أجل تحسين أداء وحدات العمل المختلفة داخل المنظمة. إما البعد الآخر فيتعلق بالصوت المانع أو الكاشف للأخطاء Prohibitive Voice؛ ويشير إلى الكشف عن أوجه الخلل داخل المنظمة والسلوكيات الضارة بالمنظمة؛ من حيث الإجراءات أو القواعد وسياسات العمل. وبالتالي فإن هذا البعد يمكن أن يمنع أو يقلل من الآثار السلبية لتلك الممارسات في المستقبل. وهنا يؤكد (Liang et al., 2012) أن كلا النوعين من السلوكيات المتعلقة بصوت الموظف تهدف لتحسين الأداء؛ لأنهما يمثلان صوت بناء في طبيعته، ولا يقتصر على مجرد انتقاد الوضع الحالي. كما أن هذه السلوكيات لا تعد من ضمن واجبات الوظيفة الرسمية، ولكنها ترتبط باستعداد الفرد للذهاب أبعد من مهامه الرسمية والانخراط في الأدوار الإضافية، وزيادة الإحساس بالمسؤولية من أجل تحسين الأداء التنظيمي.

### سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين

يحدث الإبداع عندما يقوم فرد أو مجموعة يعملون معاً في إطار تنظيمي بتقديم أفكار فريدة أو جديدة. في حين أن الابتكار لا يشمل فقط تقديم فكرة جديدة أو مميزة، ولكنه أيضاً يطبق الفكرة الجديدة في سياق المنظمة. ونظراً لأن توليد فكرة جديدة (الإبداع) يجب أن يحدث قبل أن يمكن تنفيذها (الابتكار). فإن العديد من الباحثين يعتبرون الإبداع شرطاً مسبقاً للابتكار (Abbas & Wu, 2021). ويعرف سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين في أنه توليد متعمد للأفكار الجديدة في مكان العمل والترويج لها وتنفيذها (Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2000; Akram et al., 2020). كما توصف سلوكيات العمل الابتكاري للموظفين أيضاً على أنها

سلوكيات منحرفة إيجابيا؛ نظراً لأن مثل هذه السلوكيات تمكن الأفراد من الانحراف عن الأعراف الحالية وتحدي الوضع الراهن (Wang, Liu & Zhu,2018). لتحقيق نتائج مرغوبة لصالح المنظمة وأصحاب المصلحة أو كليهما. ويعتبر هذا الانحراف الإيجابي انحرافاً ببناءً، وهو سلوك طوعي وتقديرية وله دور إضافي. فهي سلوكيات مقصودة تولد وتنفذ أفكاراً إبداعية؛ تؤدي إلى إدخال العمليات والإجراءات والخدمات والتقنيات والأساليب الجديدة التي تساعد على تحسين جودة المنتجات أو الخدمات الحالية، وخلق منتجات وخدمات جديدة؛ مما يزيد من رضا العملاء وولائهم (Abbas & Wu,2021).

ويتم سلوك العمل الابتكاري للمرووسين بثلاث مراحل؛ تتمثل في توليد الأفكار، وترويجها، وتنفيذها. وغالباً ما يكون توليد الأفكار الجديدة ناتجاً عن المشاكل المتعلقة بالعمل، والتناقضات والتغرات والاتجاهات الجديدة الناشئة، والفرص، التي قد تكون مرتبطة بالعمليات، أو الخدمات، أو المنتجات الحالية. وفي هذه المرحلة يتم جمع وإعادة تنظيم المعلومات والمفاهيم القائمة لحل المشاكل، أو تحسين الأداء. وتتأثر هذه المرحلة بشكل كبير بمستوى تحفيز الموظفين. وتوفر مرحلة ترويج الفكرة القوة لتلك الأفكار المتولدة. وتسعى جاهدة لإزالة المقاومة التنظيمية والحوجز التي تحول دون إحداث التغيير. وتتطلب هذه المرحلة دعماً وتعاوناً تنظيمياً أقوى. أخيراً؛ تساعد مرحلة تنفيذ الفكرة في تحويل الأفكار المولدة والمروجة إلى واقع عملي ونتائج في تطوير منتجات وخدمات وإجراءات عمل جديدة ( Scott & Bruce,1994;Janssen,2000; de Jong & den Hartog,2010; Akram et al.,2020; Dahiya & Raghuvanshi, 2021).

وتأسيساً لما سبق؛ فإن سلوك العمل الابتكاري للمرووسين يتمثل في توليد طرق وأساليب جديدة لإنجاز الأعمال، وإيجاد الحلول للمشكلة القائمة بشكل جديد وفريد. فالهدف من سلوك العمل الابتكاري للمرووسين ليس فقط إنتاج عدد كبير من الأفكار. ولكن في حل المشكلات، وخلق منتجات وخدمات جديدة، وخلق حاجات ورغبات جديدة للعملاء، واستغلال الفرص وزيادة الفعالية التنظيمية. وعليه؛ فإن سلوك العمل الابتكاري للمرووسين يتمثل في قدرة الموظفين على إحداث تغييرات متمدة بغرض تحسين أداء المنظمة عن طريق إدخال أفكار جديدة وتنفيذها؛ من خلال أنماط معينة لسلوك الموظفين في مكان العمل؛ مثل تقبل النقد ووجهات النظر المختلفة، ورفض ما هو خاطئ من تعليمات وإجراءات، وطرح الأفكار الجديدة دون تردد خوفاً من فشلها، ومحاولة إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل، وتطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات، واقتراح حلول ابتكارية للمشكلات، وتطوير خطط وبرامج زمنية ملائمة لتنفيذ الأفكار(العولقي،2019).

### تواضع القائد وسلوك العمل الابتكاري للمرووسين

في السنوات الأخيرة؛ اقترح الباحثين أسلوب القيادة من أسفلى إلى أعلى (القيادة المتواضعة). ويتفق الباحثين أن أسلوب القيادة هذا له تأثير كبير في تشكيل سلوك المرووسين واتجاهاتهم (Li,2021). إذ يتيح القائد المتواضع للمرووسين المشاركة في صنع القرار؛ مما يخلق إحساساً لديهم بالنقطة بالنفس، ويشجعهم على تقديم أفكار جديدة وتنفيذها (Ali et al,2020). كما يعتبر القائد المتواضع أن أخطاء وإخفاقات مرووسيهم أداة للتعلم والنجاح. فالقائد المتواضع متسامح مع الأخطاء، ولا ينتقد بشكل مفرط (Owens & Hekman, 2016). ومع ذلك؛ فإن السلوك الابتكاري هو سلوك محفوف بالمخاطر وغير مؤكد، وتحمل القائد المتواضع للأخطاء يؤدي إلى تقليل العبء النفسي على الموظفين في عملية إجراء السلوك الابتكاري؛ بحيث يكون لديهم الشجاعة الكافية لمحاولة استكشاف فرص ابتكاره جديدة. (Li,2021) إذ إن القادة المتواضعين يجعلون أتباعهم يتقبلون عدم اليقين؛ من خلال قابلية التعلم والانفتاح على التعليقات والسماح لتابعيههم بتجربة أشياء جديدة بناءً على منهج التجربة والخطأ (Mallén et al.,2019; Ali et al,2020; Abbas & Wu,2021). ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي؛ فإن تقدير نقاط قوة الآخرين وإسهاماتهم يخلق أساساً للتبادل في المنظمة. إذ يقلل القادة المتواضعون من المشاعر السلبية للموظفين؛ من خلال التأكيد على مساهماتهم ومزاياهم في المنظمة. فعندما يدرك الموظفون الدعم من القادة؛ يصبح الموظفون الذين يعملون في هذا النوع من البيئة مغامرين ومفتحين على أشياء جديدة، ويحبون اقتراح أفكار جديدة، ويجروون على تقديم الاقتراحات؛ لأنهم يدركون الدعم من قادتهم. مما يعني أنه في مثل هذه البيئة، فإن الموظفين هم أكثر استعداداً للانخراط في سلوكيات ابتكاره. (Li, 2021)

وأكدت عدد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تواضع القائد وسلوكيات العمل الابتكاري للمرووسين؛ حيث بينت دراسة (Zhou & Wu 2018) أن تواضع القائد يؤثر إيجابياً في تنمية السلوك الابتكاري للمرووسين، وأظهرت النتائج أن التقييم الذاتي الأساسي للموظفين يلعب دوراً وسيطاً. كما أن المهارات السياسية للقائد تلعب دوراً معديلاً في العلاقة بين تواضع القائد والسلوك الابتكاري للمرووسين. بينما توصلت دراسة (Wang et al.,2018) إلى أن سلوكيات القائد المتواضع تؤثر بشكل إيجابي في تنمية إبداع المرووسين، ويتوسط رأس المال النفسي هذا التأثير. وفي السياق نفسه؛ توصلت دراسة (Yuan, Zhang & Tu,2018) إلى وجود علاقة إيجابية بين تواضع القائد ومشاركة العاملين في العمليات الإبداعية. كما يتوسط الدعم التنظيمي المدرك هذه العلاقة جزئياً. وفي الاتجاه نفسه؛ أظهرت دراسة (Ye, Tung & Zhu,2020) أن تواضع القائد يؤثر على مستوى تواضع فريق العمل. مما أثر بدوره على الأداء الإبداعي للموظفين. كما أن أثر تواضع فريق العمل على الأداء الإبداعي للموظفين كان أقوى في ظل المستوى المرتفع من الاعتماد على المهام، والمناخ التنافسي. في حين توصلت دراسة (Mallén et al. 2019) إلى وجود علاقة إيجابية بين تواضع القائد والابتكار بالمنظمة. إضافة إلى الدور الوسيط للإيثار في تلك العلاقة. إذ إن تواضع القائد عزز من الإيثار. وبالتالي الابتكار بالمنظمة. بينما بينت دراسة (Ali et al.2020) أن تواضع القائد يرتبط إيجابياً بسلوك العمل الابتكاري للمرووسين ونجاح المشروع. كما يتوسط التمكين النفسي، وسلوك العمل الابتكاري للمرووسين بشكل جزئي هذه العلاقة. كما أكدت دراسة (Abbas, & Wu,2021; Li,2021) أن تواضع القائد يؤثر بشكل إيجابي في تنمية سلوك العمل الابتكاري للمرووسين.

وتأسيسا على ما سبق؛ يمكن صياغة الفرضية الأولى ( $H_1$ ) (يوجد تأثير مباشر ذا دلالة إحصائية بين تواضع القائد وتنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين).

#### تواضع القائد وصوت الموظف

يتحدى صوت الموظف الوضع الراهن، الذي قد يجلب مقاومة وعواقب سلبية على من يتكلم. لذلك تحتاج المنظمات إلى بذل جهود مركزة لتطوير آليات مواتية لتشجيع الموظفين على الانخراط في السلوكيات الصوتية (Rasheed et al.,2021). إذ يؤكد (Milliken, Morrison, & Hewlin,2003) أن الكثير من الموظفين يخشون التحدث؛ نظرا لشعورهم بأنه من المحتمل أن تفوق التكاليف الشخصية الناتجة عن الحديث الفوائد التي يمكن أن تتحقق من خلال التعبير عن وجهات نظرهم التي قد تختلف مع وجهات نظر الآخرين. لذا يجب أن يشعر الفرد بالأمان حتى يقبل على التحدث وإبداء الرأي حول قضايا ومشكلات العمل (Morrison,2011; Li et al.,2018). وفي هذا السياق؛ يؤكد (Brown, Treviño & Harrison,2005) أن خيار صوت الموظف المتعلق بقيام الموظفين بالتحدث عن المشكلات والأخطاء التنظيمية، والتعبير عن وجهة نظرهم ومقترحاتهم بشأن التحسين والتطوير؛ تعتمد بشكل أساسي على درجة إدراكهم بأن الإدارة العليا بالمنظمة سوف تقدر تلك الآراء، وإنهم لن يتعرضوا للعقاب. نتيجة لذلك؛ يعتبر موقف وسلوك القائد أساساً مهماً للموظف لتقييمه التكاليف والفوائد الناتجة عن التحدث وتقديم الاقتراحات لرؤسائهم أو الصمت (Yan,2018).

وفي هذا السياق؛ أكدت عدد من الدراسات أن تواضع القائد يؤثر إيجابيا في تنمية سلوكيات صوت الموظف؛ إذ أكدت دراسة (Li et al.,2018) أن تواضع القائد يؤثر إيجابيا في تنمية السلوكيات الصوتية للموظفين. كما أكدت دراسة (Li et al.,2019) أن تواضع القائد يرتبط بشكل إيجابي بصوت الموظفين. كما توسط مفهوم دور الصوت بشكل كامل هذه العلاقة. كما عدل التركيز التنظيمي للموظفين علاقة الوساطة بين تواضع القائد وصوت الموظفين. إذ إنه عندما يكون لدى الموظفين تركيز ترويجي عال أو تركيز وقائي منخفض؛ فإن تواضع القائد يرتبط بشكل إيجابي أكثر بالصوت من خلال مفهوم دور الصوت. وفي السياق نفسه؛ بينت دراسة (Lin et al.,2019) وجود علاقة إيجابية بين تواضع القائد وسلوك صوت الموظفين في ظل الدور الوسيط للاحساس الشخص بالسلطة، والدور المعدل لمسافة السلطة في تلك العلاقة. كما أظهرت دراسة (Nazari et al.,2020) أن تواضع القائد يؤثر إيجابيا بشكل مباشر أو غير مباشر في تنمية سلوك صوت الموظفين من خلال التمكين النفسي والسلامة النفسية.

وتأسيسا على ما سبق؛ يمكن صياغة الفرضية الثانية ( $H_2$ ) (يوجد تأثير مباشر ذا دلالة إحصائية بين تواضع القائد وتنمية سلوكيات صوت المرؤوسين).

#### صوت الموظف وسلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين

صوت الموظف هو أداة مهمة يمكن استخدامها لتنظيم المعرفة وإبداع الموظفين من أجل الابتكار (Ashiru et al.,2021). إذ تساعد مجموعة الآراء ووجهات النظر المختلفة المتعلقة بالعمل المديرين على اكتشاف المشكلات والفرص والحلول في وقت مبكر، وبالتالي تسهيل تبني الابتكارات ((Della et al.,2021; Dyne et al.,2003). وبحث عدد من الدراسات طبيعة العلاقة بين صوت الموظف وسلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين؛ إذ أكدت دراسة (Rasheed, Shahzad, Conroy, Nadeem & Siddique,2017) في أن صوت الموظف يؤثر إيجابيا في تنمية الابتكار التنظيمي. كما يلعب صوت الموظف دور الوسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والابتكار التنظيمي. وفي السياق نفسه؛ بينت دراسة (Miao, Lu, Cao & Du,2020) أن صوت الموظف يؤثر إيجابيا في تنمية السلوك الابتكاري للموظف. كما يتوسط كل من الصوت الداعم والصوت المانع جزئياً العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والسلوك الابتكاري للموظف. كما أكدت دراسة (Chen, Li, Wu & Chen,2020) أن صوت الموظف يرتبط إيجابيا في تنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين. وأن الحالة التنظيمية المدركة تتوسط هذه العلاقة. كما بينت دراسة (Tsameti, Bellou & Tsamantouridis,2021) أن صوت الموظف يؤثر إيجابيا في تنمية سلوكهم الابتكاري. علاوة على ذلك؛ أظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي يعدل هذا العلاقة. وأوضحت دراسة (Han & Xia,2020) وجود علاقة إيجابية بين صوت الموظف وسلوك العمل الابتكاري. كما بينت النتائج أن صوت الموظف يلعب دور الوسيط الكامل بين استخدام وسائل التواصل الاجتماعي وسلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين. وكشفت دراسة (Basheer, Saleem, Hameed Hassan, 2021) أن سلوكيات صوت الموظفين تؤثر بشكل إيجابي في الابتكار التنظيمي. ويقوم كبار المديرين بدور الوسيط؛ حيث ثبت أن دورهم الداعم يزيد من سلوك الموظف الصوتي. بالإضافة إلى تعزيز العلاقة بين محددات سلوك صوت الموظف والابتكار. بينما أكدت دراسة (Della et al.,2021) أن آليات سلوكيات صوت الموظف المباشر وغير المباشرة ترتبط جميعها بشكل إيجابي بالابتكار التنظيمي في كل من الشركات الصغيرة والمتوسطة. وتأسيسا على ما سبق؛ يمكن صياغة الفرضية الثالثة ( $H_3$ ) (يوجد تأثير مباشر ذا دلالة إحصائية بين سلوكيات صوت المرؤوسين وتنمية سلوك العمل الابتكاري).

الدور الوسيط لسلوكيات صوت الموظف في العلاقة بين تواضع القائد وتنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين.

أكدت عدد من الدراسات أن سلوكيات صوت الموظف تتوسط العلاقة بين أنماط القيادة الإيجابية وتنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين؛ مثل القيادة الأخلاقية ((Ullah et al.,2020). والقيادة التحولية (Rasheed et al.,2021). والقيادة الأبوية (عويس،2013). ونظرا لأن تواضع القائد يؤثر إيجابيا في تنمية سلوكيات صوت الموظف (Li et al.,2018; Li et al.,2019; Lin et al.,2019; Nazari et al.,2020). وسلوكيات صوت الموظف تؤثر إيجابيا في تنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين (Miao et al.,2020; Chen et al.,2021; Tsameti et al.,2021; Della et al.,2021; Basheer et al.,2021; al.,2020). ونظراً لأن القادة

المتواضعين يقدمون انفتاحاً أكبر على الأفكار الجديدة والمعلومات المتناقضة والمشورة؛ فإنهم يتبنون معالجة أكثر توازناً للمعلومات، ويوفرون انعكاساً مهماً للبيئة الخارجية، ويعترفون على أوجه القصور الخاصة بهم. لذا فهم أكثر استعداداً لقبول المعرفة الجديدة والأفكار الجديدة من سلوك الموظف الصوتي. إلى جانب ذلك؛ يستفيدون بنشاط من نقاط القوة لدى الآخرين، ويمكنهم ذلك من تنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين من خلال آلية سلوكيات صوت الموظف (Liu,2016)).

وتأسيساً على ما سبق؛ يمكن صياغة الفرضية الرابعة ((H<sub>4</sub>) يوجد تأثير غير مباشر ذا دلالة إحصائية بين تواضع القائد وتنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين؛ من خلال تنمية سلوكيات صوت الموظفين بوصفها متغيراً وسيطاً.

### منهجية البحث

يعتمد تصميم هذا البحث على المدخل الوصفي في البحوث الاجتماعية؛ بغرض وصف المتغيرات الخاصة بمشكلة البحث. كذلك تم استخدام المنهج السببي؛ بغرض دراسة وتحديد التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث؛ المتمثلة في تواضع القائد، وسلوكيات صوت الموظفين، وسلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين.

### مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في المؤسسة العامة للاتصالات المشغل الوحيد لخدمة الهاتف الثابت، واحد أهم مقدمي خدمة الإنترنت، وشركة يمن موبايل المملوكة للدولة وتدار بكوادر حكومية والرائدة في سوق الهاتف الجوال اليمني ( تقرير المؤسسة العامة للاتصالات، 2019). في حين تم استبعاد شركات القطاع الخاص (سبافون، وإم تي إن يمن، وشركة وأي). نظراً لأن شركة يمن موبايل المملوكة للدولة تعد الشركة الوحيدة التي حصلت على ترخيص لتقديم خدمات إنترنت الجيل الثالث ( 3G) ودشنت خدمات إنترنت الجيل الرابع (4G). في حين أن شركات القطاع الخاص المشغلة للهاتف الجوال لم تحصل سوى على ترخيص لتقديم خدمات إنترنت الجيل الثاني (2G)، فضلاً عن البيئة الاستثمارية الهشة التي تعاني منها شركات القطاع الخاصة التي أدت إلى إعلان شركة وأي الإفلاس في 2020م (البشيري، 2021).

وتمثلت مفردات مجتمع البحث في الموظفين بالمؤسسة العامة للاتصالات والبالغ عددهم (2322) موظفاً؛ وفقاً لإحصائيات الإدارة العامة للتخطيط والمشاريع بالمؤسسة (إدارة الإحصاء، 2020). والموظفين بشركة يمن موبايل والبالغ عددهم (538) موظفاً (إدارة الموارد البشرية بالشركة، 2020). ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث، وصعوبة الوصول لجميع مفرداته. إضافة إلى القيود الخاصة بالوقت، والتكلفة المرتبطة بهذا النوع من البحوث؛ فقد تقرر الاعتماد على أسلوب وإجراءات العينات لجمع البيانات الأولية اللازمة. ويعتمد هذا البحث على عينة عشوائية بسيطة. بالاعتماد على سجلات المرتبات والأجور وأخذ الرقم الزوجي لتمثيل الموظفين في المؤسسة العامة للاتصالات، وشركة يمن موبايل، وفروعها في أمانة العاصمة صنعاء. وتم تحديد حجم العينة من إجمالي الموظفين، باستخدام الصيغة الرياضية التالية (Saunders, Lewism, 2009):

$$N \times P(1-P)$$

$$n =$$

حيث إن :

$n =$  حجم العينة.  $N =$  حجم المجتمع.  $P =$  نسبة توافر الخصائص موضع الدراسة 50%.  $D =$  نسبة الخطأ المسموح به 5%.  $Z =$  الدرجة المعيارية لمقابلة لمستوى الثقة 95% وتساوي 1.96. وباستخدام المعادلة السابقة، يتضح أن حجم العينة (339) موظفاً. وتم توزيع العدد الإجمالي لعينة الموظفين؛ وفقاً لقاعدة التخصيص المتناسب مع عدد الموظفين. وقد بلغ عدد عينة الموظفين بالمؤسسة العامة للاتصالات (275) موظفاً. وعدد عينة الموظفين في شركة يمن موبايل (64) موظفاً. وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصالحة لتحليل (283) قائمة بمعدل استجابة 83%. ويمكن عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الموظفين؛ كما يوضح الجدول رقم (1).

جدول (1) توزيع مفردات عينة الموظفين حسب خصائصهم الديموغرافية

النسبة	العدد	الخصائص الديموغرافية
40.6%	115	فني
59.4%	168	إداري
100%	283	المجموع
26.9%	76	تعليم متوسط
60.4%	171	تعليم جامعي
12.7%	36	تعليم فوق الجامعي
100%	283	المجموع
26.9%	76	أقل من 10 سنوات
39.2%	111	أقل من 15 سنة
33.9%	96	15 سنة فأكثر
100%	283	المجموع

## متغيرات البحث وأساليب القياس

فيما يلي يستعرض الباحث المتغيرات والمقاييس المستخدمة في البحث؛ وذلك على النحو الآتي:

- **تواضع القائد:** وتضم ثلاث متغيرات رئيسية؛ تتلخص في (الوعي الذاتي، وتقدير نقاط قوة الآخرين ومساهماتهم، والقابلية لتعلم)، وتتكون من تسع فقرات. واعتمد الباحث على مقياس (Owens et al., 2013). كون المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات. فضلاً عن استخدامه في العديد من الدراسات؛ منها دراسة (Nazari et al., 2020; Ali et al., 2020; Li, 2021) التي أكدت أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات.
- **صوت الموظفين:** وتضم متغيرين؛ تتلخص في (الصوت الداعم، والصوت المانع)، وتتكون من عشر فقرات. واعتمد الباحث على مقياس (Liang et al., 2012). كون المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات. فضلاً عن استخدامه في العديد من الدراسات؛ منها دراسة (Nazari et al., 2020)، الصباغ وآخرون، (2017) التي أكدت أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات.
- **سلوك العمل الابتكاري للمرووسين:** وتضم ثلاث متغيرات رئيسية؛ تتلخص في (توليد الأفكار، وترويج الأفكار، وتطبيق الأفكار)، وتتكون من تسع فقرات. واعتمد الباحث على مقياس (Janssen, 2000)؛ كون المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات. فضلاً عن استخدامه في العديد من الدراسات؛ منها دراسة (Ali et al., 2020، عويس، 2013) التي أكدت أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات.

ولقياس متغيرات تواضع القائد، وصوت الموظف، وسلوك العمل الابتكاري للمرووسين. واستخدم الباحث مقياس متعدد البنود، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الشهير والمتدرج من خمس نقاط؛ إذ يشير الرقم (5) إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم (1) إلى غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

## أداة البحث وطريقة جمع البيانات

اعتمد البحث بصفة رئيسية على تصميم قائمة استقصاء موجهة للموظفين في المؤسسة العامة للاتصالات، وشركة يمن موبايل محل البحث لجمع البيانات الأولية اللازمة. وقد روعي في تصميمها البساطة، والسهولة، والوضوح، وترتيب الأسئلة والعبارات حسب تسلسل عوامل البحث. وتم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم البحث والهدف منه، وطلب التعاون في استيفاء بيانات الاستقصاء. أما الصفحات الأخرى؛ فقد اشتملت على أربعة أسئلة رئيسية؛ خصص السؤال الأول (9 فقرات)؛ لقياس اتجاهات الموظفين نحو مستوى توافر سلوكيات تواضع القائد. وخصص السؤال الثاني (10 فقرات)؛ لقياس اتجاهات الموظفين نحو مستوى سلوكيات صوت الموظفين. أما السؤال الثالث (9 فقرات)؛ فقد خصص لقياس اتجاهات الموظفين نحو مستوى سلوك العمل الابتكاري. وأخيراً السؤال الرابع؛ فقد خصص لقياس بعض الخصائص الديموغرافية للموظفين في المؤسسة العامة للاتصالات، وشركة يمن موبايل محل البحث.

وتجدر الإشارة هنا؛ إلى أنه تم جمع البيانات الخاصة بالاستقصاء باستخدام طريقة الزيارة القصيرة لتسليم قائمة الأسئلة باليد، وشرح طبيعة الاستقصاء وأهدافه، ثم تركها ليتم الإجابة عنها في الوقت والمكان المناسبين للمستقصى منهم، ثم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية القصيرة مرة أخرى.

## أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض

اعتمد الباحث على عدد من أساليب التحليل الإحصائية المناسبة لطبيعة متغيرات وبيانات البحث. وتتمثل هذه الأساليب في أسلوب معامل الارتباط ألفا Correlation Coefficient، باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس الخاضع للاختبار. وأسلوب التحليل العامل التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA) لاختبار صلاحية بنية المقاييس المستخدمة في البحث الحالي. ونماذج المعادلات الهيكلية (SEM) (Structural Equation Modeling). وأسلوب تحليل المسار Path Analysis. وطريقة توليد العينات المتكررة Bootstrapped، باستخدام برنامج Amos22 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS؛ لاختبار فرضيات البحث وصحة نموذجها.

## نتائج البحث

يتناول الباحث في هذا الجزء؛ نتائج تحليل البيانات الأولية؛ التي تم جمعها ومراجعتها ومعالجتها إحصائياً، على النحو الذي يساعد على الإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه، كما يلي.

## أولاً: صدق وثبات أداة البحث

بالنسبة للتحقق من صدق المقاييس المستخدمة في البحث (قياس المفاهيم الأساسية التي من المفترض قياسها وليس شيء آخر)؛ فقد تم استخدام أسلوب التحليل العامل التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) الذي يستخدم للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس المختلفة التي يتم بناؤها في ضوء أطر نظرية سابقة. ويختلف عن التحليل العامل الاستكشافي في أنه يقيد الفقرات بالأساس النظري، ولا يعطيها الحرية في الانتماء للأبعاد التي يختارها التحليل، بل يقوم الباحث بتحديد انتماء كل فقرة للمتغير الملائم حسب الأساس النظري ولمفاهيمي لهذا المقياس (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). واعتمد البحث على إجراء التحليل العامل التوكيدي على برنامج Amos22، بطريقة الاحتمالات الكبرى ML. وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير للمتغيرات الداخلة في التحليل، والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، ويتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها التي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة Goodness fit indicator.

وبناءً على الأساس النظري، والدراسات السابقة؛ تم افتراض أن جميع فقرات أداة البحث تنتظم حول ثلاثة مقاييس (مقياس تواضع القائد، ومقياس صوت الموظفين، ومقياس سلوك العمل الابتكاري للمرووسين). وتم إجراء

التحليل العامل التأكيدي في ثلاث خطوات، كل خطوة لمقياس من مقاييس البحث الثلاثة. وبالنسبة لمقياس تواضع القائد، الذي يتكون من (9 فقرات) تقيس مستوى سلوكيات تواضع القائد؛ فقد أشارت نتائج تخمين القياس الأولي لهذا المقياس إلى عدم وجود مطابقة جيدة؛ لذلك تم إجراء تعديل على المقياس من خلال فحص البواقي ومؤشرات التعديل Modification indices التي يتيحها برنامج AMOS مع الأخذ في الاعتبار الجانب النظري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل؛ وبالتالي تم التعديل على المقياس. وبعد إعادة اختبار المقياس؛ أشارت مؤشرات جودة المطابقة الواردة في الجدول (2) إلى حسن مطابقة النموذج والمؤشرات بالحدود المقبولة. مما يشير إلى وجود حالة الملائمة. وهذا يؤكد صحة افتراض أن الفقرات التسع تقيس بنية تتكون من ثلاثة عوامل.

جدول (2)  
ملخص مؤشرات جودة المطابقة لمقاييس البحث

المؤشر	جودة المطابقة	مقياس القيادة المتواضعة	مقياس صوت الموظفين	مقياس السلوك الابتكاري
مربع كاي المعياري CMIN/DF	$5 \geq$	1.370	1.521	1.335
مؤشر جودة المطابقة GFI	$90. \leq$	0.979	0.970	0.978
مؤشر المطابق المقارن CFI	$90. \leq$	0.993	0.992	0.994
مؤشر المطابقة المعياري NFI	$90. \leq$	0.976	0.976	0.977
مؤشر توكر لويس TLI	$90. \leq$	0.988	0.987	0.990
الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريب RMSEA	$0.1 \geq$	0.036	0.043	0.034

وبالنسبة لمقياس سلوكيات صوت الموظفين؛ الذي يتكون من (10 فقرات) تقيس مستوى سلوكيات صوت الموظفين؛ فقد أشارت نتائج تخمين القياس الأولي لهذا المقياس إلى عدم وجود مطابقة جيدة؛ لذلك تم إجراء تعديل على المقياس من خلال فحص البواقي ومؤشرات التعديل Modification indices التي يتيحها برنامج AMOS مع الأخذ في الاعتبار الجانب النظري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل؛ وبالتالي تم التعديل على المقياس. وبعد إعادة اختبار المقياس؛ أشارت مؤشرات جودة المطابقة الواردة في الجدول (2) إلى حسن مطابقة النموذج والمؤشرات بالحدود المقبولة. مما يشير إلى وجود حالة الملائمة. وهذا يؤكد صحة افتراض أن الفقرات العشر تقيس بنية تتكون من عاملين.

وبالنسبة لمقياس سلوك العمل الابتكاري للمرووسين؛ الذي يتكون من (9 فقرات) تقيس مستوى سلوك العمل الابتكاري للمرووسين؛ فقد أشارت نتائج تخمين القياس الأولي لهذا المقياس إلى عدم وجود مطابقة جيدة؛ لذلك تم إجراء تعديل على المقياس من خلال فحص البواقي ومؤشرات التعديل Modification indices التي يتيحها برنامج AMOS مع الأخذ في الاعتبار الجانب النظري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل؛ وبالتالي تم التعديل على المقياس. وبعد إعادة اختبار المقياس؛ أشارت مؤشرات جودة المطابقة الواردة في الجدول (2) إلى حسن مطابقة النموذج والمؤشرات بالحدود المقبولة. مما يشير إلى وجود حالة الملائمة. وهذا يؤكد صحة افتراض أن الفقرات التسع تقيس بنية تتكون من ثلاثة عوامل.

وتم استخدام الصدق التقاربي Convergent Validity لتقييم صلاحية نموذج القياس - الصدق البنائي - الذي يقيس درجة التوافق بين الفقرات المتعددة التي تقيس العامل (المتغير). إذ تشير نتائج الجدول (3) إلى أن قيم الإشباع Factor Loading لجميع الفقرات أكبر من 0.50. كما أن قيم متوسط التباين المستخلص Average Variance Extracted (AVE) لجميع المتغيرات (العوامل) أعلى من 0.50. إضافة إلى أن قيم الثبات المركب (Composite Reliability) (CR) لجميع المتغيرات (العوامل) أعلى من 0.70. مما يعني أن أداة البحث تتمتع بالصدق التقاربي (Hair et al., 2010). كما تم تحديد معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل متغير على حدة؛ لتقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود أداة البحث. وتشير النتائج في الجدول (3) إلى أن معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الارتباط ألفا 0.60 وفقاً لمستويات تحليل الاعتمادية في العلوم الاجتماعية (Hair et al., 2010). وهذا يدل على أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها.

جدول (3)  
صدق وثبات أداة البحث باستخدام التحليل العنقودي التأكيدي

المتغيرات	الفقرات	Factor Loading	AVE	CR	Alpha
الوعي الذاتي	(X <sub>1</sub> ) يسعي رئيسي في العمل للحصول على التعليقات المفيدة حول العمل، حتى لو كانت مخرجة.	0.835	0.67	0.86	0.85
	(X <sub>2</sub> ) يعرف رئيسي في العمل بعدم القدرة على أداء مهمة معينة عندما لا يعرف كيفية أدائها.	0.909			

			0.713	(X3) اعتبر ف رئيسي في العمل بمعارف ومهارات الآخرين حتى ولو لم يمتلكها.	
	0.79	0.27	0.839	(X4) يقوم رئيسي في العمل بملاحظة نقاط قوة الآخرين.	تقدير مساهمات الموظفين ونقاط قوتهم
			0.776	(X5) في حين من الإحسان يقوم رئيسي في العمل بمحاولة الزملاء الآخرين على نقاط قوتهم التي لديهم.	
			0.641	(X6) يقدم رئيسي في العمل التقدير للمساهمات القليلة للآخرين.	
	0.79	0.37	0.612	(X7) رئيسي في العمل مستعد لتعلم من الآخرين.	القابلية لتعلم
			0.775	(X8) رئيسي في العمل منفتح على أفكار الآخرين.	
			0.863	(X9) رئيسي في العمل يقبل النصيحة من الآخرين.	
	0.69	0.82	0.830	(S1) ابادر بطرح اقتراحات بناءة التي اعمل بها.	صوت داعم
			0.803	(S2) ابادر لتقديم اقتراح مساريح جديدة تعود بالنفع على (الشركة/ المؤسسة) التي اعمل بها.	
			0.802	(S3) ابادر في توسيع نطاق العمل المشترك في قضايا العمل.	
			0.712	(S4) ابادر بالتفكير مع المسرف المناسب حتى يتم التوصل لاتفاق حول مشكلات العمل.	
			0.811	(S5) اساهم بوقت فراغ احاب للجنين اجراءات و أنشطة العمل المختلفة.	
	0.90	0.35	0.810	(S6) اقدم المسورة للمراء ضد الشلو كيات غير المرغوبه فيها التي من شأنها ان تعوق الاداء الوظيفي.	صوت مانع
			0.793	(S7) اقدم اقتراح الاداره عن اي حل في انشطه (الشركة/ المؤسسة) التي اعمل بها.	
			0.874	(S8) اقدم بالكسيف عن الجفاف حول فضايا العمل حتى لو اختلف الآخرين معي.	
			0.747	(S9) اطلب عن اراضي حول فضايا ومشكلات العمل بصر احة حتى لو هناك عواقب وخيمة.	
			0.812	(S10) اطلب عن مساعري الاستياء المتعلفه بالعمل من خلال التحدث مع المسؤولين.	
	0.76	0.22	0.618	(V1) ابدع في خلق افكار جديدة للفصايا الصلعة في العمل.	توليد الافكار
			0.820	(V2) اسعي دائما للبحث عن اساليب وتقنيات و ادوات عمل جديدة.	
			0.716	(V3) اعمل دائما على توليد حلول جديدة للمشاكل التي تعترض سير العمل.	
	0.81	0.80	0.749	(V4) ابدع في ايجاد حلول في العمل تجاه الافكار التي اقدمها.	ترويج الافكار
			0.760	(V5) ابدع في الحصول على الموافقه للافكار المبتكرة.	
			0.807	(V6) ابدع في ايجاد حلول امامه حمايس اصحاب الفكار (بالشركة/ المؤسسة) تجاه الافكار التي ابدعها.	
	0.88	0.32	0.812	(V7) ابدع في تحويل الافكار المبتكرة الى تطبيقات نافعه.	تعميد الافكار
			0.848	(V8) اعمل على ايجاد افكار مبتكرة في بيئة العمل بطريقه منهجية.	
			0.890	(V9) احرص على تقييم جدوى الافكار المبتكرة.	

إضافة إلى استخدام الصدق التمايزي Discriminate Validity لتقييم صلاحية نموذج القياس - الصدق البنائي - الذي يقيس مدى اختلاف متغيرات المقياس عن بعضها البعض؛ وبالتالي عدم تشابه المتغيرات، وإن كل متغير يمثل نفسه. وتم حسابه من خلال الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخلص (AVE). إذ يجب أن تكون قيمة هذا الجذر التربيعي أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير نفسه والمتغيرات الأخرى. والجدول (4) يبين أن الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخلص أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى. مما يعني أن أداة البحث تتمتع بالصدق التمايزي. كما تؤكد هذه النتيجة عدم وجود الارتباط المتداخل أو المشترك بين متغيرين (Hair et al., 2010).

جدول (4)  
مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث والجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخلص (AVE)

المتغيرات	1	2	3	4	5	6	7	8
1- الوعي الذاتي	<b>0.822</b>							
2- تقدير مساهمات الموظفين ونقاط قوتهم	0.488**	<b>0.756</b>						
3- القابلية لتعلم	0.453**	0.501**	<b>0.757</b>					

				<b>0.792</b>	**0.403	**0.411	**0.346	4- صوت داعم
			<b>0.808</b>	**0.598	**0.406	**0.434	**0.379	5- صوت مانع
		<b>0.722</b>	**0.403	**0.407	**0.340	**0.275	**0.223	6- توليد الأفكار
	<b>0.774</b>	**0.548	**0.458	**0.506	**0.351	**0.375	**0.327	7- ترويج الأفكار
<b>0.850</b>	**0.613	**0.427	**0.520	**0.509	**0.420	**0.374	**0.407	8- تنفيذ الأفكار

\*\* تشير إلى مستوى الدالة المعنوية عند 0.01

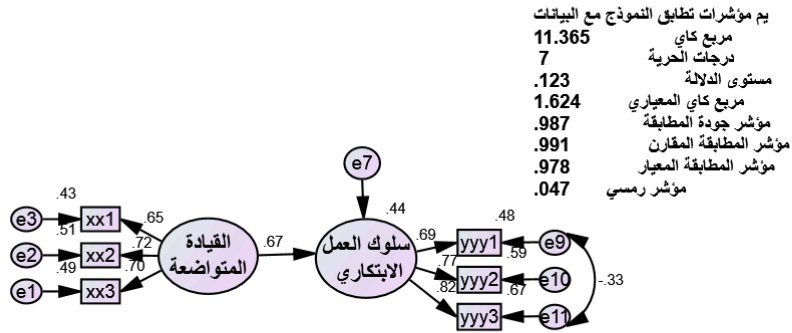
▪ قطر المصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted(AVE

### ثانياً: اختبار نموذج البحث وفرضياته

يناقش هذا الجزء؛ نتائج التحليل الإحصائي الخاص بتحديد نوع وقوة التأثير المباشر وغير المباشر بين تواضع القائد وتنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين في قطاع الاتصالات محل البحث؛ من خلال سلوكيات صوت الموظف بوصفه متغيراً وسيطاً. ولتحقيق ذلك؛ تم تطبيق أسلوب تحليل المسار Path Analysis للتحقق من نوع ودرجة هذا التأثير؛ من خلال تطوير نموذجين باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية SEM. حيث يقوم النموذج الأول بدراسة وتوصيف نوع ودرجة الأثر المباشر بين تواضع القائد وتنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين في قطاع الاتصالات محل البحث. ويقوم النموذج الثاني بدراسة وتوصيف الأثر غير المباشر بين تواضع القائد وتنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين في قطاع الاتصالات محل البحث من خلال إضافة سلوكيات صوت الموظفين للنموذج بوصفه متغيراً وسيطاً.

وعليه؛ تبين النتائج في الشكل (1) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لتواضع القائد في تنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين في قطاع الاتصالات محل البحث؛ إذ بلغ معامل المسار المعياري (B=0.67, Sig=0.002) عند مستوى معنوية 0.01. كما أن تواضع القائد يفسر حوالي 44% (وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup>) من التباين الكلي في مستوى سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين في قطاع الاتصالات محل البحث.

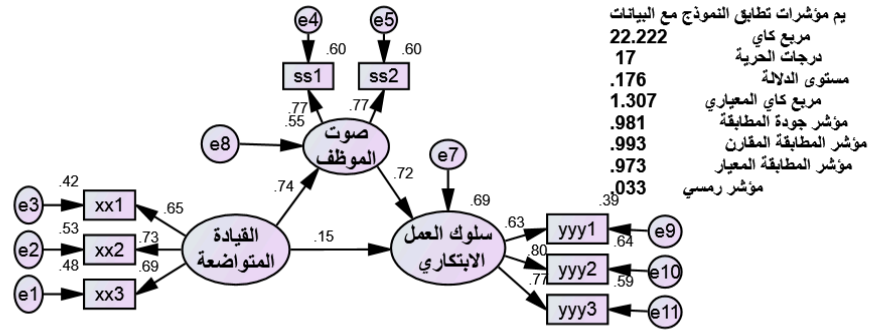
الشكل (1) التأثير المباشر بين القيادة المتواضعة وسلوك العمل الابتكاري عبر صوت الموظف



وتجدر الإشارة هنا؛ أنه لا نستطيع أن نجزم بمعنوية تلك المعاملات؛ حتى نتأكد من جودة توافق النموذج الكلي. فالنتائج في الشكل (1) والجدول (6) تؤكد أن جودة النموذج المقترح عالية جداً والمؤشرات بالحدود المقبولة. وبناءً عليه؛ نستطيع القول إن النموذج المقترح يفسر العلاقة بدرجة عالية، ويمكن الاعتماد عليها. وبالتالي تقرر قبول الفرضية الأولى ((H<sub>1</sub>) يوجد تأثير مباشرة ذا دلالة إحصائية بين تواضع القائد وتنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين.

ولاختبار الأثر غير المباشر لتواضع القائد في تنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين في قطاع الاتصالات محل البحث؛ تم إضافة سلوكيات صوت الموظفين للنموذج بوصفه متغيراً وسيطاً. كما يوضح الشكل (2) والجدول (5). كما تم اتباع مقترح (Baron and Kenny 1986) والمتضمن ضرورة تحقيق ثلاثة شروط من أجل نستطيع القول أنه يوجد تأثير غير مباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال المتغير الوسيط. وتتمثل هذه الشروط في: (1) وجود تأثير مباشر للمتغير المستقل في المتغير التابع. (2) وجود تأثير مباشر للمتغير المستقل في المتغير الوسيط. (3) عند إدخال المتغير الوسيط إلى نموذج البحث؛ يجب أن يقل أو يختفي تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

الشكل (2) التأثير المباشر وغير المباشر بين القيادة المتواضعة وسلوك العمل الابتكاري عبر صوت الموظف



إذ تبين النتائج في الشكل (1) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للمتغير المستقل (تواضع القائد) في المتغير التابع (سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين). وبالتالي تحقق الشرط الأول. كما تبين النتائج في الشكل (2) والجدول (5) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لتواضع القائد في تنمية سلوكيات صوت الموظفين بقطاع الاتصالات محل البحث؛ إذ بلغ معامل المسار المعياري (B=0.745, Sig=0.002) عند مستوى معنوية 0.01. كما أن تواضع القائد يفسر حوالي 55% (وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup>) من التباين الكلي في مستوى سلوكيات صوت الموظفين فيها. وبالتالي تقرر قبول الفرضية الثانية ((H<sub>2</sub>) يوجد تأثير مباشر ذا دلالة إحصائية بين تواضع القائد وتنمية سلوكيات صوت الموظفين؛ وبالتالي تحقق الشرط الثاني. كما تبين النتائج في الشكل (2) والجدول (5) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر بين مستوى سلوكيات صوت الموظفين في قطاع الاتصالات محل البحث وتنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين؛ إذ بلغ معامل المسار المعياري (B=0.715, Sig=0.002) عند مستوى معنوية 0.01. وبالتالي تقرر قبول الفرضية الثالثة ((H<sub>3</sub>) يوجد تأثير مباشر ذا دلالة إحصائية بين مستوى سلوكيات صوت المرؤوسين وتنمية سلوك العمل الابتكاري).

جدول (5)

التأثير المباشر وغير المباشر بين تواضع القائد وتنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين في قطاع الاتصالات محل البحث، من خلال سلوكيات صوت الموظفين (Bootstrapped Direct, Indirect, Total Effects)

معامل التحديد R <sup>2</sup>	الإجمالي		التأثير غير المباشر		التأثير المباشر		المسار	
	Sig	B	Sig	B	Sig	B		
0.555	0.002	0.745	---	---	0.002	0.745	تواضع القائد « صوت الموظفين	1
0.691	0.002	0.715	---	---	0.002	0.715	صوت الموظفين « سلوك العمل الابتكاري	2
	0.002	0.681	0.001	0.533	0.295	0.148	تواضع القائد « صوت الموظفين « سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين	3

وتم التأكد من جودة توافق النماذج المقترحة مع بيانات العينة (Model Fit Indices)، فالنتائج في الجدول (6) تؤكد أن جودة النماذج المقترحة عالية جداً والمؤشرات بالحدود المقبولة. وبناءً عليه؛ نستطيع القول إن النماذج المقترحة تفسر العلاقة بدرجة عالية، ويمكن الاعتماد عليها.

جدول (6)

ملخص مؤشرات جودة المطابقة للنموذجين المقترحين

المؤشرات	مربع كاي المعياري CMIN/DF	مؤشر جودة المطابقة GFI	مؤشر المطابق المقارن CFI	مؤشر المطابقة المعياري NFI	مؤشر توكر لوبس TLI	الجزر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريب RMSEA
جودة المطابقة	5 ≥	90. ≤	90. ≤	90. ≤	90. ≤	0.1 ≥
النموذج الأول: تواضع القائد « سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين	1.624	0.987	0.991	0.978	0.981	0.047
النموذج الثاني: تواضع القائد « صوت الموظفين « سلوك العمل الابتكاري	1.307	0.981	0.993	0.973	0.989	0.033

كما بينت النتائج في الشكل (2) والجدول (5) أن تأثير تواضع القائد في تنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين بقطاع الاتصالات محل البحث قد انخفض، بعد إدخال سلوكيات صوت الموظفين بوصفها متغيراً بسيطاً. إذ بلغ معامل المسار المعياري ( $B=0.148, Sig=0.295$ )، عند مستوى معنوية  $0.01$ . وبالتالي تحقق الشرط الثالث. وعليه نستطيع القول؛ أنه يوجد توسط كلي لسلوكيات صوت الموظفين في العلاقة بين تواضع القائد وتنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين بقطاع الاتصالات محل البحث. ولغرض فحص مستوى الدلالة الإحصائية لتأثير غير المباشر تم استخدام طريقة توليد العينات المتكررة Bootstrapped، والجدول (5) يبين أن معامل المسار المعياري لتأثير غير المباشر ( $B=0.533, Sig=0.001$ )، كما أن العلاقة التداخلية بين تواضع القائد وسلوكيات صوت الموظفين تفسر حوالي 69% (وفقاً لمعامل التحديد  $R^2$ ) من التباين الكلي في مستوى سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين بقطاع الاتصالات محل البحث.

وتجدر الإشارة هنا؛ أنه لا نستطيع أن نجزم بمعنوية تلك المعاملات؛ حتى نتأكد من جودة توافق النموذج الكلي فالنتائج في الشكل (2) والجدول (6) تؤكد أن جودة النموذج المقترح عالية جداً والمؤشرات بالحدود المقبولة. وبناءً عليه؛ نستطيع القول أن النموذج المقترح يفسر العلاقة بدرجة عالية، ويمكن الاعتماد عليه. وبالتالي تقرر قبول الفرضية الرابعة ( $H_4$ ) يوجد تأثير غير مباشر ذا دلالة إحصائية بين تواضع القائد وتنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين، من خلال تنمية سلوكيات صوت الموظفين بوصفها متغيراً بسيطاً.

### مناقشة نتائج البحث

بالرغم من مناقشة عدد من الدراسات لتواضع القائد، وصوت الموظفين، وسلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين. فإنها لم تحاول الجمع بين هذه المتغيرات الثلاثة في نموذج واحد؛ مستهدفة فحص طبيعة العلاقة بينهم. لذا؛ انصب هدف البحث الحالي وتركز محور اهتمامه على هذه الفجوة البحثية. ومن ثم فقد سعت إلى تقصي الأثر الوسيط لسلوكيات صوت الموظفين في العلاقة بين تواضع القائد وسلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين. وعليه؛ فإن الدراسة الحالية تعد من أولى الدراسات الميدانية (في حدود علم الباحث)، التي تناولت طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة المذكورة، والإسهام في هذا المجال من خلال النتائج التي توصلت إليها.

وتتلخص أهم هذه النتائج؛ في أن تواضع القائد يساهم بشكل إيجابي ومباشر في تنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين. وهذا يعني؛ أنه عند إدراك الموظفين بقطاع الاتصالات محل البحث بأن رؤسائهم في العمل متسامحون مع الأخطاء، ولا ينتقدون بشكل مفرط، وأن الأخطاء والإخفاقات تعد أداة للتعلم والنجاح. يؤدي ذلك إلى تقليل العبء النفسي عند الموظفين؛ بحيث يكون لديهم الشجاعة الكافية للانخراط في سلوكيات العمل الابتكاري للمرؤوسين، وطرح الأفكار الجديدة، دون تردد خوفاً من فشلها. نظراً لإدراكهم أن رؤسائهم يسمحون لهم بتجربة أشياء جديدة؛ وفقاً لمنهج التجربة والخطأ. إضافة إلى أن مشاركة الموظفين في صنع القرار؛ يخلق إحساساً لديهم بالثقة بالنفس ويشجعهم على تقديم أفكار جديدة وتنفيذها. كما يمكن تفسير هذه النتيجة، وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي؛ فعندما يدرك الموظفون الدعم من القادة؛ سيصبح الموظفون الذين يعملون في هذا النوع من البيئة مغامرين ومنفتحين على أشياء جديدة، ويحبون اقتراح أفكار جديدة، ويجرؤون على تقديم الاقتراحات. لأنهم يرون الدعم من قادتهم. مما يعني أنه في مثل هذه البيئة؛ فإن الموظفين هم أكثر استعداداً للانخراط في سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين. وتدعم هذه النتيجة نتائج دراسة كلا من (Zhou & Wu, 2018; Wang et al., 2018; Yuan et al., 2018; Malien et al., 2019; Ye et al., 2020; Ali et al., 2020; Abbas & Li, 2021; Wu, 2021) التي أكدت أن تواضع القائد يزيد من مستوى سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين في منظمات الأعمال.

وأوضحت النتائج؛ أن تواضع القائد يساهم بشكل إيجابي ومباشر في تنمية سلوكيات صوت الموظفين. وهذا يشير إلى أن إدراك الموظفين بقطاع الاتصالات محل البحث بأن رؤسائهم منفتحين على الأفكار والمعلومات الجديدة، ولديهم عادة الاستماع قبل التحدث، وتقبل تعليقات وردود فعل الآخرين، ويقدرون نقاط قوة الآخرين وإسهاماتهم، ويعترفون بأن ليس لديهم كل الإجابات في عالم معقد وغير معروف. سيجعل الموظفين لا يضطرون إلى القلق كثيراً بشأن الخسارة التي قد يتسبب فيها الفشل؛ لذلك يجرؤ الموظفون على قول الحقيقة لرؤسائهم. إذ يعتمد تحدث الموظفون عن المشكلات والأخطاء التنظيمية، والتعبير عن وجهة نظرهم ومقترحاتهم. بشأن التحسين والتطوير بشكل أساسي على درجة إدراكهم بأن رؤسائهم سوف تقدر تلك الآراء، وإنهم لن يتعرضوا للعقاب نتيجة لذلك. إذ يعد موقف وسلوك القائد أساساً مهماً للموظف لتقييمه للتكاليف والفوائد الناتجة عن التحدث وتقديم الاقتراحات لرؤسائهم أو الصمت (Milliken et al., 2003; Brown et al., 2005; Yan, 2018). وتدعم هذه النتيجة نتائج بعض الدراسات؛ منها دراسة كلا من (Li et al., 2018; Li et al., 2019; Lin et al., 2019; Nazari et al., 2020) التي أكدت أن تواضع القائد يزيد من مستوى سلوكيات صوت الموظفين في منظمات الأعمال.

وكشفت النتائج؛ أن مستوى سلوكيات صوت الموظفين يساهم بشكل إيجابي ومباشر في تنمية سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين. ويعزو الباحث هذه النتيجة؛ إلى أن صوت الموظف يعد أداة مهمة لتنظيم المعرفة وإبداع الموظفين من أجل الابتكار. فالآراء ووجهات النظر المختلفة المتعلقة بالعمل تساعد المديرين على اكتشاف المشكلات والفرص والحلول في وقت مبكر. وبالتالي تسهيل تبني الابتكارات؛ حيث أن وجهات نظر الموظفين المختلفة والمتنوعة وحتى المتضاربة مهمة للمنظمة في اتخاذ القرار الفعال؛ فالموظفون يرون الأشياء التي لا يراها المديرين حول ما يعمل وما هو غير موجود بالمنظمة أثناء التعامل مع العملاء، والتفاعل مع الزملاء الآخرين. إذ يرون المشكلات، والأنظمة غير الملائمة، وفرص التحسين، والقضايا الاستراتيجية. وتدعم هذه النتيجة؛ نتائج دراسة كلا من (Rasheed et al., 2017; Miao et al., 2020; Chen et al., 2020; Han & Della et al., 2021; Xia, 2020; Tsameti et al., 2021; Basheer et al., 2021) التي أكدت أن زيادة مستوى سلوكيات صوت الموظفين يزيد من مستوى سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين في منظمات الأعمال.

وأخيراً؛ تبين النتائج أن سلوكيات صوت الموظفين يتوسط كلياً العلاقة بين تواضع القائد وسلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين. وهذا يعني أن زيادة سلوكيات صوت الموظفين يعزز العلاقة بين تواضع القائد وسلوك

العمل الابتكاري للمرووسين في قطاع الاتصالات محل البحث. ويعزو الباحث هذه النتيجة؛ إلى أن إدراك الموظفين بأن رؤسائهم منفتحين على الأفكار الجديدة والمعلومات المتناقضة والمشورة، وينبنون معالجة أكثر توازناً للمعلومات، ويتعرفون على أوجه القصور الخاصة بهم، ويقدرن نقاط قوة الآخرين وإسهاماتهم. لذا؛ فهم أكثر استعداداً لقبول المعرفة الجديدة والأفكار الجديدة من سلوك الموظف الصوتي. وبالتالي تنمية سلوك العمل الابتكاري للمرووسين. وتدعم هذه النتيجة جزئياً؛ نتائج الدراسات التي أكدت أن سلوكيات صوت الموظف تتوسط العلاقة بين أنماط القيادة الإيجابية وتنمية سلوك العمل الابتكاري للمرووسين؛ مثل القيادة الأخلاقية (Ullah et al., 2020). والقيادة التحولية (Rasheed et al., 2021). والقيادة الأبوية (عويس، 2013).

### توصيات البحث

وفقاً لنتائج البحث؛ التي أكدت وجود تأثير مباشر وغير مباشر بين تواضع القائد وسلوك العمل الابتكاري للمرووسين في قطاع الاتصالات محل البحث عبر آلية سلوكيات صوت الموظفين؛ يمكن تقديم عدد من التوصيات والمقترحات لدعم قدرة قطاع الاتصالات محل البحث على تنمية سلوك العمل الابتكاري للمرووسين من خلال تحسين ممارسة المديرين لسلوكيات تواضع القائد، وتنمية سلوكيات صوت الموظفين عبر الآليات التنفيذية الآتية:

- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية، وورش عمل، وندوات للمديرين والموظفين بقطاع الاتصالات لتنمية الوعي بأبعاد تواضع القائد وأهميتها وفوائدها.
- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية للمديرين على مهارة الإنصات لمرووسيهم، وإشعارهم بأهميتهم، ليس هذا فحسب؛ بل لا بد أن تصبح تلك المهارة أحد معايير اختيار القادة الجدد.
- حسن اختيار القيادات الإشرافية؛ بحيث يراعى اختيار أولئك الذين تتوفر لديهم صفة التواضع وتقدير الآخرين، وتجنب اختيار أولئك الذين يتصفون بالغرور والنجسية، ويقبلون من إمكانيات الآخرين ومساهماتهم.
- حث القادة على التحلي بالتواضع في التعامل مع مرووسيهم، وذلك عبر تنمية مهارتهم على الإنصات والاعتراف بالأخطاء، والحصول على التغذية المرتدة، والقيادة بالأفعال لا بالأقوال، والاهتمام بالمرووسين أكثر من ذاتهم، والاعتراف بأنهم لا يعرفون كل شيء، والحرص على خدمة الآخرين.
- وضع آلية لتشجيع الموظفين على تقديم الأفكار والاقتراحات لتطوير العمل، وحل المشكلات الموجودة في العمل والإعلان عنها؛ مثل صناديق الاقتراحات والشكاوي، والمنديات والمجموعات على مواقع التواصل الاجتماعي.
- تطبيق سياسة الباب المفتوح من قبل الإدارة العليا لتمكين الموظفين من إيصال أفكارهم ومقترحاتهم ومعلوماتهم أو بلاغاتهم التي من شأنها الحفاظ على صحة التنظيم وحيويته.
- تشجيع الموظفين على التعبير عن مشاعرهم وآرائهم ومقترحاتهم واهتماماتهم وأفكارهم المتعلقة بالعمل، دون أن يكون هناك رصد أو إلحاق ضرر بأي شخص لمجرد هذا التعبير ما دام أنه يتعلق بتصميم عمل المنظمة ويهدف إلى تطويرها.
- طرح قضايا كل فترة للمناقشة ودعوة الموظفين لتحليلها وعرض وجهات النظر والآراء بخصوصها، وتحديد أوقات محدده ليتمكن الموظفون فيها من التحدث مع المديرين بالمنظمة.
- إنشاء جائزة شهرية وأخرى سنوية لأفضل فكرة ابتكارية أو اقتراح لتحسين الأداء أو لحل مشكلة أو لتطوير عمل ما.
- تطوير اقتراحات وحلول جديدة تهدف إلى تحسين الوضع التنظيمي الراهن؛ من خلال تقديم اقتراحات ومشاريع جديدة حول الأمور التي قد تؤثر على المنظم.
- أو تؤدي لتحسين إجراءات العمل، وعدم التردد في الحديث مع الرؤساء بشأن هذه الاقتراحات.
- تشجيع الموظفين على التحدث بصراحة عن المشاكل التي قد تسبب خسارة كبيرة للمنظمة والإشارة إلى المشكلات عند ظهورها في المنظمة، وعدم التردد في ذلك حتى ولو كانت هناك آراء مختلفة، مع الحرص على أن يكون الهدف من ذلك هو تحسين بيئة العمل بالمنظمة، وليس إلحاق الضرر بأي من أعضائها.
- تشجيع الموظفين على عرض وجهات نظرهم، حتى وأن كانت مخالفة لوجهة نظر رؤسائهم دون خوف أو استسلام؛ من خلال توفير بيئة عمل قائمة على العلاقات الجيدة بين الرؤساء والمرووسين. وإقناع الموظفون أن المسئولين يريدون فعلياً سماع المشاكل والقضايا.

### محددات البحث وتوجهاته المستقبلية

سلط البحث الحالي الضوء على التأثير المباشر وغير المباشر بين تواضع القائد وسلوك العمل الابتكاري للمرووسين في قطاع الاتصالات محل البحث من خلال آلية سلوكيات صوت الموظفين بوصفها متغيراً بسيطاً؛ وهو موضوع يستحق المزيد من البحوث والدراسات العربية في المستقبل؛ وقد تم إعداد البحث في ضوء عدد من المحددات التي يمكن توضيحها، ومن ثم اقتراح بعض البحوث المستقبلية على النحو الآتي:

- ركزت الدراسة الميدانية على قطاع الاتصالات اليمنية؛ وبالتالي يمكن التحقق من صلاحية المقاييس التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والخاصة بتواضع القائد، وسلوكيات صوت الموظفين، وسلوك العمل الابتكاري للمرووسين، من خلال استخدامها في منظمات خدمية أخرى؛ مثل المنظمات التعليمية، والصحية، والفندقية، والبنوك التجارية والإسلامية، وغيرها.
- تناول البحث الحالي؛ التأثير المباشر وغير المباشر بين تواضع القائد وسلوك العمل الابتكاري للمرووسين في قطاع الاتصالات محل البحث من خلال سلوكيات صوت الموظفين بوصفها متغيراً بسيطاً؛ ومن ثم يقترح إجراء دراسات تأخذ بعين الاعتبار بعض المتغيرات الأخرى التي يمكن أن تزيد من تنمية سلوك العمل الابتكاري للمرووسين، مثل توسيط الأمن النفسي، والتمكين النفسي، ورأس المال النفسي. إضافة إلى الدعم التنظيمي المدرك، والعدالة التنظيمية.

▪ اعتمد البحث الحالي في اختبار صحة فرضياته على المسح الميداني، باستخدام قوائم استقصاء. مما يعني أن الاستجابات ربما تأثرت بالتحيز أحد العيوب الأكثر شيوعاً عند جمع البيانات باستخدام الاستقصاء. إذ قد يكون المستقصى منهم قدموا ردوداً بناءً على الرغبة الاجتماعية على سبيل المثال، وعدم الرغبة أن يكونوا أكثر انتقاداً أو يصورون أنفسهم ورؤسائهم بشكل أكثر إيجابية، علماً أنه تم تشجيع المستقصى منهم ليكونوا صادقين من خلال عدم طلب ذكر أسمائهم، ربما لم يكونوا قد أجابوا بأمانة تامة مما أدى إلى نتائج مضللة. لذلك عند تفسير النتائج، يجب مراعاة هذا القيد.

## المراجع العربية

البردان، محمد فوزي امين، (2021)، دور القيادة المتواضعة في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين في ظل الدور الوسيط للتمائل التنظيمي: بالتطبيق على بنوك القطاع العام التجارية المصرية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، 61(4)، 935-993.

البشير، منصور، (2021)، آثار الصراع على قطاع الاتصالات في اليمن، مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية ومركز البحوث التطبيقية، (21)، 1-22.

تقرير المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، (2019).

الشهري، فيصل بن علي، ومرسي، مرفت محمد، (2021)، الدور الوسيط للكفاءة الأخلاقية للعاملين في إطار العلاقة بين مدركاتهم لتواضع قادتهم وسلوكهم الأخلاقي، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، 62(2)، 219-264.

الصباغ، شوقي محمد، ومرزوق، عبدالعزيز علي، وعبد الجواد، ثروة صبري، (2017)، 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، (17)، 141-158.

العولقي، عبدالله احمد، (2019)، أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي – رأس المال النفسي كمتغير وسيط: بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، معهد العلوم التجارية وعلوم التسيير، 3(3)، 221-263.

العولقي، عبدالله احمد، والمخلافي، عبد الملك طاهر، (2022)، أثر الإشراف التعسفي في خلق الاحتراق الوظيفي: الدور الوسيط لسلوكيات صمت الموظفين، مجلة الإدارة العامة، 62(2)، 1053-1119.

عويس، ممدوح زكي احمد، (2013)، سلوكيات صوت الموظف كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والسلوك الابتكاري للعاملين: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 27(4)، 85-147.

كتاب الإحصاء السنوي، (2017)، الجهاز المركزي للإحصاء، الجمهورية اليمنية.

الرابطة العالمية للاتصالات المتنقلة (GSMA)، (2019)، اقتصاد قطاع الاتصالات المتنقلة: منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

[https://www.gsma.com/mobileeconomy/wp-content/uploads/2020/03/GSMA\\_MobileEconomy2020\\_MENA\\_Eng.pdf](https://www.gsma.com/mobileeconomy/wp-content/uploads/2020/03/GSMA_MobileEconomy2020_MENA_Eng.pdf)

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abbas, W., & Wu, W. (2021). Organizational Justice, Leader Humility, and Service Employees' Innovative Behavior in a Collectivistic Culture: The Case of Pakistan. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23, 153-179.
- Ali, M., Zhang, L., Shah, S. J., Khan, S., & Shah, A. M. (2020). Impact of humble leadership on project success: the mediating role of psychological empowerment and innovative work behavior. *Leadership & organization development journal*, 41(3), 349-367.
- Afshan, G., Kashif, M., Khanum, F., Khuhro, M. A., & Akram, U. (2021). High involvement work practices often lead to burnout, but thanks to humble leadership. *Journal of Management Development*, 40(6), 503-525.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129.
- Al-Sahlani, D. A. M., & Lateef, M. S. (2020). Humble Leadership and its Impact in Strategic Performance. *Journal of Critical Reviews*, 7(10), 1550-1564
- Ashiru, J. A., Erdil, G. E., & Oluwajana, D. (2021). The linkage between high performance work systems on organizational performance, employee voice and employee innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 35(1), 1-17.
- 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.

- Basheer, M. F., Saleem, M., Hameed, W. U., & Hassan, M. M. (2021). Employee Voice Determinants And Organizational Innovation: Does The Role Of Senior Manager Matter?. *Psychology and Education Journal*, 58(3), 1624-1638.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Chen, L., Li, M., Wu, Y. J., & Chen, C. (2020). The voicer's reactions to voice: an examination of employee voice on perceived organizational status and subsequent innovative behavior in the workplace. *Personnel Review*, 50(4), 1073-1092.
- Dahiya, R., & Raghuvanshi, J. (2021). Validation of innovative work behaviour scale: Indian apparel manufacturing sector. *Asia Pacific Management Review*.
- Della Torre, E., Gritti, A., & Salimi, M. (2021). Direct and Indirect Employee Voice and Firm Innovation in Small and Medium Firms. *British Journal of Management*, 32(3), 760-778.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
- 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.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.,E. 2010. *Multivariate Data Analysis*, (7th ed) Pearson Prentice Hall, New Jersey, NJ.
- Han, Q., & Xia, L. (2020). Social media use and employee innovative behavior: The mediating role of employee voice. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(3), 1-7.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
- Kundu, S. C., Kumar, S., & Lata, K. (2021). Effects of perceived role clarity on innovative work behavior: a multiple mediation model. *RAUSP Management Journal*, 55, 457-472.
- Li, D. (2021, April). Linking Humble Leadership and Proactive Behaviors of Frontline Service Employees in the Hospitality Industry: The Influences of Role-Breath Self-Efficacy. In 2021 6th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSSED 2021) (pp. 715-721). Atlantis Press.
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal*, 55(1), 71-92.
- Li, X., Li, M., Fu, J., & Ullah, A. (2019). Leader humility and employee voice: The role of employees' regulatory focus and voice-role conception. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(6), 1-12.
- Li, J., Liang, Q., Zhang, Z., & Wang, X. (2018). Leader humility and constructive voice behavior in China: a dual process model. *International Journal of Manpower*, 39(6), 840-854.
- Lin, X., Chen, Z. X., Tse, H. H., Wei, W., & Ma, C. (2019). Why and when employees like to speak up more under humble leaders? The roles of personal sense of power and power distance. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 937-950.

- Liu, C. (2016). Does humble leadership behavior promote employees' voice behavior?—A dual mediating model. *Open Journal of Business and Management*, 4(4), 731-740.
- Mallén, F., Domínguez-Escrig, E., Lapiedra, R., & Chiva, R. (2019). Does leader humility matter? Effects on altruism and innovation. *Management Decision*, 58(5), 967-981.
- Mason, C. B. (2020). *Humility and Leadership Potential: Testing a Moderated Mediation Model* (Doctoral dissertation, The University of Texas at Arlington).
- Miao, R., Lu, L., Cao, Y., & Du, Q. (2020). The high-performance work system, employee voice, and innovative behavior: The moderating role of psychological safety. *International journal of environmental research and public health*, 17(4), 1150.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals*, 5(1), 373-412.
- Nazari, F., Kashef, S. M., & Behnam, M. (2020). Modeling of the Role of Humble Leadership Style on the Voice Behavior of the Employees of the Ministry of Sports and Youth: Intermediate Role of Psychological Empowerment and Psychological Safety. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 7(1), 65-78.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1088-1111.
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818.
- Rasheed, M. A., Shahzad, K., Conroy, C., Nadeem, S., & Siddique, M. U. (2017). Exploring the role of employee voice between high-performance work system and organizational innovation in small and medium enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 670-688.
- Rasheed, M. A., Shahzad, K., & Nadeem, S. (2021). Transformational leadership and employee voice for product and process innovation in SMEs. *Innovation & Management Review*, 18(1), 69-89
- Saunders, M., Lewism P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Student*, (5 th ed) Prentice Hall, New York
- Scott, S.G. and Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Tsameti, A., Bellou, V. M., & Tsamantouridis, K. (2021). Employee Voice and Innovative Behavior in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 1-13.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.

- Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). How does humble leadership promote follower creativity? The roles of psychological capital and growth need strength. *Leadership & Organization Development Journal*, 507-521 ,(4)39 .
- Wang, D. C., Hall, M. E. L., Shannonhouse, L. R., Mize, M. C. B., Aten, J. D., Davis, E. B., ... & Annan, K. (2021). Why humility is vital to effective humanitarian aid leadership: a review of the literature. *Disasters*, 45(4), 797-818
- Yan, Z. (2018). How to promote employee voice behavior: Analysis based on leadership style perspective. *Journal of Research in Business, Economics and Management*, 10(1), 1814-1823
- Ye, B. H., Tung, V. W. S., Li, J. J., & Zhu, H. (2020). Leader humility, team humility and employee creative performance: The moderating roles of task dependence and competitive climate. *Tourism Management*, 81, 104170.
- Yuan, L., Zhang, L., & Tu, Y. (2018). When a leader is seen as too humble: a curvilinear mediation model linking leader humility to employee creative process engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), 468-481.
- Ullah, I., Kayani, N. Z., & Mahmood, A. (2020). Fostering innovative performance through ethical leadership: examining the mediating role of employee voice. *European Journal of International Management*, 14(4), 672-692.
- Zhou, F., & Wu, Y. J. (2018). How humble leadership fosters employee innovation behavior: A two-way perspective on the leader-employee interaction. *Leadership & Organization Development Journal*.375-387 ,(3)39 .