

Arabian Gulf Journal of Humanities and Social Studies

ISSN: 3080-4086

الإصدار السابع - العدد التاسع عشر || تاريخ الإصدار 2026-10-20



القيادة الداعمة والصوت التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في قطاع غزة في ظل الأزمات: دراسة نوعية من منظور مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة

Supportive Leadership and Teachers' Organizational Voice in Public Secondary Schools in the Gaza Strip
Amid Crises: A Qualitative Study from the Perspectives of Secondary School Principals in the Gaza
Governorates

أ. هدى محمد المشارفة

Huda Masharfa

باحثة دكتوراه- البرنامج المشترك - الجامعة الإسلامية - جامعة الأقصى

أ. هيا بركة

Haya Baraka

باحثة دكتوراه- البرنامج المشترك - الجامعة الإسلامية - جامعة الأقصى

DOI: <https://doi.org/10.64355/agjhss71919>

مجلة خليج العرب للدراسات الإنسانية والاجتماعية || هذه المقالة مفتوحة المصدر موزعة بموجب شروط وأحكام ترخيص مؤسسة المشاع الإبداعي (CC BY-NC-SA)

Clarivate | ProQuest

Ulrichsweb™

Crossref doi

ISSN
INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE



Google Scholar

معرفة
e-Marefa



شبكة المعلومات العربية
Arab Educational Information Network

AskZad



Scilit

INTERNATIONAL
Scientific Indexing

المنظومة

الملخص:

هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع القيادة الداعمة وعلاقتها بالصوت التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بقطاع غزة في ظل الأزمات، من منظور مديري المدارس، والكشف عن الممارسات القيادية الداعمة والعوامل المؤثرة في تعبير المعلمين عن آرائهم ومقترحاتهم ومخاوفهم المهنية. واعتمدت الدراسة المنهج النوعي، باستخدام المقابلة شبه المنظمة أداة لجمع البيانات من عينة قصدية مكونة من (9) مديريين ومديرات للمدارس الثانوية الحكومية في قطاع غزة، وُحُللت البيانات باستخدام التحليل الموضوعي لاستخلاص الموضوعات والأنماط الرئيسية. وأظهرت النتائج أن القيادة الداعمة في ظل الأزمات اتخذت طابعاً إنسانياً ومرناً وتشاركياً، تجسد في تقديم الدعم النفسي والمهني، والدفع الإلهامي، وتمكين المعلمين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وإدارة الصراعات بعدالة، وتعزيز التواصل المفتوح. كما كشفت النتائج أن الأمان النفسي والثقة المتبادلة واستجابة الإدارة للمقترحات تُعد من أبرز العوامل المشجعة على الصوت التنظيمي، في حين يُسهم الخوف من العقاب وضعف تقبل الآراء والضغط النفسي والمهني في الحد من تعبير المعلمين عن آرائهم. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية مدركة بين ممارسات القيادة الداعمة والصوت التنظيمي، تتشكل من خلال توفير بيئة مدرسية آمنة تشجع على التعبير والمشاركة. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الداعمة، وتطوير برامج تدريبية لمديري المدارس في إدارة الأزمات والدعم النفسي والتواصل الفعال، وإيجاد آليات مؤسسية آمنة لتعزيز الصوت التنظيمي للمعلمين، بما يسهم في دعم استمرارية العملية التعليمية في ظل الأزمات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الداعمة، الصوت التنظيمي، المدارس الثانوية.

Abstract:

This study aimed to explore supportive leadership practices and their relationship with teachers' organizational voice in public secondary schools in the Gaza Strip during crises, from the perspectives of school principals. It also sought to identify supportive leadership practices and the factors influencing teachers' willingness to express their professional opinions, suggestions, and concerns. The study adopted a qualitative approach, using semi-structured interviews to collect data from a purposive sample of nine public secondary school principals in the Gaza Strip. The data were analyzed using thematic analysis to identify major themes and patterns. The findings revealed that supportive leadership during the crisis was characterized by humanitarian, flexible, and participatory practices, including psychological and professional support, inspirational motivation, teacher empowerment and participation in decision-making, fair conflict management, and open communication. The findings also indicated that psychological safety, mutual trust, and administrative responsiveness to suggestions were among the key factors encouraging teachers' organizational voice. Conversely, fear of punishment, limited acceptance of differing opinions, and psychological and professional pressures were perceived as barriers to teachers' willingness to speak up. Furthermore, the findings suggested a perceived positive relationship between supportive leadership and organizational voice, facilitated by a safe and participatory school environment. The study recommended strengthening supportive leadership practices, providing school principals with professional development programs in crisis management, psychological support, and effective communication, and establishing safe institutional mechanisms that encourage teachers' organizational voice to support educational continuity during crises.

Keywords: Supportive Leadership, Organizational Voice, Secondary School.

مقدمة الدراسة:

تُعدُّ المؤسسات التعليمية والتربوية العامل الأساسي في تنمية رأس المال البشري وفي بناء المجتمعات، فدورها يتجاوز حدود نقل المعرفة إلى الإسهام في إعداد الأفراد المتفاعلين بإيجابية مع التحديات المحيطة بهم. وفي ظل التحولات المتسارعة والأزمات المتلاحقة التي تشهدها البيئات التنظيمية الحديثة، لم تعد الأساليب الإدارية التقليدية قادرة معالجة التحديات المعقدة. لذلك برزت الحاجة إلى أنماط قيادية تسهم في تعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على الاستمرار والفاعلية في ظل الظروف الاستثنائية والصراعات الممتدة. وينظر إلى القيادة المدرسية بوصفها حجر الزاوية الأساسي في نجاح المدرسة لتعدد الأدوار التي تقوم بها من توجيه وتحفيز للعاملين، وبناء علاقات إنسانية ومهنية تسهم في تحقيق الأهداف التربوية.

وقد زاد اهتمام الفكر التربوي والإداري بالأنماط القيادية التي تهتم بالإنسان كمورد هام داخل المنظمات، لذلك برزت القيادة الداعمة بوصفها مدخلاً قيادياً يعمل على توفير الدعم النفسي والمهني والاجتماعي للمعلمين، وتعمل على إشراكهم في صنع القرار، وتمكينهم من أداء أدوارهم بكفاءة وفاعلية. ولا تقتصر القيادة الداعمة على إصدار الأوامر أو متابعة الأداء، بل تمتد لتشمل بناء مناخ تنظيمي قائم على الثقة والاحترام والتواصل المفتوح والتقدير المتبادل بين القائد والعاملين. (الغياث والحراشة، 2026).

وفي السياق التربوي تلعب القيادة الداعمة أدوراً مهمة لأن المعلمين الذين يؤثرون بشكل مباشر في العملية التعليمية يتعرضون للتحديات المهنية والنفسية الناتجة عن ضغوط العمل، وهذا يتطلب وجود قادة تربويين يمارسون القيادة الداعمة لتعزيز شعورهم بالأمان المهني، وتشجيعهم على المبادرة الفاعلة لتطوير العمل المدرسي. وقد أظهرت نتائج دراسة رجوب (2024) أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الداعمة في مدارس جنوب الخليل جاءت مرتفعة، كما أوصت الدراسة بتعزيز مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وتمكينهم مهنيًا لما لذلك من أثر إيجابي في تحسين الأداء المدرسي.

وتتخذ هذه القضية بعداً مهماً في ظل الظروف الاستثنائية التي شهدها المجتمع الفلسطيني منذ تشرين الأول/ 2023؛ إذ تعرض النظام التعليمي الفلسطيني لتداعيات واسعة نتيجة الأزمة، فالعملية التعليمية تعطلت والمؤسسات التعليمية تضررت، وتعذر الوصول للمدارس، وتزايدت الضغوطات التي واجهت الطلبة والمعلمون والعاملون في القطاع التعليمي.

كما أشارت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية إلى أن الوضع الراهن فرض تحديات كبيرة على استمرار العملية التعليمية والاستجابة لاحتياجات الطلبة والمعلمين. (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2025)

ولم تكن تداعيات الأزمة ذات طبيعة مادية أو إجرائية فحسب، بل أوجدت واقعاً مهنيًا وتنظيميًا شديد الحساسية؛ إذ أصبح المعلم مطالبًا بأداء دوره التربوي في بيئة تتسم بالضغط وعدم اليقين وتراكم الأزمات، وأصبح مدير المدرسة أمام مسؤولية مزدوجة تتمثل في المحافظة على استمرارية العمل التعليمي من جهة، والاستجابة للحاجات الإنسانية والمهنية للعاملين من جهة أخرى. وتكشف الأدبيات الفلسطينية المتعلقة بالأزمات التعليمية عن حجم التأثير الذي تركته الأزمات المتعاقبة في العملية التعليمية، ومنها جائحة كورونا، وإضرابات المعلمين، ثم الأزمة التي برزت عام 2023، وما نتج عنها من انقطاع واسع في التعليم وخسائر تعليمية متراكمة. (أبو عياش، 2024).

فالقيادة الداعمة في ظل هذه الظروف تأخذ معنى أكثر عمقاً من كونها تقدم دعماً تقليدياً إلى قدرتها على الإصغاء للمعلمين وتقدير ظروفهم والإصغاء إليهم، وتوفير المساحات الآمنة لطرح أفكارهم ومخاوفهم وبذلك تحقق قيمتها من خلال بناء ثقة متبادلة تجعل المعلم شريكاً حقيقياً في صناعة القرار المدرسي.

ويرتبط بذلك مفهوم آخر لا يقل أهمية، هو الصوت التنظيمي؛ وهو أحد المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات السلوك التنظيمي، ويشير إلى سلوك العاملين المتمثل في التعبير الطوعي عن الآراء والأفكار والمقترحات والملاحظات الهادفة إلى تطوير الأداء وتحسين بيئة العمل ومعالجة المشكلات التنظيمية، وهو مؤشر حيوي وصحي للمنظمة، لأنه يتيح للعاملين المشاركة في عمليات التحسين وصنع القرار ويوجه القيادات إلى تحديات العمل قبل تفاقمها.

وتشير الأدبيات إلى أن ممارسة العاملين للصوت التنظيمي تتأثر بجملة من العوامل التنظيمية والنفسية، من أبرزها الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية والتمكين النفسي والأنماط القيادية المختلفة (Shojaei & Bouzanjani, 2020)؛ (البردان وآخرون، 2022)؛ (القرداغي وحسين، 2022)؛ (عبد المجيد وآخرون، 2023).

ومن هذا المنطلق، بدأت الدراسات الحديثة بالتركيز على العلاقة بين القيادة الداعمة والصوت التنظيمي، انطلاقاً من افتراض أن العاملين يصبحون أكثر استعداداً للتعبير عن آرائهم عندما يشعرون بالدعم والثقة والتقدير من قبل قياداتهم. فقد توصلت دراسة الشملان ونعمان (2021) إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة الداعمة والسلوك الصوتي للعاملين، كما أكدت دراسة Adikoeswanto وآخرون (2024) أن القيادة الداعمة تؤثر إيجابياً في سلوك إبداء الرأي من خلال الاندماج الوظيفي، في حين بينت دراسة Akgoz وآخرون (2026) ارتباط القيادة الداعمة بصورة غير مباشرة بسلوك إبداء الرأي من خلال تعزيز الالتزام والسلوكيات الإيجابية لدى العاملين. وتؤكد هذه النتائج مجتمعة أن توفير الدعم القيادي يمثل مدخلاً أساسياً لتعزيز مشاركة العاملين في التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم داخل المنظمة.

وعلى الرغم من هذا الاهتمام المتزايد بالقيادة الداعمة والصوت التنظيمي، فإن مراجعة الأدبيات تشير إلى أن معظم الدراسات السابقة قد أجريت في بيئات تنظيمية مستقرة نسبياً، مثل الجامعات والشركات التجارية والبنوك والمؤسسات الحكومية، واعتمدت غالبيتها على المناهج الكمية والاستبانات كأداة رئيسة لجمع البيانات. في المقابل تظل الحاجة قائمة إلى فهم أعمق للمعاني التي يمنحها مديرو المدارس لهذه الممارسات، وللخبرات التي يعيشونها في إدارة المدرسة خلال ظروف الأزمات والصراعات والحروب، وللآليات التي يرون من خلالها أن الدعم القيادي يمكن أن يفتح المجال أمام المعلمين للتعبير والمبادرة والمشاركة.

وفي السياق الفلسطيني، يكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في ضوء تداعيات الأزمة وما نتج عنها من ضغوط متزايدة على المدارس والعاملين فيها، وما فرضته من تحديات تتعلق باستمرار العملية التعليمية، وظروف العمل، والصحة النفسية للمعلمين والإدارات المدرسية. ففي مثل هذه الظروف الاستثنائية، تتعاضد الحاجة إلى ممارسات قيادية داعمة تسهم في تعزيز صمود المعلمين ومشاركتهم الفاعلة، كما تبرز أهمية الصوت التنظيمي باعتباره وسيلة للتعبير عن الاحتياجات والتحديات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تحسين العمل المدرسي والتكيف مع الظروف الطارئة.

ومن خلال اطلاع الباحثان على الأدبيات والدراسات السابقة، لاحظتا وجود فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي بحثت العلاقة بين القيادة الداعمة والصوت التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية في ظل الأزمات، فضلاً عن ندرة الدراسات التي تناولت هذه الظاهرة من منظور نوعي يركز على فهم الخبرات والتجارب والمعاني التي يمنحها مديرو المدارس لممارسات الدعم القيادي وسلوكيات التعبير التنظيمي لدى المعلمين.

وانطلاقاً من ذلك، جاءت هذه الدراسة لتسعى إلى استكشاف القيادة الداعمة والصوت التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في ظل الأزمات من منظور مديري المدارس، وتأمل الباحثان أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إثراء الأدبيات التربوية الفلسطينية والعربية حول القيادة الداعمة والصوت التنظيمي، وأن تقدم معرفة ميدانية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات القيادية، وتعزيز ثقافة الحوار والمشاركة داخل المدارس، بما يدعم قدرة المدرسة الفلسطينية على الاستمرار والتكيف في مواجهة الأزمات والتحديات.

مشكلة الدراسة:

تشهد المؤسسات التعليمية الفلسطينية في المرحلة الحالية ظروفًا استثنائية نتيجة للأزمات المتراكمة والتي أثرت في جميع مكونات العملية التعليمية، وأوجدت واقعاً تنظيمياً مريباً يتطلب نمطاً قيادياً قادراً على تقديم كافة أنواع الدعم للعاملين، وتعزيز قدرتهم على التكيف والصمود لأداء أدوارهم التربوية. وفي هذا السياق تبرز القيادة الداعمة بوصفها أحد الأنماط القيادية القادرة على بناء بيئة مدرسية قائمة على الثقة والتواصل والتمكين والمساندة الإنسانية والمهنية.

وفي الوقت نفسه، تزداد أهمية الصوت التنظيمي للمعلمين في البيئات التي تواجه تحديات استثنائية؛ فهو الوسيلة لنقل الصعوبات الميدانية، ومعالجة التحديات وطرح الأفكار التطويرية، ولكن طبيعة الحروب والأزمات قد تقلل فرص التعبير التنظيمي نتيجة إلى تردد البعض في إبداء آرائهم نتيجة الضغوط المهنية أو النفسية أو التنظيمية التي يواجهونها.

ومن خلال مراجعة الأدبيات التربوية والتنظيمية، يتضح أن العديد من الدراسات أكدت أهمية القيادة الداعمة في تعزيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية لدى العاملين. فقد توصلت دراسة الشملان ونعمان (2021) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الداعمة والسلوك الصوتي للعاملين، كما أظهرت دراسة Adikoeswanto وآخرين (2024) أن القيادة الداعمة تسهم في تعزيز سلوك إبداء الرأي لدى العاملين، فيما بينت دراسة Akgoz وآخرين (2026) أن القيادة الداعمة ترتبط بتشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم من خلال تعزيز الالتزام والسلوكيات الإيجابية داخل المنظمة.

كما أظهرت الدراسات المتعلقة بالصوت التنظيمي أن ممارسته تتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والنفسية، مثل الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية والتمكين النفسي. فقد كشفت دراسة البردان وآخرين (2022) عن وجود تأثير إيجابي للثقة التنظيمية على الصوت التنظيمي، وأكدت دراسة القرداغي وحسين (2022) وجود دور للعدالة التنظيمية في تعزيز صوت العاملين، بينما أوضحت دراسة (Shojaei & Bouzanjani 2020) أهمية الثقافة التنظيمية والسلامة النفسية والثقة بالنفس في تشكيل الصوت التنظيمي للموظفين.

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة للقيادة الداعمة والصوت التنظيمي، فإن مراجعة الدراسات السابقة تكشف أن معظم البحوث أجريت في مؤسسات جامعية أو شركات أو مؤسسات حكومية وتجارية، كما اعتمدت غالبيتها على المنهج الكمي وأساليب القياس الإحصائي. وفي البيئة التعليمية، ركزت بعض الدراسات الفلسطينية والعربية على درجة ممارسة القيادة الداعمة وعلاقتها بمتغيرات أخرى، مثل الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي، كما في دراستي رجوب (2024) والغياث والحرّاشة (2026)، دون أن تتناول بشكل مباشر الصوت التنظيمي للمعلمين بوصفه أحد المخرجات السلوكية المهمة للقيادة الداعمة. كذلك لم تعالج هذه الدراسات طبيعة العلاقة بين المتغيرين في ظل الظروف الاستثنائية الناتجة عن الحرب وما تفرضه من متغيرات نفسية وتنظيمية ومهنية خاصة.

ومن خلال خبرة الباحثان الميدانية وإطلاعهما المستمر على الواقع التعليمي الفلسطيني، لوحظ أن مديري المدارس الثانوية الحكومية يواجهون تحديات متزايدة في تحقيق التوازن بين إدارة الأزمات اليومية وبين المحافظة على بيئة مدرسية داعمة ومحفزة للمعلمين. كما لوحظ تفاوت في

مستوى تعبير المعلمين عن آرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بالعملية التعليمية وآليات التعامل مع الظروف الطارئة، الأمر الذي يثير تساؤلات حول طبيعة الممارسات القيادية الداعمة التي يتبناها مديرو المدارس، وكيف تنعكس على الصوت التنظيمي للمعلمين في ظل تداعيات الحرب.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في وجود حاجة علمية وعملية لفهم الكيفية التي تُمارس بها القيادة الداعمة داخل المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية في ظل تداعيات الحرب، واستكشاف طبيعة الصوت التنظيمي للمعلمين والعوامل التي تشجعه أو تحد منه من وجهة نظر مديري المدارس. كما تتبع المشكلة من وجود فجوة معرفية تتعلق بندرة الدراسات النوعية التي تناولت هذين المتغيرين معاً في البيئة المدرسية الفلسطينية، وفي سياق الأزمات والحروب على وجه الخصوص.

وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يصف مديرو المدارس الثانوية الحكومية في قطاع غزة العلاقة بين أبعاد القيادة الداعمة والصوت التنظيمي للمعلمين في ظل الأزمات؟

أسئلة الدراسة:

يتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

1. كيف يصف مديرو المدارس الثانوية الحكومية في قطاع غزة أبعاد القيادة الداعمة التي يمارسونها في ظل الأزمات؟
2. كيف يفهم مديرو المدارس الثانوية الحكومية مظاهر الصوت التنظيمي للمعلمين في مدارسهم؟
3. ما العوامل الفردية والتنظيمية والقيادية والسياقية التي يرى مديرو المدارس أنها تؤثر في ممارسة المعلمين لصوتهم التنظيمي؟
4. كيف تسهم ممارسات القيادة الداعمة، من وجهة نظر مديري المدارس، في تهيئة الظروف التي تشجع المعلمين على التعبير عن آرائهم المهنية أو تحد منها؟
5. كيف أعادت الأزمات تشكيل ممارسات القيادة المدرسية وفرص ممارسة المعلمين لصوتهم المهني؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. الوقوف على الكيفية التي يمارس بها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في قطاع غزة للقيادة الداعمة في ظل الأزمات.
2. تحديد طبيعة الفهم الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في قطاع غزة لمظاهر الصوت التنظيمي للمعلمين في مدارسهم.
3. استكشاف العوامل المؤثرة على ممارسة المعلمين لصوتهم التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس.
4. تتبع طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الداعمة ومستوى التعبير عن الصوت التنظيمي للمعلمين في السياق المدرسي الطارئ.
5. دراسة انعكاسات الأزمات على ممارسات القيادة الداعمة وفرص المعلمين في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ومخاوفهم المهنية.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال التالي:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. إثراء الأدبيات التربوية المتعلقة بالقيادة المدرسية والصوت التنظيمي للمعلمين من خلال معرفة طبيعة العلاقة بينهما في أوقات الأزمات والطوارئ.
2. تعميق الفهم النظري للبيئة المحفزة لظهور الصوت التنظيمي وتعزيز المشاركة في صنع القرار.
3. رصد ديناميات التفاعل التنظيمي بين الممارسات القيادية والمعطيات التنظيمية والسياقية المحيطة بالمدرسة ومدى تأثيرها على مساحة التعبير أو فرض قيود تحد من إبداء المعلمين لآرائهم.

4.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية:

1. تطوير الممارسات القيادية التربوية في قطاع غزة من خلال تقديم رؤى للاستجابة الفاعلة، والتأكيد على أسس التواصل والدعم في الأزمات.
2. تطوير برامج التنمية المهنية كإعداد برامج لصقل مهارات القيادة لإدارة المؤسسات في أوقات الأزمات والطوارئ.
3. تأسيس بيئة مدرسية داعمة توفر مساحات آمنة للمعلمين لطرح آرائهم ومشكلاتهم المهنية بشفافية.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

1. **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على استكشاف تصورات مديري المدارس الثانوية الحكومية وممارساتهم المتعلقة بأبعاد القيادة الداعمة وعلاقتها بالصوت التنظيمي للمعلمين في ظل تداعيات الحرب.
2. **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على مديري المدارس الثانوية الحكومية في قطاع غزة بوصفهم المشاركين في الدراسة ومصدر البيانات.
3. **الحد المكاني:** أجريت الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية في قطاع غزة، ضمن المدارس التي تنطبق عليها معايير اختيار المشاركين المحددة في الدراسة.
4. **الحد الزمني:** طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2026-2027 م.

مصطلحات الدراسة:

1. **القيادة الداعمة:** عرفت على أنها: "أسلوب قيادي يتميز بقائد ودود ومتاح يظهر اهتمامه بظروف ورفاه ومصلحة واحتياجات مرؤوسيه وفق مبدأ المساواة، أي يقدم القائد الدعم والاهتمام لجميع مرؤوسيه دون أي تمييز (زيار ومساعديه، 2024)"
2. **الصوت التنظيمي:** عرف بأنه: "بناء فعال يهدف إلى قيام العاملين بالتحدث حول قضايا العمل كتقديم مقترحات تساهم في إحداث تغييرات في سياسات المنظمات وذلك من أجل تحسين الأداء الفردي والتنظيمي" (عبدالقادر وآخرون، 2020)
3. **المدارس الثانوية الحكومية:** عرفت بأنها "هي المؤسسة التعليمية التي تضم طلبة الصف الأول الثانوي أو الثاني الثانوي بفرعيه العلمي والعلوم الإنسانية، وأعمارهم من (16-18). (وزارة التربية والتعليم العالي، 1996: 1)

الإطار النظري

المحور الأول:

مفهوم القيادة الداعمة:

تعد القيادة الداعمة أحد الأنماط القيادية التي تناولتها نظرية المسار-الهدف لـ (House)، وتقوم على اهتمام القائد باحتياجات المرؤوسين ورفاههم النفسي والمهني، وتوفير بيئة عمل قائمة على الاحترام والثقة، وإزالة العوائق التي تحول دون تحقيق الأهداف، بما يساهم في تخفيف ضغوط العمل وتعزيز الرضا الوظيفي، ولا سيما في البيئات الضاغطة (House, 1996).

وقد عُرِفَت القيادة الداعمة بأنها "أسلوب قيادي يتميز بقائد ودود ومتاح يظهر اهتمامه بظروف ورفاه ومصلحة واحتياجات مرؤوسيه وفق مبدأ المساواة، أي يقدم القائد الدعم والاهتمام لجميع مرؤوسيه دون أي تمييز" (زيار ومساعديه، 2024: 785).

كما عُرِفَت بأنها "نمط قيادي يركز على دعم أتباعه في الأنشطة اليومية من خلال الاحترام وتقدير مشاعرهم، والاهتمام باحتياجاتهم" (صادق وعبدالله، 2023: 172).

وعُرِفَت أيضاً بأنها "عملية تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة بين العمال والإدارة من خلال الدفع الإلهامي بالتأثير في العاملين وبث فيهم روح الحماس، والتمكين التنظيمي من خلال إشراك العمال في المعلومات وعملية اتخاذ القرار، والتشجيع الإبداعي الابتكاري" (الحارثي، 2023: 202).

أهمية القيادة الداعمة:

تتمثل أهمية القيادة الداعمة في توفير مناخ تنظيمي محفز للإبداع، يمنح الموظفين حرية المشاركة في الأنشطة الابتكارية دون خوف أو تهديد لأنهم الوظيفي (Bourini, 2021: 13)، كما تساهم في تعزيز الابتكار المؤسسي من خلال توفير الموارد اللازمة وتحقيق التوازن بين الراحة والتحدى (Blombere, 2022: 23). وتعمل على تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز العلاقات الإيجابية بين أعضاء فريق العمل (Kim et al., 2021)، ورفع مستوى الرضا الوظيفي والاندماج في العمل عبر تشجيع الموظفين وتقدير جهودهم (Haeckl and Rege, 2024). فضلاً عن دورها في الحد من التمرر الوظيفي وتعزيز العافية النفسية من خلال الدعم العاطفي والعملية وترسيخ الثقة والأمان النفسي (Wang et al., 2022: 3).

سمات القيادة الداعمة:

تتجلى القيادة الداعمة في مجموعة من السمات تتمثل في:

- **الدعم العاطفي:** يظهر القائد الداعم اهتمامًا خاصًا برعاية الموظفين ويتعامل معهم بمرونة واحترام ويسعى لتقديم الدعم العاطفي للموظفين.
- **الثقة والاحترام:** القائد الداعم يثق في قدرات الموظفين ويحترم طريقتهم في العمل، مما يشجع الموظفين على تحقيق أفضل نتائج.
- **التقدير:** يعترف القائد بالجهود التي يبذلها الموظفون ويظهر تقديره لهم، مما يشجعهم على البقاء ملتزمين ومتحفزين.
- **الصدق والصرامة:** يجب على القائد أن يكون صادقًا في تقديره واهتمامه بالموظفين، فالموظفون يتعاملون بشكل أفضل مع القادة الذين يرونهم صادقين وليسوا متصنعين.
- **المشاركة في اتخاذ القرار:** يشجع القائد الداعم الموظفين على المشاركة في عملية اتخاذ القرار، مما يزيد من الشعور بالانتماء والتقدير. (الحارثي (2023)

أبعاد القيادة الداعمة:

1. **الدفع الإلهامي:** يتمثل في قدرة القائد على إلهام العاملين وتحفيزهم وبث الحماس والثقة بقدراتهم، بما يعزز شعورهم بالانتماء والكفاءة والاستقلالية وقيمة العمل، ويساهم في تحقيق الأهداف بفاعلية (أبو علام، 2017: 18).
2. **التمكين:** يُعرّف بأنه "حالة من تشجيع الفرد وتحفيزه على روح المبادرة والإبداع من خلال تحريره من القيود" (قسلي وشكاكطة، 2022: 779). ويساهم في تعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على تقديم الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى ممارسات فعلية تحقق أهداف المؤسسة (Tampi et al., 2022: 1621).
3. **المقدرة على إدارة الصراع:** تتمثل في قدرة القائد على التعامل مع الخلافات التنظيمية بأسلوب ديمقراطي يراعي احتياجات العاملين، ويعزز العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي، انطلاقاً من اعتبار الصراع ظاهرة تنظيمية طبيعية تتطلب الإدارة الفاعلة بدلاً من القمع أو التجاهل (Wang & Howell, 2021).
4. **عدالة المعاملة:** تُعرّف بأنها "المساواة والإنصاف للموظفين جميعاً أمام القانون في الحقوق والواجبات مع تكافؤ الفرص" دون تمييز أو محاباة (عودات، 2024: 11). وتشمل احترام كرامة العاملين، والإنصاف في تطبيق الإجراءات، والشفافية في توضيح القرارات وأسبابها (Reda & Masoud, 2024: 93).
5. **التواصل المفتوح:** يتمثل في تبادل المعلومات والخبرات بصندوق وشفافية، وتطبيق سياسة الباب المفتوح، وتشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بحرية دون خوف من الأحكام السلبيه أو العواقب التنظيمية (Jusoh et al., 2021: 467).

المحور الثاني: الصوت التنظيمي

مفهوم الصوت التنظيمي:

تطور مفهوم الصوت التنظيمي بداية من دراسة Hirschman في عام ١٩٧٠، وذلك من خلال دراسته لسلوكيات عمال السكك الحديدية الأفرقة، حيث أوضح أنه حينما يشعر العاملون بحالة من عدم الرضا فإن ذلك من الممكن أن يدفعهم إلى محاولة ترك العمل أو البقاء والتحدث حول ظروف العمل الحالية في محاولة منهم لتغيير الوضع الراهن، ومن ثم اعتبر Hirschman أن صوت العاملين يُعد أحد الأدوات الهامة التي من شأنها أن تُحدث تغييرًا تنظيميًا بغرض تحسين بيئة وظروف العمل (Avey, et. al., 2012).

وقد عرف العديد من الباحثين تعريفات متعددة للصوت التنظيمي صنفت على النحو التالي:

أولاً : الصوت التنظيمي من حيث طبيعته:

حيث عرف على أنه " قدرة الموظفين على التعبير عن آرائهم حول أنشطة العمل، والقرارات التنظيمية ذات العلاقة بعملهم " (Shojaei & Bouzanjani, 2020).

ثانياً: الصوت التنظيمي كسلوك قصدي:

حيث عرف على أنه " التعبير الطوعي عن آراء الموظفين، للتأثير على الإجراءات التنظيمية" (Bowen & Blackmon, 2003)

ثالثاً: الصوت التنظيمي كسلوك تقديري جريء:

حيث عرف على أنه " إبداء الموظفين للآراء والاقتراحات والاعتبارات والمعلومات بصورة تقديرية، ودون أي خوف " (Morrison, 2014).

أبعاد الصوت التنظيمي:

وفي ضوء ما سبق، يمكن تناول الصوت التنظيمي من خلال الأبعاد التي تعكس طبيعة ممارسته داخل المنظمة.

أولاً: الصوت التنظيمي القائم على دوافع الموظفين حيث يصنف إلى:

1. صوت الموافقة والقبول : وهو التعبير عن الأفكار أو المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل بناءً على مشاعر الاستسلام، وهو سلوك غير متفاعل وسلبى وغير استباقي ينجم عن شعور الموظف بتدني كفايته الذاتية، أو انخفاض الثقة بالنفس، أو الشعور بعدم القدرة على إحداث فرق أو تأثير. (Van Dyne et . al., 2003)

2. صوت الحماية الذاتية: وهو التعبير عن الأفكار أو المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل بناءً على دوافع الخوف الشخصي. (Van Dyne et . al., 2003)

3. صوت المسؤولية الاجتماعية: وهو التعبير عن الأفكار أو المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل بناءً على دوافع تعاونية، وبدافع تحسين المواقف بدلاً من مجرد انتقادها. (Van Dyne et . al., 2003)

(Dyne et . al., 2003)

ثانياً: الصوت التنظيمي القائم على طبيعة ومضمون الصوت حيث يصنف إلى:

1. الصوت الداعم: يُقصد به "تقديم المرؤوسين حلول واقتراحات مبتكرة بدافع التعاون من أجل تحسين حالة المنظمة" (Miao et al., 2020). ويعكس توجهاً إيجابياً نحو المستقبل من خلال طرح أفكار ومقترحات تساهم في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي وفاعليته (الزيايدي، 2023)، وتحفيز التغيير الإيجابي وتعزيز الأداء الفردي والمؤسسي (Shin et al., 2022).

2. الصوت المانع: يُقصد به "الكشف عن مواطن وأوجه الخلل بالمنظمة والسلوكيات والإجراءات وسياسات العمل الضارة بهدف منع أو تقليل آثارها السلبية في المستقبل" (أبو غزالة، 2019: 819). ويرتبط بالتعبير عن المشكلات والممارسات التي قد تضر بالمنظمة، مع الإشارة إلى بعض أشكال الصوت الدفاعي والهدام المرتبطة بمقاومة التغيير أو توجيه الانتقادات السلبية (Gans & Zhan, 2022). وقد يؤدي غياب البيئة التنظيمية المشجعة على التعبير إلى الإحباط والتوتر وانخفاض الثقة والأداء ومقاومة التغيير (العبادي وعبد الهادي، 2017: 68).

العلاقة بين القيادة الداعمة والصوت التنظيمي:

تؤدي القيادة الداعمة دوراً مهماً في تعزيز الصوت التنظيمي من خلال توفير بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام والتواصل الفعال، وتشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون خوف من العواقب السلبية. ويتأثر قرار الموظف بالتحدث أو الصمت بطبيعة علاقته بالقيادة ومدى تقبلها لآرائه، فضلاً عن المناخ التنظيمي السائد (Morrison, 2011).

وتُعد السلامة النفسية إحدى الآليات المفسرة لهذه العلاقة؛ إذ أظهرت دراسة (Elsaied, 2019) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة الداعمة وسلوك الصوت التنظيمي، مع وجود دور وسيط للسلامة النفسية. كما توصلت دراسة الشلمان ونعمان (2021) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الداعمة والسلوك الصوتي، وأن الانسجام التنظيمي يؤدي دوراً وسيطاً في هذه العلاقة.

وتتجلى هذه العلاقة في بُعدي الصوت التنظيمي؛ الصوت الداعم الذي يتمثل في تقديم الأفكار والمقترحات لتحسين الأداء، والصوت المانع الذي يركز على التنبيه إلى المشكلات والممارسات الضارة. وقد أشار (Liang et al., 2012) إلى اختلاف ارتباط العوامل النفسية، ومنها السلامة النفسية والشعور بالالتزام بالتغيير البناء، بهذين البعدين. كما أوضحت دراسة (Elsaied, 2019) أن العلاقة بين القيادة الداعمة والصوت التنظيمي قد تتأثر بعوامل وسيطة وفردية، مثل مناصرة الموظف والشخصية الاستباقية.

وفي البيئة المدرسية، تسهم القيادة الداعمة في تشجيع المعلمين على مشاركة خبراتهم الميدانية، وطرح الحلول والمقترحات، والكشف عن المشكلات التي تواجه العملية التعليمية، ولا سيما في ظل الأزمات التي تتطلب التعاون وتبادل المعلومات لضمان استمرارية التعليم.

الدراسات السابقة:

أولاً : الدراسات العربية:

1. دراسة الغياث والحراشة (2026) بعنوان: "درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية للقيادة الداعمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية للقيادة الداعمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين. واعتمدت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، باستخدام استبانة طبقت على عينة مكونة من (337) معلماً ومعلمة، وتناولت القيادة الداعمة بأبعادها النفسية والمهنية والإدارية والاجتماعية، والثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الداعمة ومستوى الثقة التنظيمية جاءا مرتفعين، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي، ووجود فروق مرتبطة بسنوات الخبرة في بعض مجالات القيادة الداعمة وجميع مجالات الثقة التنظيمية. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة والثقة التنظيمية. وأوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات القيادة الداعمة بما يسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين.

2. دراسة مقراني وكرامشة (2025) بعنوان: " أثر القيادة الداعمة على الالتزام الوظيفي للموارد البشرية: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف -1"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة الداعمة بأبعادها (الدفع الإلهامي، عدالة المعاملة، التمكين) في الالتزام الوظيفي بأبعاده (العاطفي، المعنوي، المستمر) لدى العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سطيف (1) في الجزائر. واعتمدت المنهج الوصفي، باستخدام استبانة طبقت على عينة قصدية مكونة من (55) موظفاً وأستاذاً إدارياً، وخللت البيانات باستخدام برنامج (SPSS V.26). وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الداعمة جاء منخفضاً بمتوسط حسابي (2.62)، بينما جاء مستوى الالتزام الوظيفي متوسطاً بمتوسط حسابي (3.10)، مع وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الداعمة في أبعاد الالتزام الوظيفي، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى القيادة الداعمة تعزى للجنس أو العمر أو الوظيفة. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الداعمة من خلال التمكين وعدالة المعاملة والتحفيز الإلهامي، بما يسهم في رفع مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين.

3. دراسة رجب (2024) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة طبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (387) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الداعمة جاءت مرتفعة في جميع مجالاتها (تمكين المعلمين، التشجيع الإبداعي، الدفع الإلهامي)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لجنس المعلم أو سنوات خبرته أو مؤهله العلمي أو المرحلة التعليمية، في حين ظهرت فروق دالة إحصائية تعزى لجنس مدير

المدرسة لصالح المديرين الذكور. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الداعمة، وإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، وتشجيع الإبداع من خلال الحوافز المادية والمعنوية، بما يعزز رضا المعلمين وانتماءهم للمؤسسة التعليمية.

4.دراسة الوحدي وعمران (2024) بعنوان: " واقع الصمت والصوت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة والحكومية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الصمت والصوت التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة مستندة إلى مقياس (Van Dyne et al., 2003)، طبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (301) من الأكاديميين المكلفين بمهام إشرافية. وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في صمت وصوت الموافقة والقبول والحماية الذاتية تُعزى لنوع الجامعة، لصالح الجامعات العامة والحكومية، بينما لم تظهر فروق دالة في صمت وصوت المسؤولية الاجتماعية. كما بينت النتائج أن صمت المسؤولية الاجتماعية كان الأكثر انتشاراً، يليه صمت الموافقة والقبول، ثم صمت الحماية الذاتية، في حين جاء صوت المسؤولية الاجتماعية أولاً، يليه صوت الحماية الذاتية، ثم صوت الموافقة والقبول.

5.دراسة عبد المجيد وآخرون(2023) بعنوان: " أثر القيادة الأبوية على الصوت التنظيمي: تحليل الدور الوسيط للتمكين النفسي للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة بمحافظة أسوان"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر غير المباشر لأبعاد القيادة الأبوية على الصوت التنظيمي من خلال التمكين النفسي للعاملين بالبنوك التجارية في محافظة أسوان. واعتمدت المنهج الاستنباطي، باستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (307) عاملين. وأظهرت النتائج وجود أثر مباشر لأبعاد القيادة الأبوية على كلٍّ من الصوت التنظيمي والتمكين النفسي، وأثر إيجابي مباشر للتمكين النفسي على الصوت التنظيمي، فضلاً عن وجود أثر غير مباشر للقيادة الأبوية على الصوت التنظيمي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي.

الدراسات الأجنبية:

1.دراسة Shojaei & Bouzanjani (2020) بعنوان: "

"Employees' Organizational Voice: Investigating the Antecedents and their Structural Relations the ISM and Fuzzy MICMAC Method", Using "

الصوت التنظيمي للموظفين: استقصاء العوامل المؤثرة فيه والعلاقات الهيكلية بينها باستخدام منهجية النمذجة الهيكلية التفسيرية (ISM) وتحليل ميكماك الضبابي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التنظيمية المؤثرة في صوت الموظفين بالجامعات الإيرانية، باستخدام المنهج النوعي من خلال إجراء (15) مقابلة مع مديرين وأكاديميين متخصصين في الإدارة والسلوك التنظيمي. وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تُعد العامل الأساسي المؤثر في صوت الموظفين أو صمتهم، من خلال تأثيرها في الهوية التنظيمية والوعي والسلامة النفسية والثقة بالنفس والرضا الوظيفي والانفتاح، مما يعزز شجاعة الموظفين في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.

2. دراسة Akgoz et al (2026) بعنوان:

Encouraging employee voice behavior through supportive leadership, commitment and " customer-oriented behavior in restaurant in Türkiye

تشجيع سلوك إبداء الرأي لدى الموظفين من خلال القيادة الداعمة، والالتزام، والسلوك الموجه نحو العملاء في المطاعم في تركيا

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الداعمة والالتزام الوظيفي والالتزام تجاه الفريق والسلوك الموجه نحو العملاء وسلوك إبداء الرأي لدى الموظفين. واعتمدت المنهج الكمي باستخدام استبانة طبقت على عينة مكونة من (457) موظفًا في مطاعم مدينة باتمان بتركيا، وُحُلَّت البيانات باستخدام نمذجة المعادلات البنائية. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الداعمة في الالتزام الوظيفي والالتزام تجاه الفريق، كما تبين أن كلا النوعين من الالتزام يرتبطان إيجابيًا بالسلوك الموجه نحو العملاء، الذي يرتبط بدوره إيجابيًا بسلوك إبداء الرأي لدى الموظفين. وأكدت الدراسة أهمية القيادة الداعمة في تعزيز التزام العاملين وتحفيز سلوكياتهم الإيجابية داخل بيئة العمل

2.دراسة Adikoeswanto et al. (2024) بعنوان:

Supportive Leadership and Voice Behavior: The Mediating Role of Work Engagement

القيادة الداعمة وسلوك إبداء الرأي: الدور الوسيط للاندماج الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الداعمة في سلوك إبداء الرأي لدى ضباط الإصلاحات، من خلال الدور الوسيط للاندماج الوظيفي. واعتمدت المنهج الكمي باستخدام استبانة إلكترونية طبقت على عينة مكونة من (158) ضابطًا في وزارة القانون وحقوق الإنسان بمقاطعة آتشيه. وأظهرت النتائج صحة جميع فرضيات الدراسة، مؤكدة أهمية القيادة الداعمة في تعزيز الاندماج الوظيفي وتحسين جودة العمل، وزيادة استعداد الموظفين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بشأن القضايا المرتبطة ببيئة العمل، بما يساهم في تحقيق النجاح التنظيمي.

الفجوة البحثية:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن موضوعي القيادة الداعمة والصوت التنظيمي حظيا باهتمام الباحثين في بيئات تنظيمية وتعليمية مختلفة؛ إذ ركزت بعض الدراسات على القيادة الداعمة وعلاقتها بالثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي وتمكين المعلمين، مثل دراسات الغياث والحراشة (2026)، ومقراني وكرامشة (2025)، ورجوب (2024)، في حين تناولت دراسات أخرى الصوت التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، مثل دراستي الوحيدي وعمران (2024)، و Shojaei & Bouzanjani (2020). كما بحثت دراسات العلاقة بين الأنماط القيادية والصوت التنظيمي من خلال متغيرات وسيطة، كالتمكين النفسي والاندماج الوظيفي والالتزام، ومنها دراسات عبد المجيد وآخرين (2023)، و Adikoeswanto et al. (2024)، و Akgoz et al. (2026).

وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسات، فإن معظمها اعتمد المنهج الكمي، وركز على قياس العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات في ظروف تنظيمية اعتيادية، بينما تناولت دراسة (Shojaei & Bouzanjani, 2020) الصوت التنظيمي باستخدام المنهج النوعي، دون التركيز بصورة مباشرة على القيادة الداعمة في البيئة المدرسية أثناء الأزمات.

ومن هنا تتحدد الفجوة البحثية في محدودية الدراسات المعروضة التي تناولت العلاقة بين القيادة الداعمة والصوت التنظيمي للمعلمين في سياق الأزمات الممتدة، ولا سيما في المدارس الثانوية الحكومية بقطاع غزة في ظل تداعيات الحرب، وكذلك محدودية الاهتمام باستكشاف الكيفية التي تساهم بها الممارسات القيادية الداعمة في تشجيع المعلمين على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ومخاوفهم، أو العوامل التي قد تدفعهم إلى الصمت التنظيمي.

وتسعى الدراسة الحالية إلى الإسهام في سد هذه الفجوة من خلال توظيف المنهج النوعي لاستكشاف واقع ممارسات القيادة الداعمة وعلاقتها بالصوت التنظيمي للمعلمين من منظور مديري المدارس الثانوية الحكومية بقطاع غزة، والكشف عن الآليات النفسية والتنظيمية التي تحكم هذه العلاقة في ظل الأزمات، بما يساهم في تقديم فهم أعمق لدور القيادة المدرسية في تعزيز المشاركة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة : من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثتان باستخدام المنهج النوعي، إذ تسعى الدراسة إلى فهم تصورات مديري المدارس الثانوية الحكومية في قطاع غزة وخبراتهم المتعلقة بأبعاد القيادة الداعمة للمعلمين، ومظاهر الصوت التنظيمي لديهم، في ظل التداعيات التي فرضتها الأزمات على البيئة التعليمية.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومدرسات المدارس الثانوية الحكومية في قطاع غزة والبالغ عددهم (110) مديراً ومديرة، وذلك باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، لما لهم من دور مباشر في ممارسة القيادة المدرسية، ودعم المعلمين، وإدارة التفاعلات

والعلاقات المهنية داخل المدرسة، فضلاً عن تعاملهم المباشر مع التحديات التي فرضتها تداعيات الحرب على العملية التعليمية. (الإدارة العامة للتخطيط والتطوير، 2026).

عينة الدراسة: نظرًا لطبيعة الدراسة النوعية، اعتمدت الباحثتان العينة القصدية في اختيار المشاركين، بحيث يتم اختيار مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية الذين تتوافر لديهم خبرة مباشرة في إدارة المدارس خلال فترة تداعيات الحرب.

وستراعي الباحثتان عند اختيار المشاركين تنوع الخبرات والسياقات المدرسية، للحصول على بيانات متنوعة وغنية حول القيادة الداعمة والصوت التنظيمي للمعلمين في ظل الظروف الراهنة.

وسيحدد العدد النهائي للمشاركين وفقًا لمبدأ تشبع البيانات، بحيث تستمر الباحثة في إجراء المقابلات إلى أن تصل إلى المرحلة التي لا تظهر فيها المقابلات الجديدة أفكار أو موضوعات جوهرية جديدة مرتبطة بأسئلة الدراسة. ومن المتوقع أن تتراوح العينة الأولية بين (15-20) مديرًا ومديرة، على أن يكون العدد النهائي مرهونًا بمستوى التشبع الذي يتم الوصول إليه أثناء جمع البيانات.

أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة، ستستخدم الباحثتان المقابلة شبه المنظمة أداة رئيسة لجمع البيانات؛ وذلك لكونها تتيح طرح مجموعة من الأسئلة الرئيسية المعدة مسبقًا، مع منح الباحثتان مرونة في طرح أسئلة استيضاحية ومتابعة إجابات المشاركين بهدف الوصول إلى فهم أعمق لتجاربهم وتصوراتهم. وستبنى أسئلة المقابلة في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمفهوم القيادة الداعمة والصوت التنظيمي للمعلمين، إضافة إلى طبيعة السياق التعليمي الفلسطيني والتحديات التي فرضتها تداعيات الحرب. وستتضمن المقابلة أسئلة مفتوحة تسمح لمديري المدارس بالتعبير عن آرائهم وتجاربهم بصورة تفصيلية.

عرض نتائج الدراسة النوعية وتحليلها:

اعتمد التحليل على قراءة إجابات المشاركين وتصنيف مضامينها في رموز أولية، ثم تجميع الرموز المتقاربة في موضوعات فرعية ورئيسية، بما يساعد على فهم الممارسات القيادية والعوامل المشجعة أو المعيقة للصوت التنظيمي، وتفسير العلاقة بينهما في سياق الأزمات.

الخصائص العامة للمشاركين

بلغ عدد المشاركين في الدراسة (9)، منهم (5) ذكور و (4) إناث، وتنوعت مؤهلاتهم العلمية وسنوات خبرتهم الإدارية. وقد رُمز للمشاركين من (1م) إلى (9م)، وفق ترتيب إجاباتهم في ملف الدراسة، حفاظاً على خصوصيتهم وتيسيراً لعرض الاقتباسات.

نتائج تحليل إجابات المشاركين:

أولاً: ممارسات القيادة الداعمة في ظل الأزمات:

أظهر تحليل الإجابات أن ممارسات القيادة الداعمة اتخذت مجموعة من الأشكال الإنسانية والمهنية والتنظيمية، ويمكن تصنيفها في خمسة موضوعات رئيسية، وهي:

1. **الدعم النفسي والإنساني:** كشفت الإجابات عن اهتمام المشاركين بمراعاة الظروف النفسية والاجتماعية للمعلمين، ولا سيما ظروف النزوح وفقدان الاستقرار وصعوبة الوصول إلى أماكن التعليم. وقد تجسد ذلك في تخفيف الأعباء، ومرونة الجداول، والتواصل للاطمئنان على المعلمين. وأشار المشاركون 1م إلى أنه اتبع أسلوباً يقوم على "التعاطف والمرونة والتواصل المستمر مع المعلمين"، بينما أشار المشاركون 3م إلى تقديم مساعدات مادية وتوفير سكن لبعض العاملين.

وتشير هذه النتائج إلى أن الدعم القيادي في الأزمات تجاوز المساندة المهنية المعتادة ليشمل الاحتياجات الإنسانية الأساسية.

2. **الدفع الإلهامي:** أظهرت الإجابات حرص المشاركين على تعزيز دافعية المعلمين من خلال التأكيد على قيمة رسالتهم التعليمية ودورهم في دعم الطلبة والمجتمع. وقد عبّر المشاركون 2م عن ذلك بقوله: "استمرارنا في التعليم هو بحد ذاته رسالة أمل". كما أشار المشاركون 8م إلى استخدام الاجتماعات لتبادل قصص النجاح اليومية والتفريغ الانفعالي.

ويُفهم من ذلك أن التحفيز المعنوي شكّل إحدى الممارسات القيادية التي استُخدمت لتعزيز قدرة المعلمين على الاستمرار في أداء مهامهم.

3. **التمكين والمشاركة:** بيّنت الإجابات اهتمام عدد من المشاركين بإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وتفويض بعض الصلاحيات إليهم. فقد أشار المشاركون 7م إلى "اعتماد القرارات الجماعية وتفويض الصلاحيات"، فيما أوضح المشاركون 9م أنه عمل على تحويل القرار من فردي إلى جماعي.

وظهرت أمثلة تطبيقية لهذه المشاركة في تعديل الجداول المدرسية، وتوزيع الحصص، وتطوير الأنشطة التعليمية بناءً على مقترحات المعلمين . وتعكس هذه الممارسات اتجاهاً نحو الاستفادة من خبرات المعلمين في مواجهة التحديات الميدانية.

4. **إدارة الصراع وعدالة المعاملة** : كشفت الإجابات عن اعتماد المشاركين على الحوار والاحتواء والإنصاف لمعالجة الخلافات الناجمة عن الضغوط النفسية والمهنية . وقد أشار المشاركون 7 إلى "الاحتواء السريع للمشكلات قبل تفاقمها"، بينما أكد المشاركون 9 أهمية العدالة التصالحية بدلاً من الأساليب العقابية.

كما برزت مراعاة الظروف الفردية للمعلمين عند توزيع المهام، بما يعكس محاولة الموازنة بين العدالة الإنسانية ومتطلبات استمرار العملية التعليمية.

5. **التواصل المفتوح** : أظهرت الإجابات استخدام قنوات متعددة للتواصل، من بينها الاجتماعات الفردية والجماعية، ومجموعات الواتساب، وصناديق المقترحات، وسياسة الباب المفتوح . وأكد المشاركون 7 أهمية "الاستماع الفعال للمعلمين والباب المفتوح والاجتماعات التشاركية لبث الأفكار."

وتشير هذه النتيجة إلى إدراك المشاركين أهمية التواصل في بناء الثقة وإتاحة المجال أمام المعلمين للتعبير عن احتياجاتهم ومقترحاتهم.

ثانياً: واقع الصوت التنظيمي لدى المعلمين والعوامل المؤثرة فيه:

أظهر تحليل إجابات المشاركين أن الصوت التنظيمي يتأثر بمجموعة من العوامل النفسية والقيادية والتنظيمية، أمكن تصنيفها في محورين رئيسيين.

1. **العوامل المحفزة للصوت التنظيمي** : تمثلت أبرز العوامل في الأمان النفسي، والثقة المتبادلة، واحترام الرأي، والعدالة، واستجابة الإدارة للمقترحات . فقد أشار المشاركون 1 إلى أهمية "الثقة المتبادلة، والشعور بالأمان وعدم الخوف من اللوم أو العقوبة"، بينما أكد المشاركون 8 أهمية غياب النظرة العقابية والتعامل الإيجابي مع الأفكار الجديدة.

كما كشفت الإجابات عن مظاهر للصوت الداعم، تمثلت في تقديم مقترحات لتطوير الأنشطة التعليمية وتعديل الجداول وتحسين توزيع المهام، ومظاهر للصوت المانع، تمثلت في طرح المشكلات والمخاوف المرتبطة بالأعباء المهنية وظروف العمل.

2. **العوامل المؤدية إلى الصمت التنظيمي** : كشفت الإجابات عن مجموعة من العوائق، أبرزها الخوف من العقاب، وضعف الثقة بالإدارة، وعدم الاستجابة للمقترحات، والخبرات السلبية السابقة، والضغوط النفسية الناجمة عن الأزمات، وقد عبّر المشاركون 7 عن أحد هذه العوائق بقوله : "وجود ردود جاهزة من الإدارة لرفض جميع المقترحات المقدمة من المعلمين."

كما أشار المشاركون 8 إلى أن كثرة الأعباء قد تجعل المعلم غير قادر على تقديم الملاحظات والأفكار.

وتوضح هذه النتائج أن الصمت التنظيمي، وفق تصورات المشاركين، لا يرتبط بالخوف من الإدارة وحده، بل قد يتأثر أيضاً بالإرهاق النفسي وضغوط العمل التي تحد من قدرة المعلم على المشاركة.

ثالثاً: العلاقة بين القيادة الداعمة والصوت التنظيمي:

أظهر تحليل إجابات أن المشاركين ينظرون إلى القيادة الداعمة بوصفها عاملاً مشجعاً على التعبير عن الآراء والمقترحات، من خلال تعزيز الثقة والأمان النفسي وتقبل النقد البناء.

وقد عبّر المشاركون 9 عن هذه العلاقة بقوله: "كلما زاد القمع زاد الصمت وكلما زاد الدعم زاد الصوت ." كما أشار المشاركون 7 إلى أن القيادة الداعمة تمنح المعلمين الأمان النفسي الذي يوفر الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة المدرسية.

ويمكن استخلاص ثلاث آليات رئيسة تفسر هذه العلاقة في ضوء الإجابات:

- **الأمان النفسي** : يقلل الدعم القيادي من الخوف المرتبط بإبداء الرأي.
- **التمكين والمشاركة** : يمنح المعلمين فرصة للتأثير في القرارات وتحويل مقترحاتهم إلى ممارسات.
- **الاستجابة الإدارية** : يعزز اهتمام الإدارة بالمقترحات شعور المعلمين بقيمة أصواتهم وجدوى مشاركتهم.

وتبرز هذه العلاقة في بعض التجارب الميدانية؛ إذ أشار المشاركون 2 إلى تعديل توزيع الحصص استجابةً لمقترح أحد المعلمين، وما تبع ذلك، وفق روايته، من تشجيع معلمين آخرين على تقديم مقترحاتهم.

وتشير هذه النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي مدرك بين ممارسات القيادة الداعمة والصوت التنظيمي من منظور المشاركين، دون أن يعني ذلك إثبات علاقة سببية.

رابعاً: انعكاسات الأزمة على الممارسات القيادية ومتطلبات المرحلة المقبلة:

أظهرت الإجابات أن الأزمة دفعت عدداً من المشاركين إلى إعادة ترتيب الأولويات القيادية، مع زيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية والنفسية، وتبني أساليب أكثر مرونة وتشاركية.

وقد عبّر المشاركون عن هذا التحول بقوله: "غيرت مفهوم القيادة عندي تماماً من قيادة إدارية تبحث عن التزام بالمنهج والدوام إلى قيادة إنسانية تبحث عن بقاء المعلم وصموده".

كما كشفت الإجابات عن احتياجات مستقبلية شملت التدريب على إدارة الأزمات، والإسعافات النفسية الأولية، والتواصل الفعال، وإدارة الصراعات، والقيادة المرنة، والتقنيات الرقمية، إلى جانب توفير قنوات آمنة للتعبير عن آراء المعلمين

خلاصة نتائج الدراسة:

خلص التحليل الموضوعي الأولي لإجابات المشاركين إلى أن القيادة الداعمة في ظل الأزمات اتخذت طابعاً إنسانياً ومرناً وتشاركياً، تمثل في تقديم الدعم النفسي والمهني، وتحفيز المعلمين، وإشراكهم في القرارات، وتحقيق العدالة، وتعزيز التواصل المفتوح.

كما أظهرت النتائج أن الأمان النفسي والثقة والاستجابة الإدارية من أبرز العوامل المشجعة على الصوت التنظيمي، في حين شكّل الخوف من العقاب وضعف تقبل الآراء والضغوط النفسية والمهنية عوامل قد تدفع المعلمين نحو الصمت.

وتشير النتائج كذلك إلى أن العلاقة بين القيادة الداعمة والصوت التنظيمي، كما يدركها المشاركون، تتشكل عبر ممارسات قيادية تعزز الأمان النفسي والمشاركة والثقة، بما يساعد المعلمين على تقديم الأفكار والمقترحات والتنبيه إلى المشكلات التي تواجه العمل المدرسي.

وعليه، تبرز أهمية القيادة الداعمة في سياق المدارس الحكومية بقطاع غزة باعتبارها مدخلاً محتملاً لتعزيز مشاركة المعلمين في مواجهة الأزمات ودعم استمرارية العملية التعليمية.

التوصيات:

1. تعزيز ممارسات القيادة الداعمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في قطاع غزة، من خلال تبني أساليب قيادية قائمة على المساندة الإنسانية والمهنية، والمرونة في التعامل مع المعلمين، ومراعاة ظروفهم النفسية والاجتماعية في ظل الأزمات.
2. تطوير برامج تدريبية متخصصة لمديري المدارس في مجالات القيادة الداعمة، وإدارة الأزمات، والإسعافات النفسية الأولية، وإدارة الصراعات، والتواصل الفعال، بما يعزز قدرتهم على قيادة المدارس في الظروف الاستثنائية.
3. تهيئة بيئة مدرسية آمنة نفسياً وتنظيمياً تتيح للمعلمين التعبير بحرية عن آرائهم ومقترحاتهم ومخاوفهم المهنية، دون الخوف من العقاب أو التعرض لأي ممارسات سلبية نتيجة إبداء الرأي.
4. تعزيز مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من خلال تفعيل اللجان التشاركية، وتفويض الصلاحيات، والاستفادة من خبراتهم الميدانية في معالجة المشكلات التعليمية والتنظيمية، ولا سيما خلال الأزمات.
5. تفعيل قنوات مؤسسية منتظمة للصوت التنظيمي، مثل الاجتماعات الدورية، وصناديق المقترحات، والمنصات الإلكترونية، مع وضع آليات واضحة لدراسة مقترحات المعلمين والاستجابة لها وتقديم التغذية الراجعة بشأنها.
6. ترسيخ مبادئ العدالة التنظيمية والثقة المتبادلة من خلال الإنصاف في توزيع الأعباء والمهام، واحترام الاختلاف في وجهات النظر، واعتماد الحوار البناء في معالجة الخلافات، بما يعزز شعور المعلمين بالتقدير والانتماء.
7. تقديم برامج دعم نفسي ومهني مستدامة للمعلمين لمساعدتهم على مواجهة الضغوط الناجمة عن تداعيات الحرب، مع مراعاة الظروف الفردية والأسرية وتوفير المرونة اللازمة لضمان استمرارية أدائهم التربوي.
8. تشجيع الصوت التنظيمي الداعم والمانع من خلال تحفيز المعلمين على تقديم المبادرات التطويرية والمقترحات الإبداعية، والإبلاغ عن المشكلات والممارسات التي قد تؤثر سلباً في العمل المدرسي، والتعامل مع هذه الآراء باعتبارها فرصاً للتحسين والتطوير.

9. **تضمين مؤشرات القيادة الداعمة والصوت التنظيمي في عمليات تطوير الأداء المدرسي**، بما يساعد الجهات التربوية المختصة على متابعة مدى توافر بيئة العمل الداعمة والمشاركة الفاعلة للمعلمين في القرارات المدرسية.

10. **إجراء مزيد من الدراسات النوعية والمختلطة حول العلاقة بين القيادة الداعمة والصوت التنظيمي في المؤسسات التعليمية الفلسطينية**، مع تناول متغيرات مثل الأمان النفسي، والثقة التنظيمية، والصمت التنظيمي، والمرونة التنظيمية، والاستفادة من وجهات نظر المعلمين إلى جانب مديري المدارس.

المراجع العربية:

- أبوعلام، سحوان. (2017). القيادة الداعمة وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية بمطاحن الحصنة بالمسيلة [أبوعلام، سحوان. (2017). القيادة الداعمة وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية بمطاحن الحصنة بالمسيلة [رسالة ماجستير غير منشورة. [كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

أبو عياش، آية أنور موسى. (2024). التعليم في فلسطين: أزمات متعاقبة، وفاقد تعليمي متراكم. مجلة العلوم الاجتماعية، (33)8، 51-75.

الحارثي، أميرة حاتم (2023). أ. (دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية. المجلة العربية للنشر العلمي، (22)6، 198-227.

الحارثي، أميرة حاتم (2023). ب. (دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة [رسالة ماجستير غير منشورة. [كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

الغياث، صقر عصام شريتح، والحراحشة، محمد عيود موسى. (2026). درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية للقيادة الداعمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة. [جامعة آل البيت.

الشملان، خالد بن عبد العزيز حمد، ونعمان، مرفت محمد السعيد مرسى. (2021). استكشاف العلاقة بين القيادة الداعمة والسلوك الصوتي للعاملين. مجلة الإدارة العامة، (4)61، 891-932. <https://doi.org/10.36715/0328-061-004-001>

العبادي، علي رزاق جباد، وعبد الهادي، هديل محمد علي. (2017). القيادة الأبوية وتأثيرها في سلوكيات العمل: دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الأهلية في محافظة النجف الأشرف. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، (2)7.

الوحيد، عبيد محمد سليم. (2022). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالصوت التنظيمي لدى الموظفين: نموذج مقترح لبناء ثقافة تنظيمية مفضلة في الجامعات الفلسطينية [أطروحة دكتوراه غير منشورة. [الجامعة العربية الأمريكية.

حسين، رازو عبد الخالق، والقرداغي، كاوه محمد فرج. (2021). دور العدالة التنظيمية في بيان صوت العاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في كليات جامعة صلاح الدين في مدينة أربيل. مجلة جامعة سريواني للعلوم الإنسانية، (26)، 321-354.

رجوب، بيان سلمان محمد. (2022). واقع إدارة الأزمات والقيادة المدرسية في المدارس الحكومية في فلسطين [رسالة ماجستير غير منشورة. [جامعة النجاح الوطنية.

زبار، ن.، ومساعدية، ع. (2024). مدى ممارسة الرؤساء بمؤسسة فادكور للقيادة الداعمة تجاه مرؤسيهم. مجلة دفاتر اقتصادية.

صادق، زانا مجيد، وعبد الله، دقرون فريدون. (2023). دور القيادة الداعمة في تعزيز الإغناء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان العراق. مجلة جامعة كويه للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (2)6، 169-191.

عبد المجيد، مصطفى أحمد محمود، ويوسف، محمد ربيع زناتي علي، ورضوان، طارق رضوان محمد. (2023). أثر القيادة الأبوية على الصوت التنظيمي: تحليل الدور الوسيط للتمكين النفسي للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة بمحافظة أسوان. مجلة التجارة والتمويل، (2)2، 694-754.

عبد القادر، علي أحمد، والسندوني، منى محمد، والأحول، نهال إبراهيم محمد. (2020). أثر العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على الصوت الداعم للعاملين بتوسيط الصداقة التنظيمية: بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية*. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، (9)، 709-741.

عودات، وسام وآخرون. (2024). أثر القيادة الداعمة على التميز المؤسسي. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

طه، هناء عبد الرحيم، والبردان، أحلام أحمد. (2022). أثر الثقة التنظيمية على الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، (4)، 14، 1-35.

قسلي، ح.، وشكاكطة، ع. (2022). التمكين كاستراتيجية لإدارة الأزمات في المؤسسة الصناعية الجزائرية. السياسة العالمية.

مقراني، مليسة، وكرامشة، بلخيرى. (2025). أثر القيادة الداعمة على الالتزام الوظيفي للموارد البشرية: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف-1. [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة فرحات عباس سطيف-1.

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (2025). الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم. 2025-2027 وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

وزارة التربية والتعليم العالي

المراجع الأجنبية:

Avey, J., Wernsing, T., & Palanski, M. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34.

Adikoeswanto, D., Nurjanah, S., Mukhtar, S., Eliyana, A., & Kamil, N. L. M. (2024). Supportive leadership and voice behavior: The mediating role of work engagement. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 11(7), 39-48. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2024.07.005>

Blomberg, S. (2022). Beware of non-supportive leaders: *Moderating effects of supportive leadership on the risks and effects of workplace bullying* [Doctoral dissertation, Linköping University]. Linköping University Electronic Press.

Bourini, I. (2021). The effect of supportive leader on employees' absorptive capacity towards innovative behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 25(1), 1-25.

Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.

Can, U., Akgoz, E., Gursoy, Y., & Karagoz, B. S. (2026). Encouraging employee voice behavior through supportive leadership, commitment and customer-oriented behavior in restaurant in Türkiye. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 25(3), 477-497. <https://doi.org/10.1080/15332845.2026.2634513>

Gans, R., & Zhan, M. (2022). A story about speaking up: Mediation effects of narrative persuasion on organizational voice intentions. *International Journal of Business Communication*, 1-27.

- Haeckl, S., & Rege, M. (2024). Effects of supportive leadership behaviors on employee satisfaction, engagement, and performance: An experimental field investigation. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.02170>
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- Jusoh, M. H., Ibrahim, M. Y., Noh, C. H. C., Abdullah, T. N. T., Mamat, N., Mohd, N. A. S. N., & Yasin, S. K. (2021). Leadership communication among youth leader in Malaysia. In *Proceedings of the First International Conference on Science, Technology, Engineering and Industrial Revolution (ICSTEIR 2020)* (pp. 465–471). Atlantis Press.
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92.
- 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. <https://doi.org/10.3390/ijerph17041150>
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Reda, S. H., & Masoud, M. F. (2024). The mediating role of strategic planning in strengthening the relationship between organizational justice and organizational development: An applied study in the Baghdad/Al-Rusafa Health Department. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(139), 87–101.
- Shin, D., Woodward, M., Konrad, A., & Jung, T. (2022). Innovation strategy, voice practices, employee voice participation, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 147, 392–402.
- Shojaei, P., & Bouzanjani, A. (2020). Employees' organizational voice: Investigating the antecedents and their structural relations using the ISM and fuzzy MICMAC method. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 8(4), 235–257.
- Shojaei, P., & Bouzanjani, A. (2020). Employees' Organizational Voice: Investigating the Antecedents and their Structural Relations Using the ISM and Fuzzy MICMAC Method. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 8(4), 235-257.
- Tampi, P. P., Nabella, S. D., & Sari, D. P. (2022). The influence of information technology users, employee empowerment, and work culture on employee performance at the Ministry of Law and Human Rights Regional Office of Riau Islands. *Enrichment: Journal of Management*, 12(3), 1620–1628.
- Wang, Y., Chin, T., Caputo, F., & Liu, H. (2022). How supportive leadership promotes employee innovation under uncertainty: Evidence