

**العلاقة بين القيادة التمكينية والصوت التصاعدي للموظف:
الدور المعدل للعلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه
بالتطبيق على موظفي قطاع التعليم بجامعة المنصورة
إعداد**

د. أسامة محمود النقراشي
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة
Osama_usama@mans.edu.eg

الملخص

استهدف هذا البحث تحديد التأثير المباشر لأبعاد كلا من القيادة التمكينية والعلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على الصوت التصاعدي للموظفين بجامعة المنصورة، واعتمد البحث على قائمة استقصاء لجمع البيانات من موظفي قطاع التعليم بجامعة المنصورة، وقد بلغ عدد القوائم الصحيحة (374) قائمة، وتم تطبيق أسلوب تحليل المسار لاختبار فروض الدراسة من خلال برنامج Warp PLS7.

وأشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التمكينية (تعزيز الشعور بمعنى العمل، إظهار الثقة في الأداء العالي، تعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات، الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية) على الصوت التصاعدي للموظف، كما توصلت النتائج إلي وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه (المساهمة، الولاء، التأثير، الاحترام المهني) على الصوت التصاعدي للموظف، بالإضافة إلى وجود دور معدل معنوي للعلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في العلاقة بين القيادة التمكينية والصوت التصاعدي للموظف وفي ضوء ما أسفر عنه البحث من نتائج، فقد اقترح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز الصوت التصاعدي للموظف.

كلمات مفتاحية (القيادة التمكينية، العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، الصوت التصاعدي للموظف).

Abstract:

This research aims to determine the direct effect of dimensions of both empowering leadership and leader member exchange on employee upward voice of Mansoura University employees. A questionnaire was used to collect data from employees of the education sector at Mansoura University. There were 374 questionnaires valid and free of missing data. Path analysis method (Structural Equation Modeling (SEM)) was applied to test the research hypotheses using (Warp PLS7).

Results showed that the dimensions of empowering leadership (enhancing the meaningfulness of work, expressing confidence in high performance, fostering participation in decision making and providing autonomy from bureaucratic constraints) had a significant positive effect on employee upward voice. Moreover, the results also showed that the dimensions of leader member exchange (contribution, loyalty, affect and professional respect) had a significant positive effect on employee upward voice. Additionally, leader member exchange moderates the relationship between empowering leadership employee upward voice. According to the research results a group of recommendations were suggested to enhance employee upward voice.

Keywords: Empowering Leadership, Leader Member Exchange, Employee Upward Voice.

تمهيد

اكتسبت القيادة التمكينية أهمية كبيرة في العقود الأخيرة، فمن خلالها يحصل الموظفون على المزيد من الفرص للتوجيه الذاتي، مما يؤدي إلى نتائج متفوقة في الأداء العالي (Zhu, 2019). وفي دراسة (Liu and Wu (2008) تم شرح القيادة التمكينية على أنها ذلك النوع من أسلوب القيادة الذي يمنح الموظفين المزيد من الحرية والسلطة في تحديد المهام المرتبطة بوظائفهم. ويستخدم القادة التمكينيين أساليب مختلفة لتحفيز الموظفين لتحسين أدائهم الوظيفي وكيفية إكمال مهامهم الوظيفية. ويمكن لهؤلاء القادة جعل الموظفين أكثر إنتاجية وكفاءة وأكثر وعياً بشأن كيفية قيامهم بعملهم (Hassan et al., 2019).

وتعد جودة علاقات العمل في المنظمات وتلك مع المدير المباشر أمراً بالغ الأهمية لرفاهية الفرد (Holt-Lunstad, 2018). وبناءً على ذلك، أصبحت المناهج القائمة على العلاقات في القيادة، مثل نظرية العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه LMX، واحدة من أكثر المناهج شيوعاً للقيادة. فالمبدأ الأساسي لنظرية LMX هو أنه من خلال الانخراط في أنواع مختلفة من التبادلات الاجتماعية، يفرق القادة في الطريقة التي يعاملون بها أتباعهم، مما يؤدي إلى علاقات نوعية مختلفة بين القائد وكل تابع تتراوح من الجودة المنخفضة إلى الجودة العالية (Dansereau et al., 1975).

ويؤدي صوت الموظف، أو "محاولة الموظفين أن يكون لهم رأي" إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار بشكل أفضل من قبل القادة كما يؤدي نتائج تنظيمية أفضل، سواء كان ذلك يتعلق بمنع الممارسات غير الأخلاقية أو تبني ممارسات أفضل لزيادة الإنتاجية (Holland et al., 2011; Selvaraj & Joseph, 2020). ومع ذلك، يمكن أن يتضمن صوت الموظف أيضاً التعبير عن اهتمامات الموظفين وآرائهم الخاصة التي قد تكون منفصلة عن المنظمة (Mowbray et al., 2019; Wilkinson et al., 2018). ونظراً لقيمة الصوت للموظفين والمؤسسة، من المهم فهم كيف يمكن للعوامل المختلفة أن تؤثر على كيفية حدوث الصوت، والسياق الذي يحدث فيه (Kalfa & Budd, 2020; Liu et al., 2013). والصوت هو بمثابة تعبير، سواء كان تعبيراً جماعياً عن الاهتمامات والقضايا الموجهة بشكل مباشر أو غير مباشر نحو المنظمة (Morrison, 2011) على هذا النحو، يأتي هذا البحث لدراسة العلاقة بين القيادة التمكينية والصوت التصاعدي للموظف من خلال الدور المعدل للعلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه.

ويعرض الباحث فيما يلي الإطار النظري والعلاقة بين متغيرات الدراسة وتنمية فروض ونموذج الدراسة، والفجوة البحثية ومشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وأهداف الدراسة وأهميتها، يلي ذلك استعراض منهجية الدراسة، ثم عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها، فضلاً عن توضيح المساهمات النظرية والتوصيات التطبيقية.

1- الإطار النظري

وفيه يعرض الباحث مفاهيم وأبعاد متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

1-1 القيادة التمكينية (Empowering Leadership):

تعد القيادة التمكينية أمرًا بالغ الأهمية لأي مؤسسة حيث يرتبط بتعزيز النتائج على مستوى الفرد والجماعة وكذلك المؤسسة بالكامل (Singh & Rangnekar, 2020). ولذلك تم توجيه العديد من البحوث المكثفة لدراسة أهمية القيادة التمكينية خلال العقدين الماضيين (Dahleez et al., 2022).

واهتم العديد من الباحثين بتقديم تعريف واضح ومحدد للقيادة التمكينية، حيث تم تعريفها على أنها السلوكيات التي ترفع من مستوى استقلالية الموظفين وتحفز استثمار الموظفين في عملهم (Ahearne et al., 2005; Amundsen & Martinsen, 2010; Zhang, & Bartol, 2010; Lorinkova et al., 2014). وتتضمن هذه السلوكيات إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، وتفويض المهام، والتعبير عن الثقة في قدرات الموظفين، وتعزيز الشعور بمعنى العمل (Ahearne et al., 2005).

وكذلك عرفها Zhang and Zhou (2014) بأنها المدى الذي يبدي فيه القائد ثقته في قدرات مرؤوسيه، ويؤكد على أهمية عمل موظفيه، ويشاركهم في صنع القرارات، ويزيل أو يقلل من عدد القيود البيروقراطية على موظفيه، بينما وصفها (Kim et al., 2018) بأنها سلوكيات القائد الموجهة نحو الموظفين وتشمل هذه السلوكيات التعامل معهم باحترام وإبداء الاهتمام وبناء الثقة وخلق جواً من الدعم في مكان العمل. كما أنها تشير إلى مجموعة من سلوكيات القائد في تطوير مستوى استقلالية الموظفين وتحفيزهم (Han et al., 2019).

وأكد (Alotaibi et al., 2020) أن القيادة التمكينية هي عملية تقاسم السلطة مع الموظفين من خلال تزويدهم بالاستقلالية في اتخاذ قرارات مستقلة.

1-1-1 أبعاد القيادة التمكينية:

بمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد القيادة التمكينية، اتضح أن غالبية هذه الأدبيات تتفق على أن هناك أربعة أبعاد أساسية هي: تعزيز الشعور بمعنى العمل، وإظهار الثقة في الأداء العالي، وتعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات، والإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية.

(Ahearne et al., 2005; Ahluwalia, 2020; Boudrias et al., 2022; Dong et al., 2015; Fachrunnisa et al., 2019; Fortunisa et al., 2023; Jønsson et al., 2021; Kim et al., 2021; Kundu et al., 2019; Li et al., 2016; Li et al., 2017; Mudallal et al., 2017; Peachey, 2002; Vuong & Hieu, 2023; Wong Humborstad et al., 2014; Zhang & Bartol, 2010).

ويمكن توضيح تلك الأبعاد على النحو التالي:

1-1-1-1 تعزيز الشعور بمعنى العمل Enhancing the meaningfulness of work:

يشير هذا البعد إلى قدرة القائد على مساعدة العاملين في إدراك قيمة المهام التي يؤدونها، وكذلك فهم أهمية أدوارهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك عن طريق قيام القائد بتحفيز العاملين من خلال تحديد أهداف ملهمة، وجعل متطلبات العمل تتوافق مع قيم ومعتقدات العاملين، وكذلك شرح أثر عملهم وارتباطه بالفعالية الإجمالية للمنظمة (Mudallal et al., 2017; Peachey, 2002).

2-1-1-1 إظهار الثقة في الأداء العالي Expressing Confidence in High Performance:

يشير هذا البعد إلى اعتقاد القائد في قدرة العاملين على التعامل مع متطلبات الوظيفة بكفاءة عالية، وإيمانه بقدرة العاملين على التحسين حتى عند وقوع الأخطاء وذلك من خلال إظهار القائد الثقة في قدرة العاملين على تحقيق الأداء بمستوى عالي (Mudallal et al., 2017; Peachey, 2002).

3-1-1-1 تعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات Fostering Participation in Decision Making:

يشير هذا البعد إلى تشجيع القائد للعاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وذلك عن طريق دعوتهم إلى الاجتماعات، وحثهم على المبادرة باقتراحاتهم وآرائهم، ومنحهم مزيداً من الحرية في صنع القرارات المتعلقة بعملهم (Mudallal et al., 2017; Peachey, 2002).

4-1-1-1 الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية Providing Autonomy from Bureaucratic Constraints:

يشير هذا البعد إلى سلوكيات القائد التي تهدف إلى منح الاستقلالية للعاملين مما يشعرهم بالحرية في أداء عملهم وفقاً لما يتناسب معهم وذلك من خلال تبسيط القواعد والإجراءات التنظيمية وتحفيزهم لاستغلال إمكاناتهم وزيادة أدائهم لوظائفهم وتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة وإبداع (Mudallal et al., 2017; Peachey, 2002).

2-1 العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه (Leader Member Exchange):

تُعتبر العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه LMX نهج قيادة فريد داخل المنظمات وذلك من خلال التركيز على العلاقة الخاصة التي يخلقها القائد مع كل من مرؤوسيه (Ahmed et al., 2022; Susanto, 2023; Zhao & Zhou, 2019). وتستند نظرية LMX على تفسير حالة العلاقة الثنائية بين القائد ومرؤوسيه، حيث وُجد أن درجة الحرية التي يمنحها القائد للمرؤوس للتفاوض على دوره بمثابة تنبؤ للسلوك اللاحق من جانب كل من القائد ومرؤوسيه (Graen & Cashman, 1975).

(Dansereau et al., 1975). ووفقاً لـ Lee et al. (2019) يبني القائد ومرؤوسيه أنواعاً مختلفة من العلاقات التبادلية، ويمكن أن تختلف هذه العلاقات اعتماداً على كمية الموارد المادية والمعلومات والدعم المتبادل بين القادة والأعضاء.

إن نظرية LMX تُعبر عن العلاقة التبادلية الثنائية التي يهتم فيها القائد بجودة علاقته مع مرؤوسيه في بيئة العمل، بالإضافة إلى أن هذه العلاقات تكون تختلف من مرؤوس لآخر (Lee, 2020). ويرى (Selvarajan et al. (2018 أن العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه تُظهر وجود شعور بالالتزام والاحترام المتبادل من جانب المرؤوسين بقائدهم في العلاقة التبادلية الإيجابية بينهم.

1-2-1 أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه:

وبمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، اتضح أن غالبية هذه الأدبيات تتفق على أن هناك أربعة أبعاد أساسية هي: المساهمة، والولاء، والتأثير، والاحترام المهني.

(Akyurek, 2022; Harris, 2004; Febrieanto & Soetjipto, 2022; Ritter et al., 2022; Chaudhry et al., 2021; Benson et al., 2021; Robert & Vandenberghe, 2020; Xu & Zhang, 2020; Arif et al., 2018; Shaikh et al., 2019; Rodwell et al., 2017; Law et al., 2010; Duncan & Herrera, 2014; Davies et al., 2011; Hanse et al., 2016; Herrera & Duncan, 2015; Schyns, 2006; Maslyn & Uhl-Bien, 2001; Liden & Maslyn, 1998).

ويمكن توضيح تلك الأبعاد على النحو التالي:

1-1-2-1 المساهمة (Contribution) :

يشير هذا البعد إلى إدراك كل مرؤوس لمقدار واتجاه وجوده الأنشطة الموجهة نحو العمل من أجل تحقيق الأهداف (الصريحة والضمنية) لمنظماتهم، كذلك يعبر عن مدى إسهام المرؤوس في العلاقة التبادلية بينه وبين القائد لإنجاز المهام والمسؤوليات التي تقع خارج نطاق الوصف الوظيفي لعمله، وذلك عندما يوفر القائد الموارد والفرص للقيام بمثل هذه الأنشطة (Liden & Maslyn, 1998).

2-1-2-1 الولاء (Loyalty) :

يشير هذا البعد إلى مدى إخلاص الفرد مع الآخرين الذي لا يتغير في كافة الأوضاع والمواقف، وكذلك يشير للدعم المتبادل بين القائد ومرؤوسيه لبعضهم البعض أمام الآخرين في مختلف المواقف (Liden & Maslyn, 1998).

3-1-2-1 التأثير (Affect) :

يشير هذا البعد إلى المشاعر المتبادلة والمودة بين القائد والمرؤوس والتي تعتمد في المقام الأول على الجاذبية الشخصية بينهما أكثر من العمل أو القيم المهنية، وتتجلى هذه المودة من خلال رغبة كل طرف في تطوير العلاقة بينهما للوصول لنتائج مجزية (Liden & Maslyn, 1998).

4-1-2-1 الاحترام المهني (Professional Respect) :

يشير هذا البعد إلي مدي إدراك كل طرف لسمعة الطرف الآخر التي قام ببنائها سواء داخل المنظمة أو خارجها، وقد يستند هذا الإدراك علي البيانات التاريخية المتعلقة بكل طرف مثل التجاري الشخصية وآراء الآخرين عنه سواء داخل المنظمة أو خارجها والجوائز التي حصل عليها و غيرها من التقديرات المهنية التي حققها وبالتالي يكون له احترام قبل التعامل معه ناتج عن هذا التقدير المهني (Liden & Maslyn, 1998).

3-1 الصوت التصاعدي للموظف (Employee Upward Voice) :

يمكن اعتبار سلوك صوت الموظف سلوكًا اجتماعيًا وتطوعيًا ويُحتمل أن يكون محفوفًا بالمخاطر (Wang & Yen, 2023)، ولكن عندما يشعر الموظفون بالأمان للتحدث بصراحة ، يمكن أن يساهم صوت الموظف أيضًا في زيادة الشعور بتمكين الموظف أو إحساس الموظفين بالسيطرة فيما يتعلق بوظائفهم وبيئة العمل (Brown-Devlin, 2023).

اهتم العديد من الباحثين بتعريف صوت الموظف، حيث عرفه (Lepine 1998) Van Dyne and بأنه نوع من السلوك التطوعي الذي يجريه الموظفون للتعبير عن أفكارهم أو حلولهم أو مخاوفهم بشأن المشكلات المتعلقة بالعمل للقادة.

كما أكد (Dyne et al. 2003) أنه سلوك الموظفين الذين يعبرون عن آرائهم البناءة والمعلومات والأفكار. وأضاف (Organ et al. 2005) أن صوت الموظف يقدم اقتراحات بنائه من أجل تحسين أداء الفرد والمنظمة بشكل فعل وهو يتضمن العديد من السلوكيات الإيجابية التي تحقق أقصى استفادة للمنظمة. وبالتالي يعتبر هذا السلوك نوعًا مهمًا من سلوك الأدوار الإضافية المفيدة للأداء التنظيمي الفعال.

كذلك يشير صوت الموظف إلى تعبير الموظفين عن الأفكار والآراء المتعلقة بمصالحهم الخاصة أو التنظيمية من خلال الآليات الرسمية أو غير الرسمية (Mowbray et al., 2015; Wilkinson et al., 2020).

وأشار (Farndale et al. 2011) إلى تصور الموظف للصوت باعتباره متعدد الاتجاهات بطبيعته، ويعتمد هذا التصور على نظرية التبادل الاجتماعي وفكرة أن الموظفين يميزون بين تبادلاتهم الاجتماعية عبر وداخل المستويات المختلفة للمؤسسة. وبالتالي سواء تم توجيهه إلى الأعلى أو الأسفل أو بشكل جانبي، قد يطور الموظف تصورات متعددة للصوت. يعكس كل تصور فهمه أو قراءته لجوانب معينة من مناخ العمل وما إذا كان يتم الترحيب بأشكال تقديرية للتواصل اللفظي عبر حدود معينة داخل المنظمة (Ruck et al., 2017; Rees et al., 2013).

ويري (Tan et al. 2021) أن الصوت التصاعدي يعبر عن سلوكيات الموظفين الشخصية والاستباقية التي لم تحظ باهتمام بحثي يُذكر ولذلك سوف يركز البحث الحالي

علي دراسة الصوت التصاعدي للموظف.
يُعتبر الصوت التصاعدي مثل أي اتصال موجه إلى شخص أعلى في التسلسل الهرمي التنظيمي مع القوة أو السلطة المتصورة لاتخاذ إجراء بشأن المشكلة أو الاقتراح (Subhakaran & Dyaram, 2018).

ويعرّف Tangirala & Ramanujam, (2012) الصوت التصاعدي للموظف علي أنه تعبير الموظف إلى مديره عن آرائه أو مخاوفه أو أفكاره حول القضايا المتعلقة بالعمل. وأكد Song et al. (2020) أن الصوت التصاعدي يشير إلى جهود الموظف لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تقديم الاقتراحات أو التعبير عن الآراء والاهتمامات. علاوة على ذلك يعتبر الصوت التصاعدي للموظف شكلاً تقديرياً وغير رسمي من الاتصالات التصاعدية التي تقيم إلى أي مدى "يقوم الموظفون طواعية بإبلاغ الاقتراحات أو الاهتمامات أو المعلومات حول المشكلات أو الآراء المتعلقة بالعمل إلى شخص في منصب تنظيمي أعلى (Morrison, 2014; Silla et al., 2020).

وفي ضوء الاطلاع على الدراسات السابقة الخاصة بالصوت التصاعدي للموظف فقد وجد أن غالبيتها يقيس هذا المتغير على إنه متغير أحادي البعد (Edakkat Subhakaran & Dyaram, 2018; Liu et al., 2017; Silla et al., 2020; Tan et al., 2021; Tangirala & Ramanujam, 2012; Starzyk & Sonnentag, 2019; Sun et al., 2019)، واتفقاً مع تلك الدراسات اعتمد الباحث علي تناول هذا المتغير علي إنه متغير أحادي البعد.

2- العلاقة بين متغيرات الدراسة وبناء الفروض

يتناول الباحث عرض الدراسات السابقة وفقاً للعلاقة بين متغيرات البحث:

2-1 العلاقة بين القيادة التمكينية والصوت التصاعدي للموظف.

اتفقت نتائج دراسة (Raub & Robert, 2013) مع (Makwetta et al., 2021) في وجود تأثير إيجابي للقيادة التمكينية علي صوت الموظف من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي. وأكدت دراسة (Jaaffar & Samy, 2022) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التمكينية وسلوك صوت الموظف من خلال الدور الوسيط لكل من الأمان النفسي والدوافع الذاتية، أيضاً وجود علاقة ارتباط إيجابية بين علاقة القائد ومرؤوسيه وسلوك صوت الموظف من خلال الدور الوسيط لكل من الأمان النفسي والدوافع الذاتية. ووفقاً لدراسة (Jada & Mukhopadhyay, 2018) يوجد تأثير إيجابي للقيادة التمكينية علي سلوك صوت الموظف البناء من خلال الدور الوسيط للأمان النفسي، علاوة علي ذلك يعدل التقييم الذاتي الأساسي العلاقة بين القيادة التمكينية والأمان النفسي. في حين أشارت دراسة (Jada & Mukhopadhyay, 2019) للعلاقة الإيجابية للقيادة التمكينية والصوت الداعم والصوت المانع من خلال الدور الوسيط للعلاقة التبادلية بين القائد

ومرؤوسيه. ووجدت دراسة (Gao & Jiang, 2019) تأثيراً إيجابياً للقيادة التمكينية على صوت الموظف، كذلك يتوسط الشغف المتناغم العلاقة بين القيادة التمكينية وصوت الموظف، وأخيراً يعدل الاستقلال الوظيفي العلاقة بين الشغف المتناغم وصوت الموظف. وفي نفس السياق أكدت دراسة (Chiang & Chen, 2021) وجود تأثير إيجابي للقيادة التمكينية والمناخ التعاوني على سلوك صوت الموظف ومشاركة المعرفة من خلال الدور الوسيط للاستقلال الوظيفي.

وأظهرت نتائج دراسة (Silla et al., 2020) وجود علاقة ووجود تأثير إيجابي معنوي بين المشاركة في اتخاذ القرارات (أحد أبعاد القيادة التمكينية) والصوت التصاعدي للموظف من خلال الدور الوسيط للثقة في القيادة والدور المعدل للمناخ الآمن. وأوضحت دراسة (Abdelmotaleb et al., 2022) وجود علاقة ارتباط بين القيادة الخادمة (أحد أنواع القيادة الإيجابية) وسلوك صوت الموظف التصاعدي. وفي نفس السياق، وفقاً لدراسة (Salem et al., 2023) يوجد تأثير إيجابي بين القيادة الفكاھية (أحد أنواع القيادة الإيجابية) والصوت التصاعدي للموظف من خلال الدور الوسيط لرأس المال النفسي والدور المعدل للذكاء العاطفي. وعليه يمكن للباحث صياغة الفرض التالي:

ف ١: يوجد تأثير معنوي إيجابي إيجابي للقيادة التمكينية (تعزيز الشعور بمعنى العمل، وإظهار الثقة في الأداء العالي، وتعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات، والإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية) على الصوت التصاعدي للموظف.

2-2 العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والصوت التصاعدي للموظف.

أظهرت دراسة (Chan & Yeung, 2016) وجود تأثير إيجابي قوي بين العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وسلوك صوت الموظف من خلال الدور المعدل للتمكين. ووفقاً لدراسة (Karkoulia et al., 2021) يوجد ارتباط إيجابي بين العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وصوت الموظف، كذلك يتوسط الأداء الإبداعي العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وصوت الموظف. وأوضحت نتائج دراسة (Nurrafika & Andriani, 2022) أنه يوجد تأثير إيجابي معنوي بين العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وسلوك صوت الموظف من خلال الدور الوسيط لارتباط الموظف.

وكشفت نتائج دراسة (Yuan et al., 2018) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الأخلاقية و العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، علاوة على ذلك تتوسط العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك صوت الموظف، وأخيراً يعدل الذكاء العاطفي العلاقة بين القيادة الأخلاقية والعلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه. وأشارت دراسة (Pan, 2022) إلى الدور الوسيط للعلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في العلاقة بين القيادة التحويلية التي تركز على الفرد وسلوك صوت الموظف.

وأوضحت نتائج دراسة (Liu et al., 2020) أن روح الدعابة المرتبطة بالزعم لها تأثير غير مباشر إيجابي على صوت الموظف من خلال الدور الوسيط لكل من العلاقة بين القائد ومرؤوسيه والهوية التنظيمية، في حين كان لروح الدعابة العدوانية للقائد تأثير غير مباشر سلبي على صوت الموظف من خلال الدور الوسيط لكل من العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والهوية التنظيمية.

وتبعاً لدراسة (Sökmen & Mete, 2021) تأثير إيجابي معنوي بين العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على سلوك العمل الابتكاري من خلال الدور الوسيط لسلوك صوت الموظف. وفي نفس الاتجاه، أكدت نتائج دراسة (Tarkang et al., 2022) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وكل من سلوك صوت الموظف وسلوك العمل الابتكاري من خلال الدور الوسيط لارتباط الموظفين بالعمل. في حين وجدت دراسة (Tan et al., 2021) علاقة إيجابية بين فكاهاة القائد والصوت التصاعدي للموظف من خلال الدور الوسيط للعلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه.

وعليه يمكن للباحث صياغة الفرض التالي:

ف2: يوجد تأثير معنوي إيجابي للعلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه (المساهمة، الولاء، التأثير، الاحترام المهني) على الصوت التصاعدي للموظف.

2-3 الدور المعدل للعلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في العلاقة بين القيادة التمكينية والصوت التصاعدي للموظف.

اختلفت نظرة الدراسات السابقة في تناول دور العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، فبعضها تناوله كمتغير معدل للعلاقة بين القيادة التمكينية والمتغيرات الأخرى، وبعضها تناوله كأحد مقدمات القيادة التمكينية، في حين تناوله آخرون كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التمكينية والمتغيرات الأخرى.

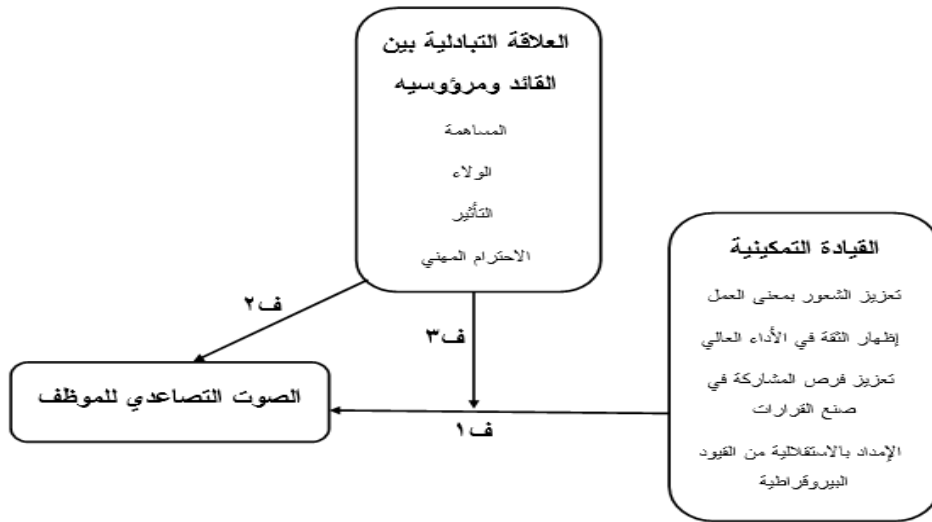
وفي ضوء ذلك أسفرت نتائج دراسة (Nam et al., 2012) عن وجود تأثير إيجابي بين القيادة التمكينية والابتكار، علاوة على ذلك تعمل العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على تعديل العلاقة بين القيادة التمكينية والابتكار. وأكدت دراسة (Horoub & Zargar, 2022) وجود تأثير إيجابي معنوي بين القيادة التمكينية والرضا الوظيفي من خلال الدور الوسيط للثقة في القائد العلاقة، ودور معدل للعلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في العلاقة بين القيادة التمكينية والرضا الوظيفي.

في حين أظهرت دراسة (Kwak & Jackson, 2015) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التمكينية وتمكين المرؤوسين من خلال الدور الوسيط والمعدل للعلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه. وبينت دراسة (Kaijing, 2018) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التمكينية وردود فعل تقييم الأداء، من خلال الدور الوسيط للعلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه.

ووفقا لدراسة (Zheng et al., 2021) توجد علاقة ارتباط إيجابية بين كل من القيادة التمكينية والقيادة التوجيهية والأداء، علاوة على ذلك تتوسط العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه جزئيا العلاقة بين كل من القيادة التمكينية والقيادة التوجيهية والأداء. أوضحت نتائج دراسة (Sharma, & Kirkman, 2015) عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والقيادة التمكينية. كما كشفت دراسة (Choy et al., 2016) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والأداء الوظيفي، كذلك يتوسط التفويض في صنع القرار التشاركي العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والأداء الوظيفي، علاوة على ذلك تتوسط المشاركة في صنع القرار التشاركي (أحد أبعاد القيادة التمكينية) العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والأداء الوظيفي. وفي نفس الصدد أشارت دراسة (Sun et al., 2021) للعلاقة بين التطور المتزايد خارج مكان العمل والمشاركة في صنع القرار (أحد أبعاد القيادة التمكينية) من خلال الدور الوسيط للعلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه. وعليه يمكن للباحث صياغة الفرض التالي:

ف ٣: يوجد دور معدل معنوي للعلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في العلاقة بين القيادة التمكينية والصوت التصاعدي للموظف.

وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة يمكن صياغة نموذج للعلاقة بين متغيرات الدراسة، ويوضح ذلك الشكل (١) على النحو الآتي:



شكل (١): الإطار المقترح للدراسة.

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

3- الفجوة البحثية:

يري الباحث من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يلي:

توصلت العديد من الدراسات إلي وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التمكينية وسلوك صوت الموظف (Chiang & Chen, 2021; Gao & Jiang, 2019;) و تناول عدد من الدراسات تأثير بعض أنواع القيادة الإيجابية (مثل: القيادة الخادمة والقيادة الفكاهية) علي الصوت التصاعدي للموظف (Abdelmotalieb et al., 2022; Salem et al., 2023) علي النقيض يوجد ندرة في الدراسات الأجنبية التي تناولت تأثير القيادة التمكينية علي الصوت التصاعدي للموظف.

بينما اعتمدت بعض الدراسات على أبعاد مختلفة للقيادة التمكينية (القيادة بالقدوة، وصنع القرار التشاركي، والتوجيه، والإعلام والتعبير عن الاهتمام، وتطوير مهارات القيادة الذاتية للمرؤوسين، وإظهار الاهتمام بالفريق والتفاعل معه) (Jaaffar & Robert, 2013; Samy, 2022).

وعلي الرغم من توصل العديد من الدراسات إلي وجود تأثير معنوي بين العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وصوت الموظف (Chan & Yeung, 2016; Karkouloulian et al., 2021; Liu et al., 2020; Nurrafika & Andriani, 2022; Pan, 2022; Sökmen et al., 2018; Yuan et al., 2022; Tarkang et al., 2021; Mete, 2021) ، إلا أن هناك ندرة أيضا في الدراسات التي تناولت تأثير العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه علي الصوت التصاعدي للموظف. فضلاً على أن الدراسات السابقة اعتمدت على أبعاد مختلفة لصوت الموظف، مثل صوت الموظف البناء (Jada & Mukhopadhyay, 2018)، والصوت الداعم والصوت المانع (Jada & Mukhopadhyay, 2019).

وبناء عليه اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما أتاح الفرصة للباحث اختيار أكثر المتغيرات مناسبة للمشكلة قيد الدراسة ووفقا للاطلاع على الدراسات السابقة لا توجد دراسة – في حدود علم الباحث- تناولت الدور المعدل للعلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في العلاقة بين القيادة التمكينية والصوت التصاعدي للموظف بالتطبيق على موظفي جامعة المنصورة، وهذا ما يقوم الباحث بدراسته.

4- مشكلة وتساؤلات الدراسة:

في سبيل تحديد المشكلة وصياغتها قام الباحث بإجراء دراسية استطلاعية من خلال مقابلات شخصية مفتوحة مع بعض موظفي جامعة المنصورة وعددهم (٢٥) مفردة في الفترة من ٢٠٢٣/٢/١٨ إلى ٢٠٢٣/٢/٢٣، وقد أسفرت هذه الدراسة الاستطلاعية عن مجموعة من الظواهر هي:

- أوضح عدد من الموظفين أن المدير في الإدارة التي يعملون بها لم يعطي أي أهمية لمساهماتهم في تحقيق أهداف الجامعة، أو مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم، في حين أكد البعض الآخر على إدراكهم لثقة مديرهم في قدراتهم ومنحهم الحرية في تنفيذ مهام عملهم وفق الطريقة التي تناسبهم.
- أشار بعض الموظفين لوجود ثقة متبادلة بينهم وبين مديرهم وشعورهم بالتقدير وبالتالي يزداد ولاؤهم للجامعة، في حين أشار البعض الآخر أن هذا الولاء يقل تدريجياً بمرور الوقت نتيجة توتر العلاقات بين المديرين والموظفين نتيجة تجاهل المديرين المشكلات التي يواجهها الموظفون وعدم تقديم الدعم والمساندة لهم مما يدفع الموظفين للتراخي في أداء عملهم.
- رأي بعض الموظفين اتسامهم بالحرية في إبداء وجهات نظرهم في بعض الأمور والإبلاغ عن الأخطاء التي تحدث، ولكن على النقيض كشف أغلبية الموظفين عن عدم رغبتهم في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بشأن قضايا العمل نظراً لشعورهم بعدم اهتمام القادة بها أو تجنباً لرد الفعل أو خوفهم من الانتقادات أو إفساد العلاقات الشخصية بالآخرين، وأكدوا كذلك قلة فرص تبادل المعلومات والأفكار بسبب ضعف قنوات الاتصال داخل الجامعة بين المديرين والموظفين.

وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتمثل بصورة رئيسة في الكشف عن الدور المعدل للعلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه في العلاقة بين القيادة التمكينية والصوت التصاعدي للموظف، ويمكن للباحث بلورة هذه المشكلة في التساؤلات التالية:

- 1-4 إلى أي مدى تؤثر أبعاد القيادة التمكينية على مستوى الصوت التصاعدي لموظفي جامعة المنصورة؟
- 2-4 ما تأثير أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على مستوى الصوت التصاعدي لموظفي جامعة المنصورة؟
- 3-4 ما إذا كان هناك دور للعلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه في تعديل العلاقة بين أبعاد القيادة التمكينية والصوت التصاعدي للموظف لموظفي جامعة المنصورة؟

5- أهداف الدراسة:

تسعي الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

- 1-5 تحديد تأثير القيادة التمكينية على الصوت التصاعدي للموظف لدي موظفي جامعة المنصورة.
- 2-5 بحث تأثير العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على الصوت التصاعدي للموظف لدي موظفي جامعة المنصورة.
- 3-5 استكشاف الدور المعدل للعلاقة التبادلية بين القائد في العلاقة بين القيادة التمكينية

على الصوت التصاعدي للموظف لدي موظفي جامعة المنصورة.

6- أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال استعراض الأهمية العلمية والأهمية العملية كما يلي:

1-6 الأهمية العلمية:

- يتناول هذا البحث بعض الموضوعات الهامة في مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية وهي القيادة التمكينية والعلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وكذلك الصوت التصاعدي للموظف، ويسعي هذا البحث للمساهمة في التأسيس النظري لكل من هذه المفاهيم، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بينهم.
- إلقاء المزيد من الضوء على هذه الموضوعات بما يساعد على فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسات والتحليل للتعرف على دور كل من القيادة التمكينية، والعلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في التنبؤ بالصوت التصاعدي للموظف في قطاعات صناعية، أو خدمية أخرى تختلف في طبيعتها وخصائصها عن القطاع موضع التطبيق.
- تعد هذه أول دراسة - في حدود علم الباحث - تناولت الدور المعدل للعلاقة التبادلية بين القائد في العلاقة بين القيادة التمكينية على الصوت التصاعدي للموظف بالتطبيق علي موظفي جامعة المنصورة، كما تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية للدراسات في البيئة العربية عامة والمصرية خاصة.

2-6 الأهمية العملية:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية مجال التطبيق، حيث تعد جامعة المنصورة سادس جامعات الجمهورية من حيث النشأة، فقد أنشئت بالقانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢، وهي صرح بمحافظة الدقهلية ومنارة العلم بها، كما تستمد أهميتها من خلال إجرائها على موظفي الجامعة والذين يمثلون ركيزة من ركائز الخدمة الجامعية المتميزة سواء تعليمية أو طبية.
- مساعدة المسؤولين بمجال التطبيق على إظهار الثقة في قدرات ومهارات الموظفين وإعطائهم صلاحية المشاركة في اتخاذ القرارات والحرية في طريقة تنفيذ المهام الموكلة إليهم مما يؤدي لرفع الروح المعنوية للموظفين.
- المساعدة في خلق ثقافة جديدة بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة مؤداها حث العاملين على إبداء آرائهم وأفكارهم حول القضايا المتعلقة بالعمل واهتمام المسؤولين بهذه الاقتراحات مما يحسن أداء الموظفين ويشجعهم علي تقديم اقتراحات تساهم في تحسين إجراءات وأنشطة وجودة العمل والنهوض به.

7- منهجية الدراسة

تتضمن منهجية الدراسة عدة عناصر تتمثل في: المنهج المتبع في الدراسة، وتصميم الدراسة متمثلاً في أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها، ومتغيرات الدراسة ومقاييسها، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة وطريقة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة. ويستعرضها الباحث على النحو التالي:

1-7 منهج الدراسة

وفقاً لـ (Saunders et al. (2009) يوجد منهجين أساسيين هما المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي، ويعد المنهج الاستنباطي الأنسب لهذه الدراسة. ويتضمن هذا المنهج خمس خطوات أساسية: تنمية الفروض، تفعيل الفروض، اختبار الفروض، وتحليل النتائج، وأخيراً تعديل النظرية على أساس النتائج إذا لزم الأمر (Robson, 2002). كما يمكن استخدام المنهج الاستنباطي في تحليل العلاقة بين متغيرين أو أكثر، كما أنه مناسب لطرق البحث الكمية لذلك يتبنى الباحث منهج البحث الاستنباطي.

2-7 تصميم الدراسة

يشمل تصميم الدراسة ما يلي:

1-2-7 البيانات المطلوبة ومصادرها

يتطلب تحقيق أهداف الدراسة الاعتماد على نوعين من البيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، فقام الباحث في جمعه للبيانات الأولية بالاعتماد على الاستبيان الموجه إلي مجتمع جامعة المنصورة (جميع الموظفين بقسم التعليم بجامعة المنصورة) وتم تحليل البيانات واستخدامها لاختبار فروض البحث من أجل الوصول الي النتائج وعلاوة علي ذلك، تم جمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت متغيرات الدراسة والتقارير المنشورة لتمكين الباحث من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة، وصياغة أهداف وفروض وتساؤلات الدراسة.

2-2-7 مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بقسم التعليم بجامعة المنصورة والبالغ عددهم (7871). ونظراً لكبير حجم المجتمع وانتشاره داخل كليات وادارات الجامعة، فقد تم الاعتماد على عينة ميسرة من موظفي جامعة المنصورة، وعليه يصبح الحد الأدنى لعينة الدراسة (367) مفردة، عند مستوي ثقة 95% ومقدار خطأ مسموح به 5% (Saunders et al., 2011)

3-2-7 أداة الدراسة

اعتمد الباحث في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استبيان تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض في ضوء المقاييس الواردة بالبحوث والدراسات العلمية السابقة وينقسم الاستبيان المتعلق بالدراسة الحالية الي أربعة أقسام

وهي كما يلي:

القسم الأول من الاستبيان: يهدف هذا القسم الي سؤال الموظف حول بعض المتغيرات الديموغرافية مثل (النوع، متوسط دخل الأسرة الشهري، العمر، المؤهل الدراسي).

القسم الثاني من الاستبيان: يهدف هذا القسم الي التعرف على أبعاد القيادة التمكينية، وذلك من خلال وضع (12) عبارة يمكن من خلالها قياس الأبعاد الأربعة للقيادة التمكينية، تشمل هذه العبارات (3) عبارات لقياس تعزيز الشعور بمعنى العمل، و(3) عبارات لقياس تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار، و(3) عبارات لقياس إظهار الثقة في الأداء العالي ، و(3) عبارات لقياس منح الاستقلالية.

القسم الثالث من الاستبيان: يهدف هذا القسم إلى التعرف على العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه، لذا تم قياس هذا المتغير من خلال وضع (11) عبارة.

القسم الرابع من الاستبيان: ويختص هذا القسم بقياس الصوت التصاعدي للموظف. لذا تم وضع(9) عبارات لقياسه.

4-2-7 قياس متغيرات الدراسة

تم قياس متغيرات الدراسة اعتماداً على تطوير مجموعة من المقاييس التي أعدها الباحثون السابقون باعتبارها أكثر المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة وثبت صدقها وثباتها بدرجة عالية كما هو موضع بالجدول (1)

جدول (1) المقاييس التي تم استخدامها في قياس متغيرات الدراسة.

المتغير	المقاييس التي تم الاعتماد عليها لإعداد قائمة الاستبيان
القيادة التمكينية	(Ahearne et al., 2005)
العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه	(Liden & Maslyn, 1998)
الصوت التصاعدي للموظف	(Van Dyne & LePine, 1998)

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات المشار إليها.

5-2-7 أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

استخدم الباحث أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية لأنه يسمح بدراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة. ولقد قام الباحث بتحليل بيانات الدراسة التي تم تجميعها باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية، لقدرته على اختبار النماذج المعقدة التي تحتوي على عدد كبير من المتغيرات بشكل أفضل (Hair et al., 2019).

8- نتائج الدراسة

1-8 نموذج القياس

يتم تقييم نموذج القياس من خلال تقييم الصدق التقاربي والتمييزي وثبات عبارات المقياس من أجل تحقيق درجة كافية من الاتساق الداخلي الذي يتمتع به المقياس وذلك باتباع الخطوات التالية (Elbaz et al., 2020):

- تحديد معاملات التحميل والصدق لتقييم صدق مكونات عبارات المقياس.
- حساب معامل الثبات المركب (*Composite Reliability*) ومعامل ألفا كرونباخ (*Cronbach's alpha*) للوقوف على ثبات الاتساق الداخلي للمقياس.
- قياس الصدق التقاربي والتمييزي باستخدام متوسط التباين المستخلص (*Average Variance Extracted AVE*) و(*square root of AVE*).

1-1-8 قياس صدق عبارات المقياس: يشير صدق عبارات المقياس الي مدي انتماء كل عبارة على كل بعد أو متغير مما يعكس وجود صدق للمقياس وأن العبارات تقيس بوضوح متغيرات الدراسة. وبالتالي، يعتمد الباحث على معاملات التحميل المجمعة لقياس صدق عبارات المقياس ويعتبر معامل التحميل مؤشر للإبقاء على العبارات إذا كان معامل التحميل $0,5 \leq$ وعندما تكون قيم (*P-Value*) الخاصة بمعاملات التحميل لكل عبارة أقل من 0,05 (Hair et al., 2019).

وكما يتضح من الجدول (2) فإن جميع معاملات التحميل أكبر من 0,5 وكذلك جميع قيم (*P-Value*) أقل من 0,05 لذا تم الإبقاء على جميع العبارات وهو ما يدل على وجود صدق عال لعبارات المقياس.

2-1-8 قياس ثبات الاتساق الداخلي: اعتمد الباحث على معامل ألفا كرونباخ (α) وعلى الثبات المركب (*CR*) لقياس ثبات الاتساق الداخلي. ويجب أن تكون معاملات ألفا و *CR* (DeVaus , 2002) $\geq 0,7$ للحكم على وجود اتساق داخلي لمتغيرات وأبعاد الدراسة. ويتضح من الجدول (2) ارتفاع معاملات ألفا و *CR* لأكثر من 0,7 مما يشير الي وجود اتساق داخلي عال لمتغيرات وأبعاد الدراسة.

3-1-8 قياس الصدق التقاربي: يعد الصدق التقاربي مقياس لمدي تقارب العبارات في المقياس أو التي تم تحميلها على المتغير أو البعد ويتم قياسه بواسطة متوسط التباين المستخرج (*AVE*) والذي يجب ان يكون أكبر من 0,5، وكما هو موضح بالجدول (2) فإن جميع المتغيرات متوسط التباين المستخرج لها أكبر من 0,5 وهو ما يشير الي صدق تقاربي عال لجميع عبارات أبعاد الدراسة.

جدول (2) معاملات التحميل المعيارية ومعاملات الثبات والصدق التقاربي

الصدق التقاربي (AVE)	الثبات المركب (CR)	معامل ألفا (α)	معاملات التحميل المعيارية (loadings)	كود العبارة (Item Code)	البعد (Dimension)	المتغير (Construct)
0.718	0.890	0.845	(0.776)	EMW1	تعزيز الشعور بمعنى العمل	أ) أبعاد القيادة التمكينية
			(0.808)	EMW2		
			(0.821)	EMW3		
0.782	0.881	0.926	(0.779)	FPDM1	تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار	
			(0.851)	FPDM2		
			(0.869)	FPDM3		
0.732	0.916	0.877	(0.793)	ECHP1	إظهار الثقة في الأداء العالي	
			(0.862)	ECHP2		
			(0.891)	ECHP3		
0.782	0.915	0.860	(0.871)	PABC1	منح الاستقلالية	
			(0.910)	PABC2		
			(0.872)	PABC3		
0.743	0.927	0.895	((0.903	LMX1	العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه	
			((0.888	LMX2		
			((0.864	LMX3		
			((0.831	LMX4		
			(0.798)	LMX5		
			(0.881)	LMX6		
			(0.779)	LMX7		
			(0.851)	LMX8		
			(0.869)	LMX9		
			(0.845)	LMX10		
			(0.911)	LMX11		
0.756	0.912	0.886	(0.902)	EUV1	الصوت التصاعدي للموظف	
			(0.852)	EUV2		
			(0.789)	EUV3		
			(0.893)	EUV4		
			(0.862)	EUV5		
			(0.891)	EUV6		
			((0.882	EUV7		
			((0.824	EUV8		
			((0.851	EUV9		

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

4-1-8 قياس الصدق التمايزي: يوضح الصدق التمايزي مدى اختلاف العبارات التي تقيس كل بعد أو كل متغير عن المتغيرات الأخرى. ويقاس بواسطة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE). ويجب أن يكون الجذر التربيعي لـ AVE لكل بعد أكبر من ارتباطاته بالأبعاد الأخرى.

وكما يوضح الجدول (3) فإن الجذر التربيعي لـ AVE أكبر من ارتباطات الأبعاد الأخرى مما يؤكد وجود صدق تمايزي واتساق عال للمقياس المستخدم في الدراسة.

جدول (3) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات باستخدام الجذر التربيعي لـ (AVE)

الصوت التصاعدي للموظف	العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه	منح الاستقلالية	إظهار الثقة في الأداء العالي	تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار	تعزيز الشعور بمعنى العمل	
					0.786	تعزيز الشعور بمعنى العمل
				0.839	0.698	تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار
			0.856	0.827	0.629	إظهار الثقة في الأداء العالي
		0.884	0.827	0.798	0.577	منح الاستقلالية
	0.81	0.765	0.795	0.761	0.612	العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه
0.942	0.685	0.713	0.797	0.773	0.596	الصوت التصاعدي للموظف

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

2-8 تقييم النموذج الهيكلي

ويشمل تقييم مدي ملاءمة النموذج المقترح للدراسة واختبار فروض الدراسة، ويمكن توضيحه كما يلي:

1-2-8 مؤشرات تطابق النموذج

تعتبر عملية تطابق النموذج من العوامل الهامة في بناء المعادلة الهيكلية وذلك لأنه من خلالها يمكن التعرف على مدي تطابق النموذج النظري للدراسة مع النتائج الميدانية. وقد تم الاخذ بثلاث مؤشرات للتطابق او الملائمة وهي متوسط معامل المسار ($Average Path Coefficient APC$)، ومتوسط معامل الارتباط ($Average R-squared$) (ARS)، ومتوسط التباين لمعامل التضخم ($Average Variance Inflation Factor$) ($AVIF$). ويرى (Kock 2013) أن تقبل قيم متوسط معامل المسار ومتوسط معامل الارتباط إذا كانت قيمة ($p-value < 0,05$)، بينما يقبل مؤشر متوسط التباين لمعامل التضخم إذا كانت قيمته أقل من (5). ويوضح الجدول (4) مؤشرات جودة النموذج.

جدول (4) مؤشرات جودة النموذج أحادي القياس

مؤشر القبول	P-value	القيمة	الرمز الاحصائي	المؤشر
$P < 0,05$	$0.001 >$	0,172	APC	متوسط معامل المسار
$P < 0,05$	$0.001 >$	0,660	ARS	متوسط معامل الارتباط
IF AVIF < 5		3,341	AVIF	متوسط التباين لمعامل التضخم

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

2-2-8 نتائج اختبار الفروض

1-2-2-8 نتائج اختبار الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التمكينية (تعزيز الشعور بمعنى العمل، وإظهار الثقة في الأداء العالي، وتعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات، ومنح بالاستقلالية من القيود البيروقراطية) على الصوت التصاعدي للموظف.

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد القيادة التمكينية على الصوت التصاعدي للموظف. وهو ما يوضحه الجدول (5).

جدول (5) نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة لأبعاد القيادة التمكينية على الصوت التصاعدي للموظف

النتيجة اختبار الفرض	مستوى المعنوية P-value	معامل المسار	المتغير التابع	المتغير المستقل	الفرض
قبول	$0.001 >$	0.172	الصوت التصاعدي للموظف	تعزيز الشعور بمعنى العمل	ف1أ
قبول	0.035	0.089	الصوت التصاعدي للموظف	تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار	ف1ب
قبول	$0.001 >$	0.248	الصوت التصاعدي للموظف	إظهار الثقة في الأداء العالي	ف1ج
قبول	$0.001 >$	0.278	الصوت التصاعدي للموظف	منح الاستقلالية	ف1د

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي. ns غير معنوي.

2-2-2-8 نتائج اختبار الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي إيجابي للعلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه (المساهمة، الولاء، التأثير، الاحترام المهني) على الصوت التصاعدي للموظف.

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على الصوت التصاعدي للموظف. وهو ما يوضحه الجدول رقم (6).

جدول (6) نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على الصوت التصاعدي للموظف

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار	مستوي المعنوية P-value	نتيجة اختبار الفرض
ف2أ	المساهمة	الصوت التصاعدي للموظف	0.135	0.003	قبول
ف2ب	الولاء	الصوت التصاعدي للموظف	0.163	0.001>	قبول
ف2ج	التأثير	الصوت التصاعدي للموظف	0.259	0.001>	قبول
ف2د	الاحترام المهني	الصوت التصاعدي للموظف	0.103	0.018	قبول

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي. ns غير معنوي.

8-2-2-3 نتائج اختبار الفرض الثالث: يوجد دور معدل معنوي للعلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه في العلاقة بين القيادة التمكينية والصوت التصاعدي للموظف. يعرف المتغير المعدل (Moderator Variable) بأنه ذلك المتغير الذي يؤثر على قوة أو اتجاه العلاقة بين متغير مستقل وآخر تابع. وعليه، عندما تعتمد قوة العلاقة بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع على متغير ثالث فهذا يعرف بمتغير معدل للعلاقة (Hayes, 2018). حيث يتفاعل المتغير المعدل (العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه) مع المتغير المستقل (القيادة التمكينية) في التنبؤ بالمتغير التابع (الصوت التصاعدي للموظف).

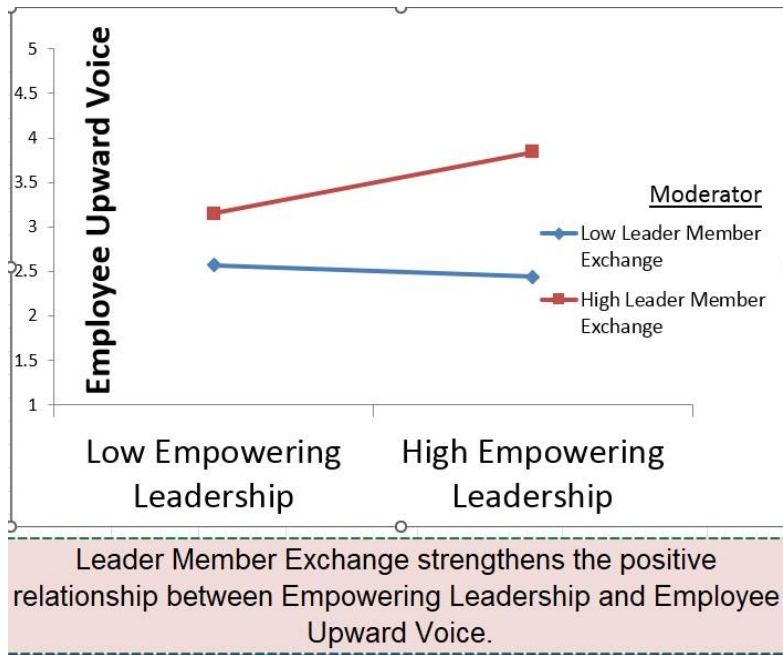
ويتضح من نتائج التحليل الإحصائي وجود دور معدل معنوي للعلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه في العلاقة بين القيادة التمكينية والصوت التصاعدي للموظف حيث بلغت قيمة معامل المسار (0,124).

وعليه يتبين من النتائج السابقة قبول الفرض الثالث بوجود دور معدل معنوي التبادلية والصوت التصاعدي للموظف. وهو ما يوضحه الجدول رقم (7) والشكل رقم (2).

جدول رقم (7): معامل المسار الخاص بالتأثير المعدل للعلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه.

نتيجة اختبار الفرض	P-value	قيمة معامل المسار	المتغير التابع	المتغير المعدل	المتغير المستقل	الفرض
قبول	0.004	0.124	الصوت التصاعدي للموظف	العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه	القيادة التمكينية	ف3

***معنوية عند 0.001 ، **معنوية عند 0.01 ، *معنوية عند 0.005 ، ns غير معنوي. المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.



شكل (2): تحليل الدور المعدل للعلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه في العلاقة بين القيادة التمكينية والصوت التصاعدي للموظف.

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

9- المناقشة ومساهمات الدراسة والتوصيات ببحوث مستقبلية 1-9 مناقشة النتائج

توصلت نتائج الدراسة الي وجود تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد القيادة التمكينية على الصوت التصاعدي للموظف. وهو ما يساعد علي استنتاج أنه كلما توافرت ممارسات القيادة التمكينية ساعد ذلك علي أن يقدم العاملين بالجامعة اقتراحات

بناءً من أجل تحسين أداء الموظفين بشكل خاص والجامعة بشكل عام وتبدو هذه النتيجة منطقية لأن الموظفين في تلك الحالة سوف يتأكدون بأن اقتراحاتهم وأفكارهم ستؤخذ علي محمل الجد من قبل الرؤساء ، ومن ثم، سيكون صوتهم داعم للجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات عدد من الدراسات السابقة (Raub & Robert, 2013; Makwetta et al., 2021) التي أكدت علي وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لممارسات القيادة التمكينية علي صوت الموظف.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للعلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه (المساهمة، الولاء، التأثير، الاحترام المهني) على الصوت التصاعدي للموظف. ويفسر الباحث ذلك بأنه كلما كان هناك علاقة تبادلية بين القائد ومروؤسيه من خلال المعاملة الجيدة وتوفير الاتصال المتبادل والفعال وتعزيز الثقة المتبادلة بينهم سيؤثر إيجابياً على سلوكيات الموظفين ومن ثم زيادة الشعور بتمكينهم وإحساسهم بالسيطرة فيما يتعلق بوظائفهم وبيئة العمل مما يشجعهم في التعبير عن آرائهم أو مخاوفهم أو أفكارهم حول القضايا المتعلقة بالعمل.

واتفقت النتيجة السابقة مع نتائج دراسة كل من (Yuan et al., 2018; Sökmen & Mete, 2021). كما اتفقت مع دراسة (Tarkang et al., 2022) والذي أوضح وجود علاقة تأثير معنوي إيجابي للعلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه وسلوك صوت الموظف. وهو ما دعمته دراسة (Tan et al., 2021) بالتوصل إلى أن علاقة إيجابية بين فكاهاة القائد والصوت التصاعدي للموظف من خلال الدور الوسيط للعلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه.

وأخيراً توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد دور معدل معنوي للعلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه في العلاقة بين القيادة التمكينية والصوت التصاعدي للموظف. حيث أن العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه ستزيد وتقوي وتدعم من تأثير القيادة التمكينية على الصوت التصاعدي للموظف.

2-9-2 المساهمات العملية والإدارية

في ضوء الإطار النظري للبحث وبناء على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات فإن الباحث يقترح مجموعة من التوصيات وذلك في النقاط التالية:

9-2-1 التزام الجامعة بوضع معايير القيادة التمكينية ضمن آليات اختيار القيادات بالمستويات الإدارية المختلفة، مع تصميم برامج تدريبية تركز على تنمية أبعاد القيادة التمكينية لدي المديرين في مختلف الإدارات بالجامعة.

9-2-2 قيام المديرين بالإدارات المختلفة بجامعة المنصورة بتشجيع المرؤوسين على وضع الأهداف المتعلقة بعملهم وذلك سعياً لخلق صف ثاني من القيادات قادراً على التعامل مروؤسيهم باحترام وبناء الثقة وخلق جواً من الدعم في مكان العمل.

- 3-2-9 إنشاء نظام للاتصال الكفاء بين المستويات الإدارية المختلفة لتشجيع الموظفين على تقديم اقتراحاتهم وأفكارهم المتعلقة بالعمل إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تمثل عائق في إنجاز الأعمال المختلفة.
- 4-2-9 إشراك المرؤوسين بالإدارات المختلفة بالجامعة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم لتقوية شعورهم بالمساهمة.
- 5-2-9 الاهتمام بعلاقات التبادل الاجتماعي والعلاقات خارج إطار العمل مما يؤدي إلي جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه مثل المشاركة في المناسبات الخاصة المختلفة للعاملين.
- 6-2-9 عقد لقاءات دورية بين العاملين والقيادات بالجامعة للتعرف على مشكلاتهم الشخصية، وتقوية الروابط العاطفية بين العاملين والقيادات.
- 7-2-9 ضرورة العمل على توافر أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه داخل الجامعة من خلال تبني الجامعة لسياسات إجراءات تنظيمية موجه نحو العاملين.
- 8-2-9 وضع نظام يسمح للمرؤوسين بإبداء توقعاتهم من قادتهم والتقدير الإيجابي لإسهاماتهم بشكل علني.
- 3-9 توصيات ببحوث مستقبلية**
- 1-3-9 تطبيق البحث في مجالات آخري ويمكن إجراء دراسة مقارنة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص
- 2-3-9 تناول البحث المتغيرات التي اشتمل عليها الإطار المقترح للبحث والمتمثلة في القيادة التمكينية، العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، الصوت التصاعدي للموظف، ومن ثم يُقترح دراسة القيادة التمكينية مع متغيرات آخري مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية، الارتباط الوظيفي ، سلوكيات العمل المنحرفة، الالتزام التنظيمي.

المراجع:

- Abdelmotaleb, M., Metwally, A., & Saha, S. K. (2022). Servant leadership and nurses' upward voice behavior in an Egyptian hospital: Does prosocial motivation matter?. *Human Systems Management*, 41(1), 47-58.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied psychology*, 90(5), 945.
- Ahluwalia, L. (2020). Empowerment leadership and performance: Antecedents. *TECHNOBIZ: International Journal of Business*, 3(2), 35-39.
- Ahmed, F., Ramzan, S., & Ahmad, J. (2022). A Study Of Relationship Between Leadership Styles, Perceived Organizational Support And Organizational Citizenship Behavior. *Webology* (ISSN: 1735-188X), 19(2).
- Akyurek, S. S. (2022). Meşru Olmayan Görevlerin Meslekî Prestij Algisi Üzerindeki Olumsuz Etkileri Ve Lüe'nin İlimlilaştırıcı Etkisi: Türkiye'de Çalışan Öğretmenler Örneği. *Öneri Dergisi*, 17(57), 268-294.
- Alotaibi, S.M., Amin, M. and Winterton, J. (2020), "Does emotional intelligence and empowering leadership affect psychological empowerment and work engagement?", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 41 No. 8, pp. 971-991.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The leadership quarterly*, 25(3), 487-511.
- Arif, M. Z., Pratiwi, P. S. E., & Suminar, D. R. (2018). The influence of perceived organizational support and leader member exchange against cunter-productive work behaviors on civil servants in organization X. In 2nd International Conference Postgraduate School, Surabaya, Indonesia. <https://doi.org/10.5220/0007552008150819>.
- Benson, K. J., Benson, K., Matthews, M., & Carsten, M. (2021). Using LMX-Based Classroom Exercises to Reduce Turnover of Low-Wage Earners in Post-Acute Care Facilities. *The Journal of Health Administration Education*, 38(2), 553.
- Boudrias, J. S., Montani, F., Vandenberghe, C., & Battistelli, A. (2022). Are wellbeing dimensions differentially related to employee proactive behavior? The joint moderating effects of knowledge job demands and empowering leadership. *Current Psychology*, 1-13.
- Brown-Devlin, N. (2023). Examining the role of social media, employee voice, and the National Football League's organizational response to NFL athlete racial justice protests. *Public Relations Inquiry*, 12(1), 71-91.
- Chan, S. C., & Yeung, D. (2016). The impact of leader-member exchange (LMX) and empowerment on employee voice behavior. *Nang Yan Business Journal*, 4(1), 44-55.
- Chaudhry, A., Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., & Wayne, S. J. (2021). Two to tango? Implications of alignment and misalignment in leader and follower perceptions of LMX. *Journal of Business and Psychology*, 36, 383-399.

- Chiang, C. F., & Chen, J. A. (2021). How empowering leadership and a cooperative climate influence employees' voice behavior and knowledge sharing in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 22(4), 476-495.
- Choy, J., McCormack, D., & Djurkovic, N. (2016). Leader-member exchange and job performance: The mediating roles of delegation and participation. *Journal of management development*.
- Dahleez, K. A., Aboramadan, M., & Abu sharikh, N. (2022). Empowering leadership and healthcare workers performance outcomes in times of crisis: the mediating role of safety climate. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(3), 401-421.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.
- Davies, A., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2011). Nurses' participation in personal knowledge transfer: the role of leader-member exchange (LMX) and structural empowerment. *Journal of Nursing Management*, 19(5), 632-643.
- Dong, Y., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., & Campbell, E. M. (2015). Fostering employee service creativity: Joint effects of customer empowering behaviors and supervisory empowering leadership. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1364.
- Duncan, P., & Herrera, R. (2014). The relationship between diversity and the multidimensional measure of leader-member exchange (LMX-MDM). *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1), 11.
- 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.
- 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.
- Edakkat Subhakaran, S., & Dyaram, L. (2018). Individual disposition and manager behaviour on employee upward voice: Mediating role of voice self-efficacy. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(5), 875-889.
- Fachrunnisa, O., Siswanti, Y., El Qadri, Z. M., & Harjito, D. A. (2019). Empowering leadership and individual readiness to change: The role of people dimension and work method. *Journal of the Knowledge Economy*, 10, 1515-1535.
- Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management*, 50(1), 113-129.
- Febrieanto, E., & Soetjipto, B. (2022, March). Knowledge Management (LMX as The Enabler and Knowledge Creation as the Process) to Innovative Behaviour in Public Sector. In *Proceedings of the 4th International Conference on Economics, Business and Economic Education Science, ICE-BEES 2021, 27-28 July 2021, Semarang, Indonesia*.

- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 67-80.
- Gao, A., & Jiang, J. (2019). Perceived empowering leadership, harmonious passion, and employee voice: the moderating role of job autonomy. *Frontiers in psychology*, 10, 1484.
- Graen, G. B., & Cashman, J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 38, 46-78.
- Han, S., Harold, C. M., & Cheong, M. (2019). Examining why employee proactive personality influences empowering leadership: The roles of cognition-and affect-based trust. *Journal of occupational and organizational psychology*, 92(2), 352-383.
- Hanse, J. J., Harlin, U., Jarebrant, C., Ulin, K., & Winkel, J. (2016). The impact of servant leadership dimensions on leader-member exchange among health care professionals. *Journal of nursing management*, 24(2), 228-234.
- Harris, K. (2004). An examination of multiple predictors and outcomes from different dimensions of LMX relationship quality (Doctoral dissertation, The Florida state University).
- Hassan, S., Park, J., & Raadschelders, J. C. N. (2019). Taking a closer look at the empowerment- performance relationship: Evidence from law enforcement organizations. *Public Administration Review*, 79(3), 427-438. <https://doi.org/10.1111/puar.12978>
- Herrera, R., & Duncan, P. (2015). Collectivism and religious affiliation as predictors of the multidimensional measure of leader-member exchange (LMX-MDM). *Journal of Diversity Management (JDM)*, 10(1), 1-12.
- Holt-Lunstad, J. (2018). Fostering social connection in the workplace. *American Journal of Health Promotion*, 32(5), 1307-1312.
- Horoub, I., & Zargar, P. (2022). Empowering leadership and job satisfaction of academic staff in Palestinian universities: Implications of leader-member exchange and trust in leader. *Frontiers in Psychology*, 13, 8060.
- Jaaffar, T., & Samy, N. K. (2022). Employee Voice Behaviour: A Framework for Eminent Exploration. *International Journal of Business and Technology Management*, 4(1), 70-79.
- Jada, U. R., & Mukhopadhyay, S. (2018). Empowering leadership and constructive voice behavior: a moderated mediated model. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Jada, U. R., & Mukhopadhyay, S. (2019). Understanding the effects of empowering, transformational and ethical leadership on promotive and prohibitive voice: A moderated mediated examination. *Personnel Review*.
- Jønsson, T. F., Bahat, E., & Barattucci, M. (2021). How are empowering leadership, self-efficacy and innovative behavior related to nurses' agency in distributed leadership in Denmark, Italy and Israel?. *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1517-1524.
- Kaijing, L. (2018). The impact of empowering leadership style and leader-member exchange on performance appraisal reactions (Master's thesis).

- Karkoulian, S., Kertechian, K. S., Balozian, P., & Nahed, M. B. Employee voice as a mediator between leader-member exchange and creative performance: empirical evidence from the Middle East.
- Kim, M., Beehr, T.A. and Prewett, M.S. (2018), "Employee responses to empowering leadership: a metaanalysis", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 25 No. 3, pp. 257-276.
- Kundu, S. C., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*.
- Kwak, W. J., & Jackson, C. L. (2015). Relationship building in empowering leadership processes: A test of mediation and moderation. *Journal of Management & Organization*, 21(4), 369-387.
- Law, K. S., Wang, H., & Hui, C. (2010). Currencies of exchange and global LMX: How they affect employee task performance and extra-role performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(4), 625-646.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A., & Benson, G. (2001). Organizing for high performance: employee involvement, TQM, reengineering, and knowledge management in the Fortune 1000: CEO report.
- Lee, A., Thomas, G., Martin, R., & Guillaume, Y. (2019). Leader-member exchange (LMX) ambivalence and task performance: The cross-domain buffering role of social support. *Journal of Management*, 45(5), 1927-1957.
- Lee, S. H. (2020). Achieving corporate sustainability performance: The influence of corporate ethical value, and leader-member exchange on employee behaviors and organizational performance. *Fashion and Textiles*, 7(1), 25.
- Li, M., Liu, W., Han, Y., & Zhang, P. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation. *Journal of Organizational Change Management*.
- Li, N., Chiaburu, D. S., & Kirkman, B. L. (2017). Cross-level influences of empowering leadership on citizenship behavior: Organizational support climate as a double-edged sword. *Journal of management*, 43(4), 1076-1102.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Lin, Y., & Wu, J. (2018). A Study of the Effects of Leadership Styles on Innovation Management and Organizational Innovation in Environmental Protection Industry. *Ekoloji Dergisi*, (106).
- Liu, F., Chow, I. H. S., Gong, Y., & Huang, M. (2020). Affiliative and aggressive humor in leadership and their effects on employee voice: a serial mediation model. *Review of Managerial Science*, 14, 1321-1339.
- Liu, W., Song, Z., Li, X., & Liao, Z. (2017). Why and when leaders' affective states influence employee upward voice. *Academy of Management Journal*, 60(1), 238-263.
- Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims Jr, H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56(2), 573-596.

- Makwetta, J. J., Deli, Y., Sarpong, F. A., Sekei, V. S., Khan, K. Z., & Meena, M. E. (2021). Effects of Empowering Leadership on Employee Voice Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Sciences*, 10(4), 125-133.
- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader–member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of applied psychology*, 86(4), 697.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 173-197.
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. (2015). An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 382-400.
- Mudallal, R. H., Othman, W. A. M., & Al Hassan, N. F. (2017). Nurses' burnout: the influence of leader empowering behaviors, work conditions, and demographic traits. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 54, 0046958017724944.
- Nam, Y. J., Kang, E. G., Lee, S. K., & Cha, Y. C. (2012). A study on the influence of empowering leadership to creativity: moderating effect of leader-member exchange. *Journal of Digital Convergence*, 10(4), 95-106.
- Nurrafika, E., & Andriani, C. (2022). Leader Member Exchange and Employee Voice Behaviour: The Mediating Role of Employee Engagement. *Human Resource Management Studies*, 2(1), 1-10.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Pan, C. (2022). *The Effect of Individual-focused Transformational Leadership on Employee Voice in Chinese Organisations* (Doctoral dissertation, University of Manchester).
- Peachey, G. A. (2002). *The effect of leader empowering behaviours on staff nurses workplace empowerment, psychological empowerment, organizational commitment, and absenteeism* (Doctoral dissertation).
- Raub, S., & Robert, C. (2013). Empowerment, organizational commitment, and voice behavior in the hospitality industry: Evidence from a multinational sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 136-148.
- Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: connections and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780-2798.
- Ritter, B. A., Small, E. E., & Everett, C. (2022). The role of leadership perceptions in performance appraisal participation. *Management Research Review*, (ahead-of-print).
- Robert, V., & Vandenberghe, C. (2020). Locus of control and leader–member exchange: a dimensional, contextualized, and prospective analysis. *Frontiers in Psychology*, 11, 537917.
- Rodwell, J., McWilliams, J., & Gulyas, A. (2017). The impact of characteristics of nurses' relationships with their supervisor, engagement and trust, on performance behaviours and intent to quit. *Journal of advanced nursing*, 73(1), 190-200.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement?. *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.

- Salem, M. H., Selem, K. M., Khalid, R., Raza, M., & Valeri, M. (2023). Humorous leadership, upward voice and resistance to change in the hotel context: from affective events theory perspective. *European Business Review*.
- Schyns, B. (2006). Are group consensus in leader-member exchange (LMX) and shared work values related to organizational outcomes?. *Small Group Research*, 37(1), 20-35.
- Selvarajan, T. T., Singh, B., & Solansky, S. (2018). Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees. *Journal of Business Research*, 85, 142-154.
- Shaikh, G. M., Thebo, J. A., Jamali, M., Sangi, F., Sangi, S. A., & Sheikh, G. M. (2019). The impact of quality leader member exchange on job satisfaction Mediating effect of organizational commitment. *Sociology International Journal*, 3(5), 411-419.
- Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193-237.
- Silla, I., Gracia, F. J., & Peiró, J. M. (2020). Upward voice: Participative decision making, trust in leadership and safety climate matter. *Sustainability*, 12(9), 3672.
- Singh, A., & Rangnekar, S. (2020). Empowering leadership in hospital employees: Effects on goal orientation, job conditions, and employee proactivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(7), 1497-1519.
- Sökmen, A., & Mete, E. S. (2021). The Relationship between Leader-Member Exchange and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of the Voice Behavior. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1306-1321.
- Song, Y., Peng, P., & Yu, G. (2020). I would speak up to live up to your trust: the role of psychological safety and regulatory focus. *Frontiers in psychology*, 10, 2966.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management journal*, 39(2), 483-504.
- Starzyk, A., & Sonnentag, S. (2019). When do low-initiative employees feel responsible for change and speak up to managers?. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103342.
- Subhakaran, S. E., & Dyaram, L. (2018). Interpersonal antecedents to employee upward voice: mediating role of psychological safety. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Sun, H., Guo, H., Wang, K., Sun, L., & Wang, L. (2021). Upward ingratiation outside the workplace and supervisor's human resource decisions: Moderating effect of Zhongyong thinking. *Frontiers in Psychology*, 12, 636756.
- Sun, J., Liden, R. C., & Ouyang, L. (2019). Are servant leaders appreciated? An investigation of how relational attributions influence employee feelings of gratitude and prosocial behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 40(5), 528-540.
- Susanto, A. (2023). The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Leader-Member Exchange (LMX) on the SMEs Performance: How The Role of Organizational Commitment (OC) Mediation. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL, POLICY AND LAW*, 4(1), 1-11.
- Susanto, A. (2023). The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Leader-Member Exchange (LMX) on the SMEs Performance: How The Role of Organizational Commitment (OC) Mediation. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL, POLICY AND LAW*, 4(1), 1-11.

- Tan, L., Wang, Y., & Lu, H. (2021). Leader humor and employee upward voice: The role of employee relationship quality and traditionality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 221-236.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2012). Ask and you shall hear (but not always): Examining the relationship between manager consultation and employee voice. *Personnel Psychology*, 65(2), 251-282.
- Tarkang, M. E., Nange, R. Y., & Ozturen, A. (2022). Inspiring employee voice through leader–member exchange. *Journal of Public Affairs*, 22(1), e2317.
- 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.
- Vuong, B. N., & Hieu, V. T. (2023). The effect of empowering leadership on job performance among frontline employees: does power distance orientation matter?. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, (ahead-of-print).
- Wang, H. K., & Yen, Y. F. (2023). How the organizational ethical climate accounts for employee voice behavior: a multilevel analysis. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(1), 124-145.
- Wilkinson, A., Barry, M., & Morrison, E. (2020). Toward an integration of research on employee voice. *Human Resource Management Review*, 30(1).
- Wong Humborstad, S., GL Nerstad, C., & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach. *Personnel review*, 43(2), 246-271.
- Xu, Y., & Zhang, R. (2020). Key Staff Management in M & a Based on Lmx Theory. In *International Conference on Social Science and Education Research* (pp. 608-617).
- Yuan, L., Vu, M. C., & Nguyen, T. T. N. (2018, January). Ethical leadership, leader-member exchange and voice behavior: Test of mediation and moderation processes. In *Proceedings of the 2018 2nd International conference on management engineering, software engineering and service sciences* (pp. 33-42).
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.
- Zhang, X., & Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational behavior and human decision processes*, 124(2), 150-164.
- Zhao, H., & Zhou, Q. (2019). Exploring the impact of responsible leadership on organizational citizenship behavior for the environment: A leadership identity perspective. *Sustainability*, 11(4), 944.
- Zheng, J., Gou, X., Wu, G., Zhao, X., Li, H., & Liu, B. (2021). The ambidextrous and differential effects of directive versus empowering leadership: a study from project context. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Zhu, J., Yao, J., & Zhang, L. (2019). Linking empowering leadership to innovative behavior in professional learning communities: the role of psychological empowerment and team psychological safety. *Asia Pacific Education Review*, 20, 657-671.