



مجلة التجارة والتمويل

[/https://caf.journals.ekb.eg](https://caf.journals.ekb.eg)

كلية التجارة – جامعة طنطا

العدد : الثاني

يونيو ٢٠٢٣

جامعة طنطا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

أثر القيادة الأبوية على الصوت التنظيمي – تحليل الدور الوسيط للتمكين النفسي للعاملين

دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة بمحافظة أسوان

أ/ مصطفى أحمد محمود عبدالمجيد

مدرس مساعد بكلية الإدارة والتكنولوجيا
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا النقل البحري, فرع جنوب الوادي بأسوان
دكتوراه – كلية التجارة – جامعة طنطا

mustafaabdelmegid2013@gmail.com

01222378924

أ.د/ محمد ربيع زناتي علي

أستاذ إدارة الموارد البشرية, وعميد كلية التجارة – جامعة طنطا الأسبق
عضو اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين

أ.د/ طارق رضوان محمد رضوان

أستاذ إدارة الموارد البشرية, ووكيل كلية التجارة لشئون التعليم والطلاب – جامعة طنطا

المستخلص

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في قياس الأثر غير المباشر لأبعاد القيادة الأبوية على الصوت التنظيمي من خلال توسيط التمكين النفسي للعاملين بالبنوك التجارية العاملة بمحافظة أسوان، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثون بالتطبيق على عينة قوامها ٣٠٧ من العاملين بالبنوك التجارية العاملة بمحافظة أسوان، وقد إستخدم الباحثون قائمة إستقصاء بغرض الحصول على البيانات الميدانية اللازمة للدراسة الحالية، كما إتبع الباحثون المنهج الإستنباطي في إجراء هذه الدراسة. وقد أظهرت النتائج وجود أثر مباشر لأبعاد القيادة الأبوية على الصوت التنظيمي وعلى التمكين النفسي للعاملين بالبنوك محل الدراسة، كما كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي مباشر للتمكين النفسي على الصوت التنظيمي، ومن جهة أخرى أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر غير مباشر لأبعاد القيادة الأبوية على الصوت التنظيمي عند توسيط التمكين النفسي بالبنوك محل الدراسة.

الكلمات الدالة : القيادة الأبوية، الصوت التنظيمي، التمكين النفسي.

Abstract

The main objective of this study is to measure the indirect effect of the dimensions of paternalistic leadership on the organizational voice by mediating the psychological empowerment of employees in commercial banks operating in Aswan Governorate, the researchers applied the study on a sample of 307 employees working in commercial banks operating in Aswan Governorate, and used a questionnaire for the purpose of obtaining the necessary data required for the current study, and also followed the deductive approach in conducting this study.

The results of the study showed a direct impact of the dimensions of paternalistic leadership on the organizational voice and on the psychological empowerment of employees in commercial banks operating in Aswan Governorate, and the results of the study revealed a direct positive impact of psychological empowerment of employees on the organizational voice, and on the other hand, the results of the study showed an indirect impact of the dimensions of paternalistic leadership on the organizational voice when mediating the psychological empowerment of employees in commercial banks operating in Aswan Governorate.

Key words: paternalistic leadership, organizational voice, psychological empowerment.

أثر القيادة الأبوية على الصوت التنظيمي - تحليل الدور الوسيط للتمكين النفسي للعاملين

دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة بمحافظة أسوان

مقدمة:

تتصف بيئة الأعمال في الوقت الراهن بالتعقيد المتزايد والتغير السريع، فضلاً عن ظهور الكيانات الضخمة والتحالفات الإستراتيجية وكذلك المنافسة الشرسة أكثر من أي وقت مضى، وفي ظل كل هذه المتغيرات وجد المديرون أنفسهم أمام تحديات أكبر تحتاج إلى حلول إبتكارية، لذا أصبحت المنظمات تحتاج وبقوة للمساهمات التطوعية Voluntary Contributions التي يقدمها الموظفون، لاسيما وأن تحقيق النجاح التنظيمي من خلال حكمة الإدارة العليا فقط أصبح أمراً صعباً خاصة في ظل الصعوبات التي تواجهها المنظمات في عملية التأقلم مع التغيرات البيئية، لأنه من غير المحتمل إمتلاك الإدارة العليا لكافة البيانات والمعلومات حول القضايا والمشاكل المرتبطة بالعمل، والتي قد يمتلكها بالكامل أو جزءاً منها العاملون في المستويات الوظيفية الأدنى.

ونتيجةً لذلك، كان يجب على مديري المنظمات محاولة إيجاد الظروف والأسباب التي من شأنها المساهمة في تحسين وتطوير سلوكيات تواصل العاملين سواءً مع بعضهم البعض أو مع رؤسائهم، حيث يُعد الصوت التنظيمي Organizational Voice أحد أهم تلك السلوكيات (Elsaied, 2019; Zhang, et. al., 2019). حيث يرى (Emelifeonwu & Valk, 2019) أن الصوت التنظيمي أحد الوسائل التي تُمكن العاملين من التأثير في عملية صنع القرارات، مما يعمل على زيادة إستدامة المنظمة على المدى البعيد، لذلك فإن وصول العاملين لمرحلة الصمت حول مشاكل وقضايا العمل أو بشأن عدم الرضا عن القرارات الإدارية والأخطاء المرتكبة في العمل أو الممارسات غير الأخلاقية يعني تدهور معنوياته، وبالتالي إنخفاض مستوى أدائه.

وعلى الجانب الآخر تعتبر إنتاجية الموظف أمراً بالغ الأهمية لاسيما في القطاع الخدمي والتي تمثل البنوك العنصر الأهم فيه، حيث يمثل أداء العاملين عاملاً محددًا لتحقيق نمو أعلى، فمن وجهة نظر العملاء تتأثر جودة الخدمة المقدمة لهم بالتفاعل المباشر مع مقدمي

الخدمة، بجانب أن العاملين لن يصلوا للأداء الأمثل لهم دون منحهم السيطرة الكاملة أو الإستقلالية في أداء وظائفهم، الأمر الذي يؤثر بالإيجاب على العلاقة التفاعلية بين مقدم الخدمة والعميل ومن ثم زيادة إنتاجية الموظف (Kundu, et. al., 2019). ومن هنا أدرك الباحثون أهمية إلقاء الضوء تجاه تطوير الدور الذي يلعبه الموظف داخل المنظمة وذلك من خلال تمكينه نفسيًا. لذلك يؤمن (Shah, et. al., 2019) بأن تمكين العاملين يُعد أكثر أهمية في البيئة التنافسية الحالية.

ومن زاوية أخرى تُعد القيادة الأبوية Paternalistic Leadership من أهم الموضوعات التي لاقت إهتمامًا كبيرًا من الباحثين في مجال الإدارة، حيث أوضح (Lee, et. al., 2018) أن الأفراد الذين يعملون في ظل القيادة الأبوية أكثر إستعدادًا لتنفيذ المهام التطوعية بالإضافة إلى المهام الإلزامية، إيمانًا منهم بحتمية رد الجميل للقادة الآباء.

ونظرًا لأن البنوك تُعد أحد الدعامات الأساسية للإقتصاد القومي، حيث تلعب دورًا هامًا في تسهيل المعاملات الإقتصادية المالية لتمويل عمليات الإستثمار، من خلال ما تقدمه سواءً للأفراد أو المنظمات من تسهيلات إئتمانية وقروض مصرفية موجهة لكافة القطاعات العاملة في الدولة، حيث قام القطاع المصرفي المصري وفقًا لتقرير الإستقرار المالي ٢٠٢٠ الصادر من البنك المركزي المصري بمنح تسهيلات إئتمانية لقطاعي الأعمال العام والخاص بما يقرب من ٥٠.٨ مليار جنيه في يونيو ٢٠٢١، بمعدل نمو قدره ١٩٪ عن عام ٢٠٢٠.

والجدير بالذكر أن هناك العديد من الأسباب التي يراها الباحثون دافعة ومحفزة لإتخاذ البنوك مجالًا للتطبيق في الدراسة الحالية، من أهم تلك الأسباب ما ورد في تقرير الإستقرار المالي ٢٠٢٠ الصادر من البنك المركزي، حيث جاء فيه ما يلي:

– الإستقرار الذي تمتع به القطاع المصرفي المصري والإستمرارية التي تميز بها في أداء دوره بكفاءة وفاعلية لاسيما أثناء أزمة كورونا حيث تمكن من المساهمة في الحد من آثارها السلبية سواءً على المستوى الإقتصادي أو الإجتماعي، وذلك بفضل إحتفاظه بمؤشرات سلامة مالية.

– الإستمرار في تنفيذ توجهات الدولة المصرية فيما يتعلق بتنفيذ خطة الشمول المالي وإستهداف فئات جديدة من الأفراد أو الشركات للإستفادة من الخدمات التي يقدمها القطاع المصرفي.

– الإستفادة من التكنولوجيا المالية من خلال تقديم القطاع المصرفي لمنتجات وخدمات رقمية تماشيًا مع مستجدات القطاع المصرفي العالمي.

– زيادة حجم الودائع بالقطاع المصرفي والإعتماد عليه في توفير السيولة والتمويل اللازم للمساهمة في إستمرار الشركات في أداء أعمالها، وذلك نتيجة للثقة المتزايدة من قبل الأفراد والقطاعات الإقتصادية في القطاع المصرفي.

وفي ضوء ما سبق يرى الباحثون أنه لا بد من دراسة العديد من القضايا الهامة التي من شأنها التأثير على أداء البنوك داخل الإقتصاد المصري، لذا يركز الباحثون في هذه الدراسة على تحديد أثر القيادة الأبوية على الصوت التنظيمي من خلال تحليل الدور الوسيط للتمكين النفسي للعاملين، وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة بمحافظة أسوان.

أولاً: مشكلة الدراسة:

يؤمن الباحثون بإدراك مديري البنوك بأن تقديم خدمات فائقة للعملاء يلعب دورًا حاسمًا في التمييز بينهم وبين البنوك الأخرى المنافسة، فضلاً عن الدور الحيوي الذي يلعبه الموظفون في تقديم خدمة عالية الجودة نظرًا لتفاعلهم المباشر مع العملاء، لذلك يُعد الموظفون الحلقة الأكثر أهمية في تقديم الخدمات المصرفية وعمليات معالجة الشكاوى.

لذلك يرى الباحثون أن تطبيق البنوك لنمط القيادة الأبوية، وكذلك الإهتمام بالتمكين النفسي للعاملين بها، أمر من شأنه التأثير على سلوك صوت الموظف، وبناءً عليه قام الباحثون بإجراء دراسة إستطلاعية^١ Pilot Study في بعض البنوك محل الدراسة، تمثلت في إجراء مقابلات شخصية مع ٥٠ مفردة من بعض رؤساء الأقسام المصرفية وبعض الموظفين المصرفيين بهذه البنوك، بها، وذلك خلال شهر سبتمبر ٢٠١٩، بغرض الوقوف على مدى توافر كل من أبعاد

١ قام الباحثون بإجراء الدراسة الإستطلاعية من خلال المقابلات المباشرة مع ٥٠ مفردة من العاملين بالبنوك محل الدراسة، وتمثلت العينة في بعض رؤساء الأقسام المصرفية، والموظفين المصرفيين، وذلك في الفترة من ٢٠١٩/٩/١ إلى ٢٠١٩/٩/٣٠.

القيادة الأبوية وأبعاد التمكين النفسي في مديري البنوك ورؤساء الأقسام، مع إختبار قدرة العاملين بالبنوك على التحدث حول القضايا والمشاكل المرتبطة بالعمل وهو ما يطلق عليه الصوت التنظيمي، وقد توصل الباحثون إلى عدد من الظواهر والنتائج المبدئية، من أهمها ما يلي:

- زيادة أعداد الكوادر الشابة التي تعمل بالبنوك محل الدراسة، وذلك بالمقارنة بأعداد الفئات العمرية الأكبر سنًا.
- تبين للباحثين أن ٥١٪ من مفردات عينة الدراسة الإستطلاعية على دراية بمفهوم القيادة الأبوية ومدى أهمية تطبيق مثل هذا النمط القيادي بالبنوك.
- أوضحت الدراسة الإستطلاعية توافر بُعد القيادة المتسلطة والخيرة والأخلاقية بدرجة فوق المتوسطة داخل البنوك محل الدراسة.
- توافر درجة التمكين النفسي للموظفين بالبنوك محل الدراسة بدرجة فوق المتوسطة.
- أن موظفي البنوك محل الدراسة لديهم فرصة للإدلاء بأرائهم في قضايا العمل بدرجة أكبر من المتوسطة.

وفي ضوء ما سبق، قام الباحثون بصياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي: " إلى أي مدى يؤثر نمط القيادة الأبوية على الصوت التنظيمي، في ظل الدور الوسيط للتمكين النفسي للعاملين بالبنوك التجارية العاملة بمحافظة أسوان؟ ". وبتعبير آخر، تتبلور المشكلة البحثية محل الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤلات البحثية التالية:

- ما هي درجة ممارسة المديرين للقيادة الأبوية بالبنوك محل الدراسة؟
- ما هو مستوى التمكين النفسي بالبنوك محل الدراسة؟
- ما هي درجة ممارسة العاملين لسلوكيات الصوت التنظيمي بالبنوك محل الدراسة؟
- ما هو أثر أبعاد القيادة الأبوية على الصوت التنظيمي بالبنوك محل الدراسة؟
- ما هو أثر أبعاد القيادة الأبوية على التمكين النفسي محل الدراسة؟
- ما هو أثر التمكين النفسي على الصوت التنظيمي بالبنوك محل الدراسة؟
- ما هو الأثر غير المباشر لأبعاد القيادة الأبوية على الصوت التنظيمي من خلال توسيط التمكين النفسي بالبنوك محل الدراسة؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

- إنطلاقاً من مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على درجة ممارسة المديرين لنمط القيادة الأبوية في البنوك محل الدراسة.
- الكشف عن مستوى التمكين النفسي بالبنوك محل الدراسة.
- التعرف عن درجة ممارسة العاملين لسلوكيات الصوت التنظيمي بالبنوك محل الدراسة.
- تحديد أثر أبعاد القيادة الأبوية على الصوت التنظيمي بالبنوك محل الدراسة.
- قياس أثر أبعاد القيادة الأبوية على التمكين النفسي بالبنوك محل الدراسة.
- تحديد أثر التمكين النفسي على الصوت التنظيمي بالبنوك محل الدراسة.
- قياس الأثر غير المباشر لأبعاد القيادة الأبوية على الصوت التنظيمي من خلال توسيط التمكين النفسي بالبنوك محل الدراسة.
- التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد أصحاب القرار في البنوك محل الدراسة على تطوير وتحسين سلوكيات الصوت التنظيمي, الأمر الذي ينعكس إيجابياً على أداء تلك البنوك وبالتبعية الإقتصاد المصري.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

- تستمد الدراسة الحالية أهميتها من الإضافات المتوقع أن تقدمها على المستويين العلمي والتطبيقي، وذلك على النحو التالي:
- توفر هذه الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا لتحليل الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الأبوية والصوت التنظيمي، والتي تُعد – على حد علم الباحثين – الدراسة الأولى من نوعها التي تربط بين هذه المتغيرات في إطار واحد.
- إمداد المسؤولين بالبنوك محل الدراسة ببيانات صادقة وموثقة مستمدة من دراسة ميدانية تساعد على توضيح أثر تطبيق القيادة الأبوية بالبنوك على الصوت التنظيمي، في ضوء توسيط التمكين النفسي.
- تقديم عدد من التوصيات تساهم في تحسين سلوكيات الصوت التنظيمي بالبنوك محل الدراسة.

– تُساهم الدراسة الحالية في فتح المجال لدراسات وبحوث مستقبلية في قطاعات إنتاجية وخدمية أخرى، وذلك في ضوء نتائجها وتوصياتها.

رابعًا: الإطار النظري للدراسة:

يتضمن الإطار النظري للدراسة مفاهيمها وأبعادها، وذلك على النحو التالي:

– مفهوم القيادة الأبوية:

تعتبر القيادة الأبوية مصطلح مشتق من الكلمة اللاتينية Pater والتي تعني أب، حيث إستمدت معناها من العائلة والذي يلعب فيها الأب دور القائد، وبالتالي فإن القائد الأبوي يتعامل مع مرؤوسيه كما يتعامل الأب مع أولاده (Öner, 2012). وقد عرفها (Wang, et. al., 2019) على أنها إلتزام القائد تجاه مرؤوسيه بالسيطرة عليهم ورعايتهم وأن يكون بالنسبة لهم قدوة حسنة ومثال يُحتذى به، وفي المقابل يلتزم المرؤوسون تجاه القائد بالإحترام والولاء والطاعة والإلتزام بتعليماته. ويضيف (Luu & Djurkovic, 2019) أن القائد الأبوي يتعامل مع المرؤوسين مثلما يتعامل الأب مع أطفاله فهو يحبهم ويهتم بسعادتهم، كما يعلمهم الصواب والخطأ، ويسعى دائمًا إلى وضعهم في دائرة الإنضباط بما يشكل السلوكيات والقيم الإيجابية بداخلهم.

يتضح مما سبق أن هناك العديد من التعريفات للقيادة الأبوية إلا أنها تدور حول أن القائد الأبوي يتعامل مع مرؤوسيه كأولاده فهو مسئول عنهم وعن تشكيل قيمهم وسلوكياتهم الإيجابية، كما أنه يتصرف من أجل مصلحتهم بالإضافة إلى توفير قدر مناسب من الإهتمام والرعاية لهم.

– أبعاد القيادة الأبوية:

تعددت الدراسات التي تناولت القيادة الأبوية وآثارها على العديد من المتغيرات، إلا أن معظمها إتفق على الأبعاد الثلاثة التالية (Cheng, et. al., 2004):

١- القيادة المتسلطة **Authoritarian Leadership**:

يرى (Lee, et. al., 2013) أنه قد تركز الكثير من الإهتمام في الآونة الأخيرة على الجانب المُظلم أو المُدمر من القيادة، حيث تُعد القيادة المتسلطة أحد أهم هذه الجوانب. حيث تتمثل القيادة المتسلطة وفقًا لـ (Lee, et. al., 2018) في السيطرة المطلقة على المرؤوسين

نتيجة لشعور القائد بالسلطة، وعلى الجانب الآخر فإن المرؤوسين ملزمون بالإنصياع التام والمطلق لأوامره وتعليماته. بل ومعاينة المخالفين لتلك التعليمات (Gyamerah, et. al., 2022).

بينما وصف (واعر, ٢٠٢٠) العلاقة بين القائد المتسلط والمرؤوس بالرسومية، حيث تركز القيادة المتسلطة على الأداء فقط دون الإهتمام بالجوانب العاطفية والإجتماعية داخل العمل، وبالتالي فإن المرؤوس يؤدي فقط ما هو مطلوب منه دون أداء أي أدوار إضافية قد تُسند إليه. يستنتج الباحثون مما سبق أن القائد المتسلط يسعى دائماً نحو فرض سيطرته المطلقة على المرؤوسين من خلال مكانته الوظيفية في الهيكل التنظيمي، والذي يفضل أن تكون العلاقات فيه معتمدة على الإتصالات الرأسية فقط، ويتجاهل تماماً أي آراء أو مقترحات قد يقدمها المرؤوسون، فضلاً عن إهتمامه الدائم بأداء العمل دون الأخذ في الإعتبار أي علاقات إجتماعية أو عاطفية، وفي المقابل يُلزم المرؤوسين بالإنصياع التام لأوامره وتعليماته.

٢- القيادة الخيرة Benevolent Leadership:

يمكن تعريف القيادة الخيرة على أنها السلوكيات التي تُظهر إهتماماً فردياً شاملاً بالرأفاهية الشخصية للعاملين (Liao, et. al., 2017). ويضيف (Wang, et. al., 2019) أن هذا الإهتمام قد يكون في مجالات العمل وغير العمل على حد سواء.

حيث يرى (Gyamerah, et. al., 2022) أن هذا الإهتمام يظهر في مجال العمل من خلال سعي القائد تجاه التطوير المهني للمرؤوسين عن طريق التدريب والتوجيه، فضلاً عن تقديم الدعم لهم بدلاً من معاقبتهم في حالة إنخفاض أدائهم، بينما يظهر هذا الإهتمام في غير مجال العمل من خلال قيام القائد بإظهار إهتمام شامل للمرؤوسين يتجاوز حدود علاقات العمل والتعامل معهم كأفراد الأسرة عن طريق توفير الرعاية والدعم اللازمين لهم.

يستنتج الباحثون مما سبق أن القائد الخير لا يهتم فقط بالعلاقات الرسمية بل يتجاوز الأمر ليشمل أيضاً العلاقات غير الرسمية أو العلاقات خارج نطاق العمل، علاوة على ذلك فإنه لا يعنى فقط بالعاملين بل يمتد هذا الإعتناء ليشمل أفراد الأسرة، وفي المقابل نجد أن العاملين وسط قيادة خيرة ليس لديهم أي مشكلة في تقبل أية أدوار إضافية يكلفهم بها القائد.

٣- القيادة الأخلاقية Ethical Leadership:

تسببت الأزمات المالية العالمية والركود الذي صاحبها في السنوات الأخيرة في إتهامات عديدة للمنظمات وقادتها بانتهاجهم لسلوكيات غير أخلاقية، بينما ينفي بعض القادة مسؤوليتهم تجاه هذه الأزمات، وحتى كليات إدارة الأعمال لم تسلم من تلك الإتهامات بسبب تركيز أبحاثها على كيفية تعظيم ثروات المنظمات دون أية إعتبارات أخلاقية، لذلك بدأت العديد منها بتركيز أبحاثها على دراسة السلوكيات الأخلاقية وتوجيه قادة المنظمات لإتباعها (Hur & Jonsen, 2012).

وتعتبر القيادة الأخلاقية أحد أهم السلوكيات الأخلاقية التي يوصي الباحثون قادة المنظمات بإتباعها أثناء تعاملاتهم مع المرؤوسين. لاسيماً وأن القادة بإمكانهم بناء ودعم المزايا التنافسية لمنظماتهم ليس فقط من خلال الإدارة الفعالة للأداء المالي وإنما أيضاً من خلال غرس وتطبيق المبادئ الأخلاقية داخل العمل (Dust, et. al., 2018).

وقد أوضح (Ugurluoglu, et. al., 2018) أن القيادة الأخلاقية هي سلوك قيادي يقدم مستويات عالية من المعايير الأخلاقية، فالقائد الأخلاقي يُظهر إنضباطاً ذاتياً وسلوكيات غير أنانية بما يزيد من ثقة العاملين في عدالة القائد. وأضاف (Ko, et. al., 2018) أن العاملين في ظل قيادة أخلاقية لديهم مستوى رضا أعلى وبالتالي لديهم إتجاهات وُصفت بأنها أكثر إيجابية في مكان العمل، مثل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وإتخاذ القرارات الأخلاقية.

يستنتج الباحثون مما سبق أن القائد الأخلاقي يتعامل مع مرؤوسيه من خلال مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات الأخلاقية كالصدق والأمانة والنزاهة، وفي نفس الوقت يقوم بتوجيه المرؤوسين للتعامل بمثل هذه السلوكيات التي من شأنها أن تؤدي إلى نتائج تنظيمية إيجابية.

– مفهوم التمكين النفسي:

لقى التمكين النفسي مزيداً من الإهتمام في الآونة الأخيرة من قبل الأبحاث التنظيمية، نظراً لتأثيره الواضح على الأفراد والمنظمات. وهو ما أكدته (Shah, et. al., 2019) حيث يرون أن البيئة التنافسية في الوقت الحالي تتطلب مزيداً من تمكين العاملين بالمنظمات والذي يسمح بدوره بقدراً أكبر من الإبتكار Innovation والإبداع Creativity في أداء العاملين لمهام وظائفهم.

ومن هذا المنطلق، تطلع العديد من الباحثين إلى محاولة التوصل إلى مفهوم واضح ومحدد للتمكين النفسي، فعلى سبيل المثال قام (Conger & Kanungo, 1988) بوصف التمكين النفسي بأنه موقف العاملين تجاه عملهم ودورهم داخل المنظمة، كما يضيف الباحثان وبالإتفاق مع ما تناوله (Maynard, et. al., 2012) أن العاملين ذوي التمكين النفسي دائماً ما يبحثون عن القيمة في المهام المؤكدة إليهم، مما يساهم ذلك في تحسين الأداء الوظيفي.

كما عرفه (Namasivayam, et. al., 2014) على أنه عملية تحفيزية من شأنها تعزيز الكفاءة الذاتية للعاملين. كما أشار إليه (Solansky, 2014) بإعتباره ممارسات إدارية يتولى من خلالها المستويات الإدارية الأعلى عملية دفع سلطة إتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الأدنى، وذلك من خلال تزويد تلك المستويات بالمعلومات والموارد.

كما قامت (محمود، ٢٠١٨) بتعريف التمكين النفسي بأنه محاولة التعرف على المشاكل والمعوقات التي قد تكون سبباً في شعور العاملين بعدم قدرتهم على القيام بمهام عملهم، والعمل على إزالتها مما يساهم في تحفيز ودعم مشاعر العاملين تجاه إمتلاكهم للكفاءة الذاتية التي تمكنهم من القيام بمهامهم الوظيفية.

وبناءً على ذلك، يمكن للباحثين تعريف التمكين النفسي على أنه عملية تحفيزية تتضمن مجموعة من الممارسات الإدارية التي يتبعها قادة المنظمات، يتمكن العاملون من خلالها إدراك معنى العمل الذي يقومون به وكفاءتهم الذاتية وقدرتهم على إنجازه، فضلاً عن الإستقلالية التي يتمتعون بها في تحديد طرق وأساليب القيام بالعمل المؤكل إليهم، علاوة على إمتلاكهم للتأثير على القرارات التي يتم إتخاذها بالمنظمة وكذلك على نواتج العمل.

– أبعاد التمكين النفسي:

تعددت الدراسات التي تناولت التمكين النفسي وآثاره على العديد من المتغيرات، إلا أن معظمها إتفق على الأبعاد التي إقترحتها (Spreitzer, 1995)، وذلك كما يلي:

١ – المعنى Meaning:

يشير المعنى إلى أهمية وقيمة العمل المدركة من قبل الفرد من خلال إنسجام قيمه ومعتقداته مع متطلبات القيام بالعمل (رضوان، ٢٠١٥). في حين أشار (Li, et. al., 2015) إلى

المعنى من خلال قيام الفرد بتقييم الهدف والغرض من القيام بالعمل، وذلك بالإستناد إلى معايير وقيمه.

بينما وصف (أبو زيد، ٢٠١٦) المعنى على أنه تعزيز المضمون، والذي يشير إلى إدراك الفرد لأهمية العمل الذي يؤديه، ومدى مساهمته وفعاليته في تحقيق المنظمة لأهدافها. كما يتضمن المعنى مدى مناسبة قيم الفرد للوظيفة التي يؤديها (Kong, et. al., 2016). كما أوضح (Proenca, et. al., 2017) المعنى بإعتباره القيمة من المهام التي يؤديها الفرد والغرض منها، والتي يستطيع الفرد أن يقيّمها بناءً على معايير الشخصية. كما يشير المعنى إلى إحساس الموظف بأهمية العمل المؤكل إليه من خلال شعوره بمكانته الوظيفية (سلامة، ٢٠٢٠).

وبناءً على ما سبق، يمكن للباحثين وصف المعنى بأنه القيمة من وراء قيام الفرد بالعمل أو الهدف من القيام به، كما أنه يتحدد من خلال المعايير والقيم الشخصية للفرد، وينطوي على تحقيق التوافق بين متطلبات القيام بالعمل وبين معتقدات الفرد وقيمه وسلوكياته.

٢- الإستقلالية **Self-determination**:

يرى (رضوان، ٢٠١٥) أن الإستقلالية تعني منح العاملين الحرية التامة في إعداد وتنظيم إجراءات العمل كالحرية في إختيار طرق وأساليب القيام بالعمل، وبالتالي زيادة درجة المرونة والشعور بالمشاركة الفعالة داخل المنظمة. في حين قام (أبو زيد، ٢٠١٦) بالإشارة إليها بإعتبارها التقدير الذاتي والذي ينتج عن إحساس الفرد بالرقابة أو الحكم الذاتي بالإضافة إلى قدرته على إختيار طريقة أداء العمل بحرية وإستقلالية. وإتفق معه (Kong, et. al., 2016) حيث أكد على أن الإستقلالية هي الحكم الذاتي تجاه المهام.

أما (Proenca, et. al., 2017) فقد قاموا بالإشارة إلى الإستقلالية بأنها تمكين الفرد من إختيار الكيفية التي يتصرف من خلالها في المواقف المختلفة. كما أوضح (سلامة، ٢٠٢٠) أن الإستقلالية هي الحرية التي يمتلكها الفرد في أداءه لعمله.

وتأسيساً على ما سبق، يرى الباحثون أن الإستقلالية تعني الحرية الممنوحة من القائد للمرؤوس داخل المنظمة، والتي يتمكن المرؤوس من خلال ممارستها من إختيار الطريقة أو

الأسلوب الذي يراه مناسباً للقيام بالمهام الوظيفية المؤكدة إليه، وقدرته على إتخاذ القرارات المتعلقة بمهام عمله.

٣- الكفاءة **Competence**:

تتمثل الكفاءة في مدى ثقة الفرد في إمكانياته وقدراته للقيام بمهام عمله (رضوان, ٢٠١٥), ويضيف الباحث أن بُعد الكفاءة يُعتبر من الدعائم الرئيسية لمفهوم التمكين النفسي, حيث يعتقد الباحث بأن منح الفرد المزيد من المسؤوليات والصلاحيات لن يُعتبر تمكيناً من دون ثقة الفرد وإدراكه لقدرته على تحمل تلك المسؤوليات.

كما أشار (Li, et. al., 2015) إلى الكفاءة من خلال تقييم الفرد لقدرته على إنجاز عمله, بينما قام كلاً من (أبو زيد, ٢٠١٦; Kong, et. al., 2016) في بوصف الكفاءة على أنها الجدارة والتي تشير إلى شعور الموظف بكفاءته الذاتية وخبرته وقدرته على تحقيق الأهداف.

كما أشار (سلامة, ٢٠٢٠) إلى الكفاءة على أنها الكفاءة الذاتية التي يؤمن بها الموظف وتمكنه من أداء مهام وظيفته. كما أن شعور الفرد بكفاءته الذاتية يُزيد من الجهود المبذولة في العمل وقدرته ومواجهة التحديات ورغبته في تحمل المزيد من المسؤوليات (Proenca, et. al., 2017).

ومن خلال ما سبق, تبين للباحثين أن كفاءة الفرد تشير إلى إعتقاده وإيمانه بثقته في نفسه وفي قدرته على تنفيذ وأداء المهام أو الأعمال المؤكدة إليه من خلال ما يمتلكه مهارات وخبرات وقدرات.

٤- التأثير **Impact**:

يتمثل التأثير في شعور الفرد بأن لعمله دوراً فعالاً في المنظمة التي ينتمي لها, وذلك عن طريق تأثيره في القرارات التي يتم إتخاذها بالمنظمة, وبالتالي إدراكه بأن له تأثير واضح في تحقيق الأهداف التنظيمية (رضوان, ٢٠١٥). بينما يرى (Li, et. al., 2015) أن التأثير ما هو إلا قدرة أداء الفرد على التأثير في عمليات وإستراتيجيات المنظمة.

كما أشار (أبو زيد, ٢٠١٦) في دراسته إلى بُعد التأثير بأنه إدراك الفرد لتأثيره في عملية إتخاذ القرارات ووضع الإستراتيجيات الخاصة بالمنظمة. أما (Kong, et. al., 2016) فأشار إلى التأثير من خلال تأثير الفرد على نتائج العمل. وإتفق معهم (Proenca, et. al., 2017)

في إشارة إلى أن التأثير يتمثل في تأثير الفرد وكذلك العمل الذي يقوم به على النتائج الإدارية أو الإستراتيجية أو التشغيلية للمنظمة.

يتضح مما سبق أن بُعد التأثير يتمثل في إدراك الموظف أو العامل بأن له تأثير واضح على القرارات التي يتم إتخاذها ودورًا هامًا في تصميم وتنفيذ الإستراتيجيات بالمنظمة التي يعمل بها، فضلاً عن تأثيره في النتائج التنظيمية.

– 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 إعتبر Hirschman أن صوت العاملين يُعد أحد الأدوات الهامة التي من شأنها أن تُحدث تغييرًا تنظيميًا بغرض تحسين بيئة وظروف العمل (Avey, et. al., 2012).

لذلك يرى (Van Dyne & Le Pine, 1998) أن الصوت التنظيمي هو أحد السلوكيات الداعمة والبنّاءة بهدف تحسين أوضاع وظروف العمل وتطوير أداء المنظمة من خلال الإتصالات التفاعلية، لتقديم وتبادل الآراء البنّاءة والسعي نحو تنفيذها بدلاً من الإكتفاء بإنتقاد الوضع الراهن، وقد أشار (Cosley, et. al., 2014) إلى الصوت التنظيمي بأنه إدراك الفرد بأن له تأثير على عمليات إتخاذ القرارات داخل المنظمة التي يعمل بها. حيث يخلق هذا الإدراك رد فعل إيجابي من قبل الموظف (Lau & Williams, 2015).

كما أوضح (عبدالقادر، وآخرون، ٢٠٢٠) أن الصوت التنظيمي هو 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، كما أشار (Shin, et. al., 2022) إليه بإعتباره إتصال تقديري للأفكار أو الإقتراحات أو الآراء حول القضايا المتعلقة بالعمل بقصد تحسين الأداء التنظيمي. ويتفق معهم (Hosseini & Sabokro, 2022) حيث أكدوا أن الصوت التنظيمي يشير إلى التعبير عن الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء التنظيمي الحالي.

وبناءً عليه، يمكن تعريف الصوت التنظيمي من وجهة نظر الباحثين على أنه قيام العاملين بالتحدث حول القضايا المتعلقة بالعمل سواءً مع زملائهم أو رؤسائهم، وتقديم الإقتراحات والأفكار والآراء البناءة، فضلاً عن الإبلاغ عن أي مخالفات أو أخطاء قد تحدث داخل العمل، ليس بهدف تحقيق أية مصالح شخصية وإنما بغرض تحسين كلاً من الأداء الفردي والأداء التنظيمي.

– أبعاد الصوت التنظيمي:

تباينت الدراسات في تحديد إطار واضح لأبعاد الصوت التنظيمي، لذلك إعتمدت الدراسة الحالية على أكثر تلك الأبعاد استخداماً في الدراسات السابقة، والتي إقترحها (Liang, et. al., 2012) في دراستهم، وذلك على النحو التالي:

١ – الصوت الداعم Promotive Voice:

يرى (Liang, et. al., 2012) أن الصوت الداعم يصف تعبير المرؤوسين عن أفكار أو إقتراحات جديدة بهدف تحسين الأداء العام سواء لوحدة العمل أو المنظمة، وبالتالي فمثل هذا الصوت يمثل تحدياً لأنه يقترح أساليب وطرق جديدة لتغيير الوضع الراهن من خلال تقديم حلول مبتكرة Innovative Solutions وإقتراحات لتحسين الأداء، ومن ثم فهو يركز على المستقبل.

وفي نفس السياق أضاف (Shin, et. al., 2022) أن الدافع من ممارسات الصوت الداعم يتمثل في الرغبة في تحسين المنظمة من خلال التعبير عن الأفكار والآراء الهادفة إلى تحفيز عملية التغيير الإيجابي، كما أنه يعزز كلاً من الأداء الوظيفي والتنظيمي، في حين أوضح (Wang, et. al., 2022) أن الصوت الداعم يتضمن إقتراح طرق جديدة يمكن من خلالها أن تؤدي وحدة العمل أو المنظمة بشكل أفضل في المستقبل، وإتفق معه (الزيادي، ٢٠٢٣) حيث أوضح أن الصوت الداعم يعتمد على الدافع الإيجابي الموجه نحو المستقبل والذي يشير إلى الإقتراحات الجديدة التي يقدمها المرؤوسون من أجل تحسين كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي. ومن زاوية أخرى، أشار (Gans & Zhan, 2022) إلى أن الصوت الداعم قد يتضمن إتجاهين، الإتجاه الأول يشمل التعبير عن دعم المرؤوسين للسياسات والبرامج والإجراءات

والأهداف الحالية، بينما الإتجاه الثاني وهو الصوت البناء Constructive Voice ويشمل التعبير عن الأفكار والآراء والإقتراحات الجديدة البناءة.

وتأسيًا على ما سبق يمكن للباحثين تعريف الصوت الداعم بأنه ممارسات المرؤوسين التي تتضمن تقديم أفكار وآراء وإقتراحات بناءة ومفيدة، وذلك بهدف تحسين كفاءة وفعالية أداء وحدة العمل أو الأداء التنظيمي بشكل عام من أجل إحتلال المنظمة لمكانة أفضل في المستقبل.

٢- الصوت المانع Prohibitive Voice:

يهتم الصوت المانع بتعبيرات المرؤوسين وقلقهم بشأن ممارسات العمل كالإجراءات والسياسات والسلوكيات التي من شأنها أن تُحدث ضررًا بالمنظمة، وبالتالي فهو يهتم بالصحة التنظيمية Organizational Health، حيث أن ممارسات الصوت المانع تحاول إكتشاف المشاكل بغرض إيجاد الحلول لها أو تجنبها، وذلك بهدف تحسين الأداء التنظيمي (Liang, et. al., 2012).

ويضيف (Liang, et. al., 2012) أن الصوت المانع قد يكون أكثر تأثيرًا من الصوت الداعم في بعض المنظمات، وذلك بسبب أن عملية تطوير الأفكار وإبتكار الحلول يتطلب وقتًا وجهدًا كبيرين، وهي رفاهية قد لا تمتلكها بعض المنظمات خاصة التي تعمل في بيئات سريعة التطور، لذلك فالصوت المانع قد يكون أكثر تأثيرًا لأنه يدعو إلى وقف الضرر وبالتالي منع الآثار السلبية في الوقت المناسب.

وعلى الجانب الآخر يختلف معهم (Shin, et. al., 2022) حيث يعتقدون بأن ممارسات الصوت المانع أقل فعالية من الصوت الداعم فيما يتعلق ببدء التغيير التنظيمي، بسبب أنها تؤدي إلى إضعاف قوة العلاقات الشخصية والتأثير سلبيًا على تقييمات الأداء، ولكنهم يتفقون مع (Liang, et. al., 2012) في أن الدافع من ممارسات الصوت المانع يتمثل في لفت الإنتباه تجاه الممارسات والسلوكيات الضارة بالمنظمة ومنع عواقبها.

وعلى الجانب الآخر، أوضح (Gans & Zhan, 2022) أن الصوت المانع قد يتضمن إتجاهين، الإتجاه الأول وهو الصوت الدفاعي Defensive Voice وهو يشمل مقاومة التغيير في السياسات والبرامج والأهداف الحالية، حتى لو كان مثل هذا التغيير يترتب عليه نتائج

إيجابية، بينما الإتجاه الثاني وهو الصوت الهدّام Destructive Voice وهو يشمل التعبير عن الآراء المؤذية أو الإنتقادية أو المهينة فيما يتعلق بسياسات وإجراءات وممارسات العمل. وبناءً على ما سبق يرى الباحثون أن الصوت المانع يتمثل في تعبير المرؤوسين عن قلقهم ومخاوفهم بشأن ممارسات العمل والسلوكيات والمشكلات التي من شأنها أن تُحدث أضراراً بالعمليات التنظيمية، والعمل على إيجاد حلولاً لها بغرض تحسين كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي.

خامساً: الدراسات السابقة وتنمية الفروض:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات والأبعاد التي تعتمد عليها الدراسة الحالية والمتمثلة في: القيادة الأبوية كمتغير مستقل، والتمكين النفسي كمتغير وسيط، والصوت التنظيمي كمتغير تابع، حيث تم تصنيفها إلى ثلاثة مجموعات، وذلك على النحو التالي:

– الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الأبوية والصوت التنظيمي:

يوجد العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين القيادة الأبوية والصوت التنظيمي، منها دراسة (عويس، ٢٠١٣) التي هدفت إلى التعرف على الدور الوسيط الذي تلعبه سلوكيات صوت الموظف في العلاقة بين القيادة الأبوية والسلوك الابتكاري للعاملين، وتكونت عينة الدراسة من ٢٥٦ مفردة من موظفي شركات موبينيل، فودافون مصر، وإتصالات مصر، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي سلبي للقيادة المتسلطة، وإيجابي لكل من القيادة الخيرة والقيادة الأخلاقية على سلوكيات الصوت.

وإهتمت دراسة (Dedahanov, et. al., 2016) بتحليل الدور الوسيط لصوت الموظف في العلاقة بين القيادة الأبوية لرائد الأعمال والإبداع، حيث طُبقت الدراسة على عينة مكونة من ٩٦ رائد أعمال وكذلك ٤٤٣ ثنائية مكونة من قائد وموظف، وأشارت النتائج إلى وجود إرتباط معنوي سلبي بين القيادة المتسلطة وصوت الموظف، وإرتباط معنوي إيجابي بين القيادة الأخلاقية وصوت الموظف، كما كشفت النتائج أن هناك ارتباطاً غير معنوي بين القيادة الخيرة وصوت الموظف.

بينما هدفت دراسة (Chen, 2017) إلى كيفية تحسين السلوك الصوتي لأطقم الطائرات بصناعة الطيران، وذلك من خلال تطبيق مديري أقسام أطقم الطائرات لنمط القيادة الأبوية،

من خلا التطبيق على ٤٠٢ مفردة من أطقم الطائرات بالخطوط الجوية التايوانية الدولية، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير سلبي للقيادة المتسلطة على السلوك الصوتي بكافة أبعاده، بينما تبين أن كلاً من القيادة الخيرة والقيادة الأخلاقية يؤثر كلاً منهما بشكل إيجابي على السلوك الصوتي بكافة أبعاده لأطقم الطائرات، وإتفقت معها نتائج دراسة (Xiao & Pan, 2017) والتي إعتمدت على عينة مكونة من ٣٤٧ موظفًا يعملون بشركات القطاع الخاص بالصين.

أما دراسة (Kim & Lee, 2020) فقد هدفت إلى تحديد أثر القيادة الأبوية على الصوت التنظيمي، بالتطبيق على ١٩٥ موظفًا يعملون بالمنظمات الحكومية بكوريا الجنوبية، وكذلك ١٨٩ موظفًا يعملون بالمؤسسات العامة والمعاهد الكورية التي تمولها الحكومة بكوريا الجنوبية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لكلاً من القيادة الخيرة والقيادة الاخلاقية على الصوت التنظيمي، بينما يوجد تأثير سلبي ولكنه غير معنوي للقيادة المتسلطة على الصوت التنظيمي.

في حين هدفت دراسة (Soomro, et. al., 2021) إلى توضيح العلاقة بين نمط القيادة الأبوية وصوت الموظف، وطُبقت الدراسة على ٤١٦ موظفًا من الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة بباكستان، وأوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي لكلاً من القيادة الأخلاقية والقيادة الخيرة على سلوك الصوت، بينما أثرت القيادة المتسلطة بشكل سلبي على سلوك الصوت. وإختلفت معها دراسة (Dedahanov, et. el., 2022) التي أكدت على عدم وجود تأثير للقيادة الخيرة على الصوت التنظيمي، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ٣٨٣ موظفًا من ذوي المهارات العالية ومديريهم في ٢٠ شركة صناعية بكوريا الجنوبية.

كما إستهدفت دراسة (Peng & Chen, 2022) إلى إختبار العلاقة بين القيادة الأبوية والسلوك الصوتي، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ٤٢١ موظفًا ينتمون إلى ١٠٨ فرعًا من أربعة سلاسل صناعية-خدمية في تايوان، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين كلاً من القيادة الخيرة والقيادة الأخلاقية وبين السلوك الصوتي، بينما كانت العلاقة سلبية فيما بين القيادة المتسلطة والسلوك الصوتي، بينما إختلفت معها دراسة (Zhuang, et. al., 2022) التي تضمنت بها عينة الدراسة ٣٥٩ من موظفي الفنادق الخمس نجوم بشمال ووسط وجنوب

تايوان، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير سلبي لكلاً من القيادة المتسلطة والقيادة الأخلاقية على الصوت التنظيمي، بينما أثرت القيادة الخيرة بشكل إيجابي على الصوت التنظيمي.

وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة الفرض الرئيسي الأول من فروض الدراسة، وذلك كالتالي:

الفرض الرئيسي الأول (H₁): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأبوية على الصوت التنظيمي بالبنوك محل الدراسة".

ويتفرع عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- (H_{1/1}): "يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للقيادة المتسلطة على الصوت التنظيمي بالبنوك محل الدراسة".
- (H_{1/2}): "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الخيرة على الصوت التنظيمي بالبنوك محل الدراسة".
- (H_{1/3}): "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الصوت التنظيمي بالبنوك محل الدراسة".

– الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الأبوية والتمكين النفسي:

يوجد العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين القيادة الأبوية والتمكين النفسي، لعل من أهمها دراسة (Dedahanov, et. al., 2019) التي هدفت إلى إختبار العلاقة بين أبعاد القيادة الأبوية والتمكين النفسي، بالتطبيق على عينة مكونة من ٣٣٩ موظفًا يعملون في الشركات الصناعية صغيرة ومتوسطة الحجم بعدة مدن مختلفة بكوريا الجنوبية، وأوضحت نتائج الدراسة وجود إرتباط إيجابي بين القيادة الأخلاقية والتمكين النفسي، ووجود إرتباط سلبي بين القيادة المتسلطة والتمكين النفسي، وعدم وجود إرتباط بين القيادة الخيرة والتمكين النفسي.

ولكن إختلفت معها دراسة (Handayani & Hartijast, 2020) التي طبقت على عينة مكونة من ١١٩ موظفًا يعملون ببعض الشركات الناشئة بإندونيسيا، حيث توصلت الدراسة إلى

وجود تأثيرًا إيجابيًا لكلاً من القيادة المتسلطة والقيادة الخيرة على التمكين النفسي، بينما تؤثر القيادة الأخلاقية تأثير إيجابيًا ولكن غير معنويًا على التمكين النفسي.

وأخيرًا، إستهدفت دراسة (Gyamerah, et. al., 2022) إختبار أثر أبعاد القيادة الأبوية على التمكين النفسي، حيث إشمطت عينة الدراسة على ١٣٢ قائدًا بالإضافة إلى ٣٤٤ مرؤوسًا ينتمون إلى ٣٢ شركة صغيرة ومتوسطة الحجم بالقطاع الصناعي الغاني، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لكلاً من القيادة الخيرة والقيادة الأخلاقية على التمكين النفسي، بينما كان التأثير سلبيًا للقيادة المتسلطة على التمكين النفسي.

وتأسيسًا على ما سبق يمكن صياغة الفرض الرئيسي الثاني من فروض الدراسة، وذلك كالتالي:

الفرض الرئيسي الثاني (H₂): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأبوية على التمكين النفسي بالبنوك محل الدراسة".

ويتفرع عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- (H_{2/1}): "يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للقيادة المتسلطة على التمكين النفسي بالبنوك محل الدراسة".
- (H_{2/2}): "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الخيرة على التمكين النفسي بالبنوك محل الدراسة".
- (H_{2/3}): "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على التمكين النفسي بالبنوك محل الدراسة".

– الدراسات التي تناولت العلاقة بين التمكين النفسي والصوت التنظيمي:

يوجد العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين التمكين النفسي والصوت التنظيمي، لعل من أهمها دراسة (Frazier & Fainshmidt, 2012) التي هدفت إلى إختبار أثر التمكين النفسي على الصوت التنظيمي، بالتطبيق على ٣١٤ مفردة من العاملين بشركة صيانة وبناء مرافق كبيرة تقع في الغرب الأوسط للولايات المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للتمكين النفسي على الصوت التنظيمي، وإتفقت معها نتائج دراسة (رضوان، ٢٠١٥) التي طُبقت على ٢٧٨ مفردة من العاملين بفرع الشركة القابضة لمياه

الشرب والصرف الصحي بمحافظة الغربية، قوامها ٢٧٨ مفردة، وكشفت النتائج عن أن التأثير يُعد أكثر أبعاد التمكين النفسي تأثيراً في الصوت التنظيمي، يليه الكفاءة الذاتية، ثم الإستقلال الوظيفي وأخيراً معنى العمل.

كما ركزت دراسة (Yoo, 2017) على إختبار العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك الصوت، حيث إشملت عينة الدراسة على ٢٧٢ موظفاً من موظفي الخطوط الأمامية بالقطاع المصرفي بكوريا الجنوبية، وأوضحت نتائج وجود تأثير إيجابي بين التمكين النفسي وسلوك الصوت. وإتفقت معها نتائج دراسة (Wei, et. al., 2020) التي طُبقت على ٢٣٦ موظف بالشركات صغيرة ومتوسطة الحجم بالصين.

كما هدفت دراسة (Hasan & Kashif, 2021) إلى تحليل الدور الوسيط لسلوك الصوت الداعم في العلاقة بين التمكين النفسي والرفاهية النفسية للموظف، حيث تم تطبيق الدراسة على ٤٥٦ من موظفي الخطوط الأمامية بالقطاع المصرفي بباكستان، وأوضحت نتائج الدراسة تأثير التمكين النفسي إيجابياً على سلوك الصوت الداعم. كما إتفقت معها نتائج دراسة (Ilyas, et. al., 2021) التي طُبقت على ٢١١ موظفاً ينتمون إلى منظمات تعمل بالقطاعين العام والخاص بباكستان.

وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة الفرض الرئيسي الثالث من فروض الدراسة، كالتالي:
الفرض الرئيسي الثالث (H₃): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على الصوت التنظيمي بالبنوك محل الدراسة".

– الدراسات التي تناولت الدور الوسيط للتمكين النفسي:

هناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الدور الوسيط للتمكين النفسي، منها دراسة (Wang, et. al., 2016) التي هدفت إلى تحليل الدور الوسيط للتمكين النفسي للموظف في العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد والعضو وصوت الموظف، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ٢٩٥ موظفاً ومشرفيهم من ٩ شركات بجمهورية الصين الشعبية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد والعضو وصوت الموظف.

بينما استهدفت دراسة (محمود، ٢٠١٨) التعرف على الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الأصلية وسلوك الصوت التنظيمي، بالتطبيق على عينة عشوائية بسيطة قوامها ٣٧٥ مفردة من العاملين بالجهاز الإداري في جامعة أسيوط، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين التمكين النفسي وسلوك الصوت التنظيمي.

في حين هدفت دراسة (Dedahanov, et. al., 2019) إلى تحليل الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين أبعاد القيادة الأبوية والسلوك الإبداعي، وذلك بالتطبيق على ٣٣٩ موظفًا يعملون في الشركات الصناعية صغيرة ومتوسطة الحجم بعدة مدن مختلفة بكوريا الجنوبية، وأظهرت نتائج الدراسة أن التمكين النفسي يتوسط علاقة كل من القيادة الأخلاقية والقيادة المتسلطة بالسلوك الإبداعي للموظف، بينما لا يتوسط العلاقة بين القيادة الخيرة والسلوك الإبداعي للموظف.

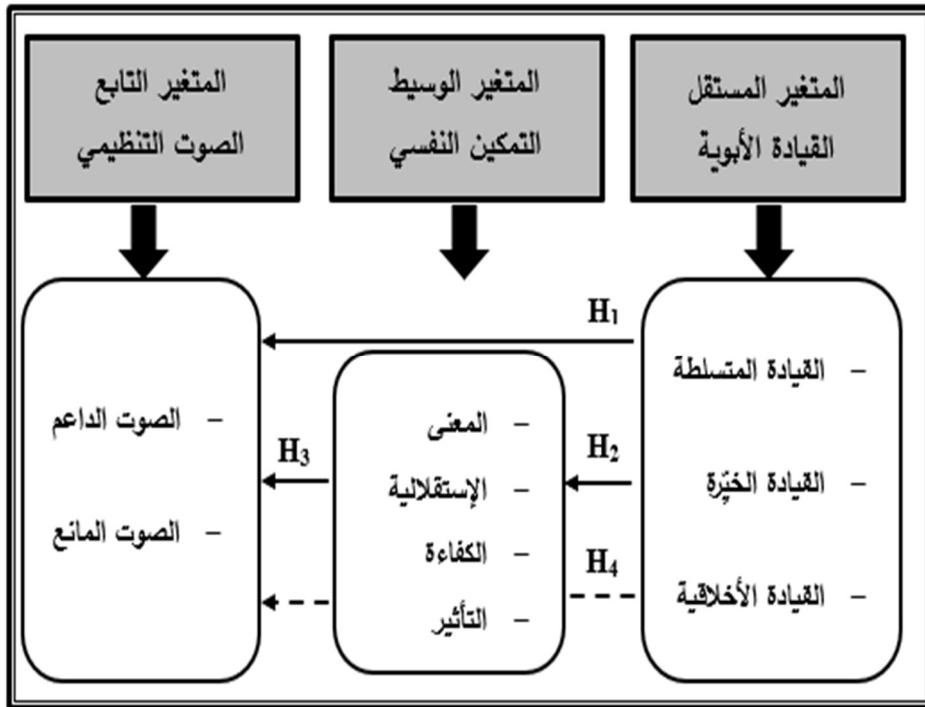
بينما إتجه (Zhang, et. al., 2021) إلى تحليل الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الأصلية وسلوك صوت المعلمين، وقد طبقت الدراسة على ٩٨٢ معلمًا ينتمون إلى ٣٨ مدرسة إبتدائية بالصين، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة الأصلية وسلوك صوت المعلمين.

يتضح مما سبق أنه لم تتعرض أية من الدراسات السابقة - على حد علم الباحث - إلى إختبار أثر القيادة الأبوية على الصوت التنظيمي - من خلال تحليل الدور الوسيط للتمكين النفسي للعاملين - في البنوك التجارية العاملة بمحافظة أسوان (الفجوة البحثية)، لذا تُعد الدراسة الحالية هي الأولى من نوعها التي تتعرض لهذا الموضوع، والتي تمثل إستجابة لما نادى به دراسات سابقة، كمحاولة لسد هذه الفجوة البحثية وفتح المجال لدراسات مستقبلية في قطاعات خدمية أخرى.

وتأسيسًا على ما سبق يمكن صياغة الفرض الرئيسي الرابع من فروض الدراسة، كالتالي:

الفرض الرئيسي الرابع (H4): "يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأبوية على الصوت التنظيمي في ظل توسيط التمكين النفسي للعاملين بالبنوك محل الدراسة".
ويتفرع عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- (H4/1): "يوجد أثر سلبي غير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة المتسلطة على الصوت التنظيمي في ظل توسيط التمكين النفسي بالبنوك محل الدراسة".
 - (H4/2): "يوجد أثر إيجابي غير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخيرة على الصوت التنظيمي في ظل توسيط التمكين النفسي بالبنوك محل الدراسة".
 - (H4/3): "يوجد أثر إيجابي غير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الصوت التنظيمي في ظل توسيط التمكين النفسي بالبنوك محل الدراسة".
- وبناءً على ما سبق يمكن عرض نموذج فروض الدراسة من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (١)
نموذج فروض الدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.

سادسًا: منهج وأسلوب الدراسة:

إعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الإستنباطي Deductive Approach, والذي يعتمد على مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات التي تتعلق بمشكلة الدراسة, وصياغتها في إطار مجموعة من الفروض التي تقبل البحث والدراسة, ثم يتم تجميع البيانات من الواقع لإختبار صحة الفروض باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة, وقد تم الإعتماد في ذلك على أسلوب الدراسة المكتبية بغرض الحصول على البيانات الثانوية Secondary Data اللازمة لتكوين الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة الحالية, والمساهمة في صياغة فروضها وإعداد قائمة الإستقصاء المستخدمة في الحصول على البيانات الميدانية, وذلك من خلال الإعتماد على الكتب والمراجع والدوريات العلمية, التقارير الصادرة عن البنك المركزي المصري, وما يتوفر على شبكة المعلومات الدولية Internet فيما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية, كما تم الإعتماد على أسلوب الدراسة الميدانية بغرض الحصول على البيانات الأولية Primary Data المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية واللازمة لتحقيق أهدافها, والتي لا يستطيع الباحثون الحصول عليها من خلال الدراسة المكتبية فقط, وذلك من خلال قائمة إستقصاء مُعدة لهذا الغرض تم توزيعها على عينة الدراسة.

سابعًا: متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

يعرض الجدول التالي ملخصًا لمتغيرات الدراسة وأبعادها التي تم الإعتماد عليها في القياس:

جدول رقم (١)

متغيرات الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	حدود الأسئلة	المقاييس
المتغير المستقل القيادة الأبوية (X)	القيادة المتسلطة	٩-١	(Cheng, et. al., 2004)
	القيادة الخيرة	٢٠-١٠	
	القيادة الأخلاقية	٢٦-٢١	
المتغير الوسيط التمكين النفسي (M)	المعنى	٢٩-٢٧	(Spreitzer, 1995)
	الإستقلالية	٣٢-٣٠	
	الكفاءة	٣٥-٣٣	
	التأثير	٣٨-٣٦	

تابع جدول رقم (١)

المتغيرات	الأبعاد	حدود الأسئلة	المقاييس
المتغير التابع الصوت التنظيمي (Y)	الصوت الداعم	٤٣-٣٩	(Liang, et. al., 2012)
	الصوت المانع	٤٨-٤٤	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة Population من ثلاثة مجتمعات, هي: مجتمع البنوك التجارية العاملة بمحافظة أسوان, وعددهم ٣٩ فرعاً^٢, مجتمع رؤساء الأقسام المصرفية بتلك البنوك وعددهم ١٠١ رئيس قسم, ومجتمع الموظفين المصرفيين بتلك البنوك وعددهم ٧٤٠ موظفاً, والجدير بالذكر أن محافظة أسوان تتضمن من الشمال إلى الجنوب المراكز التالية: مركز إدفو, مركز كوم امبو, مركز نصر النوبة, مركز دراو, مركز أسوان, وأبو سمبل السياحية.

وفيما يتعلق بعينة الدراسة Sample, قام الباحثون بتحديد حجمها على النحو التالي:

– بالنسبة لعينة البنوك التجارية العاملة بمحافظة أسوان, فقد قام الباحثون باستخدام أسلوب الحصر الشامل لتقدير حجم تلك العينة, وبالتالي أصبح حجم عينة البنوك التجارية العاملة بمحافظة أسوان ٣٩ مفردة.

– بالنسبة لعينة رؤساء الأقسام المصرفية, قام الباحثون بحساب حجم العينة بالإعتماد على المعادلة التالية (Yomaxana, 1976):

$$Me = Z^2 \Pi (1 - \Pi) N / Z^2 \Pi (1 - \Pi) + Ne^2$$

حيث أن:

Me = حجم العينة.

N = حجم مجتمع البحث.

Z = (١.٩٦) وهي الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى ثقة ٩٥٪ بجدول التوزيع الطبيعي.

Π = (٥٠٪) وهي نسبة توافر الخصائص.

e = (٥٪) وهي مستوى المعنوية.

وبتطبيق المعادلة السابقة على حجم مجتمع رؤساء الأقسام المصرفية بالبنوك محل الدراسة

البالغ ١٠١ مفردة, بلغ حجم العينة ٨٠ مفردة.

– بالنسبة لعينة الموظفين المصرفيين, قام الباحثون بحساب حجم العينة بالإعتماد على نفس

المعادلة السابقة, وذلك بمعلومية حجم مجتمع الموظفين المصرفيين والذي يبلغ ٧٤٠ مفردة,

وبالتالي بلغ حجم العينة ٢٥٣ مفردة.

^٢ تم إستبعاد بنك ناصر الإجتماعي من مجتمع الدراسة, والذي يهدف إلى تحقيق التكافل الإجتماعي بين أفراد المجتمع, كما تم إستبعاد البنوك المتخصصة, مثل: البنك العقاري المصري العربي, البنك الزراعي المصري, بنك التعمير والإسكان, وبنك تنمية الصادرات.

– ومن ثم بلغ إجمالي حجم عينة الدراسة ٣٣٣ مفردة. وقد تم توزيع مفردات عينة الدراسة باستخدام العينة العشوائية الطبقية توزيعاً متناسباً في جميع البنوك محل الدراسة، بحيث يكون نصيب كل طبقة في العينة وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{حجم عينة الطبقة} = \text{حجم عينة الدراسة الإجمالية} \times (\text{حجم الطبقة} / \text{حجم المجتمع}).$$

ويوضح الجدول التالي حجم مجتمع وعينة الدراسة:

جدول رقم (٢)

مجتمع وعينة الدراسة

نوع المجتمع	حجم المجتمع	حجم العينة	النسبة المئوية
رؤساء الأقسام المصرفية	١٠١	٨٠	٢٤٪
الموظفون المصرفيون	٧٤٠	٢٥٣	٧٦٪
الإجمالي	٨٤١	٣٣٣	١٠٠٪

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

وتمثلت وحدة المعاينة Sampling Unit في كلاً من رؤساء الأقسام المصرفية والموظفين المصرفيين بالبنوك التجارية العاملة بمحافظة أسوان، حيث تعد هذه الفئة من المرؤوسين هي الأكثر قدرة على إدراك أبعاد القيادة الأبوية، فضلاً عن كونهم الأكثر قدرة على إدراك أبعاد التمكين النفسي، بالإضافة إلى كونهم قادرين على تحديد ما إذا كانوا يمارسون بالفعل سلوكيات الصوت التنظيمي من خلال تقديمهم للأفكار والإقتراحات والآراء البناءة أو الإبلاغ عن المخالفات من عدمه. ومن ثم تعتبر هذه الفئة الأكثر قدرة على إدراك محتويات قائمة الإستقصاء.

وقد تمكن الباحثون من إسترداد ٣١٦ قائمة إستقصاء بنسبة إستجابة ٩٥٪، وبعد قيام الباحثون بمراجعة قوائم الإستقصاء المستردة تبين وجود ٩ قوائم غير مستوفاة بشكل كامل، لذلك قام الباحثون بإستبعادها، وبالتالي أصبح عدد قوائم الإستقصاء الصالحة لأغراض التحليل الإحصائي ٣٠٧ قائمة (منها ٧٦ قائمة موزعة على رؤساء الأقسام المصرفية، ٢٣١ قائمة موزعة على الموظفين المصرفيين)، وذلك بنسبة ٩٢٪ من إجمالي قوائم الإستقصاء التي تم توزيعها.

تاسعاً: حدود الدراسة:

تنقسم حدود الدراسة الحالية إلى حدود تطبيقية، بشرية، زمانية، وموضوعية، وذلك كما يلي:

- الحدود التطبيقية **Applied Limitations**:

تقتصر الدراسة التطبيقية على البنوك التجارية العاملة بمحافظة أسوان - بعد إستبعاد البنوك المتخصصة وبنك ناصر الإجتماعي - وذلك بسبب أهمية القطاع المصرفي المصري، حيث ساهم هذا القطاع في منح تسهيلات إئتمانية لقطاعي الأعمال العام والخاص بما يقرب من ٥٠٨ مليار جنيه في يونيو ٢٠٢١ وفقاً لتقرير الإستقرار المالي ٢٠٢٠ الصادر من البنك المركزي المصري، فضلاً عن الحرمان الكبير لمنظمات تلك المنطقة من إتخاذها مجالاً لتطبيق البحوث بها، ومناسبته لمناقشة المتغيرات الثلاثة للدراسة.

- الحدود البشرية **Human Limitations**:

تقتصر الدراسة الحالية على المرؤوسين الذين يشغلون وظائف مصرفية بالبنوك التجارية العاملة بمحافظة أسوان، والمتمثلين في رؤساء الأقسام المصرفية، وكذلك الموظفين المصرفيين - بعد إستبعاد العاملين في وظائف غير مصرفية كالأمن والبوفيه - ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحثين إلى أن هذه الفئة الأكثر قدرة على إدراك محتويات قائمة الإستقصاء.

- الحدود الزمانية **Time Limitations**:

إقتصرت الدراسة الحالية على البيانات الميدانية التي تم تجميعها خلال شهري سبتمبر ونوفمبر ٢٠٢٢، حيث يمكن أن يكون للعامل الزمني دور في دراسة عوامل أخرى بالبنوك محل الدراسة، مثل تغيير بعض الإجراءات أو السياسات أو حتى تغيير في المسؤولين المعنيين بالدراسة الحالية.

- الحدود الموضوعية **Objective Limitations**:

إقتصرت الدراسة الحالية على قياس القيادة الأبوية من خلال ثلاثة أبعاد، وهي: القيادة المتسلطة، القيادة الخيرة، والقيادة الأخلاقية، وهي الأبعاد الأكثر إستخداماً في الدراسات السابقة، وقياس التمكين النفسي من خلال أربعة أبعاد، وهي: المعنى، الإستقلالية، الكفاءة، والتأثير، وهي الأبعاد الأكثر إستخداماً في الدراسات السابقة، وقياس الصوت التنظيمي من خلال بُعدين، هما: الصوت الداعم، والصوت المانع، وهما البُعدان الأكثر إستخداماً في الدراسات السابقة.

عاشراً: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية:

يعرض الباحثون فيما يلي نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، وذلك كما يلي:

١- إختبار ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة:

لقياس ثبات قائمة الإستقصاء قام الباحثون بإجراء إختبار ألفا كرونباخ، حيث جاءت نتائج الإختبار كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٣)

معامل ألفا للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة

المتغيرات	الأبعاد الفرعية	عدد العبارات	معامل ألفا	معامل ألفا الإجمالي
القيادة الأبوية	القيادة المتسلطة	٩	٠.٩٥٥	٠.٧١٤
	القيادة الخيرة	١١	٠.٩٥٥	
	القيادة الأخلاقية	٦	٠.٩٥٦	
التمكين النفسي	المعنى	٣	٠.٩٧٣	٠.٨٨٢
	الإستقلالية	٣	٠.٧٥٧	
	الكفاءة	٣	٠.٩٣٢	
	التأثير	٣	٠.٩٦٠	
الصوت التنظيمي	الصوت الداعم	٥	٠.٨٨٧	٠.٨٩٩
	الصوت المانع	٥	٠.٩٣٦	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين، إعتماًداً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات المسجلة لمتغيرات الدراسة وأبعادها تراوحت ما بين (٠.٧٥٧ : ٠.٩٧٣)، أي أنها أكبر من ٠.٧٠، وبالتالي ثبات أدوات القياس المستخدمة في الدراسة (إدريس، ٢٠١٢)، ومن ثم يمكن الإعتماد عليها في باقي التحليلات الإحصائية.

٢- إختبارات صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

بغرض التعرف على مدى مصداقية أداة الدراسة الميدانية في قياس ما صُممت من أجله، قام الباحثون بإجراء عدة إختبارات، مثل إختبار الصدق الظاهري **Apparent Validity**، حيث قام الباحثون بعرض قائمة الإستقصاء في صورتها الأولية على عدد من السادة الأساتذة الأكاديميين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، وكذلك عدد من السادة رؤساء الأقسام المصرفية والموظفين المصرفيين المعنيين بموضوع الدراسة، وقد أبدى السادة المحكمين مجموعة من الملاحظات على بعض النواحي الموضوعية واللغوية والشكلية للقائمة، وقد وضع الباحثون تلك الملاحظات في إعتبارهم عند تعديل قائمة إستقصاء الدراسة الميدانية وإخراجها في صورتها النهائية.

أما فيما يتعلق بقياس أنواع الصدق الأخرى كصدق المحتوى **Content Validity** والصدق التطابقي أو التقاربي **Convergent Validity** والصدق التمييزي **Discriminant Validity**, قام الباحثون بالإعتماد على نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA), وكانت النتائج على النحو التالي:

– نتائج إختبار التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد القيادة الأبوية:
يوضح الجدول التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الأبوية:

جدول رقم (٤)

نتائج إختبار التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الأبوية

العبارة / الأبعاد	معامل الإتحاد المعيارى	قيمة ت (C.R)	مستوى المعنوية	الإرتباط التربيعى	الأخطاء المقدره	الثبات المركب	متوسط التباين المستخلص
X1 ← القيادة المتسلطة	٠.٨٨٧	٢١.١٢٢	***	٠.٧٨٧	٢.٦٠١	٠.٩٥٧	٠.٧١١
X2 ← القيادة المتسلطة	٠.٨٢١	١٨.٢٩٤	***	٠.٦٧٤			
X3 ← القيادة المتسلطة	٠.٨٥٦	٢٠.٧٨٧	***	٠.٧٣٣			
X4 ← القيادة المتسلطة	٠.٨٦١	١٩.٦٥٢	***	٠.٧٤١			

تابع جدول رقم (٤)

العبارة / الأبعاد	معامل الإتحاد المعيارى	قيمة ت (C.R)	مستوى المعنوية	الإرتباط التربيعى	الأخطاء المقدره	الثبات المركب	متوسط التباين المستخلص
X5 ← القيادة المتسلطة	٠.٨٩١	٢٠.٨١٩	***	٠.٧٩٤	٣.٥٢٥	٠.٩٥٩	٠.٦٨٠
X6 ← القيادة المتسلطة	٠.٨٥١	٢٠.٩٦٥	***	٠.٧٢٤			
X7 ← القيادة المتسلطة	٠.٨٣٢	١٨.٩٩١	***	٠.٦٩٢			
X8 ← القيادة المتسلطة	٠.٧٥٨	١٧.٥٨٨	***	٠.٥٧٥			
X9 ← القيادة المتسلطة	٠.٨٢٤	-		٠.٦٧٩			
X10 ← القيادة الخيرة	٠.٨١٩	١٤.٥٦١	***	٠.٦٧١	٣.٥٢٥	٠.٩٥٩	٠.٦٨٠
X11 ← القيادة الخيرة	٠.٨١٩	١٦.٨٦٠	***	٠.٦٧١			
X12 ← القيادة الخيرة	٠.٨١٨	١٧.٩٠٨	***	٠.٦٧٠			
X13 ← القيادة الخيرة	٠.٨٩٥	١٨.٧١٥	***	٠.٨٠١			
X14 ← القيادة الخيرة	٠.٨٠٨	١٦.٩٧٥	***	٠.٦٥٣			
X15 ← القيادة الخيرة	٠.٨٠٧	١٣.٧٠٣	***	٠.٦٥١			
X16 ← القيادة الخيرة	٠.٨٣٥	١٩.٩٣٥	***	٠.٦٩٧			
X17 ← القيادة الخيرة	٠.٨١٦	١٦.٨٢٦	***	٠.٦٦٦			
X18 ← القيادة الخيرة	٠.٨١٨	١٧.٢٨٩	***	٠.٦٧٠			
X19 ← القيادة الخيرة	٠.٨٥٤	١٧.٢٩٦	***	٠.٧٣٠			
X20 ← القيادة الخيرة	٠.٧٧٣	-		٠.٥٩٨			
X21 ← القيادة الأخلاقية	٠.٨٣٩	٢٠.٠٧٥	***	٠.٧٠٤	١.٢٤١	٠.٩٥٨	٠.٧٩٣
X22 ← القيادة الأخلاقية	٠.٩٠٧	٢٣.٢٧٠	***	٠.٨٢٣			
X23 ← القيادة الأخلاقية	٠.٩٣٨	٢٥.٢٨٥	***	٠.٨٨٠			
X24 ← القيادة الأخلاقية	٠.٩٠٥	٢٣.٣٢٦	***	٠.٨٢٠			
X25 ← القيادة الأخلاقية	٠.٨٨٨	٢٦.٧٨٣	***	٠.٧٨٩			
X26 ← القيادة الأخلاقية	٠.٨٦٣	-		٠.٧٤٥			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين, إعتيادًا على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن المقياس المستخدم في قياس متغير القيادة الأبوية يتميز بصدق المحتوى، والذي يشير إلى مدى مناسبة المقياس المستخدم في قياس ما هو مطلوب قياسه، حيث يمكن التحقق من صدق المحتوى عن طريق قيمة معامل الانحدار المعياري Standardized Regression Rate، حيث يجب ألا تقل قيمته عن ٠.٥٠ لكل عنصر من عناصر المقياس وذلك عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي ٠.٠٠١ (Drost, 2011)، وهو ما تحقق بالفعل من خلال النتائج السابقة، حيث تراوحت قيم معامل الانحدار المعياري لمتغير القيادة الأبوية بأبعاده ما بين (٠.٧٥٨-٠.٩٣٨).
- أن المقياس المستخدم في قياس متغير القيادة الأبوية يتميز بالصدق التطابقي أو التقاربي، والذي يشير إلى وجود ارتباط موجب قوي فيما بين عناصر المقياس المعدة لقياس مفهومًا واحدًا، حيث يمكن الاعتماد على المعايير التالية للتحقق من الصدق التطابقي لمقياس متغير القيادة الأبوية (Drost, 2011):
- أن يكون الثبات المركب (Composite Reliability (CR) للمقياس أكبر من أو يساوي ٠.٥٠، وهو ما تحقق بالفعل، حيث تراوحت قيم الثبات المركب لمقياس القيادة الأبوية ما بين (٠.٩٥٧-٠.٩٥٩).
- أن يكون متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted (AVE) للمقياس أكبر من أو يساوي ٠.٥٠، وأقل من الثبات المركب، حيث تراوحت قيم متوسط التباين المستخلص لمقياس القيادة الأبوية ما بين (٠.٦٨٠-٠.٧٩٣)، أي أنها أكبر من ٠.٥٠ وفي نفس الوقت أقل من قيم الثبات المركب.
- أن المقياس المستخدم في قياس متغير القيادة الأبوية يتميز بالصدق التمييزي، والذي يشير إلى وجود تمييزًا للعناصر التي تقيس مفهومًا نظريًا معينًا عن تلك التي تقيس مفهومًا نظريًا آخر (Drost, 2011)، وللتحقق من الصدق التمييزي لمقياس القيادة الأبوية، قام الباحثون بالاعتماد على معيار فورنل - لاركر Fornell - Larcker Criterion، والذي يتحقق الصدق التمييزي طبقًا له عندما يكون متوسط التباين المستخلص (AVE) لكل بُعد أعلى من التباين المشترك (SV) - والذي يُقاس عن طريق حاصل ضرب قيمة

الإرتباط في نفسها - لجميع الإرتباطات, ويوضح الجدول التالي مصفوفة الإرتباط بين أبعاد القيادة الأبوية:

جدول رقم (٥)

مصفوفة الإرتباط بين أبعاد القيادة الأبوية

م	الأبعاد	القيادة المتسلطة	القيادة الخيرة	القيادة الاخلاقية
١	القيادة المتسلطة	١		
٢	القيادة الخيرة	٠.٥٨٧-	١	
٣	القيادة الأخلاقية	٠.٦٨٩-	٠.٨	١

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين, إتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويوضح الجدول التالي مصفوفة التباين المستخلص والتباين المشترك بين أبعاد القيادة الأبوية:

جدول رقم (٦)

مصفوفة التباين المستخلص والتباين المشترك بين أبعاد القيادة الأبوية

م	الأبعاد	القيادة المتسلطة	القيادة الخيرة	القيادة الاخلاقية
١	القيادة المتسلطة	٠.٧١١		
٢	القيادة الخيرة	٠.٣٤٥	٠.٦٨٠	
٣	القيادة الأخلاقية	٠.٤٧٥	٠.٦٤	٠.٧٩٣

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين, إتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

يتضح من الجدول السابق إتسام المقياس المستخدم لقياس متغير القيادة الأبوية بالصدق التمييزي, حيث تبين إرتفاع قيمة متوسط التباين المستخلص عن قيمة متوسط التباين المشترك. تأسيسًا على ما سبق يتضح أن المقياس المستخدم في قياس متغير القيادة الأبوية يتميز بكلاً من صدق المحتوى والصدق التطابقي والصدق التمييزي, مما يدل على تطابق مقياس القيادة الأبوية مع بيانات الدراسة الميدانية, ومن ثم صلاحيته في عملية إختبار الفروض.

– نتائج إختبار التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد التمكين النفسي:
يوضح الجدول التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التمكين النفسي:
جدول رقم (٧)

نتائج إختبار التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التمكين النفسي

متوسط التباين المستخلص	الثبات المركب	الأخطاء المقدره	الإرتباط التريبيعي	مستوى المعنوية	قيمة ت (C.R)	معامل الإنحدار المعياري	العبارات / الأبعاد
٠.٩٢٩	٠.٩٧٥	٠.٢٢٠	٠.٩١٦	***	٤٦.٠٩٩	٠.٩٥٧	M1 ← المعنى
			٠.٩٢٧	***	٤٦.١٧٩	٠.٩٦٣	M2 ← المعنى
			٠.٩٤٥		-	٠.٩٧٢	M3 ← المعنى
٠.٥٦٧	٠.٧٩١	١.٣	٠.٦٢٩	***	٩.١٤٢	٠.٧٩٣	M4 ← الإستقلالية
			٠.٧٧٠	***	٩.٠٣١	٠.٨٧٧	M5 ← الإستقلالية
			٠.٣٠١		-	٠.٥٥	M6 ← الإستقلالية
٠.٨٢٣	٠.٩٣٣	٠.٥٣٠	٠.٨١٧	***	٢٢.٧٣٦	٠.٩٠٤	M7 ← الكفاءة
			٠.٩٦٠	***	٢٤.٢٣٦	٠.٩٨	M8 ← الكفاءة
			٠.٦٩٢		-	٠.٨٣٢	M9 ← الكفاءة
٠.٩	٠.٩٦٤	٠.٣٠٢	٠.٨٨٥	***	٣٦.٤٢٥	٠.٩٤١	M10 ← التأثير
			٠.٩٠٨	***	٤٢.٥٣٩	٠.٩٥٣	M11 ← التأثير
			٠.٩٠٤		-	٠.٩٥١	M12 ← التأثير

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين, إعتماًداً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن المقياس المستخدم في قياس متغير التمكين النفسي يتميز بصدق المحتوى, حيث تراوحت قيم معامل الإنحدار المعياري لمتغير التمكين النفسي بأبعاده ما بين (٠.٥٥-٠.٩٨), أي أنها أكبر من ٠.٥٠ عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١.
- أن المقياس المستخدم في قياس متغير التمكين النفسي يتميز بالصدق التطابقي, حيث تراوحت قيم الثبات المركب لمقياس التمكين النفسي ما بين (٠.٧٩١-٠.٩٣٣), أي أنها أكبر من ٠.٥٠, كما تراوحت قيم متوسط التباين المستخلص لمقياس التمكين النفسي ما بين (٠.٥٦٧-٠.٩٢٩), أي أنها أكبر من ٠.٥٠ وفي نفس الوقت أقل من قيم الثبات المركب.
- أن المقياس المستخدم في قياس متغير التمكين النفسي يتميز بالصدق التمييزي, ويوضح الجدول التالي مصفوفة الإرتباط بين أبعاد التمكين النفسي:

جدول رقم (٨)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد التمكين النفسي

م	الأبعاد	المعنى	الإستقلالية	الكفاءة	التأثير
١	المعنى	١			
٢	الإستقلالية	٠.٣٣٦	١		
٣	الكفاءة	٠.٦٩٣	٠.١٩٣	١	
٤	التأثير	٠.٣٨	٠.١٦٢	٠.٥٠١	١

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين، إعتماذاً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويوضح الجدول التالي مصفوفة التباين المستخلص والتباين المشترك بين أبعاد التمكين النفسي:

جدول رقم (٩)

مصفوفة التباين المستخلص والتباين المشترك بين أبعاد التمكين النفسي

م	الأبعاد	المعنى	الإستقلالية	الكفاءة	التأثير
١	المعنى	٠.٩٢٩			
٢	الإستقلالية	٠.١١٣	٠.٥٦٧		
٣	الكفاءة	٠.٤٨٠	٠.٠٣٧	٠.٨٢٣	
٤	التأثير	٠.١٤٤	٠.٠٢٦	٠.٢٥١	٠.٩

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين، إعتماذاً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

يتضح من الجدول السابق إتمام المقياس المستخدم في قياس متغير التمكين النفسي بالصدق التمييزي، حيث تبين إرتفاع قيمة متوسط التباين المستخلص عن قيمة متوسط التباين المشترك.

تأسيساً على ما سبق يتضح أن المقياس المستخدم في قياس متغير التمكين النفسي يتميز بكلاً من صدق المحتوى والصدق التطاقي والصدق التمييزي، مما يدل على تطابق مقياس التمكين النفسي مع بيانات الدراسة الميدانية، ومن ثم صلاحيته في عملية إختبار الفروض.

– نتائج إختبار التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد الصوت التنظيمي:

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الصوت التنظيمي:

جدول رقم (١٠)

نتائج إختبار التحليل العامل التوكيدي لمتغير الصوت التنظيمي

العبارة / الأبعاد	معامل الإنحدار المعياري	قيمة ت (C.R)	مستوى المعنوية	الإرتباط التريبي	الأخطاء المقدره	الثبات المركب	متوسط التباين المستخلص
Y1 ← الصوت الداعم	٠.٨٠٦	-		٠.٦٥٠	١.٩٥٢	٠.٨٨٠	٠.٧
Y2 ← الصوت الداعم	٠.٥٤٧	١٠.٠٤٢	***	٠.٣			
Y3 ← الصوت الداعم	٠.٥٣١	٩.٧٨٦	***	٠.٢٨٢			
Y4 ← الصوت الداعم	٠.٩٤	٢١.٣٠٢	***	٠.٨٨٤			
Y5 ← الصوت الداعم	٠.٩٦٦	٢١.٧٥٠	***	٠.٩٣٣			
Y6 ← الصوت المانع	٠.٩٥٦	١٤.٢١٧	***	٠.٩١٤	١.٣٦٥	٠.٩٢٩	٠.٧٢٧
Y7 ← الصوت المانع	٠.٩٥٥	١٤.٢٧٧	***	٠.٩١٢			
Y8 ← الصوت المانع	٠.٨٣٦	١٦.١٦٨	***	٠.٧٠٩			
Y9 ← الصوت المانع	٠.٨٢٦	١٨.٤٥٧	***	٠.٦٨٢			
Y10 ← الصوت المانع	٠.٦٥٤	-		٠.٤٢٨			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين، إعتماًداً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن المقياس المستخدم في قياس الصوت التنظيمي يتميز بصدق المحتوى، حيث تراوحت قيم معامل الإنحدار المعياري لمتغير الصوت التنظيمي بأبعاده ما بين (٠.٥٣١-٠.٩٦٦)، أي أنها أكبر من ٠.٥٠ عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠٠١.
- أن المقياس المستخدم في قياس متغير الصوت التنظيمي يتميز بالصدق التطاقي، حيث تراوحت قيم الثبات المركب لمقياس الصوت التنظيمي ما بين (٠.٨٨٠-٠.٩٢٩)، أي أنها أكبر من ٠.٥٠، كما تراوحت قيم متوسط التباين المستخلص لمقياس الصوت التنظيمي ما بين (٠.٧-٠.٧٢٧)، أي أنها أكبر من ٠.٥٠ وفي نفس الوقت أقل من قيم الثبات المركب.
- أن المقياس المستخدم في قياس متغير الصوت التنظيمي يتميز بالصدق التمييزي، ويوضح الجدول التالي مصفوفة الإرتباط بين أبعاد الصوت التنظيمي:

جدول رقم (١١)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد الصوت التنظيمي

م	الأبعاد	الصوت الداعم	الصوت المانع
١	الصوت الداعم	١	
٢	الصوت المانع	٠.٦٠٢	١

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين، إعتماًداً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويوضح الجدول التالي مصفوفة التباين المستخلص المشترك بين أبعاد الصوت التنظيمي:

جدول رقم (١٢)

مصفوفة التباين المستخلص والتباين المشترك بين أبعاد الصوت التنظيمي

م	الأبعاد	الصوت الداعم	الصوت المانع
١	الصوت الداعم	٠.٧	
٢	الصوت المانع	٠.٣٦٢	٠.٧٢٧

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين، إعتماًداً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

يتضح من الجدول السابق إتسام المقياس المستخدم في قياس متغير الصوت التنظيمي بالصدق التمييزي، حيث تبين إرتفاع قيمة متوسط التباين المستخلص بالمقارنة بقيمة متوسط التباين المشترك بين أبعاد الصوت التنظيمي.

تأسيساً على ما سبق يتضح أن المقياس المستخدم في قياس متغير الصوت التنظيمي يتميز بكلاً من صدق المحتوى والصدق التطاقي والصدق التمييزي، مما يدل على تطابق مقياس الصوت التنظيمي مع بيانات الدراسة الميدانية، ومن ثمّ صلاحيته في عملية إختبار الفروض.

٣- أساليب التحليل الوصفي لبيانات الدراسة:

قام الباحثون في هذا الجزء بإستخدام المتوسط الحسابي كمقياساً للنزعة المركزية، والإنحراف المعياري كمقياساً للتشتت، ويوضح الجدول التالي قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية:

جدول رقم (١٣)
نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة

الأبعاد / المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
القيادة المتسلطة	٣٠٧	٣.٦٩	٠.٤٧
القيادة الخيرة	٣٠٧	٤.١٨	٠.٥٩
القيادة الأخلاقية	٣٠٧	٤.٧٣	٠.٦٣
القيادة الأبوية	٣٠٧	٤.٢٠	٠.٤٧
المعنى	٣٠٧	٤.٧٨	٠.٥٨
الإستقلالية	٣٠٧	٣.٨٦	٠.٤٣
الكفاءة	٣٠٧	٤.٨٦	٠.٣٩
التأثير	٣٠٧	٤.٣٧	٠.٦١
التمكين النفسي	٣٠٧	٤.٤٧	٠.٣٦
الصوت الداعم	٣٠٧	٤.٢٢	٠.٤٩
الصوت المانع	٣٠٧	٤.٢٣	٠.٥١
الصوت التنظيمي	٣٠٧	٤.٢٣	٠.٤٣

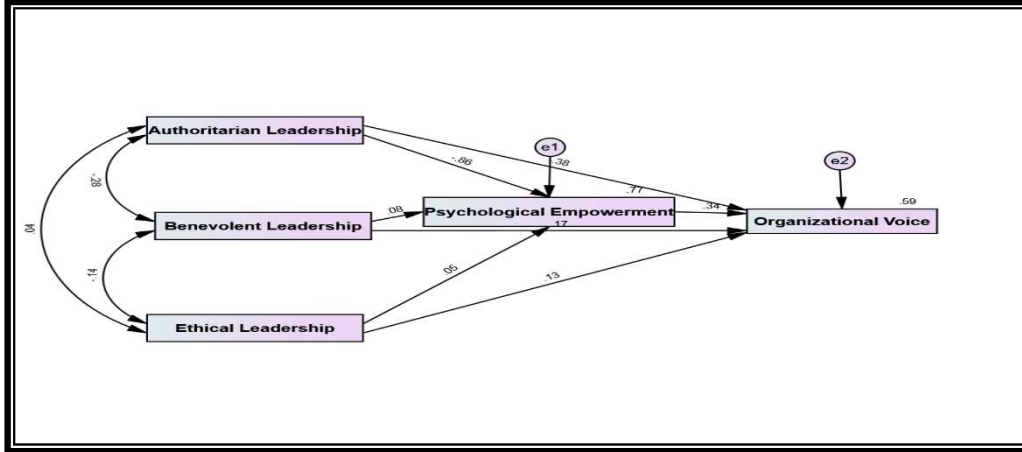
المصدر: الجدول من إعداد الباحثين، إعتماًداً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لمتغير القيادة الأبوية ٤.٢٠ بإنحراف معياري قدره ٠.٤٧، وأن أكثر الأبعاد توافقاً بالبنوك محل الدراسة هو بُعد القيادة الأخلاقية يليه بُعد القيادة الخيرة، وأخيراً بُعد القيادة المتسلطة، كما يتضح إنخفاض الإنحراف المعياري لأبعاد القيادة الأبوية، مما يدل على إنخفاض معدلات التشتت في إستجابات عينة الدراسة لمقياس القيادة الأبوية.
- بلغ المتوسط الحسابي لمتغير التمكين النفسي ٤.٤٧ بإنحراف معياري قدره ٠.٣٦، وأن أكثر الأبعاد توافقاً بالبنوك محل الدراسة هو بُعد الكفاءة يليه بُعد المعنى يليه بُعد التأثير، وأخيراً بُعد الإستقلالية، كما يتضح إنخفاض الإنحراف المعياري لأبعاد التمكين النفسي، مما يدل على إنخفاض معدلات التشتت في إستجابات عينة الدراسة لمقياس التمكين النفسي.
- بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الصوت التنظيمي ٤.٢٣ بإنحراف معياري قدره ٠.٤٣، وأن أكثر الأبعاد توافقاً بالبنوك محل الدراسة هو بُعد الصوت المانع يليه بُعد الصوت الداعم، كما يتضح إنخفاض الإنحراف المعياري لأبعاد الصوت التنظيمي، مما يدل على إنخفاض معدلات التشتت في إستجابات عينة الدراسة لمقياس الصوت التنظيمي.

٤- إختبار فروض الدراسة:

لإختبار فروض الدراسة قام الباحثون بتطبيق أسلوب تحليل المسار, ومن ثمّ أمكن للباحثين التوصل للنموذج النهائي للدراسة والذي يوضحه الشكل التالي رقم (٢), ويتبعه جدول رقم (١٤) والذي يوضح مؤشرات الجودة الكلية للنموذج الهيكلي:

شكل رقم (٢)
النموذج الهيكلي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين, إعتماًداً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

جدول رقم (١٤)

مؤشرات الجودة الكلية للنموذج الهيكلي

مؤشرات جودة المطابقة	قيمة الإختبار	المؤشرات
$CMIN/DF \leq 5$	-	النسبة بين قيمة كاي ^٢ ودرجة الحرية (Chi-square/Degrees of freedom)
$RMR \leq 0.05$	٠.٠٠٠٠	الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (Root Mean Square Residual)
$NFI \geq 0.9$	١.٠٠٠٠	مؤشر جودة التوفيق الطبيعي (Normed of Fit Index)
$IFI \geq 0.9$	١.٠٠٠٠	مؤشر جودة التوفيق المتزايد (Incremental Fit Index)
$TLI \geq 0.9$	-	مؤشر تاكر - لويس (Tucker - Lewis Index)
$CFI \geq 0.9$	١.٠٠٠٠	مؤشر جودة التوفيق المقارن (Comparative Fit Index)
$0.08 \geq RMSEA \geq 0.05$	-	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (Root Mean Square Error of Approximation)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين, إعتماًداً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

يتضح من الجدول السابق إجتياز النموذج المقترح للدراسة لمعظم القيم المعيارية لمؤشرات الجودة الكلية، وهي (CFI, IFI, NFI, RMR, CMIN/DF)، مما يدل على توافر جودة توافق مرتفعة فيما بين نموذج الدراسة وبيانات الدراسة الميدانية، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل المسار فيما بين متغيرات الدراسة:

جدول رقم (١٥)

نتائج إختبار تحليل المسار للنموذج الهيكلي

المسارات	معامل الإنحدار المعيارى	الخطأ المعيارى S.E	قيمة ت C.R	مسنوى المعنوية P. Value
القيادة المتسلطة ← الصوت التنظيمي	٠.٣٧٧-	٠.٠٧٠	٤.٩٣٢-	***
القيادة الخيرة ← الصوت التنظيمي	٠.١٧٣	٠.٠٨٩	٤.٤٢٤	***
القيادة الأخلاقية ← الصوت التنظيمي	٠.١٢٦	٠.٠٥٤	٣.٣٧٨	***
القيادة المتسلطة ← التمكين النفسي	٠.٨٥٥-	٠.٠١٩	٣٠.١٢٥-	***
القيادة الخيرة ← التمكين النفسي	٠.٠٧٨	٠.٠٤٧	٢.٧١١	٠.٠٠٧
القيادة الأخلاقية ← التمكين النفسي	٠.٠٥٤	٠.٠٢٩	١.٩٤٨	٠.٠٥
التمكين النفسي ← الصوت التنظيمي	٠.٣٣٥	٠.١٠٦	٤.٣٤٢	***

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين، اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

- نتائج إختبار مدى صحة الفرض الرئيسي الأول:

ينص الفرض الرئيسي الأول للدراسة على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأبوية على الصوت التنظيمي بالبنوك محل الدراسة"، وينبثق عن هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية، يقوم الباحثون بإختبار مدى صحة كلاً منها على النحو التالي:

- ينص الفرض الفرعي الأول على "يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للقيادة المتسلطة على الصوت التنظيمي بالبنوك محل الدراسة"، وتشير نتائج التحليل الإحصائي الواردة بالجدول رقم (١٥) إلى أن القيادة المتسلطة تؤثر تأثيرًا سلبيًا مباشرًا على الصوت التنظيمي بمعامل إنحدار معياري قدره (-٠.٣٧٧)، كما بلغت قيمة ت C.R (-٤.٩٣٢)، عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١، مما يعني ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول.

- ينص الفرض الفرعي الثاني على "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الخيرة على الصوت التنظيمي بالبنوك محل الدراسة"، وتشير نتائج التحليل الإحصائي الواردة بالجدول رقم (١٥) إلى أن القيادة الخيرة تؤثر تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا على الصوت التنظيمي

بمعامل إنحدار معياري قيمته (٠.١٧٣)، وبلغت قيمة ت C.R (٤.٤٢٤)، ومستوى معنوية أقل من ٠.٠٠٠١، وهو ما يعني ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني.

- ينص الفرض الفرعي الثالث على "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الصوت التنظيمي بالبنوك محل الدراسة"، وتشير نتائج التحليل الإحصائي الواردة بالجدول رقم (١٥) إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً على الصوت التنظيمي بمعامل إنحدار معياري قيمته (٠.١٢٦)، وبلغت قيمة ت C.R (٣.٣٧٨)، عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠٠١، وهو ما يعني ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث. في ضوء ما سبق يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الأول، كما تبين أن أكثر أبعاد القيادة الأبوية تأثيراً على الصوت التنظيمي هي القيادة الخيرة ثم القيادة الأخلاقية وتأتي القيادة المتسلطة في المرتبة الأخيرة بتأثير سلبي، وهو ما يعني تحقيق الدراسة لرابع أهدافها

– نتائج إختبار مدى صحة الفرض الرئيسي الثاني:

ينص الفرض الرئيسي الثاني للدراسة على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأبوية على التمكين النفسي بالبنوك محل الدراسة"، وينبثق عن هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية، يقوم الباحثون بإختبار مدى صحة كلاً منها على النحو التالي:

- ينص الفرض الفرعي الأول على "يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للقيادة المتسلطة على التمكين النفسي بالبنوك محل الدراسة"، وتشير نتائج التحليل الإحصائي الواردة بالجدول رقم (١٥) إلى أن القيادة المتسلطة تؤثر تأثيراً سلبياً مباشراً على التمكين النفسي بمعامل إنحدار معياري قيمته (-٠.٨٥٥)، وبلغت قيمة ت C.R (-٣٠.١٢٥)، ومستوى معنوية أقل من ٠.٠٠٠١، وهو ما يعني ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول.
- ينص الفرض الفرعي الثاني على "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الخيرة على التمكين النفسي بالبنوك محل الدراسة"، وتشير نتائج التحليل الإحصائي الواردة بالجدول رقم (١٥) إلى أن القيادة الخيرة تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً على التمكين النفسي بمعامل إنحدار معياري قيمته (٠.٠٧٨)، وبلغت قيمة ت C.R (٢.٧١١)، ومستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١، وهو ما يعني ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني.

• ينص الفرض الفرعي الثالث على "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على التمكين النفسي بالبنوك محل الدراسة"، وتشير نتائج التحليل الإحصائي الواردة بالجدول رقم (١٥) إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا على التمكين النفسي بمعامل إنحدار معياري قيمته (٠.٠٥٤)، وبلغت قيمة ت C.R (١.٩٤٨)، ومستوى معنوية أقل من ٠.٠٥، وهو ما يعني ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث في ضوء ما سبق يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الثاني، كما يتبين أن أكثر أبعاد القيادة الأبوية تأثيرًا على التمكين النفسي هي القيادة الخيرة ثم القيادة الأخلاقية وتأتي القيادة المتسلطة في المرتبة الأخيرة بتأثير سلبي، وهو ما يعني تحقيق الدراسة لخامس أهدافها.

– نتائج إختبار مدى صحة الفرض الرئيسي الثالث:

ينص الفرض الرئيسي الثالث للدراسة على "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على الصوت التنظيمي بالبنوك محل الدراسة"، وتشير نتائج التحليل الإحصائي الواردة بالجدول رقم (١٥) إلى أن التمكين النفسي يؤثر تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا على الصوت التنظيمي بمعامل إنحدار معياري قيمته (٠.٣٣٥)، وبلغت قيمة ت C.R (٤.٣٤٢)، عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١، وهو ما يعني ثبوت صحة الفرض الرئيسي الثالث، مما يعني تحقيق الدراسة لسادس أهدافها.

– نتائج إختبار مدى صحة الفرض الرئيسي الرابع:

ينص الفرض الرئيسي الرابع للدراسة على "يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأبوية على الصوت التنظيمي في ظل توسط التمكين النفسي بالبنوك محل الدراسة"، وينبثق عن هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تتناول أثر أبعاد القيادة الأبوية – كل على حدة – على الصوت التنظيمي في ظل توسط التمكين النفسي بالبنوك محل الدراسة، وإختبار هذا الفرض قام الباحثون في الجدول التالي رقم (١٦) بتوضيح الأثر المباشر الذي قاموا بقياسه في الفرض الرئيسي الأول وفروضه الفرعية، وكذلك عرض نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق بقياس الأثر غير المباشر، ثم قام الباحثون في الجدول الذي يليه رقم (١٧) بعرض نتائج إختبار التحليل الإحصائي الخاص بإختبار معنوية الأثر غير المباشر من خلال إجراء إختبار Bootstrap - Two Tailed Significance (BC) وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٦)

الآثار المباشرة وغير المباشرة والكلية لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	الأثر المباشر	متغيرات الدراسة	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي
القيادة المتسلطة ← الصوت التنظيمي	-٠.٣٧٧	القيادة المتسلطة ← التمكين النفسي ← الصوت التنظيمي	-٠.٢٨٧	-٠.٦٦٤
القيادة الخيرة ← الصوت التنظيمي	٠.١٧٣	القيادة الخيرة ← التمكين النفسي ← الصوت التنظيمي	٠.٠٢٦	٠.١٩٩
القيادة الأخلاقية ← الصوت التنظيمي	٠.١٢٦	القيادة الأخلاقية ← التمكين النفسي ← الصوت التنظيمي	٠.٠١٨	٠.١٤٤

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين، اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

جدول رقم (١٧)

إختبار معنوية الأثر غير المباشر باستخدام

Bootstrap - Two Tailed Significance (BC)

المتغيرات	القيادة المتسلطة	القيادة الخيرة	القيادة الأخلاقية	الصوت التنظيمي
القيادة المتسلطة	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
القيادة الخيرة	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
القيادة الأخلاقية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
الصوت التنظيمي	٠.٠٠٧	٠.٠٠٣	٠.٠٣٤	٠.٠٠٠

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين، اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

يتضح من النتائج الواردة بالجدولين السابقين رقم (١٦ ، ١٧) ما يلي:

– أن التمكين النفسي يتوسط الأثر المباشر للقيادة المتسلطة على الصوت التنظيمي، حيث بلغت قيمة الأثر المباشر (-٠.٣٧٧)، بينما بلغت قيمة الأثر الكلي (-٠.٦٦٤)، أي أن الأثر السلبي للقيادة المتسلطة على الصوت التنظيمي زاد بقيمة (-٠.٢٨٧) وهي قيمة الأثر غير المباشر للقيادة المتسلطة على الصوت التنظيمي في ظل توسط التمكين النفسي، كما بلغت قيمة معنوية الأثر غير المباشر ٠.٠٠٧، وبما أن الأثر المباشر كان معنويًا عند مستوى أقل من ٠.٠٠١، وهذا يعني معنوية كلاً من الأثر المباشر وغير المباشر، مما يدل على أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة المتسلطة والصوت التنظيمي بشكل جزئي، وبالتالي ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول والذي ينص على

"يوجد أثر سلبي غير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة المتسلطة على الصوت التنظيمي في ظل توسط التمكين النفسي بالبنوك محل الدراسة".

– أن التمكين النفسي يتوسط الأثر المباشر للقيادة الخيرة على الصوت التنظيمي، حيث بلغت قيمة الأثر المباشر (٠.١٧٣)، بينما بلغت قيمة الأثر الكلي (٠.١٩٩)، أي أن الأثر الإيجابي للقيادة الخيرة على الصوت التنظيمي زاد بقيمة (٠.٠٢٦) وهي قيمة الأثر غير المباشر للقيادة الخيرة على الصوت التنظيمي في ظل توسط التمكين النفسي، كما بلغت قيمة معنوية الأثر غير المباشر ٠.٠٠٣، وبما أن الأثر المباشر كان معنويًا عند مستوى أقل من ٠.٠٠١، وبالتالي معنوية كلاً من الأثر المباشر وغير المباشر، مما يدل على أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة الخيرة والصوت التنظيمي بشكل جزئي، وبالتالي ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على "يوجد أثر إيجابي غير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخيرة على الصوت التنظيمي في ظل توسط التمكين النفسي بالبنوك محل الدراسة".

– أن التمكين النفسي يتوسط الأثر المباشر للقيادة الأخلاقية على الصوت التنظيمي، حيث بلغت قيمة الأثر المباشر (٠.١٢٦)، بينما بلغت قيمة الأثر الكلي (٠.١٤٤)، أي أن الأثر الإيجابي للقيادة الأخلاقية على الصوت التنظيمي زاد بقيمة (٠.٠١٨) وهي قيمة الأثر غير المباشر للقيادة الأخلاقية على الصوت التنظيمي في ظل توسط التمكين النفسي، كما بلغت قيمة معنوية الأثر غير المباشر ٠.٠٣٤، وبما أن الأثر المباشر كان معنويًا عند مستوى أقل من ٠.٠٠١، وهذا يعني معنوية كلاً من الأثر المباشر وغير المباشر، مما يدل على أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والصوت التنظيمي بشكل جزئي، وبالتالي ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على "يوجد أثر إيجابي غير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الصوت التنظيمي في ظل توسط التمكين النفسي بالبنوك محل الدراسة".

في ضوء ما سبق يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الرابع، كما يتبين أن أكثر أبعاد القيادة الأبوية تأثيراً على الصوت التنظيمي في ظل توسط التمكين النفسي هي القيادة الخيرة ثم

القيادة الأخلاقية وتأتي القيادة المتسلطة في المرتبة الأخيرة بتأثير غير مباشر سلبي، وهو ما يعني تحقيق الدراسة لسابع أهدافها.

حادي عشر: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

– تمثلت نسبة الذكور حوالي ٦٦.٤٪ من إجمالي العينة، والباقي من الإناث بنسبة ٣٣.٦٪، ويمكن أن يُعزى ذلك لطبيعة العمل في البنوك والتي يتلائم فيها الإحتياج للذكور أكثر من الإناث.

– إشمطت عينة الدراسة جميع الفئات العمرية ولكن بنسب متفاوتة، حيث تمثلت الفئة العمرية الأقل من ٣٠ سنة بمقدار ٤٧.٢٪، وهي النسبة الأكبر من بين جميع الفئات العمرية المستهدفة، وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة الإستطلاعية التي كشفت عن زيادة نسبة الفئات العمرية الأقل سنًا بالبنوك محل الدراسة، ويؤمن الباحثون بمنطقية تلك النسب، حيث أن زيادة نسب الفئات العمرية الأصغر سنًا يرجع إلى التوجه العالمي نحو الرقمنة Digitalization والذي يتطلب مهارات معينة قد لا تتوفر في الفئات العمرية الأكبر سنًا.

– تضمنت عينة الدراسة مختلف المستويات التعليمية بالبنوك محل الدراسة، حيث تمثلت عينة الدراسة من الحاصلين على بكالوريوس أو ليسانس بمقدار ٧٥.٩٪، وهي النسبة الأكبر من بين جميع المؤهلات العلمية المستهدفة، بينما لم تتضمن عينة الدراسة أي مفردة تحمل درجة الدكتوراه، ويؤمن الباحثون بمنطقية تلك النسب، حيث أشاروا في السابق إلى أن الفئات العمرية الأقل سنًا تمثلت في عينة الدراسة بشكل أكبر من تلك الأكبر سنًا، وبالتالي فمن المنطقي أن تكون فئة الحاصلين على بكالوريوس أو ليسانس متمثلة في عينة الدراسة بشكل أكبر من المؤهلات العلمية الأعلى.

– بلغ المتوسط الحسابي لمتغير القيادة الأبوية ٤.٢٠ بإنحراف معياري قدره ٠.٤٧، وأن أكثر الأبعاد توافراً هو بُعد القيادة الأخلاقية، يليه بُعد القيادة الخيرة، ويأتي بُعد القيادة المتسلطة في المرتبة الأخيرة.

– بلغ المتوسط الحسابي لمتغير التمكين النفسي ٤.٤٧ بإنحراف معياري قدره ٠.٣٦، وأن أكثر الأبعاد توافراً هو بُعد الكفاءة، يليه بُعد المعنى ويليه بُعد التأثير، وأخيراً بُعد الإستقلالية، وقد يرجع سبب إحتلال بُعد الكفاءة المرتبة الأولى من بين أبعاد التمكين النفسي إلى أن

حجم الضغوط التي يتعرض لها العاملون بالبنوك بصفة عامة من خلال تعاملاتهم مع العملاء بإختلاف فئاتهم وإتجاهاتهم يجعل البنوك دائماً ما تحاول إستقطاب أفضل الكوادر البشرية للعمل بها، مما يزيد من إيمان هؤلاء العاملون بكفاءتهم الذاتية، كما يعتقد الباحثون أن إحتلال بُعد الإستقلالية المرتبة الأخيرة من بين أبعاد التمكين النفسي قد يكون بسبب طبيعة عمل البنوك التي تعتمد على نظام System والجميع يلتزم به، فضلاً عن أن عملية إتخاذ بعض القرارات ترجع إلى البنك المركزي بصفته مراقباً على أعمال وأنشطة البنوك، وبعض القرارات الأخرى يتم إتخاذها بشكل مركزي من قبل المقرات الرئيسية لتلك البنوك، مما قد يجعل درجة إستقلالية العاملين بالبنوك أقل من العاملين بالقطاعات الأخرى.

– بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الصوت التنظيمي ٤.٢٣ بإنحراف معياري قدره ٠.٤٣، وأن أكثر الأبعاد توافراً هو بُعد الصوت المانع ويليهِ بُعد الصوت الداعم، وهو ما يعني أن العاملين بالبنوك محل الدراسة يهتمون بالكشف عن أوجه الخلل والمشاكل التنظيمية بالبنوك للعمل على تجنبها أكثر من جهودهم نحو تقديم إقتراحات أو أفكار تعمل على تحسين الأداء.

– أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأبوية على الصوت التنظيمي بالبنوك محل الدراسة، حيث يتباين ذلك الأثر مع إختلاف أبعاد القيادة الأبوية، حيث كشفت النتائج عن وجود أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للقيادة المتسلطة على الصوت التنظيمي بالبنوك محل الدراسة، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة مثل: (عويس، ٢٠١٣؛ Dedahanov, et. al., 2016; Chen, 2017; Xiao & Pan, 2017; Soomro, et. al., 2020; Dedahanov, et. al., 2022; Peng & Chen, 2022; Zhuang, et. al., 2022) ولكنها إختلفت مع نتائج دراسة (Kim & Lee, 2020) التي أظهرت وجود تأثير سلبي ولكنه غير معنوي للقيادة المتسلطة على الصوت التنظيمي.

– ويرى الباحثون أن التأثير السلبي للقيادة المتسلطة على الصوت التنظيمي قد يرجع إلى أن القائد المتسلط غالباً ما يحتفظ لنفسه بسطة إتخاذ القرارات، فضلاً عن إلزام المرؤوسين بإتباع القواعد والتعليمات ومعاقبة من يخالفها، وبالتالي يزداد الإحساس لديهم بعدم الأمان،

- كما أن القائد المتسلط أحيانًا ما يعتقد أن الصوت التنظيمي سلوك مثير للمشاكل Trouble Making يتبناه المرؤوسين المتمردون (Chan, 2014), مما يؤثر هذا الإعتقاد إيجابيًا على مخاوف المرؤوسين نحو مشاركة أفكارهم ومقترحاتهم, مما يؤدي إلى قمع سلوكياتهم الصوتية.
- أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الخيرة على الصوت التنظيمي بالبنوك محل الدراسة, وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة مثل: (عويس, ٢٠١٣; Kim & Lee, 2020; Soomro, et. al., 2020; Peng & Chen, 2022; Zhuang, et. al., 2022), ولكنها اختلفت مع نتائج دراستي (Dedahanov, et. al., 2016; Dedahanov, et. al., 2022), حيث كشفت نتائجها عن عدم وجود تأثير للقيادة الخيرة على الصوت التنظيمي.
- ويمكن تفسير التأثير الإيجابي للقيادة الخيرة على الصوت التنظيمي من خلال أن القائد الخير دائمًا ما يتعامل مع مرؤوسيه بإعتباره أحد أفراد الأسرة, حيث يعبر عن قلقه بشأن الحياة اليومية للمرؤوسين ومساندتهم أثناء تعرضهم للآزمات مما يساهم في تكوين روابط وثيقة فيما بين القائد والمرؤوسين, الأمر الذي يحفزهم على تحسين أداء فريق العمل وبالتالي زيادة توجهاتهم نحو ممارسة الصوت التنظيمي. كما أن القيادة الخيرة غالبًا ما تتسم بسرية العقوبات على ارتكاب الأخطاء (عويس, ٢٠١٣), وبالتالي إنخفاض مخاوف المرؤوسين من إعلان عقوباتهم أمام الآخرين, مما يشجعهم على التحدث بعلانية وإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول تطوير الأداء التنظيمي دون خوف أو قلق.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الصوت التنظيمي بالبنوك محل الدراسة, وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة مثل: (عويس, ٢٠١٣; Dedahanov, et. al., 2016; Chen, 2017; Xiao & Pan, 2017; Kim & Lee, 2020; Soomro, et. al., 2020; Dedahanov, et. al., 2022; Peng & Chen, 2022), ولكن اختلفت مع نتائج دراسة (Zhuang, et. al., 2022) التي أكدت على وجود تأثير سلبي للقيادة الأخلاقية على الصوت التنظيمي.

- ويمكن للباحثون تفسير وجود أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على الصوت التنظيمي من خلال إكتساب القائد الأخلاقي للثقة والإحترام من قبل مرؤوسيه، مما يحفزهم على التحدث معه حول القضايا المتعلقة بالعمل، فالقائد الأخلاقي لا يتسم بالثأر أو الإنتقام من المرؤوسين الذين على خلاف معه، وبالتالي تزداد ثقتهم في إبداء آرائهم بشأن العمل من دون خوف أو قلق من العقاب حتى لو كانوا على خلاف مع القائد وتجعلهم أكثر إنفتاحًا على ممارسة الصوت التنظيمي.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأبوية على التمكين النفسي بالبنوك محل الدراسة، حيث يتباين ذلك الأثر مع إختلاف أبعاد القيادة الأبوية، حيث كشفت النتائج عن وجود أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للقيادة المتسلطة على التمكين النفسي بالبنوك محل الدراسة، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة مثل: (Dedahanov, et. al., 2019; Gyamerah, et. al., 2022)، ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة (Handayani & Hartijast, 2020)، التي أكدت على وجود تأثير إيجابي للقيادة المتسلطة على التمكين النفسي.
- ويرى الباحثون أن التأثير السلبي للقيادة المتسلطة على التمكين النفسي قد يرجع إلى أن القائد المتسلط دائمًا ما يطلب من مرؤوسيه الإمتثال التام لتعليماته مما يفقد المرؤوسين الإستقلالية التي تعتبر أحد مقومات التمكين النفسي، فضلاً عن إنفراده بسلطة إتخاذ القرارات وعدم السماح للمرؤوسين بمشاركتها معه، الأمر الذي يُشعر المرؤوسين بعدم قدرتهم على التأثير في مخرجات العمل، علاوة على ذلك فإن القائد المتسلط يمارس الضغط على مرؤوسيه ويلزمهم بإتباع القواعد والتعليمات ومعاقبة من يخالفها، مما يساهم في إحباطهم وشعورهم بتأدية العمل ليس لأهميته بل خوفاً من العقاب مما يؤثر سلبياً على قيمة وأهمية العمل الذي يؤديه، وبالتالي فإن القيادة المتسلطة تُعيق التمكين النفسي.
- أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الخيرة على التمكين النفسي بالبنوك محل الدراسة، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة مثل: (Handayani & Hartijast, 2020; Gyamerah, et. al., 2022).

- ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة (Dedahanov, et. al., 2019), التي أكدت على عدم وجود علاقة بين القيادة الخيرة والتمكين النفسي.
- ويمكن تفسير التأثير الإيجابي للقيادة الخيرة على التمكين النفسي من خلال أن العلاقة بين القائد الخير والمرؤوس عندما تتجاوز نطاق العمل وتصل إلى حد التعامل كأفراد الأسرة الواحدة, من خلال التعبير عن القلق بشأن الحياة اليومية للمرؤوسين ومساعدتهم أثناء الأزمات, بل ويعمل على فهم أسباب انخفاض مستوى الأداء بشكل أكبر من توجهه نحو معاقبتهم, كل هذه الأمور تساهم في زيادة شعور المرؤوسين بأنهم ذوي قيمة وأهمية تجاه منظماتهم, الأمر الذي يؤهلهم لإدراك مدى أهمية وقيمة العمل الذي يقومون به, كما يُزيد من شعورهم بكفاءتهم الذاتية على أداء العمل, كما أن السمات التي يتميز بها القائد الخير من المتوقع أن تمنح المرؤوسين مساحة كافية من الإستقلالية وبالتالي زيادة قدرتهم على التأثير في نواتج العمل.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على التمكين النفسي بالبنوك محل الدراسة, وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة مثل: (Dedahanov, et. al., 2019; Gyamerah, et. al., 2022), ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة (Handayani & Hartijast, 2020), التي أكدت على وجود أثر إيجابي ولكنه غير معنوي للقيادة الأخلاقية على التمكين النفسي.
- قد يرجع وجود أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على التمكين النفسي إلى أن القائد الأخلاقي غالباً ما يتعامل مع المرؤوسين باحترام ومصداقية, كما أنه يعتمد في تقييمه للأداء على معيار الكفاءة وليس على آراء أو معتقدات شخصية, وفي نفس الوقت لا يحاول تحقيق أي مصالح أو مكاسب شخصية على حساب المرؤوسين ويتجنب أي ممارسات غير أخلاقية, وبالتالي فمن المرجح أن يزداد لدى المرؤوسين إدراكهم للتمكين النفسي من خلال زيادة شعورهم بأهمية العمل المُكلفين به وزيادة إيمانهم بكفاءتهم الذاتية تجاه القيام بالعمل.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على الصوت التنظيمي بالبنوك محل الدراسة, وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة مثل: (رضوان, ٢٠١٥; ; Yoo, 2017; Frazier & Fainshmidt, 2012;

(Wei, et. al., 2020; Iiyas, et. al., 2021; Hasan & Kashif, 2021) حيث أكدت نتائج هذه الدراسات على وجود أثر إيجابي معنوي للتمكين النفسي على الصوت التنظيمي.

– ويعتقد الباحثون أن التأثير الإيجابي للتمكين النفسي على الصوت التنظيمي قد يرجع إلى أن شعور المرؤوس بأن العمل الذي يؤديه يعتبر ذو قيمة وأهمية بالنسبة إليه يجعله شديد الحرص على إبداء آراءه والمشاركة في تقديم الأفكار والمقترحات والكشف عن أوجه الخلل والقصور في العمل بهدف الإرتقاء بالأداء التنظيمي, مما يدعم ممارسة سلوكيات الصوت التنظيمي.

– وفي نفس السياق فإن منح المرؤوس مزيداً من الإستقلالية في كيفية القيام بالعمل من شأنه أن يحفزه على تقديم مقترحات وآراء تساعد المنظمة على تحسين آليات وإجراءات العمل, أو الكشف عن أوجه القصور في العمليات التنظيمية التي قد تؤثر سلبياً على تحسين الأداء التنظيمي, كما أن إدراك المرؤوس لتأثيره على مخرجات ونواتج العمل من المتوقع أن يجعله أشد حرصاً على زيادة توجهاته نحو ممارسة سلوكيات الصوت التنظيمي.

– أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأبوية على الصوت التنظيمي من خلال توسط التمكين النفسي بالبنوك محل الدراسة, حيث يتباين ذلك الأثر مع إختلاف أبعاد القيادة الأبوية, حيث كشفت النتائج عن وجود أثر سلبي غير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة المتسلطة على الصوت التنظيمي من خلال توسط التمكين النفسي بالبنوك محل الدراسة, وقد يرجع ذلك إلى أنه في ظل قيادة متسلطة ترغب في فرض سيطرتها المطلقة على المرؤوسين وتطلب منهم الإنصياع التام للأوامر والتعليمات, تتخفف رغبة المرؤوسين في ممارسة سلوكيات الصوت التنظيمي, ولكن من المرجح أن تزداد تلك الرغبة إذا ما أدرك المرؤوسون في ظل قيادة متسلطة معنى وأهمية العمل وأن لديهم من الكفاءة والمقدرة ما يجعلهم يؤدون مهام وظائفهم على الوجه الأفضل, فضلاً عن منحهم بعضاً من الإستقلالية في كيفية التصرف فيما يتعلق بالعمل.

– أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي غير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخيرة على الصوت التنظيمي من خلال توسط التمكين النفسي بالبنوك محل الدراسة, وقد يرجع ذلك

إلى أنه في ظل قيادة خيرة تهتم براحة المرؤوسين والتعامل معهم كأفراد الأسرة الواحدة، تزداد رغبة المرؤوسين في ممارسة سلوكيات الصوت التنظيمي، ولكن من المرجح أن تزداد تلك الرغبة بشكل أكبر إذا ما أدرك المرؤوسون في ظل قيادة خيرة قيمة وأهمية العمل وأن لديهم من الكفاءة والمقدرة ما يجعلهم يؤدون مهام وظائفهم على الوجه الأفضل، فضلاً عن منحهم بعضاً من الإستقلالية في كيفية التصرف فيما يتعلق بالعمل.

– أوضحت نتائج الدراسة أن هناك أثر إيجابي غير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الصوت التنظيمي من خلال توسيط التمكين النفسي بالبنوك محل الدراسة، وقد يرجع ذلك إلى أنه في ظل قيادة أخلاقية تتعامل بنزاهة ومصداقية مع المرؤوسين وتتجنب تماماً البحث عن مصالحها الشخصية، تزداد رغبة المرؤوسين في ممارسة سلوكيات الصوت التنظيمي، ولكن من المرجح أن تزداد تلك الرغبة بشكل أكبر إذا ما أدرك المرؤوسون في ظل قيادة أخلاقية قيمة وأهمية العمل وأن لديهم من الكفاءة والمقدرة ما يجعلهم يؤدون مهام وظائفهم على الوجه الأفضل، فضلاً عن منحهم بعضاً من الإستقلالية في كيفية التصرف فيما يتعلق بالعمل، وبالتالي يمكن القول بأن القيادة الأخلاقية ليست هي المحرك الوحيد في ممارسة الصوت التنظيمي، وإنما أيضاً دعم تلك القيادة للعاملين من خلال منحهم إستقلالية أكبر في تحديد الطريقة الأفضل للقيام بالعمل وتأهيلهم بالشكل الأمثل حتى يؤمنوا بكفاءتهم الذاتية، مثل هذه العوامل تزيد من رغبة العاملين في ممارسة سلوكيات الصوت التنظيمي.

ثاني عشر: توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية، إقترح الباحثون مجموعة من التوصيات Recommendations التي يرون أنها قد تساعد القطاع المصرفي المصري بشكل عام والبنوك محل الدراسة بشكل خاص في تحفيز العاملين على ممارسة سلوكيات الصوت التنظيمي، وذلك على النحو التالي:

١- يوصي الباحثون قادة البنوك بترسيخ مفهوم القيادة الأبوية لدى المديرين, وذلك من خلال:

- تشجيع المديرين على تجنب نمط القيادة المتسلطة لما له من آثار سلبية, من خلال:
 - تجنب إختيار المديرين ذوي التوجهات المتسلطة في القيادة لشغل المناصب القيادية.
 - محاولة وضع برامج تدريبية تهدف لعرض وشرح سلبيات القيادة المتسلطة والفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمات من وراء تجنب مثل هذا النمط القيادي.
 - التركيز على شرح اللوائح والتعليمات المحددة لإختصاصات المديرين والمرؤوسين, تجنباً لممارسة المديرين للقيادة المتسلطة بشكل مبالغ فيه.
 - تنفيذ آلية صندوق شكاوى العاملين وتطبيقها بشكل فعال حتى يتمكن القادة من التأكد من أن مثل هذا النمط يؤثر سلبياً على الأداء الفردي والتنظيمي على حد سواء.
 - منح المرؤوسين مزيداً من الحرية في كيفية القيام بالعمل, وعدم إجبارهم على إجراءات معينة من الممكن أن تكبح سلوكياتهم الإبتكارية, وضرورة تفعيل الإتصالات ثنائية الإتجاه مع المرؤوسين
- تحفيز المديرين على إتباع القيادة الخيرة لما يترتب عليه من نتائج إيجابية, من خلال:
 - العمل على إختيار المديرين الذي تتوافر بهم سمات القائد الخير, والذي يسعى لتهيئة مناخ تنظيمي داعم للتمكين النفسي والصوت التنظيمي.
 - يعتمد تنمية الموارد البشرية بشكل أساسي على التدريب والتطوير, لذلك من الأهمية بمكان أن يتم إعداد بعض البرامج التدريبية التي تساعد المديرين على التواصل البناء مع المرؤوسين والإهتمام بمصالحهم الشخصية.
 - الحرص على معاملة المرؤوسين كأفراد الأسرة الواحدة, والإهتمام بتهيئة مناخ عائلي لهم, والإهتمام بمشاركة المرؤوسين مناسباتهم الإجتماعية والعائلية.
 - الحرص على تقديم الرعاية الشخصية للمرؤوسين, ومساعدتهم أثناء تعرضهم للأزمات.
 - الإهتمام بتنظيم رحلات ترفيهية وإجتماعية للعاملين وكذلك أسرهم, من أجل تكوين روابط وثيقة مع المرؤوسين, من أجل سيادة روح الحب والمودة وتعزيز القيم الإجتماعية بالعمل.

– تشجيع المديرين على إتباع القيادة الأخلاقية لما يترتب عليه من نتائج إيجابية، من خلال:

- العمل على إختيار المديرين الذي تتوافر بهم سمات القائد الأخلاقي، بمعنى وضع معيار السلوكيات الأخلاقية كأحد متطلبات شغل المناصب القيادية بالبنوك.
- الإهتمام بتبني المنهج الأخلاقي كأحد الشروط والمتطلبات الرئيسية للحصول على فرص الترقى.
- توفير برامج تدريبية تهدف إلى تطوير قدرات المديرين فيما يتعلق بإتباع المعايير الأخلاقية أثناء التعامل مع المرؤوسين، والذي يمكن أن يُطلق عليه الميثاق الأخلاقي في العمل.
- ضرورة تصميم هيكل مكافآت ولوائح عقوبات تتعلق بالسلوكيات والمعايير الأخلاقية، بما يساهم في نشر وتعميم هذه السلوكيات الإيجابية، وبالتالي دعم مناخ تنظيمي يسود فيه روح المعايير الأخلاقية والمُثل العليا.
- ضرورة تقييم المرؤوسين بناءً على أسس موضوعية تعتمد في الأساس على الكفاءة والإبداع بعيداً عن الأسس الشخصية غير العادلة.

٢- يوصي الباحثون قادة البنوك بتوفير مناخ تنظيمي يدعم التمكين النفسي، وذلك من خلال:

- ضرورة قيام الإدارة العليا بدعم وتأييد عملية التمكين النفسي من خلال العمل على تكوين وبناء ثقافة تنظيمية تدعم وتساند عملية التمكين النفسي.
- إعداد برامج تدريبية من أجل نشر الوعي بمفهوم التمكين النفسي والفوائد المترتبة على تطبيقه.
- الحرص على التأكد من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب مع مؤهلاته وكفاءاته، حتى يتمكن من إدراك قيمة وأهمية عمله، وحتى يكون مؤهلاً لتقبل مزيداً من الصلاحيات.
- محاولة تكليف المرؤوسين ببعض المهام التي تثير لديهم روح التحدي، وتزيد من شعورهم بأهميتهم وإستقلاليتهم في إتخاذ القرارات المتعلقة بمهام عملهم.

- تدريب المديرين على كيفية تفويض الصلاحيات، وتنمية قدراتهم حول كيفية إختيار المرؤوسين المؤهلين لإستقبال الصلاحيات المفوضة من المديرين.
- تهيئة المناخ التنظيمي الذي يساعد على تنمية وتطوير التمكين النفسي، من خلال نشر الوعي بعملية تفويض الصلاحيات لمنح العاملين مزيداً منها لتجنب المشكلات الروتينية.
- السعي تجاه تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تهدف إلى تطوير العاملين بالمهارات اللازمة للتمكين النفسي، مثل نظم دعم القرار Decision Support Systems ومهارات حل المشكلات.
- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية فنية للعاملين بهدف الإرتقاء بالمهارات الفنية اللازمة لأداء العمل بأفضل طريقة ممكنة، مما يساعدهم على فهم قيمة وأهمية العمل الذي يقومون به.
- ضرورة العمل على إستقطاب وتعيين أفضل المهارات والموارد البشرية المؤهلة التي تؤمن بكفاءتها الذاتية وبقدرتها على التأثير في نواتج العمل.
- تشجيع العاملين من خلال منحهم المزيد من الثقة لتطبيق الأساليب الحديثة في العمل، وتدريبهم على تحمل المخاطرة دون خوف من الإخفاقات.
- ضرورة وضع نظام مكافآت يسمح بمكافأة العاملين المتميزين، بالشكل الذي يشجعهم على التفكير في أداء المهام بأفضل طرق ممكنة.
- ٣- يوصي الباحثون قادة البنوك بضرورة تعزيز سلوكيات الصوت التنظيمي، وذلك من خلال:
 - ضرورة توفير تأييد الإدارة العليا بالبنوك حول ممارسة العاملين لسلوكيات الصوت التنظيمي.
 - التأكيد على أهمية مشاركة المعلومات مع العاملين وضرورة توفيرها لهم، حتى تتمكن البنوك من الحصول على مقترحات وأفكار العاملين حول تلك المعلومات.
 - تقديم الإشادة العلنية لكل الأفكار والآراء التي يقوم العاملون بإقتراحها وإحترامها وتقديرها.
 - الإعتياد على طرح قضايا معينة بصفة دورية، ودعوة العاملين لمناقشتها وتقديم الحلول والأفكار بشأنها.
 - ضرورة التركيز على عدم معاقبة العاملين على التحدث سواءً بتقديم الإقتراحات أو الإبلاغ عن المشاكل، حتى يتمكن العاملون من ممارسة الصوت التنظيمي دون أي ضغوط.
 - الحرص على بناء ثقافة التغذية العكسية Feedback والتي تتضمن ردود أفعال العاملين بشأن قضايا أو مشكلات معينة.
 - إنشاء وحدة تنظيمية تهدف لتلقي شكاوى ومقترحات العاملين، وتتولى توصيلها للإدارة العليا.

- يمكن تطبيق نظام الإدارة بالتجوال، والذي يهدف إلى المرور على العاملين وسماع آرائهم ووجهات نظرهم بشأن القضايا المتعلقة بالعمل.
- إعداد برامج ودورات تدريبية تساهم في تطوير مهارات الإتصالات لدى العاملين وكيفية التحدث وتقديم الأفكار والإقتراحات، والتفكير الإبداعي.
- تشجيع العاملين على الإبلاغ عن أي مخالفات أو سلوكيات من شأنها أن تعرقل سير العمل.
- يرى الباحثون أن بعض العاملين لا يرغبون في التحدث إعتقاداً منهم بأن ذلك تحجيم لعلاقتهم الشخصية مع رؤسائهم، لذلك يجب على مديري البنوك العمل على محو تلك الفكرة حتى يتمكن العاملون من التحدث بشفافية.

ثالث عشر: آفاق البحث المستقبلية:

- يوصي الباحثون بإجراء العديد من الدراسات المستقبلية Future Studies ذات الصلة، منها:
- ١- يُمكن إجراء نفس الدراسة الحالية، بتطبيقها على منظمات القطاع الخدمي مثل: القطاع الصحي أو الطبي، أو القطاع السياحي، أو قطاع التعليم بدلاً من إقتصارها على البنوك.
 - ٢- يُمكن إجراء نفس الدراسة الحالية ولكن من خلال تحليل الدور الوسيط للتمكين النفسي بأبعاده بصورة تفصيلية وليس إجمالية كما تم تناوله في الدراسة الحالية.
 - ٣- لم تتناول الدراسة الحالية تحليل معنوية الفروق في إدراكات عينة الدراسة لأبعاد القيادة الأبوية، التمكين النفسي، والصوت التنظيمي، وبالتالي يُمكن لدراسات أخرى أن تتناول ذلك التحليل.
 - ٤- يُمكن توسيع نطاق الدراسة الحالية من خلال تطبيقها على البنوك ولكن بدولتين مختلفتين، في شكل دراسة مقارنة، ويمكن من خلالها الكشف عن التباين - إن وُجد - في أثر القيادة الأبوية على الصوت التنظيمي من خلال تحليل الدور الوسيط للتمكين النفسي.
 - ٥- يُمكن إستبدال المتغير المستقل في الدراسة الحالية وهو القيادة الأبوية، ببعض المتغيرات الأخرى، مثل: الإدارة بالتجوال (Management By Walking Around (MBWA) أو البلطجة في مكان العمل Bullying in Workplace.
 - ٦- يُمكن إستبدال المتغير التابع في الدراسة الحالية وهو الصوت التنظيمي، ببعض المتغيرات الأخرى، مثل: التهكم التنظيمي Organizational Cynicism أو النفاق التنظيمي Organizational Hypocrisy.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبو زيد، حمادة فوزي ثابت، (٢٠١٦)، سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين وعلاقتها بالرضا الوظيفي والإبداع في ظل تأثير القيادة الذاتية والتمكين النفسي، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد (٤)، ص ص. ١٩٩-٢٣٥.
- ٢- الزيايدي، مها عادل رمضان، (٢٠٢٣)، أثر الذكاء الثقافي وصوت العاملين على الرضا التنظيمية: دراسة ميدانية، *المجلة العربية للإدارة*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد (٤٣)، العدد (٤)، تحت النشر، ص ص. ٩٥-١٢٠.
- ٣- رضوان، طارق رضوان محمد، (٢٠١٥)، أثر التمكين النفسي للعاملين في الصوت التنظيمي: دراسة تطبيقية، *مجلة التجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد (١)، ص ص. ١٤٣-١٧٩.
- ٤- سلامة، رشا أبو سيف النصر، (٢٠٢٠)، دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والإستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة أسيوط، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد (٦٨)، ص ص. ١٨٠-٢٣٠.
- ٥- عبدالقادر، علي أحمد، السنديوني، منى محمد، الأحول، نهال إبراهيم محمد، (٢٠٢٠)، أثر العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على الصوت الداعم للعاملين بتوسيط الصداقة التنظيمية: بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، العدد (٩)، ص ص. ٧٠٩-٧٤١.
- ٦- عويس، ممدوح زكي أحمد، (٢٠١٣)، سلوكيات صوت الموظف كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والسلوك الابتكاري للعاملين: دراسة تطبيقية، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، المجلد (٢٧)، العدد (٤)، ص ص. ٨٥-١٤٧.
- ٧- محمود، مي مرعي كامل، (٢٠١٨)، دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية وسلوك الصوت التنظيمي: دراسة ميدانية، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، كلية التجارة، جامعة سوهاج، المجلد (٣٢)، العدد (٤)، ص ص. ٢٨٤-٣٢٣.
- ٨- واعر، وسيلة، (٢٠٢٠)، تأثير القيادة الأبوية على الموارد البشرية: دراسة تطبيقية مقارنة بين الجزائر وماليزيا، *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، جامعة باتنة ١ الحاج لخضر (الجزائر)، المجلد (١٠)، العدد (٤)، ص ص. ٣٠-٤٩.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1-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*, Vol. 107, No. 1, 21-34.
- 2-Chan, S. (2014), Paternalistic Leadership and Employee Voice: Does Information Sharing Matter? *Human Relations*, Vol. 67, No. 6, pp. 667-693.
- 3-Chan, S. (2017), Benevolent Leadership, Perceived Supervisory Support, and Subordinates' Performance: The Moderating Role of Psychological Empowerment, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38, No. 7, pp. 897-911.
- 4-————, (2017), Paternalistic leadership and cabin crews' upward safety communication: The motivation of voice behavior, *Journal of Air Transport Management*, Vol. 62, pp. 44-53.
- 5-Cheng, B., Chou, L., Wu, T., Huang, M., & Farh, J. (2004), Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model in Chinese Organizations, *Asian Journal of Social Psychology*, Vol. 7, No. 1, pp. 89-117.
- 6-Conger, J., & Kanungo, R. (1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 471-482.
- 7-Cosley, B., McCoy, S., & Gardner, S. (2014), Collaborative Voice: Examining The Role of Voice in Interdisciplinary Collaboration, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Vol. 17, No. 2, pp. 139-162.
- 8-Dedahanov, A., Bozorov, F., & Sung, S. (2019), Paternalistic Leadership and Innovative Behavior: Psychological Empowerment as a Mediator, *Sustainability*, Vol. 11, No. 6, pp. 1770-1783.
- 9-————, Fayzullaev, A., Abdurazzakov, O., Rakhmonov, D., & Zakirova, O. (2022), Paternalistic Leadership Styles and Employee Voice: The Roles of Trust in Supervisors and Self-Efficacy, *Sustainability*, Vol. 14, No. 19, 12805.

- 10- ———, Lee, D., Rhee, J., & Yoon, J. (2016), Entrepreneur's Paternalistic Leadership Style and Creativity: The Mediating Role of Employee Voice, *Management Decision*, Vol. 54, No. 9, pp. 2310-2324.
- 11- Drost, A. (2011), Validity and Reliability in Social Science Research, *Education Research and Perspectives*, Vol. 38, No. 1, pp. 105-124.
- 12- Dust, S., Resick, C., Margolis, J., Mawritz, M., & Greenbaum, R. (2018), Ethical Leadership and Employee Success: Examining the Roles of Psychological Empowerment and Emotional Exhaustion, *The Leadership Quarterly*, Vol. 29, No. 5, pp. 570-583.
- 13- Elsaied, M. (2019), Supportive Leadership, Proactive Personality and Employee Voice Behavior the: Mediating Role of Psychological Safety, *American Journal of Business* Vol. 34, No. 1, pp. 2-18.
- 14- Emelifeonwu, J., & Valk, R. (2019), Employee Voice and Silence in Multinational Corporations in The Mobile Telecommunications Industry in Nigeria, *Employee Relations*, Vol. 41, No. 1, pp. 228-252.
- 15- Frazier, M., & Fainshmidt, S. (2012), Voice Climate, Work Outcomes, and the Mediating Role of Psychological Empowerment: A Multilevel Examination, *Group & Organization Management*, Vol. 37, No. 6, pp. 691–715.
- 16- Gans, R., & Zhan, M. (2022), A Story About Speaking Up: Mediation Effects of Narrative Persuasion On Organizational Voice Intentions, *International Journal of Business Communication*, Online First, pp. 1-27.
- 17- Gyamerah, S., He, Z., Asante, D., Ampaw, E., & Gyamerah, E. (2022), Paternalistic Leadership, Employee Creativity, and Retention: The Role of Psychological Empowerment, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 22, No. 1, pp. 83–104.
- 18- Handayani, T., & Hartijast, Y. (2020), The Effect of Paternalistic Leadership on Employee Innovative Behavior in Indonesian Startup Companies: The Mediating Role of Psychological Empowerment,

- Proceedings of the Sixth Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2020)*, Vol. 179, pp. 589-597.
- 19- Hasan, F., & Kashif, M. (2021), Psychological Safety, Meaningfulness and Empowerment as Predictors of Employee Well-Being: A Mediating Role of Promotive Voice, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 13, No. 1, pp. 40-59.
- 20- Hosseini, E., & Sabokro, M. (2022), A Systematic Literature Review of the Organizational Voice, *Iranian Journal of Management Studies*, Vol. 15, No. 2, pp. 227-252.
- 21- Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Maguire, P., Sun, H., & Wang, D. (2018), Exploring The Influence of Ethical Leadership on Voice Behavior: How Leader-Member Exchange, Psychological Safety and Psychological Empowerment Influence Employees' Willingness to Speak Out, *Frontiers in Psychology*, Vol. 9, Article, 1718, pp. 1-10.
- 22- Hur, S., & Jonsen, K. (2012), Ethical Leadership: Lessons from Moses, *Journal of Management Development*, Vol. 31, No. 9, pp. 962-973.
- 23- Ilyas, S., Abid, G., Ashfaq, F., Ali, M., & Ali, W. (2021), Status Quos Are Made to be Broken: The Roles of Transformational Leadership, Job Satisfaction, Psychological Empowerment, and Voice Behavior, *SAGE Open*, Vol. 11, No. 2, pp. 1-14.
- 24- Jia, J., Zhou, S., Zhang, L., & Jiang, X. (2020), Exploring The Influence of Paternalistic Leadership On Voice Behavior: A Moderated Mediation Model, *Employee Relations: The International Journal*, Vol. 42, No. 2, pp. 542-560.
- 25- Kim, D., & Lee, S. (2020), How Paternalistic Leadership Affects Employee Voice Behavior in Korean Hierarchical Organizations? *International Journal of Advanced Culture Technology*, Vol. 8, No. 2, pp. 48-57.
- 26- Ko, C., Haney, M., & Lee, G. (2018), Effects of Ethical Leadership and Formal Control Systems On Employee Opportunistic

- Behavior in China, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 25, No. 5, pp. 1350-1362.
- 27- Kong, H., Sun, N., & Yan, Q. (2016), New Generation, Psychological Empowerment Can Empowerment Lead to Career Competencies and Career Satisfaction? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28, No. 11, pp. 2553-2569.
- 28- Kundu, S., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019), Empowering Leadership and Job Performance: Mediating Role of Psychological Empowerment, *Management Research Review*, Vol. 42, No. 5, pp. 605-624.
- 29- Lau, F., & Williams, A. (2015), Connecting The Dots: Integrating and Reinventing Cultural Theory, Voice and Collaboration, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Vol. 18, No. 3, pp. 335-358.
- 30- Lee, J., Jang, S., & Lee, S. (2018), Paternalistic Leadership and Knowledge Sharing with Outsiders in Emerging Economies: Based on Social Exchange Relations within The China Context, *Personnel Review*, Vol. 47, No. 5, pp. 1094-1115.
- 31- Lee, S., Yun, S., & Srivastava, A. (2013), Evidence for A Curvilinear Relationship Between Abusive Supervision and Creativity in South Korea, *Journal of The Leadership Quarterly*, Vol. 24, No. 5, pp. 724-731.
- 32- Li, W., Wei, F., Ren, S., & Di, Y. (2015), Locus of Control, Psychological Empowerment and Intrinsic Motivation Relation to Performance, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30, No. 4, pp. 422-438.
- 33- Liang, J., Farh, C., & Farh, J. (2012), Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination, *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 1, pp. 71-92.
- 34- Liao, S., Widowati, R., Hu, D., & Tasman, L. (2017), The Mediating Effect of Psychological Contract in the Relationships Between Paternalistic Leadership and Turnover Intention for Foreign

- Workers in Taiwan, *Asia Pacific Management Review*, Vol. 22, No. 2, pp. 80-87.
- 35- Luu, T., & Djurkovic, N. (2019), Paternalistic Leadership and Idiosyncratic Deals in A Healthcare Context, *Management Decision*, Vol. 57, No. 3, pp. 621-648.
- 36- Maynard, M., Gilson, L., & Mathieu, J. (2012), Empowerment – Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research, *Journal of Management*, Vol. 38, No. 4, pp. 1231-1281.
- 37- Namasivayam, K., Guchait, P., & Lei, p. (2014), The Influence of Leader Empowering Behaviors and Employee Psychological Empowerment On Customer Satisfaction, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 69-84.
- 38- Öner, Z. (2012), Servant Leadership and Paternalistic Leadership Styles in The Turkish Business Context: A Comparative Empirical Study, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33, No. 3, pp. 300-316.
- 39- Peng, J., & Chen, S. (2022), In search of a cross-level mechanism linking paternalistic leadership to employee voice behavior, *Management Decision*, Vol. 60 No. 8, pp. 2238-2255.
- 40- Proenca, T., Torres, A., & Sampaio, A. (2017), Frontline Employee Empowerment and Perceived Customer Satisfaction, *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 187-206.
- 41- Shah, T., Khattak, M., Zolin, R., & Shah, S. (2019), Psychological Empowerment and Employee Attitudinal Outcomes: The Pivotal Role of Psychological Capital, *Management Research Review*, Vol. 42, No. 7, pp. 797-817.
- 42- Shin, D., Woodwark, M., Konrad, A., & Jung, T. (2022), Innovation Strategy, Voice Practices, Employee Voice Participation, and Organizational Innovation, *Journal of Business Research*, Vol. 147, pp. 392-402.
- 43- Solansky, S. (2014), Education and Experience Impact Leadership Development Psychological Empowerment, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35, No. 7, pp. 637-648.

- 44- Soomro, B., Memon, M., & Shah, N. (2021), Paternalistic Leadership Style, Employee Voice and Creativity Among Entrepreneurs: Empirical Evidence from Smes of a Developing Country, *Management Decision*, Vol. 59, No. 2, pp. 285-305.
- 45- Spreitzer, G. (1995), Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurements & Validation, *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, pp. 1442-1465.
- 46- Ugurluoglu, O., Aldogan, E., Turgut, M., & Ozatkan, Y. (2018), The Effect of Paternalistic Leadership on Job Performance and Intention to Leave the Job, *Journal of Health Management*, Vol. 20, No. 1, pp. 1-10.
- 47- Van Dyne, L., & Le Pine, J. (1998), Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity, *Academy of Management journal*, Vol. 41, No. 1, pp. 108-119.
- 48- Wang, D., Gan, C., & Wu, C. (2016), LMX and Employee Voice: A Moderated Mediation Model of Psychological Empowerment and Role Clarity, *Personnel Review*, Vol. 45 No. 3, pp. 605-615.
- 49- Wang, Y., Tang, C., Naumann, S., & Wang, Y. (2019), Paternalistic Leadership and Employee Creativity: A Mediated Moderation Model, *Journal of Management & Organization*, Vol. 25, No. 1, pp. 137-156.
- 50- ———, Xiao, S., & Ren, R. (2022), A Moral Cleansing Process: How and When Does Unethical Pro-Organizational Behavior Increase Prohibitive and Promotive Voice, *Journal of Business Ethics*, Vol. 176, pp. 175-193.
- 51- Wei, X., Hisrich, R., & Peng, X. (2020), Chinese Employees' Psychological Empowerment and Voice Behavior: Organizational Justice as A Moderator, *Social Behavior and Personality*, Vol. 48, No. 6, pp. 1-12.
- 52- Xiao, Y., & Pan, A. (2017), The Effect of Paternalistic Leadership on Employee Voice Behavior: The Study of the Mediating Role of OBSE, *The Third International Conference On Humanity and Social Science*, pp. 89-93.

- 53- Yomaxana, T. (1976), *Statistics: An Introductory Analysis*, N.Y., Hapir & Raw Co.
- 54- Yoo, J. (2017), Customer Power and Frontline Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Psychological Empowerment, *European Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 1, pp. 238-256.
- 55- Zhang, J., Akhtar, M., Zhang, Y., & Rofcanin, Y. (2019), High Commitment Work Systems and Employee Voice: A Multilevel and Serial Mediation Approach Inside the Black Box, *Employee Relations: The International Journal*, Vol. 41, No. 4, pp. 811-827.
- 56- Zhang, S., Bowers, A., & Mao, Y. (2021), Authentic Leadership and Teachers' Voice Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Interpersonal Trust, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 49, No. 5, pp. 768-785.
- 57- Zhuang, W., Lee, C., & Ma, C. (2022), Hotel Employees' Voice Behavior: The Role of Paternalistic Leadership and Organizational Identification, *Sustainability*, Vol. 14, No. 1, 256.