



Investigating the effect of patriarchal leadership on the management of Difficult Employees: the mediating role of well-being and psychological empowerment

Mohammad Hossein Askarinia¹, Seyed Ali Akbar Ahmadi², Seyed Mehdi Vise³,
Reza Rasouli⁴

¹ PhD Student, Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran. Corresponding Author, Email: Mahdi_1354_mo@yahoo.aom

² Professor, Management Department, Payam Noor University, Tehran, Iran. Email: aliakbarahmadi@pnu.ac.ir

³ Associate Professor, Management Department, Ilam University, Ilam, Iran. Email: Amir7912000@yahoo.com

⁴ Professor, Management Department, Payam Noor University, Tehran, Iran. Email: rasouli@pnu.ac.ir

Abstract

Purpose: In every organization, there are staff whose behavior and ethics are different from others and their presence causes harmony in the work environment to be disturbed. It is more difficult to control and manage these employees than other employees. These employees are known as "Difficult Employees" in organizations. The way managers face such people in the workplace is one of the criteria for judging others about managers' managerial abilities and leadership style. One of the new leadership styles in today's era is the patriarchal leadership style. By reducing the distance between himself and the employees, patriarchal leadership creates a sense of trust and effective communication among employees, and by reducing psychological and inappropriate pressures on employees, it leads to a reduction of stress and anxiety in the work environment, and finally, it improves the capabilities of employees in the work environment. The current research seeks to determine the effect of patriarchal leadership style on the management of "Difficult Employees", considering the mediating role of psychological empowerment and psychological well-being of employees.

Design/Methodology/Approach: The current research is applied in terms of purpose, descriptive-correlative in terms of the nature of the method, and field research (survey) in terms of data collection. The spatial territory of the current research is Ilam City and the statistical community of the current research includes managers (high, middle, and operational) of government organizations in Ilam City, according to the statistics published by the Ilam governorate, their number is equal to 600 people; Therefore, using simple random sampling method, a total of 234 people were selected. The data of this research were collected through a standard questionnaire package, which includes a patriarchal leadership questionnaire with 10 questions, a psychological empowerment questionnaire with 6 questions, a psychological well-being questionnaire with 6 questions, and a problematic employee management questionnaire with 8 questions. The content validity of the questionnaires was confirmed using experts' opinions and its reliability was confirmed using Cronbach's alpha coefficient. The data analysis tool is structural equation modeling.

Findings: The results show that patriarchal leadership has a direct, positive, and significant effect on the management of "Difficult Employees". Also, patriarchal leadership through the variables of psychological empowerment and psychological well-being has an indirect, positive, and significant effect on the management of "Difficult Employees", and the mediating role of the two variables of psychological empowerment and psychological well-being in the influence of patriarchal leadership on the management of "Difficult Employees" has been confirmed.

Discussion and Conclusion: Patriarchal leadership has an interesting effect on the management of problematic employees, and this effect is strengthened by the presence of psychological empowerment and psychological well-being of employees. Patriarchal leaders can help improve the empowerment and the psychological well-being of employees and ultimately, improve organizational performance by creating human relationships, valuing and acknowledging, supporting and paying attention to needs, encouraging work-life balance, and creating a positive organizational culture. Leaders of organizations should spend more time on the work and personal life of their followers and try to create a balance between the work and personal lives of people and in this way, achieve a closer relationship with employees. A closer relationship with employees allows leaders to benefit from the constructive suggestions and opinions of informed employees when necessary. Also, showing attention to employees' family members and helping employees in times of need, including times of illness and financial problems, can establish a better relationship between the leader and the follower. In these situations, employees expect understanding and help from their leaders, and if the leader understands this need, they will get the employee's support, and the employee will rush to the leader's help when needed.

Keywords: Difficult Employees, Patriarchal leadership, Psychological empowerment, Psychological well-being.

Citation: Askarinia, M.H., Ahmadi, S.A.A., Vise, S.M., & Rasouli, R. (2024). Investigating the effect of patriarchal leadership on the management of Difficult Employees in government organizations: the mediating role of well-being and psychological empowerment. *Psychological Researches in Management*, 10(3), 111-133. (In Persian)

Received: June 02, 2024
Revised: July 17, 2024
Accepted: August 12, 2024
Article Type: Research Paper

P- ISSN: 2476-4833
E- ISSN: 2588-7084
<https://doi.org/doi: 10.22034/JOM.2024.2030956.1216>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by [Hazrat-e Masoumeh University](#). This article is an open access article licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](#)



بررسی تأثیر رهبری پدرسالارانه بر مدیریت کارکنان مشکل آفرین: نقش میانجی به‌زیستی و توانمندسازی روان‌شناختی*

محمدحسین عسکری نیا^۱، سید علی اکبر احمدی^۲، سید مهدی ویسه^۳، رضا رسولی^۴

^۱ دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه نویسنده مسئول: Mahdi_1354_mo@yahoo.aom

^۲ استاد، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: aliakbarahmadi@pnu.ac.ir

^۳ دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. رایانامه: Amir7912000@yahoo.com

^۴ استاد، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: rasouli@pnu.ac.ir

چکیده

کارکنان مشکل آفرین همه جا هستند و پیامدهایی مخرب را برای سازمان‌ها به همراه دارند. هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی تأثیر سبک رهبری پدرسالارانه بر مدیریت کارکنان مشکل آفرین با توجه به نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و به‌زیستی روان‌شناختی کارکنان است. روش پژوهش بر اساس هدف، کاربردی و براساس ماهیت روش، توصیفی - همبستگی و از نظر گردآوری اطلاعات، پیمایشی است. جامعه آماری شامل مدیران سازمان‌های دولتی شهر ایلام که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، در مجموع ۲۳۴ نفر انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد است. ابزار تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز الگویابی معادلات ساختاری است. نتایج نشان می‌دهد رهبری پدرسالارانه بر مدیریت کارکنان مشکل آفرین تأثیری مثبت و معنادار دارد. همچنین، متغیرهای توانمندسازی روان‌شناختی و به‌زیستی روان‌شناختی نیز نقش متغیر میانجی را دارند. رهبری پدرسالارانه تأثیری جالب توجه بر مدیریت کارکنان مشکل آفرین دارد و این تأثیر با وجود توانمندسازی روان‌شناختی و به‌زیستی روان‌شناختی کارکنان تقویت می‌شود. رهبران پدرسالار با ایجاد ارتباط انسانی و تقدیر، حمایت و توجه به نیازها، تشویق به توازن کار - زندگی و ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت، می‌توانند به توانمندسازی و به‌زیستی روان‌شناختی کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی کمک کنند.

کلیدواژه‌گان: کارکنان مشکل آفرین، رهبری پدرسالارانه، توانمندسازی روان‌شناختی، به‌زیستی روان‌شناختی.

استناد: عسکری نیا، محمدحسین، احمد، سید علی اکبر، ویسه، سید مهدی و رسولی، رضا (۱۴۰۳). بررسی تأثیر رهبری پدرسالارانه بر مدیریت کارکنان مشکل آفرین در سازمان‌های دولتی: نقش میانجی به‌زیستی و توانمندسازی روان‌شناختی. پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت، ۱۰(۳)، ۱۱۱-۱۳۳.

مقدمه

در هر سازمان نیروهایی وجود دارند که رفتار و اخلاقشان با بقیه متفاوت است و حضور آنها موجب برهم خوردن هماهنگی در محیط کار می‌شود. در دوره‌ای که باید سریع کار کرد، کارکنان مشکل‌آفرین^۱ باعث تأخیر و اضافه کاری می‌شوند (Jerker et al., 2024). چه این افراد سلطه‌جو باشند، چه از زیر کار دررو و چه اخمو باشند و چه نالان، روش‌هایی وجود دارند که به کمک آنها می‌توان از کار با این افراد بهترین نتیجه را به دست آورد. چه بسا بتوان با اصلاح این افراد، علاوه بر ایجاد الگویی مناسب برای سایرین، در طول مسیر شغلی و مدیریتی خود تجربه‌هایی گران‌بها و مفید آموخت (Mark, 2020). باید دانست همه مدیران در حرفه و مسیر شغلی‌شان حتماً با کارکنان مشکل‌آفرین مواجه خواهند شد؛ زیرا همیشه کارکنان مشکل‌آفرین وجود دارند و همچنین، این ماهیت شغل مدیر است که در جایگاه مدیر با این افراد سروکار داشته باشد (Kim et al., 2022). نحوه مواجه شدن مدیران با این‌گونه افراد در محل کار از جمله معیارهای قضاوت دیگران درباره توانمندی‌های مدیریتی مدیران به حساب می‌آید؛ به همین دلیل، مدیران باید به روشنی بدانند چگونه با این‌گونه افراد مواجه شوند، بدون اینکه هزینه‌ای سنگین به سازمان تحمیل شود یا نیازی به اخراج این افراد باشد که در مواقعی، افرادی توانمند و تأثیرگذار هستند (Frey et al., 2022). با اینکه بیشتر کارمندان افرادی تحصیل‌کرده هستند، نمی‌شود چنین فرض کرد که همه افرادی منطقی و معقول هستند. حتی فقط یک کارمند مشکل‌آفرین می‌تواند روحیه، اخلاق، بهره‌وری و نظر بقیه اعضای گروه را به طور کلی تحت تأثیر قرار دهد (Shaheen et al., 2021). افراد مشکل‌آفرین یا بدقلق در عمده مواقع با بیشتر مردم مشکل دارند و معمولاً افراد هم دوست ندارند با این افراد مشکل‌آفرین روبه‌رو شوند و معمولاً از آنها دوری می‌کنند. این موضوع درباره کارکنان نیز صادق است؛ از این رو، مدیر باید توانایی مدیریت کارمندان مشکل‌آفرین، مدیریت کارمندان ناسازگار و دشوار را داشته باشد و از شیوه‌هایی مختلف برای کنترل و مدیریت این افراد استفاده کند. یکی از روش‌هایی که در این ارتباط در اختیار مدیران قرار دارد، سبک رهبری است (Miller, 2010). لی^۲ (۲۰۱۵) معتقد است سبک‌های قدیمی رهبری برای عصر حاضر مفید نیستند. سبک‌های جدید رهبری انعطاف‌پذیری بیشتری دارند و بر بهبود عملکرد کارکنان و سازمان بیشتر تأثیرگذار هستند (رستگار و حسنی، ۱۴۰۲). کابیرا^۳ (۲۰۱۶) اذعان می‌کند، در واقع، سبکی از رهبری باید استفاده شود که بتواند میان اهداف سازمان و نیازهای کارکنان تعادل ایجاد کند. یکی از سبک‌های جدید رهبری در عصر حاضر سبک رهبری پدرسالارانه است. رهبر پدرسالار وظایف مراقبت کردن، پرورش دادن، هدایت کردن، حفاظت کردن و ... را به عهده دارد و در واقع، می‌توان گفت

¹ Difficult Employees

² Lee

³ Kabiru

همه وظایف یک پدر نسبت به فرزندانش را به عهده دارد. رهبری پدرسالارانه نوعی سبک رهبری است که در آن رهبر خیرخواهی پدرانه و قدرت سلسله‌مراتبی را هم‌زمان به کار می‌برد (کوهستانی، ۱۴۰۰). در فرهنگ‌های پدرسالار، افراد دارای قدرت خود را مانند یک پدر می‌بینند و معتقد هستند حمایت از کارکنان‌شان جزء وظایف‌شان محسوب می‌شود. در مقابل حمایت‌های رهبر، افراد نسبت به رهبر وفادار هستند، از وی اطاعت می‌کنند و احترام وی را نگاه می‌دارند (Chan, 2013). پژوهشگران در زمینه مطالعات رهبری به این نتیجه رسیده‌اند که رهبری پدرسالارانه در کشورهای در حال توسعه طرفداران بیشتری بدست آورده است. در فرهنگ‌های پدرسالارانه مردم از لحاظ قدرت نقش پدر و مادر را در نظر می‌گیرند که رهبر پدرسالار متعهد است که از پیروان خود در برابر دیگران مراقبت و حمایت و حفاظت کند و رفاهی را برای آن‌ها فراهم کند، در عوض پیروان هم با وفاداری و احترام و اطاعت از رهبران زحمات و خدایات آن‌ها را جبران می‌کنند (علبدی و همکاران، ۱۴۰۲). کارکنانی که تحت رهبری و هدایت رهبران پدرسالار در سازمان‌ها قرار دارند، انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان می‌دهند. در واقع، این افراد روابط مناسب و حسنه با رهبران خود دارند و احترامی ویژه برای آن‌ها قائل هستند (شرفی و همکاران، ۱۴۰۲). رهبری پدرسالار با کم کردن فاصله بین خود و کارکنان موجب ایجاد احساس اعتماد و ارتباط مؤثر در کارکنان می‌شود و با کاهش فشارهای روانی و نامناسب روی کارکنان به کاهش استرس و اضطراب در محیط کار منجر می‌شود و در نهایت، توانمندی‌های کارکنان در محیط کار را ارتقاء می‌بخشد (عابدی و همکاران، ۱۴۰۲). رهبران پدرسالار کارکنان را تشویق و با ایجاد فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، احساس ارزشمندی و رضایت شغلی کارکنان را تقویت می‌کنند (Lan et al., 2019). این نوع رهبران از کارکنان خود حمایت می‌کنند تا تعادلی مناسب بین زندگی شخصی و حرفه‌ای داشته باشند. این کار می‌تواند به به‌زیستی روان‌شناختی کارکنان کمک کند و عملکرد شغلی کارکنان را بهبود ببخشد (Ampong, 2024). مدیرانی که در سازمان خود از سبک پدرسالارانه استفاده می‌کنند، به کارکنان خود انگیزه می‌دهند و احساس تعهد در آن‌ها را تقویت می‌کنند. این کار می‌تواند بهبود در عملکرد و به‌زیستی روان‌شناختی آن‌ها را فراهم آورد (Lin et al., 2023). بهبود شرایط روان‌شناختی کارکنان می‌تواند باعث بهبود ارتباطات و روابط آن‌ها با همکاران و مدیران شود. ارتباطات بهتر می‌تواند از طریق انجام موثرتر و همکاری بیشتر در کار تأثیرگذار باشد. کارکنانی که به‌زیستی روان‌شناختی خوبی دارند، برای مشارکت فعال و مثبت در فعالیت‌های سازمان بیشتر انگیزه دارند که این امر باعث افزایش همکاری آن‌ها با سازمان و مدیران می‌شود (Liang et al., 2023). با بهبود جو روان‌شناختی و افزایش توانمندی‌های شخصی، کارکنان احساس مشارکت بیشتری در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های سازمانی می‌کنند. این احساس مشارکت باعث افزایش ارتباط و همکاری با سازمان و مدیران می‌شود و در نهایت، مدیران کنترل بهتری بر کارکنان خواهند داشت (Khatoon et al., 2024). کارکنانی که توانمندسازی روان‌شناختی‌شان تقویت شده است، بهتر می‌توانند با تنش‌های محیط کاری مواجه شوند. این توانایی به

کاهش تنش‌ها و افزایش همکاری مؤثر با سازمان و مدیران کمک می‌کند (Iqbal et al., 2024). با توجه به مطلب بیان‌شده، پژوهش حاضر در پی تعیین تأثیر سبک رهبری پدرسالارانه بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین با توجه به نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و به‌زیستی روان‌شناختی کارکنان است؛ از این رو، پرسش اصلی این است که تأثیر سبک رهبری پدرسالارانه بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین با توجه به نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و به‌زیستی روان‌شناختی کارکنان چگونه است. این پژوهش در سازمان‌های دولتی انجام شده است. با توجه به ماهیت مشاغل و روتین بودن و تکراری بودن آن‌ها در سازمان‌های دولتی و همچنین، نوع استخدام و امنیت شغلی در این سازمان‌ها، معمولاً تعداد کارکنان بدقلق و مشکل‌آفرین در این نوع سازمان‌ها نسبت به سازمان‌های دیگر بیشتر است. در سازمان‌های دولتی نیز می‌توان از نتایج این پژوهش در به دست آوردن رضایت‌مندی کارکنان مشکل‌آفرین و بهبود عملکرد آن‌ها و همچنین، ایجاد انگیزش در کارکنان برای همکاری و تعامل با سایر همکاران و در نهایت، بهبود عملکرد سازمان استفاده کرد. نوآوری پژوهش حاضر از دو جنبه قابل بیان است: اول اینکه با توجه به جست‌وجوی پژوهشگر در پایگاه‌های علمی معتبر، تا کنون مطالعه‌ای که دربرگیرنده چهار متغیر رهبری پدرسالارانه، مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین، توانمندسازی روان‌شناختی و به‌زیستی روان‌شناختی باشد یافت نشده است و به اصطلاح، تأثیر رهبری پدرسالارانه بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین از طریق توانمندسازی روان‌شناختی و به‌زیستی روان‌شناختی بررسی نشده است؛ از این رو، انجام این پژوهش دانشی را به دانش قبلی درباره روابط بین متغیرهای پژوهش اضافه می‌کند. نوآوری دوم به قلمرو مکانی پژوهش حاضر مربوط می‌شود. این پژوهش در سازمان‌های دولتی شهر ایلام انجام شده است. با توجه به جست‌وجوی پژوهشگر، تا کنون پژوهشی با این عنوان در سازمان‌های دولتی شهر ایلام انجام نشده است.

مبانی نظری

رهبری پدرسالارانه و مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین

تقریباً همه مدیران در دوران مدیریت خود دست‌کم یک کارمند داشته‌اند که مشکل‌آفرین بوده است (Bobbie, 2001). داشتن کارمندی که درست کار نمی‌کند بخشی جدانشدنی از تجربه دوران مدیریت است و می‌توان گفت کارکنان بدقلق یا مشکل‌آفرین همه جا هستند. در هر محیط کاری، مدیر وظیفه مدیریت کارکنان بدقلق و کارکنان مشکل‌آفرین را به عهده دارد. مدیریت این دسته از کارکنان دشوارتر از کارکنان دیگر است (Travor & Gary, 2000). رهبران سازمان‌ها باید با استفاده از هنر و توانمندی خود و با به‌کارگیری سبک رهبری اثربخش، این دسته از کارکنان را کنترل و مدیریت کنند (Adongo et al., 2023). یکی از سبک‌های رایج رهبری در سازمان‌های امروزی رهبری پدرسالارانه است. رهبری پدرسالارانه از جمله سبک‌های رهبری است که در آن کارکنان با دیدگاه محبت‌آمیز و نگاه دلسوزانه هدایت

می‌شوند (Chen & Kao, 2009). در این سبک رهبری، تمرکز اصلی بر ارتقای توانمندی‌ها و ایجاد انگیزش در کارکنان است (Humphreys et al., 2014). کارکنان سازمان‌هایی که سبک رهبری پدرسالارانه در آن‌ها اجرا می‌شود معمولاً دارای تعهد و انگیزه زیاد هستند و میزان مشارکت آن‌ها در سازمان در سطحی بالا قرار دارد. رهبران پدرسالار هم به زندگی کاری و هم به زندگی شخصی کارکنان خود توجه ویژه دارند (Defriend & Cook, 2024). تأثیرگذاری رهبری پدرسالارانه بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین در پژوهش‌هایی از جمله لان^۱ و همکاران (۲۰۱۹)، لین^۲ و همکاران (۲۰۲۳) و آمپونگ^۳ و همکاران (۲۰۲۴) بررسی شده است. با توجه به مطالب بالا، فرضیه زیر شکل می‌گیرد:

H₁: رهبری پدرسالارانه بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین تأثیری معنادار دارد.

رهبری پدرسالارانه و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان

رهبری پدرسالارانه از جمله سبک‌های رهبری است که توسط رهبران در سازمان‌ها در راستای حمایت و ایجاد انگیزه در کارکنان به کار گرفته می‌شود (یزدانی و همکاران، ۱۳۹۸). رهبران پدرسالار همانند سبک عضو ارشد خانواده و مانند یک پدر بر حمایت از پیروان خود تأکید می‌کنند. در این گونه روابط، تدارک راهنمایی برای زندگی حرفه‌ای و شخصی پیروان و ایجاد جو حمایتی در حوزه‌های کاری و غیرکاری کارمندان اهمیت بسیار برای رهبر دارد (شجاعی و همکاران، ۱۳۹۷). رهبران دارای این سبک نسبت به کارکنان خود مهربان هستند و به فعالیت‌های کاری و فردی کارکنان توجهی ویژه دارند. نشان دادن رفتار خیرخواهانه توسط رهبران از طریق کمک به پیروان در مواقع بروز مشکل کاری و فردی و توجه نشان دادن به رفاه آن‌ها حتی در خارج از محیط کار ممکن است به ارتقای فعالیت‌های متقابل منجر شود (Clara et al., 2016). رهبران پدرسالار از نظر عاطفی از کارکنان حمایت می‌کنند و برای آن‌ها الگو هستند. رهبری پدرسالارانه موجب ایجاد حس مسئولیت‌پذیری در کارکنان می‌شود. در این سبک، کارکنان تمایل دارند مهارت‌های ویژه خود را ارتقاء دهند تا نزد رهبر خود محبوبیت پیدا کنند و روابط خود را گسترش دهند (Saira et al., 2021). رهبری پدرسالارانه با افزایش ارتباط و اعتماد، ایجاد انگیزه و افزایش خلاقیت و نوآوری می‌تواند توانمندی‌های روان‌شناختی کارکنان را بهبود ببخشد (Mustafa et al., 2022). سبک رهبری پدرسالارانه با هدف کاهش تنش و اضطراب در محیط کاری کارکنان و ارتقای توانمندی و مهارت کارکنان به کار گرفته می‌شود. تأثیرگذاری رهبری پدرسالارانه بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در پژوهش‌هایی از جمله عابدی و همکاران (۱۴۰۲) و لیانگ^۴ و همکاران (۲۰۲۳) بررسی شده است. با توجه به مطالب بالا، فرضیه زیر شکل می‌گیرد:

¹ Lan

² Lin

³ Ampong

⁴ Liang

H2: رهبری پدرسالارانه بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیری معنادار دارد.

رهبری پدرسالارانه و به‌زیستی روان‌شناختی کارکنان

سازمان‌ها به مدیران و کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در راستای رشد و توسعه همه‌جانبه دست یابند. مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌هایی متفاوت را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در همه سازمان‌ها باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و به‌زیستی روانی و رضایت آن‌ها را از شغل و چرخه خویش افزایش می‌دهد (Moran et al., 2023). مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می‌توانند به‌زیستی روانی، خلاقیت، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان خود را در بهره‌وری سازمان افزایش دهند (Hou & Zhao, 2024). رهبری سازمان می‌تواند در ایجاد فضای مؤثر برای ارتقای به‌زیستی روان‌شناختی کارکنان مؤثر باشد (Liang et al., 2023). یکی از سبک‌های رایج در سازمان‌ها، سبک رهبری پدرسالارانه است. در این سبک رهبری، مدیران و رهبران سازمان همانند یک پدر دیدگاهی محبت‌آمیز و دلسوزانه به کارکنان خود دارند و معمولاً از این رویه برای ایجاد ارتباط نزدیک و صمیمی با کارکنان و تشویق آن‌ها به ارتقای شخصی و حرفه‌ای و کنترل رفتار آن‌ها در محیط‌های کاری استفاده می‌کنند (Marshall et al., 2017). رهبر پدرسالار به کارکنان فرصت می‌دهد تا به کمک آموخته‌های خود تصمیم‌های درست بگیرند و مسئولیت‌پذیری خود را در محیط کار بهبود ببخشند. همچنین، رهبر پدرسالار احترام و شفافیت را راهکاری برای ارتباط با کارکنان می‌داند و با ایجاد فضای کاری مثبت میزان پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری کارکنان را ارتقاء می‌دهد (Nkambule & Perumal, 2024). تأثیرگذاری رهبری پدرسالارانه بر به‌زیستی روان‌شناختی کارکنان در پژوهش‌هایی از جمله آمپونگ و همکاران (۲۰۲۴) و هو و ژائو^۱ (۲۰۲۴) بررسی شده است. با توجه به مطالب بالا، فرضیه زیر شکل می‌گیرد:

H3: رهبری پدرسالارانه بر به‌زیستی روان‌شناختی کارکنان تأثیری معنادار دارد.

توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین

توانمندسازی شناختی کارکنان به عنوان عاملی کلیدی در بهبود عملکرد و موفقیت سازمانی حائز اهمیت است و نقش اساسی در تبدیل افراد به منابع ارزشمند و مؤثر برای سازمان دارد (Farzana & Charoensukmongkol, 2024). توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان باعث افزایش اعتمادبه‌نفس، تقویت مهارت‌ها، احساس مشارکت، تحمل تنش بهتر و افزایش تعهد و ارتباط مؤثر می‌شود. این تأثیرات مثبت بهبود همکاری کارکنان با سازمان و مدیران را تسهیل و تقویت می‌کند و به گسترش فعالیت‌های سازمانی و رشد پایدار کمک می‌کند (حمزوی و همکاران، ۱۴۰۳)؛ از این رو، سازمان‌ها باید به توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان توجه داشته باشند تا از ظرفیت بالقوه آن‌ها برای همکاری

¹ Hou & Zhao

بهینه با سازمان و مدیران بهره ببرند (Çetinkaya & Yeşilada, 2022). توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان به ارتقای توانمندی‌های ارتباطی کارکنان کمک می‌کند و موجب افزایش مهارت‌های ارتباطی و همکاری درون‌گروهی و بین‌گروهی افراد در سازمان می‌شود (Lucas et al., 2017). زمانی که فردی مشکل‌آفرین در سازمان وجود داشته باشد، باید به طور منطقی با وی رفتار شود. این‌گونه افراد معمولاً ارتباطاتی مناسب در سازمان ندارند؛ از این رو، مواجهه صحیح و منطقی و تشویق آن‌ها در راستای یادگیری و بهبود ارتباطات خود موجب می‌شود فرد مشکل‌آفرین مانند یک بیماری مسری نتواند مشکل‌آفرینی را به دیگران نیز انتقال دهد (Wu et al., 2023). تأثیرگذاری توانمندسازی روان‌شناختی بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین در پژوهش‌هایی از جمله خاتون^۱ و همکاران (۲۰۲۴) و لیانگ و همکاران (۲۰۲۳) بررسی شده است. با توجه به مطالب بالا، فرضیه زیر شکل می‌گیرد:

H4: توانمندسازی روان‌شناختی بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین تأثیری معنادار دارد.

به‌زیستی روان‌شناختی و مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین

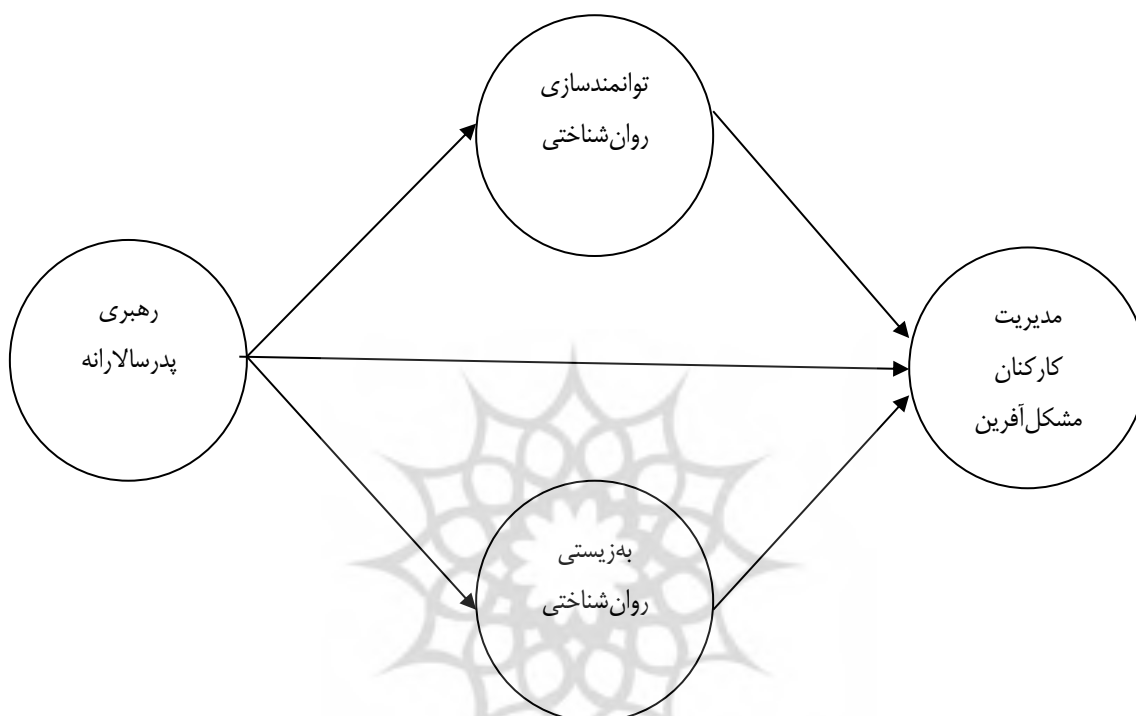
به‌زیستی روان‌شناختی را می‌توان خوشبختی، شادی و داشتن احساسات مثبت در زندگی تعریف کرد که در آن فرد تلاش می‌کند توانایی‌های بالقوه خود را شکوفا کند (Hou & Zhao, 2024). به‌زیستی روان‌شناختی نه فقط در زندگی شخصی به افراد آرامش اعطا می‌کند، بلکه در محیط سازمان نیز به فرد در ایفای نقش سازنده کمک می‌کند (Lin et al., 2023). توسعه به‌زیستی روان‌شناختی در کار باعث مزایای شخصی و سازمانی می‌شود. در سطح شخصی، افرادی که سطحی بالا از به‌زیستی روان‌شناختی را دارا هستند، دارای شبکه‌های اجتماعی بزرگ‌تر، انرژی بیشتر و سیستم ایمنی بهتر می‌شوند. در سطح سازمانی، خلاقیت، همکاری، کیفیت کار، عملکرد فردی و بهره‌وری سازمانی افزایش می‌یابد (Moran et al., 2023). کارکنان با به‌زیستی روان‌شناختی مناسب به احتمال زیاد رضایت شغلی بیشتری دارند. این احساس رضایت آن‌ها را به همکاری بیشتری با سازمان و مدیران ترغیب می‌کند (Liang et al., 2023). کارکنانی که به‌زیستی روان‌شناختی خوبی دارند، آسان‌تر با تنش‌های روزمره کنار می‌آیند. این امر به کاهش ابهامات و نگرانی‌ها در محیط کار کمک می‌کند و باعث افزایش همکاری با سازمان و مدیران می‌شود (Lee et al., 2019). به‌زیستی روان‌شناختی می‌تواند به بهبود همکاری کارکنان با سازمان و مدیران کمک کند. این امر نشان‌دهنده اهمیت توجه به سلامت روانی کارکنان و ایجاد محیط کاری سازگار با به‌زیستی آن‌ها است تا اجازه دهد شرکت‌ها به رشد و پیشرفت پایدار دست یابند. تأثیرگذاری به‌زیستی روان‌شناختی بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین در پژوهش‌هایی

¹ Khatoon

از جمله اقبال^۱ و همکاران (۲۰۲۴) و موران^۲ و همکاران (۲۰۲۳) بررسی شده است. با توجه به مطالب بالا، فرضیه زیر شکل می‌گیرد:

H5: به‌زیستی روان‌شناختی بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین تأثیری معنادار دارد.

با توجه به فرضیه‌های تدوین‌شده، مدل مفهومی پژوهش حاضر در قالب **شکل ۱** ترسیم شده است.



شکل ۱) مدل مفهومی پژوهش

منبع: مبانی نظری پژوهش (اقتباس از شرفی و همکاران (۱۴۰۲)، هو و ژائو (۲۰۲۴) و کیم^۳ و همکاران (۲۰۲۲))

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت روش، توصیفی - همبستگی و از لحاظ جمع‌آوری اطلاعات، جزء پژوهش‌های میدانی (پیمایشی) است. قلمرو مکانی پژوهش حاضر شهر ایلام و جامعه آماری پژوهش حاضر شامل مدیران (عالی، میانی و عملیاتی) سازمان‌های دولتی در شهر ایلام است که بر اساس آمار منتشرشده از سوی استانداری ایلام تعداد آن‌ها برابر ۶۰۰ نفر است؛ از این رو، با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، در مجموع ۲۳۴ نفر با توجه به جدول مورگان برای نمونه پژوهش انتخاب شدند. داده‌های این پژوهش از طریق یک

¹ Iqbal

² Moran

³ Kim

بسته پرسشنامه استاندارد جمع‌آوری شده‌اند که شامل چهار پرسشنامه رهبری پدرسالارانه با ۱۰ پرسش، پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی با ۶ پرسش، پرسشنامه به‌زیستی روان‌شناختی با ۶ پرسش و پرسشنامه مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین با ۸ پرسش است. چارچوب کلی پرسشنامه و پرسش‌های مربوط به هر متغیر در **جدول ۱** ارائه شده‌اند.

جدول ۱) مشخصات پرسشنامه پژوهش

متغیر	تعداد پرسش‌ها	منبع
رهبری پدرسالارانه	۱۰	شرفی و همکاران (۱۴۰۲)
توانمندسازی روان‌شناختی	۶	اقبال و همکاران (۲۰۲۴)
به‌زیستی روان‌شناختی	۶	هو و ژائو (۲۰۲۴)
مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین	۸	کیم و همکاران (۲۰۲۲)
کل پرسشنامه	۳۰	-----

در پژوهش حاضر سه نوع روایی بررسی شدند: روایی محتوا، روایی همگرا و روایی سازه. روایی محتوا توسط ۱۴ نفر از اساتید خبره انجام شد. از نظر اساتید، تعدادی زیاد از پرسش‌ها تکراری و هم‌مفهوم بودند. همچنین، بعضی از پرسش‌ها نامفهوم بودند که اصلاحاتی بر روی آن‌ها انجام شد. همچنین، به منظور سنجش روایی، از روایی سازه و روایی همگرا استفاده شد. با توجه به اینکه مقدار همه بارهای عاملی متغیرهای پژوهش بزرگ‌تر از ۰/۵۰ و هم‌زمان مقدار میانگین واریانس‌های خروجی (AVE)^۱ برای همه متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۵۰ است، روایی سازه نیز تأیید می‌شود. طبق نظر فورنل و لارکر^۲ (۱۹۸۱)، معیار روایی همگرا بودن این است که میانگین واریانس‌های خروجی بیشتر از ۰/۵ باشد. برای بررسی روایی واگرا نیز از شاخص هیتروتریت و مونوتریت (HTMT)^۳ استفاده شده است. حد مجاز معیار HTMT میزان ۰/۸۵ تا ۰/۹۰ است (آذر و غلام‌زاده، ۱۳۹۵). با توجه به مقادیر موجود در **جدول ۲**، همان‌طور که مشاهده می‌شود، مقدار شاخص HTMT برای متغیرهای رهبری پدرسالارانه، توانمندسازی روان‌شناختی، به‌زیستی روان‌شناختی و مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین به‌ترتیب برابر ۰/۸۸، ۰/۸۶، ۰/۸۹ و ۰/۸۷ است؛ از این رو، روایی واگرا نیز تأیید شده است. در پژوهش حاضر، برای بررسی پایایی ابزار نیز از پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. با توجه به اینکه برای پژوهش‌های علوم انسانی ضریب آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۷ قابل قبول است، می‌توان نتیجه گرفت پایایی پرسشنامه پژوهش خوب است؛ زیرا مقدار تمامی ضرایب به‌دست‌آمده برای پرسشنامه پژوهش حاضر بیشتر از ۰/۷ است. پایایی ترکیبی برخلاف آلفای کرونباخ که به طور ضمنی فرض می‌کند هر شاخص وزنی یکسان دارد، بر بارهای عاملی حقیقی هر سازه متکی است؛ بنابراین، معیاری بهتر را برای پایایی ارائه می‌دهد.

1 Average Variance Extracted

2 Fornell & Larcker

3 Heterotrait-Monotrait Ratio

پایایی ترکیبی باید مقداری بیش از ۰/۷ را به دست آورد تا بیانگر ثبات درونی سازه باشد. پایایی پرسشنامه رهبری پدرسالارانه در پژوهش شرفی و همکاران (۱۴۰۲) برابر ۰/۸۹، پایایی پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی در پژوهش اقبال و همکاران (۲۰۲۴) برابر ۰/۸۳، پایایی پرسشنامه به‌زیستی روان‌شناختی در مطالعه هو و ژائو (۲۰۲۴) برابر ۰/۹۱ و پایایی پرسشنامه مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین در مطالعه کیم و همکاران (۲۰۲۲) برابر ۰/۸۷ است. در پژوهش حاضر، مقادیر به‌دست‌آمده برای پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷ هستند که پایایی مطلوب متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهند. نتایج اعتبار ابزار پژوهش در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲) شاخص‌های پایایی و روایی همگرایی مدل بیرونی پژوهش

شاخص‌های برازش مدل بیرونی	رهبری پدرسالارانه	توانمندسازی روان‌شناختی	به‌زیستی روان‌شناختی	مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین
آلفای کرونباخ	۰/۷۹۵	۰/۷۸۶	۰/۸۱۱	۰/۷۳۵
پایایی ترکیبی	۰/۸۲۷	۰/۷۹۸	۰/۸۶۵	۰/۷۸۲
روایی همگرا	۰/۵۹۹	۰/۵۸۳	۰/۶۱۵	۰/۵۵۷
روایی واگرا	۰/۸۸	۰/۸۶	۰/۸۹	۰/۸۷

برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از روش معادلات ساختاریافته با کمک نرم‌افزار آموس ۱۲۴ استفاده شده است.

یافته‌ها

نتایج بررسی مدل‌های اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) متغیرهای پژوهش در جدول ۳ گزارش شده است. در این جدول، بارهای عاملی و ضرایب معناداری گزارش شده‌اند. با توجه به اینکه همه بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۰/۵۰ شده‌اند و هم‌زمان همه ضرایب معناداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ بوده‌اند، می‌توان نتیجه گرفت مدل اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش حاضر تأیید می‌شود.

جدول ۳) نتایج مدل اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش

متغیرها	پرسش‌ها	بار عاملی	ضریب معناداری
رهبری پدرسالارانه	پرسش ۱	۰/۸۲	۱۲/۸۷
	پرسش ۲	۰/۸۰	۱۲/۶۶
	پرسش ۳	۰/۸۵	۱۳/۲۴
	پرسش ۴	۰/۸۵	۱۳/۲۱

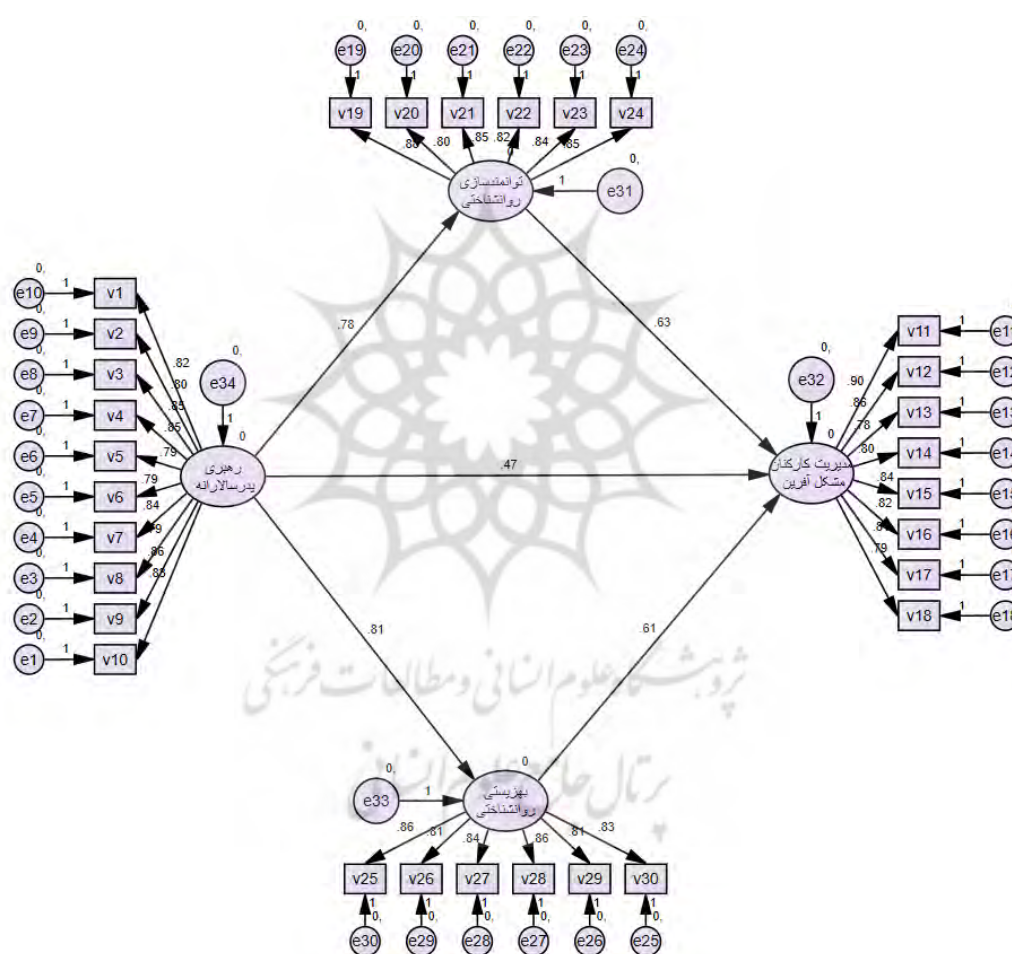
۱۲/۴۱	۰/۷۹	پرسش ۵	
۱۲/۴۷	۰/۷۹	پرسش ۶	
۱۳/۰۲	۰/۸۴	پرسش ۷	
۱۲/۴۸	۰/۷۹	پرسش ۸	
۱۳/۷۸	۰/۸۶	پرسش ۹	
۱۲/۹۴	۰/۸۳	پرسش ۱۰	
۱۳/۹۰	۰/۸۸	پرسش ۱	توانمندسازی روان‌شناختی
۱۲/۷۱	۰/۸۰	پرسش ۲	
۱۳/۴۸	۰/۸۵	پرسش ۳	
۱۲/۲۹	۰/۸۲	پرسش ۴	
۱۲/۶۳	۰/۸۴	پرسش ۵	
۱۲/۴۲	۰/۸۵	پرسش ۶	
۱۱/۶۷	۰/۸۶	پرسش ۱	به‌زیستی روان‌شناختی
۱۱/۵۴	۰/۸۱	پرسش ۲	
۱۲/۹۰	۰/۸۴	پرسش ۳	
۱۲/۷۹	۰/۸۲	پرسش ۴	
۱۲/۷۶	۰/۸۱	پرسش ۵	
۱۱/۳۳	۰/۸۳	پرسش ۶	
۱۴/۲۱	۰/۹۰	پرسش ۱	مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین
۱۳/۷۵	۰/۸۶	پرسش ۲	
۱۱/۵۵	۰/۷۸	پرسش ۳	
۱۳/۱۰	۰/۸۰	پرسش ۴	
۱۳/۶۷	۰/۸۴	پرسش ۵	
۱۳/۲۷	۰/۸۲	پرسش ۶	
۱۳/۱۶	۰/۸۱	پرسش ۷	
۱۲/۸۸	۰/۷۹	پرسش ۸	

برای تحلیل فرضیه‌های پژوهش از تکنیک مدل معادلات ساختاری با بررسی و ارزیابی اثرات کل، مستقیم و میانجی (غیرمستقیم) با کمک نرم‌افزار آموس ۲۴ استفاده شده است. لازم به یادآوری است مدل پس از اصلاح و ارتباط بین خطاها و مینیمم آن‌ها به دست آمده است. جدول ۴ نتایج آزمون شاخص‌های ارزندگی - مدل تأثیر رهبری پدرسالارانه بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین در سازمان‌های دولتی: نقش میانجی به‌زیستی و توانمندسازی روان‌شناختی را نشان می‌دهد.

جدول ۴) نتایج آزمون شاخص‌های ارزندگی - مدل پژوهش

مدل	χ^2	DF	χ^2/DF	RMSEA	GFI	CFI	NFI
مدل پژوهش	۱۸۶۶۳/۴۲۸	۶۷۸۱	۲/۷۵۲	۰/۰۶۹	۰/۹۲۱	۰/۹۵۳	۰/۹۲۸

نتایج شاخص‌های ارزشی در **جدول ۴** نشان می‌دهد میزان شاخص χ^2/df در ارزشی مدل ساختاری پژوهش حاضر کمتر از سطح مطلوب و مقدار قابل قبول عدد ۴ است. همچنین، میزان شاخص RMSEA در مدل کمتر از سطح معناداری و قابل قبول ۰/۰۸ است که نشان‌دهنده برازش مناسب و خوب مدل است. به همین ترتیب، در **جدول ۴**، مقادیر اندازه‌های برازندگی GFI، CFI و NFI ارزشی مدل پژوهش حاضر توسط داده‌های پژوهش در سطحی مناسب و مطلوب محسوب می‌شوند؛ از این رو، ارزشی مدل پژوهش حاضر توسط داده‌های پژوهش در سطحی مناسب از نظریه‌های استفاده‌شده حمایت می‌کند و برای تبیین مدل، مناسب محسوب می‌شود. همچنین، در **شکل ۲**، نتایج برآورد ضرایب مسیر و بارهای عاملی مدل ساختاری فرضیه‌های پژوهش حاضر نمایش داده شده‌اند.



شکل ۲) مدل ساختاری فرضیه‌های پژوهش

نتایج کلی فرضیه‌های پژوهش با توجه به ضریب مسیر و عدد معناداری که از مدل ساختاری پژوهش به دست آمده است، در قالب **جدول ۵** به صورت خلاصه انعکاس یافته‌اند.

جدول ۵) بررسی فرضیه‌های پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهشگر)

نتیجه فرضیه	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه‌های پژوهش
تأیید	۶/۹۵	۰/۴۷	رهبری پدرسالارانه ← مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین
تأیید	۱۰/۲۹	۰/۷۸	رهبری پدرسالارانه ← توانمندسازی روان‌شناختی
تأیید	۱۱/۴۶	۰/۸۱	رهبری پدرسالارانه ← به‌زیستی روان‌شناختی
تأیید	۹/۹۳	۰/۶۳	توانمندسازی روان‌شناختی ← مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین
تأیید	۹/۳۴	۰/۶۱	به‌زیستی روان‌شناختی ← مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین

همان‌طور که مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه عدد معناداری بین دو متغیر رهبری پدرسالارانه و مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین برابر ۶/۹۵ و بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و همچنین، ضریب مسیر بین آن‌ها نیز برابر ۰/۴۷ است، می‌توان گفت رهبری پدرسالارانه بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین تأثیر مستقیم، مثبت و معنادار دارد. عدد معناداری بین دو متغیر رهبری پدرسالارانه و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان برابر ۱۰/۲۹ و بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است و با توجه به اینکه ضریب مسیر بین این دو متغیر برابر ۰/۷۸ است، می‌توان گفت رهبری پدرسالارانه بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دارای تأثیر مستقیم، مثبت و معنادار است. عدد معناداری بین دو متغیر رهبری پدرسالارانه و به‌زیستی روان‌شناختی برابر ۱۱/۴۶ و بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و از طرفی، ضریب مسیر بین این دو متغیر برابر ۰/۸۱ است؛ از این رو، رهبری پدرسالارانه بر به‌زیستی روان‌شناختی کارکنان تأثیر مستقیم، مثبت و معنادار دارد. عدد معناداری بین دو متغیر توانمندسازی روان‌شناختی و مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین برابر ۹/۹۳ و بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است و از طرفی، ضریب مسیر بین این دو متغیر برابر ۰/۶۳ است؛ از این رو، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین تأثیر مستقیم، مثبت و معنادار دارد. عدد معناداری بین دو متغیر به‌زیستی روان‌شناختی و مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین برابر ۹/۳۴ و بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است و از طرفی، ضریب مسیر بین این دو متغیر برابر ۰/۶۱ است؛ از این رو، به‌زیستی روان‌شناختی کارکنان بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین تأثیر مستقیم، مثبت و معنادار دارد.

با توجه به اینکه رهبری پدرسالارانه بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیری (۰/۷۸) معنادار دارد و تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان نیز بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین (۰/۶۳) معنادار است، می‌توان نتیجه گرفت رهبری پدرسالارانه بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین تأثیر ($۰/۶۳ * ۰/۷۸ = ۰/۴۹$) غیرمستقیم دارد.

با توجه به اینکه رهبری پدرسالارانه بر بهزیستی روان‌شناختی کارکنان تأثیری (۰/۸۱) معنادار دارد و تأثیر بهزیستی روان‌شناختی کارکنان نیز بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین (۰/۶۱) معنادار است، می‌توان نتیجه گرفت رهبری پدرسالارانه بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین تأثیر (۰/۵۰ = ۰/۶۱ * ۰/۸۱) غیرمستقیم دارد.

به منظور بررسی نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و بهزیستی روان‌شناختی در تأثیرگذاری رهبری پدرسالارانه بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین از آزمون سوبل^۱ و آزمون شمول واریانس (VAF)^۲ استفاده شده است. در آزمون سوبل، مقدار Z-value از طریق رابطه ۱ به دست می‌آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از عدد ۱/۹۶، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار بودن تأثیر میانجی متغیر را تأیید کرد.

$$Z\text{-value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times S_a^2) + (a^2 \times S_b^2) + (S_a^2 \times S_b^2)}} \quad (1)$$

در این رابطه، a مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و میانجی، b مقدار ضریب مسیر بین متغیر میانجی و وابسته، S_a خطای استاندارد مربوط به مسیر بین متغیر مستقل و میانجی و S_b خطای استاندارد مربوط به مسیر بین متغیر میانجی و وابسته است.

در مسیر اول (رهبری پدرسالارانه ← توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ← مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین)، مقدار a برابر ۰/۷۸، مقدار b برابر ۰/۶۳، مقدار S_a برابر ۰/۱۱ و مقدار S_b نیز برابر ۰/۱۲ است. با جای‌گذاری اعداد به‌دست‌آمده در فرمول بالا، مقدار Z-value برابر ۳/۹۸ است. با توجه به اینکه مقدار Z-value بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است، می‌توان گفت در سطح ۹۵ درصد، تأثیر متغیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در تأثیرگذاری رهبری پدرسالارانه بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین معنادار است. برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی، از آماره VAF استفاده شده است که مقداری بین ۰ و ۱ را اختیار می‌کند و هرچه این مقدار به ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. در واقع، این مقدار نسبت اثر غیرمستقیم در اثر کل را می‌سنجد. VAF از طریق رابطه ۲ به دست می‌آید (آذر و غلامزاده، ۱۳۹۵).

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c} \quad (2)$$

در این رابطه، a مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و میانجی، b مقدار ضریب مسیر بین متغیر میانجی و وابسته و c نیز مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و وابسته است. مقدار a برابر ۰/۷۸، مقدار b برابر ۰/۶۳ و مقدار c نیز برابر ۰/۴۷ است. با جای‌گذاری این اعداد در رابطه ۳، مقدار VAF برابر ۰/۵۱ می‌شود و این بدان معنا است که بیش

¹ Sobel

² variance accounted for

از نیمی از اثر رهبری پدرسالارانه بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین به طور غیرمستقیم و توسط متغیر میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تبیین می‌شود.

در مسیر دوم (رهبری پدرسالارانه $\leftarrow$ به‌زیستی روان‌شناختی $\leftarrow$ مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین)، مقدار a برابر ۰/۸۱، مقدار b برابر ۰/۶۱، مقدار S_a برابر ۰/۱۲ و مقدار S_b نیز برابر ۰/۱۳ است. با جای‌گذاری اعداد به‌دست‌آمده در فرمول بالا، مقدار Z-value برابر ۳/۷۲ است. با توجه به اینکه مقدار Z-value بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است، می‌توان گفت در سطح ۹۵ درصد، تأثیر متغیر به‌زیستی روان‌شناختی در تأثیرگذاری رهبری پدرسالارانه بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین معنادار است. با جای‌گذاری اعداد این مسیر در رابطه ۳، مقدار VAF برابر ۰/۵۱ می‌شود و این بدان معنا است که بیش از نیمی از اثر رهبری پدرسالارانه بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین به طور غیرمستقیم و توسط متغیر میانجی به‌زیستی روان‌شناختی تبیین می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

در هر سازمان، افرادی مشکل‌آفرین وجود دارند که با رفتارهایی مانند دیر آمدن‌های همیشگی، کم‌کاری، جروب‌بخت با ارباب‌رجوع، درگیری با همکاران، غیبت و بدگویی و ... باعث بروز صدمات و لطمات بعضاً غیرقابل جبران می‌شوند؛ از این رو، لازم است مدیران در سازمان‌ها نحوه مدیریت این‌گونه افراد را یاد بگیرند. افزایش هزینه‌ها در کنار کاهش بهره‌وری و تضعیف روحیه و همچنین، میزان زیاد جای‌گزینی و کارگزینی از پیامدهای حضور کارکنان مشکل‌آفرین در سازمان‌ها هستند. همه این رفتارهای ددرساز در نهایت موجب آسیب زدن به سازمان خواهد شد. هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری پدرسالارانه بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین با توجه به نقش میانجی متغیرهای توانمندسازی روان‌شناختی و به‌زیستی روان‌شناختی است. برای هدف حاضر، با توجه به ادبیات نظری و مدل مفهومی پژوهش، در مجموع ۵ فرضیه طراحی و تدوین شدند. پس از جمع‌آوری اطلاعات از نمونه آماری (سازمان‌های دولتی شهر ایلام) و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار آموس ۲۴، در نهایت، مشخص شد رهبری پدرسالارانه بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین تأثیری مثبت و معنادار دارد. در این باره، می‌توان گفت رهبر پدرسالار با ارائه حمایت و توجه به نیازها و خواسته‌های کارکنان، آن‌ها را در رسیدن به اهداف سازمانی یاری می‌رساند که این امر ممکن است باعث افزایش همراهی و مشارکت آن‌ها در فعالیتهای سازمانی شود. شرفی و همکاران (۱۴۰۲) در مطالعه خود بیان کرده‌اند رهبری پدرسالارانه با ایجاد ارتباط ارزشمند، توجه و حمایت از کارکنان، ارزش‌گذاری از توانمندی‌هایشان و تشویق آن‌ها به مشارکت فعال، می‌تواند اثرگذاری بر مشارکت و همراهی کارکنان در حل مشکلات سازمانی را افزایش دهد. جرکر^۱ و همکاران (۲۰۲۴) در مطالعه خود بیان کرده‌اند رهبری پدرسالارانه با ارزش‌گذاری نقش و اهمیت

¹ Jerker

کارکنان، ارتباطی متقابل و نزدیک با آنها برقرار می‌کند که این امر ممکن است احساس ارزشمندی و ارتباط نزدیکی با رهبر را برای کارکنان ایجاد کند و آنها را به مشارکت بیشتر ترغیب کند. از نتایج دیگر به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر، تأیید تأثیر رهبری پدرسالارانه بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان است. در این باره، می‌توان گفت نگاه رهبران پدرسالار به کارکنان مانند نگاه پدر به فرزندانش است؛ به همین دلیل، رشد توانمندی‌های کارکنان و توسعه مهارت‌های آنها برای رهبران مهم و در اولویت است. رهبران پدرسالار با توسعه مهارت‌ها و دانش کارکنان به بهبود روابط کاری، افزایش رضایت شغلی و توانمندسازی روان‌شناختی کمک می‌کنند. خاتون و همکاران (۲۰۲۴) در مطالعه خود بیان کرده‌اند رهبری پدرسالارانه با کمک به رشد و توسعه توانمندی‌های روانی کارکنان، ذهنیتی مثبت را در کارکنان ایجاد و آنها را برای حل مشکلات سازمانی آماده می‌کند و به آنها اعتماد می‌دهد که ممکن است تحریک‌کننده مشارکت آنها در ارائه راه‌حل برای مشکلات سازمانی باشد. از نتایج دیگر به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر، تأیید تأثیر رهبری پدرسالارانه بر به‌زیستی روان‌شناختی کارکنان است. در این باره، می‌توان گفت رهبران پدرسالار با برقراری ارتباط صمیمانه و دوستانه با کارکنان به بهبود روحیه و احساس رضایت کارکنان کمک می‌کنند و با تقدیر از تلاش کارکنان به آنها انگیزش می‌دهند. مجموع این عوامل باعث می‌شوند تا کارکنان به رهبران اعتماد و راحت‌تر با آنها ارتباط برقرار کنند. این رهبران با نظرخواهی از کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، فرصت‌هایی را برای رشد شخصی و زندگی هدفمند در کارکنان ایجاد می‌کنند. مجموعه این عوامل باعث می‌شوند تا کارکنان از حوادث و وقایع پیرامون خود ارزیابی مثبتی داشته باشند و به این ترتیب، به‌زیستی روان‌شناختی آنها افزایش می‌یابد. لین و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه خود بیان کرده‌اند رهبران پدرسالار با تشویق به توازن میان زمان کاری و زندگی خصوصی کارکنان به بهبود به‌زیستی و سلامت روانی آنها کمک می‌کنند که این امر باعث افزایش بهره‌وری و رضایت کارکنان می‌شود. از جمله نتایج دیگر که در این پژوهش به دست آمد، تأیید تأثیرگذاری توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین است. در این باره، می‌توان گفت توانمندسازی روان‌شناختی با ارتقای توانمندی‌های ذهنی و شناختی کارکنان و توسعه مهارت‌های آنها موجب افزایش انگیزه، اراده و تعهد آنها نسبت به اهداف و مأموریت‌های سازمانی می‌شود و مشارکت کارکنان در حل چالش‌ها و مشکلات سازمانی را ارتقاء می‌دهد. مصطفی^۱ و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه خود بیان کرده‌اند کارکنانی که تحت توانمندسازی روان‌شناختی قرار گرفته‌اند، ممکن است بیشتر در فعالیتهای گروهی و همکاری با دیگران شرکت کنند که این امر ممکن است در حل مشکلات سازمانی مؤثر باشد. همچنین، شاهین^۲ و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه خود بیان کرده‌اند توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان می‌تواند به تقویت مشارکت و انگیزش آنها در حل مشکلات سازمانی و همچنین، بهبود عملکرد و عملکرد

¹ Mustafa² Shaheen

سازمانی کمک کند. سرور^۱ و همکاران (۲۰۲۳) بیان کرده‌اند افزایش اعتماد به نفس کارکنان از طریق توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند آن‌ها را به مشارکت بیشتر در فعالیت‌های حل مسائل ترغیب کند. یکی از نتایجی دیگر که در این پژوهش به دست آمده است تأیید تأثیر به‌زیستی روان‌شناختی کارکنان بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین است. در این باره، می‌توان گفت به‌زیستی روان‌شناختی کارکنان تأثیر مستقیم و حیاتی بر همکاری آن‌ها با سازمان و مدیران دارد. کارکنانی که به‌زیستی روان‌شناختی مناسبی دارند، به احتمال زیاد به سازمان تعهد دارند و به مدیران وفادار هستند. این تعهد و وفاداری باعث افزایش همکاری و تعامل مثبت با سازمان و مدیران می‌شود. موران و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه خود بیان کرده‌اند به‌زیستی روان‌شناختی کارکنان بر تمایل به همکاری کارکنان و بهبود ارتباطات درون‌سازمانی تأثیری مثبت و معنادار دارد. لین و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه خود بیان کرده‌اند سازمان‌هایی که به جنبه روانی کارکنان و محیط کار بیشتر اهمیت می‌دهند و کیفیت زندگی کاری کارکنان را ارتقاء می‌دهند، موجب بهبود به‌زیستی کارکنان و در نهایت، ایجاد همدلی بین کارکنان و مدیریت خواهند شد.

نوآوری نظری

در مطالعه‌هایی که در ارتباط با متغیرهای پژوهش حاضر و مسیرهای مستقیم موجود میان متغیرها انجام شده‌اند، تأثیرگذاری دویه‌دوی متغیرها بررسی شده است. وجه تمایز این پژوهش با مطالعات پیشین این است که در این پژوهش ساختاری متشکل از مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم (میانجی) و نقش میانجی متغیرهای توانمندسازی روان‌شناختی و به‌زیستی روان‌شناختی در تأثیرگذاری رهبری پدرسالارانه بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین بررسی و تأیید شده است؛ از این رو، می‌توان گفت رهبری پدرسالارانه تأثیری جالب توجه بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین دارد و این تأثیر با وجود توانمندسازی روان‌شناختی و به‌زیستی روان‌شناختی کارکنان تقویت می‌شود. رهبران پدرسالار با ایجاد ارتباط انسانی، ارزش‌گذاری و تقدیر، حمایت و توجه به نیازها، تشویق به توازن کار - زندگی و ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت، می‌توانند به بهبود توانمندسازی به‌زیستی روان‌شناختی کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی کمک کنند.

پیامدهای مدیریتی

به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود با برقراری ارتباط باز با کارکنان مشکل‌آفرین و گوش دادن به مشکلاتشان ارتباطی صمیمی و محیطی باز را برای بهبود اعتماد و حل مشکلات به وجود آورند. پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها همواره ارزش‌گذاری و تقدیر از کارکنان مشکل‌آفرین را در برنامه‌های کاری خود قرار دهند. در این رابطه، آن‌ها می‌توانند از تلاش‌ها و پیشرفت‌های کارکنان مشکل‌آفرین تقدیر کنند و بازخورد مثبت و سازنده به آن‌ها ارائه دهند. پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها برای افزایش قابلیت‌های کارکنان، فرصت‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای

¹ Sarwar

را فراهم کنند. پیشنهاد می‌شود رهبران بیشتر برای زندگی کاری و فردی پیروان خود زمان صرف کنند و تلاش کنند تا تعادل بین زندگی کاری و شخصی افراد به وجود آید و از این طریق، به رابطه‌ای نزدیک‌تر با کارکنان دست یابند. رابطه نزدیک‌تر با کارکنان موجب می‌شود رهبران در مواقع ضروری از پیشنهادها و نظرات سازنده کارکنان دارای اطلاعات بهره مند شوند. همچنین، توجه نشان دادن به اعضای خانواده کارکنان و کمک به کارکنان در مواقع ضروری، از جمله زمان‌های بیماری و مشکلات مالی، می‌تواند رابطه‌ای بهتر میان رهبر و پیرو را رقم بزند. در این مواقع، کارکنان از رهبران خود انتظار درک و کمک دارند و اگر رهبر این نیاز را درک کند، حمایت کارمند را جلب می‌کند و کارمند نیز در زمان نیاز به کمک رهبر می‌شتابد. پیشنهاد می‌شود کانال‌های ارتباطی بازی ایجاد شوند تا در آن‌ها ارتباط کارکنان با رهبران ساده‌تر شکل گیرد. همچنین، پاداش به کارکنانی که راه‌حل‌های خود را با رهبران در میان می‌گذارند ممکن است موجب انگیزش کارکنان شود.

پژوهش حاضر مانند بیشتر پژوهش‌های حوزه علوم انسانی و اجتماعی دارای محدودیت‌هایی است، هرچند داده‌های این پژوهش از مدل پیشنهادی پشتیبانی می‌کنند. محدودیت اول این پژوهش در ارتباط با قلمرو مکانی پژوهش است. این پژوهش در استان ایلام و در میان سازمان‌های دولتی انجام شده است. با توجه به عوامل فرهنگی و اجتماعی و ارزش‌های متفاوت در میان مناطق مختلف کشور، به منظور تعمیم مدل توصیه می‌شود مطالعاتی مشابه برای بررسی مدل این پژوهش در سایر استان‌ها و سازمان‌های مختلف انجام شوند. پیشنهاد می‌شود از متغیرهایی مانند بلوغ سازمانی، جو سازمانی، تاب‌آوری روانی و ... به عنوان متغیر میانجی استفاده شود. تأثیر سایر سبک‌های رهبری مانند رهبری حمایتی، رهبری دلسوزانه و رهبری امنیت‌مدار بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین بررسی شود.

سپاسگزاری

از کلیه مدیران دولتی به خاطر همکاری در این پژوهش سپاسگزاری می‌کنیم.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافی در انتشار این مقاله وجود ندارد.

منابع

۱. آذر، عادل، و غلام‌زاده، رسول (۱۳۹۵). *مدل‌سازی معادلات ساختاری: کمترین مربعات جزئی*. تهران، انتشارات نگاه دانش.
۲. حمزوی، حسین، متقی‌نژاد، محمد، خادمی، عبدالواسع، و رضایی‌منش، بهروز (۱۴۰۳). تأثیر مدیریت منابع انسانی دانش‌محور بر عملکرد پایدار کارکنان با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی. *پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت*، ۱۰(۱)، ۶۹-۹۱. doi.org/10.22034/jom.2024.2010209.1109
۳. رستگار، عباسعلی، و حسینی، هدیه (۱۴۰۲). بررسی نقش میانجی قانون‌شکنی خیرخواهانه و تبادل رهبر پیرو در تأثیر رهبری اخلاقی بر قصد ترک خدمت کارکنان (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی تهران). *پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت*، ۹(۲)، ۲۲۳-۲۰۳. doi.org/10.22034/jom.2023.707778
۴. شجاعی، سامره، صادقی، منصوره، و صالحی‌راد، صالح (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین رهبری پدرسالارانه و رفتارهای شهروندی سازمانی با نقش میانجی اعتماد در بین دبیران دبیرستان‌های متوسطه اول شهرستان کلاله. *تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۳۵، ۸۲-۶۱. anad.iau.ir/Journal/jeaq/Article/1112542
۵. شرفی، وحید، محمدیاری، زهره، و فتاحی، فرهاد (۱۴۰۲). تأثیر رهبری پدرسالارانه بر بازاریابی داخلی، نقش واسطه‌گری رفاه عاطفی کارکنان، مطالعه موردی: سازمان تأمین اجتماعی نیروهای مسلح. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۱۱(۴۱)، ۳۷-۲۱. doi.org/20.1001.1.23455888.1402.11.1.3.9
۶. عابدی، سمیه، عسگرنژاد نوری، باقر، و موحد، سید محمدرضا (۱۴۰۲). تأثیر سبک‌های رهبری نوظهور بر سرمایه روان‌شناختی و رفتارهای شغلی کارکنان در هتل‌داری. *مطالعات اجتماعی گردشگری*، ۱۱(۴)، ۸۳-۱۰۸. civilica.com/doc/1882785
۷. کوهستانی، محسن صادق (۱۴۰۰). تعیین رابطه بین سبک رهبری پدرسالارانه با میزان تعهد و آوای کارکنان. اولین کنفرانس بین‌المللی تحقیقات پیشرفته در مدیریت و علوم انسانی. civilica.com/doc/1457880
۸. یزدانی، حمیدرضا، قرآنی، سید فرامز، نیکخواه کیارمش، روح‌اله، و کاملی، علیرضا (۱۳۹۸). نقش میانجی مبادله رهبر - عضو در ارتقای نوآوری فردی از رهگذر رهبری پدرسالارانه. *مطالعات منابع انسانی*، ۹(۳)، ۷۶-۵۱. doi.org/10.22034/JHRS.2019.102832

References

1. Abedi, S., Asgarnejad Nouri, B., & Mohed, S.M.R. (2023). The impact of emerging leadership styles on the psychological capital and job behaviors of employees in the hotel industry. *Quarterly Journal of Tourism Social Studies*, 11(4), 108-83. civilica.com/doc/1882785 (In Persian)
2. Adongo, A.A., Dapaah, J.M., & Azumah, F.D. (2023). Gender and leadership positions: understanding women's experiences and challenges in patriarchal societies in Northern Ghana. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 43(11), 1114-1137. doi.org/10.1108/IJSSP-02-2023-0028
3. Ampong, I. (2024). Assessing the effect of employee welfare and compensation on organizational performance: a case of Sahel Sahara Bank Ghana limited. *Cogent Business & Management*, 11(1). 231-246. doi.org/10.1080/23311975.2024.2315690
4. Azar, A., & Gholamzadeh, R. (2015). *Structural Equation Modeling: Partial Least Squares*. Tehran, Negah Danesh Publications. (In Persian)
5. Bobbie, L. (2001). Predicting Difficult Employees: The Relationship between Vocational Interests, Self-esteem, and Problem Communication Styles. *Applied H.R.M. Research*, 6(1), 33-66.

- doi.org/10.1037/a0024343.98764
6. Çetinkaya, B., & Yeşilada, T. (2022). Inclusive leadership and employee innovative work behaviours: Testing a psychological empowerment and leader-member exchange moderated-mediation model. *Journal of Psychology in Africa*, 32(1), 15–20. doi.org/10.1080/14330237.2021.2002035
 7. Chan, S. (2013). Paternalistic leadership and employee voice: does knowledge sharing matter?. *Human relations*, 67(6), 667-693. doi.org/10.1177/0018726713503022
 8. Chen, H., & Kao, S. (2009). Chinese paternalistic leadership and non-chinese subordinates' psychological health. *The international journal of human resource management*, 20(2), 2533-2546. doi.org/10.1080/09585190903363839
 9. Clara, M., Abdi Ibrahim, Y., Firdaus, T., Phoebe, N., Patriciah, W., & Ngeno, K. (2016). Patriarchal Societies and Women Leadership: Comparative Analysis of Developed and Developing Nations, *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 4(3), 356-366. <https://ir-library.ku.ac.ke/handle/123456789/26350>
 10. Defriend, C., & Cook, C.M. (2024). Reawakening of Indigenous matriarchal systems: A feminist approach to organizational leadership. *Healthcare Management Forum*, 37(3), 160-163. doi.org/10.1177/08404704231210255.
 11. Farzana, S., & Charoensukmongkol, P. (2024). Effects of transformational leadership on psychological empowerment and employee engagement: a comparative study of Bangladesh and Thailand. *Journal of Asia Business Studies*, 25(3), 456-463. doi.org/10.1108/JABS-07-2023-0256
 12. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. doi.org/10.2307/3151312
 13. Frey, E.L., Adams, G. S., Bruno, E.A., & Detert, J.R. (2022). “Braking” bad: How managers can respond to employee misbehavior. *Behavioral Science & Policy*, 8(1), 61-77. doi.org/10.1177/237946152200800107
 14. Hamzavi, H., Motaghi Nejad, M., Khademi, A., & Rezaei Menesh, B. (2023). The impact of knowledge-based human resource management on the sustainable performance of employees with the mediating role of psychological empowerment of human resources. *Psychological Researches in Management*, 10(1), 69-91. doi.org/10.22034/jom.2024.2010209.1109 (In Persian)
 15. Hou, X., & Zhao, J. (2024). Impact of regulating political connections on employee welfare attitude: Evidence from China, *Journal of Asian Economics*, 93, 498-511. doi.org/10.1016/j.asieco.2024.101760
 16. Humphreys, J., Randolph-seng, B., Pane haden, S., & Novicevic, M. (2014). Inregrating liberation paternalism into paternalistic leaderahip: the choice architecture of H. J. Heinz. *Journal of leadership and organizational studies*, 54(2), 1-15. doi.org/10.1177/1548051814564573
 17. Iqbal, J., Shagirbasha, S., & Madhan, K. (2024). Empowering frontline service employees:

- examining the link between psychological empowerment, prosocial motivation and proactive behavior through the lens of horizontal collectivism, *Journal of Service Theory and Practice*, 112(2), 214-228. doi.org/10.1108/JSTP-04-2023-0119
18. Jerker, E., Alan, G., & Chloe, S. (2024). Patriarchal (Dis)orders: Backlash as Crisis Management. *Journal of Women in Culture and Society*, 49(2), 213-224. doi.org/10.1086/726744
 19. Kabiru, M.K. (2016). Re-examining the relationship between perceived workgroup norms, self-regulatory efficacy and deviant workplace behavior. *African Journal of Economic and Management Studies*, 7(3), 379-396. doi.org/10.1108/AJEMS-08-2014-0055
 20. Khatoon, A., Rehman, S.U., Islam, T., & Ashraf, Y. (2024). Knowledge sharing through empowering leadership: the roles of psychological empowerment and learning goal orientation. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 73(4), 682-697. doi.org/10.1108/GKMC-08-2022-0194
 21. Kim, H., Myoungjin, Yu., & Sunghyup, S. H. (2022). Strategies to Improve Work Attitude and Mental Health of Problem Employees: Focusing on Airline Cabin Crew. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19(2), 768-779. doi.org/10.3390/ijerph19020768
 22. Kohestani, M.S. (2021). *Determining the relationship between patriarchal leadership style and employee commitment and voice*. The first international conference on advanced research in management and humanities. civilica.com/doc/1457880 (In Persian)
 23. Lan, T.S., Chang, I.H., Ma, T.C., Zhang, L.P., & Chuang, K.C. (2019). Influences of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Patriarchal Leadership on Job Satisfaction of Cram School Faculty Members. *Sustainability*, 11(12), 3465. doi.org/10.3390/su11123465
 24. Lee, E. (2015). *The impact toxic or severe dysfunctional leadership has on the effectiveness of an organization*. Murdoch University, Murdoch.
 25. Lee, Y., Kim, K.H., & Kim, J.N. (2019). Understanding the impacts of issue types and employee-organization relationships on employees' problem perceptions and communicative behaviors. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(3), 553-568. doi.org/10.1108/CCIJ-12-2018-0127
 26. Liang, W.I., Nguyen, D.N., Tran, Q.N., & Truong, Q.T. (2023). Employee welfare and firm financial performance revisited. *Managerial Finance*, 49(2), 248-269. doi.org/10.1108/MF-02-2022-0095
 27. Lin, G., Brown, A.B., Lin, E., & Xu, C. (2023). Unionization and employee welfare: a theoretical investigation using earnings management. *Asian Review of Accounting*, 31(2), 276-283. doi.org/10.1108/ARA-04-2022-0107
 28. Lucas, K., Manikas, A.S., Mattingly, E.S., & Crider, C.J. (2017). Engaging and Misbehaving: How Dignity Affects Employee Work Behaviors. *Organization Studies*, 38(11), 1505-1527. doi.org/10.1177/0170840616677634
 29. Mark, T. (2020). *Effective Strategies for Working with Problem Employees*. Washington, Harvard

- Publishing, Second Edition.
30. Marshall, C., Johnson, M., Edwards, T. (2017). A Feminist Critical Policy Analysis of Patriarchy in Leadership. In: Young, M., Diem, S. (eds) Critical Approaches to Education Policy Analysis. *Education, Equity, Economy*, 4(1), 345-352. doi.org/10.1007/978-3-319-39643-9_7
 31. Miller, L. (2010). Managing Problem Employees: A Model Program and Practical Guide. *International Journal of Emergency Mental Health*, 12 (4), 1-12.
 32. Moran, N., Shepherd, S., & Alvarado, J. (2023). Responsibilization during uncontrollable events: understanding how consumers assign and accept responsibility for service employee welfare. *Journal of Services Marketing*, 37(8), 1075-1086. doi.org/10.1108/JSM-05-2022-0159.
 33. Mustafa, M.J., Hughes, M., & Ramos, H.M. (2022). Middle-managers' innovative behavior: the roles of psychological empowerment and personal initiative. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(18), 3464–3490. doi.org/10.1080/09585192.2022.2126946
 34. Nkambule, H., & Perumal, J., (2024). An interaction of patriarchy and female leadership: A synthesis of literature on women leadership in Eswatini. *Review or education*, 12(1), 454-471. doi.org/10.1002/rev3.3450
 35. Rastgar, A.A., & Hosni, H. (2023). Investigating the mediating role of benevolent rule-breaking and leader-follower exchange in the effect of ethical leadership on employees' intention to quit (case study: Tehran Social Security Organization). *Psychological Researches in Management*, 9(2), 203-223. doi.org/10.22034/jom.2023.707778 (In Persian)
 36. Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2021). Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 130-143. doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0189
 37. Sarwar, N., Haider, S., Akhtar, M.H., & Bakhsh, K. (2023). Moderated-mediation between ethical leadership and organizational citizenship behavior: the role of psychological empowerment and high-performance managerial practices. *Management Research Review*, 46(5), 649-666. doi.org/10.1108/MRR-07-2021-0528
 38. Shaheen, S., Abrar, M., Saleem, S., Shabbir, R., & Zulfiqar, S. (2021). Linking organizational cronyism to deviant workplace behavior: Testing the mediating role of employee negligence in Pakistani higher education institutions. *International Journal of Leadership in Education*, 26(3), 427–449. doi.org/10.1080/13603124.2020.186931
 39. Sharafi, V., Mohammadyari, Z., & Fatahi, F. (2023). The impact of patriarchal leadership on internal marketing, the mediating role of employees' emotional well-being, a case study: Armed Forces Social Security Organization. *Police Force Resource Management Quarterly*, 11(41), 21-37. doi.org/20.1001.1.23455888.1402.11.1.3.9 (In Persian)
 40. Shujaie, S., Sadeghi, M., & Salehi Rad, S. (2017). Investigating the relationship between patriarchal leadership and organizational citizenship behaviors with the mediating role of

- trust among the teachers of the first secondary high schools in Kalaleh. *Educational Management Research Quarterly*, 35, 61-82. anad.iau.ir/Journal/jeaq/Article/1112542 (In Persian)
41. Travor, B., & Gary, P.L. (2000). The Effects of Goal Setting and Self-Instruction Training on the Performance of Unionized Employees. *Journal of Relations industrielles Industrial Relations*, 55(1), 80-95. www.jstor.org/stable/23078114
 42. Wu, Y., Groth, M., Zhang, K., & Minbashian, A. (2023). A meta-analysis of the impact of customer mistreatment on service employees' affective, attitudinal and behavioral outcomes. *Journal of Service Management*, 34(5), 896-940. doi.org/10.1108/JOSM-08-2022-0262.
 43. Yazdani, H.R., Ghorani, S.F., Nikkhah Kiaramesh, R., & Kameli, A. (2018). The mediating role of leader-member exchange in promoting individual innovation through patriarchal leadership. *Human Resource Studies Quarterly*, 9(3), 51-76. doi.org/10.22034/JHRS.2019.102832 (In Persian)

