

Research Paper

# The effect of the role of critical leadership styles and the mechanism of employees' psychological distress on employees' engagement

Peyman Akbari<sup>1</sup> , Kamran Nazari<sup>2</sup> , Soheila Sheykh Alishahi<sup>3</sup> 

1- Assistant Professor Public Management, Payame Noor University. Tehran IRAN

2- Assistant Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

3- Master of Public Management Department, Payame Noor University, Tehran, Iran

**Receive:**

01 December 2022

**Revise:**

23 January 2023

**Accept:**

25 February 2023

**Published online:**

25 February 2023




**Abstract**

The present study was conducted with the aim of determining the effect of critical leadership styles and the mechanism of psychological distress of employees on the employees' engagement. The current research is applied in terms of purpose, and descriptive-correlative in terms of nature and method. The statistical population (300 people) was the administrative staff of education in Yazd city in 1401, who were selected by simple random method and through Cochran (169 people). Data collection tools, transformational leadership questionnaires of Bass & Avolio (1995), autocratic leadership of Hanges & Dickson (2004), employees' engagement of Rich & Lepine (2010), and finally Kessler et al.'s employees' psychological distress (2002) that had good validity and reliability. The results of hypothesis testing were used by SMART-PLS software and using t-test statistics and path coefficients ( $\beta$ ), which indicate a significant effect between research variables. Also, the mediating role of employees' psychological distress was confirmed in the influence of transformational leadership on employees' engagement., but it was not confirmed in the effect of authoritarian leadership on employees' engagement. According to the findings of the research, it can be stated that to increase or decrease the employees' engagement, attention should be paid to transformational and authoritarian leadership, because they can have positive and negative effects on employee engagement. Of course, psychological distress can also be helpful in this field, because if the psychological distress of the employees cannot be reduced, irreparable damage will be done to the employees' engagement.

**Keywords:**

critical leadership styles,  
mechanism of employees' psychological distress,  
employees' engagement.

**Please cite this article as (APA):** Akbari, P., Nazari, K., & Sheykh Alishahi, S. (2023). The effect of the role of critical leadership styles and the mechanism of employees' psychological distress on employees' engagement. *Management and Educational Perspective*, 4(4), 62-87.

<b>Publisher:</b> Iranian Business Management Association	<a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2023.378928.1146">https://doi.org/10.22034/jmep.2023.378928.1146</a>	
<b>Corresponding Author:</b> Peyman Akbari	<a href="https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1401.4.4.4.1">https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1401.4.4.4.1</a>	
<b>Email:</b> <a href="mailto:peymanakbari3537@pnu.ac.ir">peymanakbari3537@pnu.ac.ir</a>	<b>Creative Commons:</b> CC BY 4.0	



## Extended Abstract

### Introduction

The main goal of this research, relying on the resource conservation theory, is to clarify the various mechanisms that determine the impact of transformational and authoritarian leadership on the job commitment of employees. Therefore, bosses who maintain strong, friendly and respectful supportive relationships with their employees improve and influence the level of employees' engagement and their well-being. Bosses who support their employees, establish good friendly relations with them and appreciate them, are likely to make them attached to their work environment. Therefore, based on the conservation of resources theory, we infer that the work situation of employees is influenced by the resources they have in the work environment. When they find that their resources are adequate, they may feel more excited about their job duties. However, investigating the relationship between transformational and authoritarian leadership and employees' engagement through the psychological distress variable is particularly important. This shows that transformational leaders are able to reduce employee stress due to their positive behaviors. Due to the ability of leaders to reduce stress, and express positive and respectful behaviors, employees of the organization improve their level of employees' engagement and well-being. In addition, employees are prone to lack of employees' engagement to the organization due to the lack of resources created as a result of authoritarian leadership style. These leaders increase the psychological distress of employees. Such leaders must be aware that if they fail to change their behavior, other followers will also experience job disengagement. This, in turn, causes employees to adopt negative attitudes to deal with the waste of excess resources. This study seeks to answer the question of how the critical leadership styles of "transformational and authoritarian leadership" affect employees' engagement. And how does the psychological distress mechanism of employees mediate the relationship between critical leadership styles "transformational leadership, autocratic leadership" and "employees' engagement"?

### Theoretical foundations

This study examines the critical leadership styles by a comprehensive review of the literature through the mediating variable of employees' psychological distress on employees' engagement. Therefore, this research presents comprehensive measures in line with the success and survival of employees in the presence of narcissistic bosses, including transforming employees before they become stressed and disengaged from their jobs. These gaps necessitate the development of a comprehensive model that includes critical positive (transformational) and negative (authoritarian) leadership styles to evaluate employees' engagement in the workplace.

This is in line with previous researchers' research; Zhao & Sheng (2019), who claimed that research on leadership styles is still in its early stages. By adding a mediating variable (employees' psychological distress) to the research model, this study is in line with the research of Albashiti et al, (2021), and Zeeshan (2021), who discussed about including an underlying mechanism between critical leadership styles and employee work outcomes to understand Comprehensive literature of the topic.

### Methodology

This research is "applicative" in terms of its purpose, and "descriptive-correlative with a survey" in terms of the way of data collection. The statistical population (300 people) were administrative employees of education in Yazd city, who (169 people) were selected by simple random method for the year 1401 (Table 1). Bass & Avolio's (1995) transformational leadership questionnaire, consisting of 20 questions; Hanges & Dickson's (2004) authoritarian

leadership, consisting of 6 questions; Rich & Lepine's employees' engagement (2010), consisting of 18 questions; and finally, distress Kessler et al (2002) employee psychology, which consisted of 10 questions; were used as a data collection tool.

### **Research findings**

In order to investigate the hypotheses of the research, partial least squares structural equation modeling was used with SMART-PLS software. The results related to the first hypothesis showed that transformational leadership has a positive and meaningful effect on the employees' engagement. The results related to the second hypothesis showed that authoritarian leadership has a negative and significant effect on the employees' engagement. The results related to the third hypothesis showed that transformational leadership has a negative and significant effect on employees' psychological distress. The results of the fourth hypothesis showed that authoritarian leadership has a positive and significant effect on the psychological distress of employees. The results related to the fifth hypothesis showed that employees' psychological distress has a negative and significant effect on employees' engagement. The results related to the sixth hypothesis showed that employees' psychological distress plays a mediating role in the impact of transformational leadership on employees' engagement. The results related to the seventh hypothesis showed that the psychological distress of the employees has a mediating role in the impact of authoritarian leadership on the employees' engagement.

### **Conclusion and Discussion**

The purpose of this research was the structural impact of the role of critical leadership styles and the mechanism of psychological distress of employees on employees' engagement (case study: Yazd city education). This research is in agreement with Moeini Korbekandi & Tabarsa (2022), Khoshkesht et al, (2022), Akhwan Obiri (2019), Fasih and Hassanzadeh (2015), Fransiska & AyiAhadiat (2021), Rahim (2021) Jabeen &, Milhem et al, (2019), Mozammel & Hann (2016); in today's aggressive business world, employee engagement has become an essential element for organizational success and excellence. On the other hand, leadership is considered the most inevitable and vital aspect for the development of the organization. Transformational leaders can create more commitment in the work of subordinates, which leads to greater efficiency and satisfaction. And instead, autocratic leaders cannot create engagement in the work of subordinates, but it leads to their inefficiency and dissatisfaction. As a result, these two leadership styles are able to increase and decrease the overall level of employees' engagement in the organization, although the mechanism of psychological distress of employees can affect the effects of these two styles on employees' engagement. According to the results of the present research, it is suggested that the education managers of Yazd must pay much attention to critical leadership styles, even by holding meetings for the managers, they can make them aware of the important results that can affect employees' engagement. On the other hand, the mechanism of psychological distress of employees, which is a psychological dimension itself, can raise and lower the effects of these styles, so managers must be informed of such a mechanism.

# تأثیر نقش سبک‌های رهبری انتقادی و مکانیسم پریشانی روانشناختی کارکنان بر دلبستگی شغلی کارکنان

پیمان اکبری<sup>۱</sup> ID، کامران نظری<sup>۲</sup> ID، سهیلا شیخ علی‌شاهی<sup>۳</sup> ID

۱- استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲- استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳- کارشناسی ارشد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

## چکیده

مطالعه حاضر با هدف تعیین تأثیر نقش سبک‌های رهبری انتقادی و مکانیسم پریشانی روانشناختی کارکنان بر دلبستگی شغلی کارکنان بود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی - همبستگی بود. جامعه آماری (۳۰۰ نفر) کارکنان اداری آموزش و پرورش شهر یزد در سال ۱۴۰۱ بوده که با روش تصادفی ساده و از طریق کوکران (۱۶۹ نفر) انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌های رهبری تحول آفرین ب‌اس و آویلو (۱۹۹۵)، رهبری استبدادی هانگز و دیکسون (۲۰۰۴)، دلبستگی شغلی کارکنان ریچ و لیبین (۲۰۱۰) و در نهایت پریشانی روانشناختی کارکنان کسلر و همکاران (۲۰۰۲) بودند که از روایی و پایایی خوبی نیز برخوردار بودند. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها توسط نرم‌افزار SMART-PLS و با استفاده از آماره آزمون  $t$  و ضرایب مسیر ( $\beta$ )، نشان دهنده تأثیر معناداری بین متغیرهای پژوهش بود، همچنین نقش میانجی پریشانی روانشناختی کارکنان در تأثیرگذاری رهبری استبدادی بر دلبستگی شغلی کارکنان تأیید شد اما در تأثیرگذاری رهبری استبدادی بر دلبستگی شغلی کارکنان تأیید نشد. با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان اظهار داشت که برای افزایش یا کاهش دلبستگی شغلی کارکنان بایستی به رهبری تحول آفرین و استبدادی توجه داشت چرا آنها می‌توانند اثرات مثبت و منفی بر دلبستگی کارکنان داشته باشند البته توجه به پریشانی روانشناختی نیز می‌تواند در این زمینه کمک کننده باشد، چرا که اگر نتوان جلوی کاهش پریشانی روانشناختی کارکنان را گرفت صدمه جبران‌ناپذیری بر دلبستگی شغلی کارکنان وارد می‌کند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۱۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۱۱/۰۳




تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۰۶

تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۱/۱۲/۰۶

## کلید واژه‌ها:

سبک‌های رهبری انتقادی، پریشانی روانشناختی، دلبستگی شغلی کارکنان،

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): اکبری، پیمان، نظری، کامران، شیخ علی‌شاهی، سهیلا. (۱۴۰۱). تأثیر نقش سبک‌های رهبری انتقادی و مکانیسم پریشانی روانشناختی کارکنان بر دلبستگی شغلی کارکنان. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۴(۴): ۸۷-۶۲.

	<a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2023.378928.1146">https://doi.org/10.22034/jmep.2023.378928.1146</a>	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	<a href="https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1401.4.4.4.1">https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1401.4.4.4.1</a>	نویسنده مسئول: پیمان اکبری
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: <a href="mailto:peymanakbari3537@pnu.ac.ir">peymanakbari3537@pnu.ac.ir</a>

## مقدمه

امروزه بحث ارائه خدمات به واسطه منابع انسانی در سرتاسر جهان با سرعت فزاینده‌ای در حال رشد است، طوری که بالاترین سطح اشتغال را در بیشتر کشورهایی در حال توسعه و توسعه یافته، به خود اختصاص داده است. لذا، منابع انسانی را می‌توان جزء مهمترین منابع سازمانی در نظر گرفت، چرا که در صورت مدیریت مؤثر آن، دستیابی به اهداف و مقاصد سازمان، تسهیل می‌گردد، و از آنجا که دلبستگی شغلی، که شامل رفاه و انگیزه، منافع افراد و عملکرد سازمانی است (Hulkko et al, 2012)، باعث شده تا کارکنان بتوانند به وظایف خود متعهد شده و به عنوان الگویی برای دیگر کارکنان عمل کرده و احساس تعلق بیشتری نسبت به سازمان نشان دهند (Glantz, 2010)، و به دلیل پیامدهای مثبت آن، سازمان با تکیه بر دلبستگی شغلی می‌تواند رشد چشمگیری داشته باشد. بنابراین، افزایش دلبستگی شغلی کارکنان به اولویتی اصلی، بیشتر سازمان‌ها در سرتاسر جهان تبدیل شده است. علی‌رغم انجام تحقیقات گسترده و چشمگیر پیرامون موضوع دلبستگی شغلی کارکنان در طی دهه‌های گذشته، همچنان عدم دلبستگی شغلی کارکنان به یکی از نگرانی‌های اصلی سازمان‌ها تبدیل شده است (Akbari et al, 2020). موسسه گالوپ<sup>۱</sup> در سال (۲۰۲۱) گزارش داد که، ۸۰ درصد از کارمندان جهان یا شغل خود را ترک و یا دچار عدم دلبستگی به شغل خود شده‌اند، و تنها ۲۰ درصد از آنها به شغل خود متعهد و در حال کار هستند. (Akbari et al, 2021) اظهار داشتند که کارمندانی که نسبت به شغل خود دلبستگی ندارند وظایف شغلی خود را به صورت جدی انجام نمی‌دهند، چنین مسائلی در حوزه رفتار، ناشی از عدم دلبستگی شغلی است. و علیرغم ادعاهای مطرح شده مبنی بر اینکه دلبستگی شغلی کارکنان عاملی مهم در کسب مزیت رقابتی و عملکرد سازمان است، این موضوع تا حدودی غیرمنتظره است. بنابراین، دستیابی به درک عمیق‌تری از عوامل و مکانیسم‌هایی که به دلبستگی شغلی در سازمان کمک کرده و سطح دلبستگی شغلی کارکنان را ارتقا می‌بخشد، امری حیاتی است (Akbari et al, 2022). هنگامی که بحث دلبستگی شغلی کارکنان مطرح می‌شود، محققان موضوع سبک‌های رهبری را عنوان می‌کنند. مطالعات نشان می‌دهد که سبک‌های متفاوت رهبری به طور مثبت و منفی بر دلبستگی شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد (Nasirinia et al, 2017؛ Jahani & adat, 2021). با این وجود، سبک‌های رهبری توسط شخصیت رهبران تعیین می‌شوند و در رفتارهای آنها منعکس می‌گردد و در نهایت بر تعامل و عملکرد آنها تأثیر می‌گذارند. بنابراین، رهبری که ویژگی‌های مثبتی مانند پشتکار، صداقت و شایستگی را از خود نشان می‌دهد، می‌تواند رهبری مؤثری را برای سازمان به همراه داشته باشد و دلبستگی شغلی کارکنان را بهبود بخشد (Ghanbari & Abdolmaleki, 2019). از سوی دیگر، رهبری که ویژگی‌های منفی مانند خودبرتربینی و تسلط را بروز می‌دهد، باعث می‌شود دلبستگی شغلی و عملکرد کارکنان کمتر از حد انتظار باشد (Du et al, 2020). مطالعه حاضر به بررسی سبک‌های رهبری انتقادی می‌پردازد، Mark Learmonth اولین شخصی بود که به بحث رهبری انتقادی، پرداخت (Ford et al., 2008). در چنین سبک‌هایی بهتر می‌توان روابط رهبران و پیروان و انتقادهایی که پیروان از رهبرانشان دارند، نشان داد (Collinson, 2008)، به عبارتی سبک‌های رهبری انتقادی به تعامل نامتقارن بین رهبران، مدیران، پیروان و زمینه‌ها و همچنین شرایط، فرآیندها و پیامدهای بالقوه متناقض آنها می‌پردازد (Alvesson & Spicer, 2012). در نهایت، چنین سبک‌هایی باید

<sup>1</sup> Gallup

توان به تنش‌هایی که بین انواع رهبری وجود دارد، پاسخ دهد تا بتوان به تعادلی بین رهبری به عنوان یک منبع مولد قدرت (رهبری تحول آفرین) و رهبری به عنوان یک منبع مخرب (رهبری استبدادی) رسید (Alvesson, 2010). اولین سبک رهبری انتقادی که به عنوان یک منبع مولد قدرت برای ارتقای سطح دل‌بستگی شغلی کارکنان ذکر شد، رهبری تحول آفرین است که برای همکاری و انگیزه کارکنان جهت دستیابی به عملکرد فراتر از انتظارات ارزش زیادی قائل است. این نشان دهنده توانایی رهبر برای برانگیختن پیروان به منظور انجام وظایف سازمانی است. دومین سبک رهبری انتقادی، که از آن به عنوان یک منبع مخرب یاد می‌شود، رهبری استبدادی است که به عنوان رهبری متکبرانه، ارباب منشانه و عدم بخشش و عذرخواهی نسبت به خطاها و اشتباهات شناخته می‌شود (Rajabi Farjad & Monshi, 2016). سبک‌های رهبری منفی یا مخرب توانایی کارکنان و سازمان را به منظور دستیابی به اهدافشان تضعیف می‌کند. مطالعات متعدد نشان داده‌اند که رهبران تحول‌گرا (Akbari et al, 2022) و استبدادی (Akbari et al, 2021) می‌توانند بر نگرش‌های کاری پیروان خود (به عنوان مثال، دل‌بستگی شغلی کارکنان) تأثیر بگذارند، که طی آن کارکنان از نظر روانی، عاطفی و فیزیکی یا دل‌بسته کار خود می‌شوند یا دچار عدم دل‌بستگی نسبت به انجام وظایف کاری‌شان می‌شوند. علاوه بر این، محققان بر بررسی مکانیسم‌های اساسی در راستای درک بهتر روابط رهبر و پیروان تأکید کرده‌اند (Dutta, 2017; & Khatri, 2016; Rego et al., 2016).

با این حال، این مطالعه با مرور جامع ادبیات به بررسی سبک‌های رهبری انتقادی از طریق متغیر میانجی پریشانی روان‌شناختی کارکنان بر دل‌بستگی شغلی کارکنان، الگوی جامع‌تری ارائه می‌دهد. لذا، این پژوهش اقدامات جامعی را در راستای کامیابی و بقای کارمندان در حضور روسای خودشیفته ارائه می‌کند، از جمله متحول نمودن کارمندان قبل از اینکه دچار استرس و عدم دل‌بستگی نسبت به شغل خود شوند. این شکاف‌ها ضرورت توسعه یک مدل جامع را ایجاد می‌کند که شامل سبک‌های رهبری انتقادی مثبت (تحول‌گرا) و منفی (استبدادی) برای ارزیابی دل‌بستگی شغلی کارکنان در محیط کار می‌شود. با توجه به مباحث مطرح شده در بالا، مطالعه حاضر به طور قابل توجهی به مجموعه دانش موجود در حوزه دل‌بستگی شغلی کارکنان افزوده و به سه طریق زیر می‌توان در جهت توصیف خلاء پژوهشی گام برداشت. **اول**، این مطالعه با ایجاد ارتباط بین سبک‌های رهبری تحول آفرین و استبدادی و دل‌بستگی شغلی کارکنان به ادبیات موجود کمک شایانی می‌کند. با این حال، مطالعات محدودی در مورد تأثیر رهبری استبدادی بر خروجی کارکنان وجود دارد (De Clercq et al, 2018). اهمیت سبک‌های رهبری و نیازهای رفتاری کارکنان، مانند دل‌بستگی نسبت به شغل، به طور گسترده در جهان بحث شده است. این موضوع همراستا با پژوهش‌های محققان پیشین است (Zhao & Sheng, 2019)، که ادعا کردند تحقیقات در مورد سبک‌های رهبری هنوز در مراحل اولیه است (Gentry et al, 2014). با توجه به این موضوع، این مطالعه رویکرد جدیدی در مورد اینکه چگونه و چه زمانی سبک‌های رهبری (رهبری تحول آفرین و استبدادی) ممکن است به سازمان‌ها در تأثیرگذاری بر دل‌بستگی شغلی کارکنان کمک کند، ارائه می‌دهد. دوم، این پژوهش مکانیسم اساسی پریشانی روان‌شناختی کارکنان را در ارتباط بین رهبری تحول آفرین، رهبری استبدادی و دل‌بستگی شغلی کارکنان بررسی می‌کند. با افزودن یک متغیر میانجی (پریشانی روان‌شناختی کارکنان) به مدل پژوهش، این مطالعه همسو با تحقیقات (Albashiti et al, 2021) و (Zeeshan, 2021) است که در مورد گنجاندن یک مکانیسم اساسی بین سبک‌های رهبری انتقادی و نتایج کارکنان برای درک جامع ادبیات پیرامون موضوع بحث کردند. علاوه

بر این، عنوان شده است که توجه به پریشانی روانشناختی کارکنان در سازمان‌های خدماتی امری ضروری است، زیرا ثابت شده است که استرس هزینه سازمان خدماتی را افزایش داده و بهره‌وری کلی سازمان را کاهش می‌دهد. سوم، از این رو، این مطالعه جزو اولین مطالعاتی است که به بررسی تأثیر سبک‌های رهبری تحول آفرین و استبدادی و پریشانی روانشناختی کارکنان بر دلبستگی شغلی کارکنان در سازمان آموزش و پرورش شهر یزد می‌پردازد. در نهایت، این چارچوب پیشنهادی مبتنی بر نظریه حفاظت از منابع<sup>۱</sup> است که چگونگی تعامل منابع بین افراد در سازمان را توضیح می‌دهد. علاوه بر این، این نظریه می‌تواند روشی سودمند در توضیح این موضوع باشد که منابع موجود در محیط کار (رهبری تحول آفرین و استبدادی) بر وضعیت کاری کارکنان تأثیر می‌گذارد (پریشانی روانشناختی کارکنان). هنگامی که کارکنان دریابند منابع‌شان کافی است، کمتر مستعد پریشانی روانشناختی شده و دلبستگی بیشتری به شغل خود پیدا خواهند کرد و بالعکس. بر اساس مباحث مطرح شده در بالا و شکاف‌های تحقیقاتی شناسایی شده، این مطالعه به دنبال پاسخ به این پرسش است که سبک‌های رهبری انتقادی "رهبری تحول آفرین و استبدادی" چگونه بر دلبستگی شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد؟ و چگونه مکانیسم پریشانی روانشناختی کارکنان رابطه بین سبک‌های رهبری انتقادی "رهبری تحول آفرین، رهبری استبدادی" و دلبستگی شغلی کارکنان را میانجی‌گری می‌کند؟

### چارچوب نظری

#### سبک‌های رهبری انتقادی و دلبستگی شغلی کارکنان

**رهبری تحول آفرین** به عنوان یک منبع مولد قدرت اساساً با نتایج آن، مانند تشویق به احترام، ارزش‌گذاری برای وفاداری و مشارکت جمعی، درک نیازهای کارکنان و انتقال انگیزه از منافع شخصی به منافع جمعی تعریف می‌شود (Katou et al, 2021). یک رهبر تحول آفرین می‌تواند نگرش‌های کارکنان را در جهت همسویی با اهداف سازمان متحول نماید و آنها را تشویق کند که در راستای تحقق چشم‌انداز سازمانی گام بردارند، به عبارتی وجود رهبری تحول آفرین در سازمان در جهت افزایش بهره‌وری و تقویت دلبستگی شغلی کارکنان ضروری است (Soleimani Rad and Rabiei Mandjin, 2019). رهبری تحول آفرین منبعی قدرتمند در تضمین دلبستگی شغلی و عملکرد کارکنان است. کارکنانی که معتقدند مدیران و سرپرستان آنها از سبک‌های رهبری حمایتی و مؤثر استفاده می‌کنند، مشتاق هستند که خود را به عنوان بخشی از سازمان بدانند. علاوه بر این، یک رهبر تحول آفرین به کارکنان کمک می‌کند تا منابع را در جهت دلبستگی شغلی توسعه دهند (Haghighi and Moini Karbakandi, 2017). بنابراین، این مطالعه به دنبال بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر دلبستگی شغلی کارکنان با توجه به نظریه حفاظت از منابع است. بر اساس نظریه حفاظت از منابع، کارکنانی که از منابع کمیابی برخوردارند، احتمالاً از استراتژی‌های دفاعی برای حفاظت از منابع خود استفاده کرده و با احتیاط بیشتری عمل می‌کنند. اما، کارمندی که منابع کافی دریافت می‌کند، به احتمال زیاد استراتژی‌های دستیابی به منابع را برای کسب منابع مازاد دنبال می‌کند و منابع فعلی خود را صرف رفتارهایی می‌کند که فراتر از حداقل پیش‌نیاز است. در نتیجه، با دسترسی به منابع از سوی رهبر تحول آفرین، احتمال بیشتری وجود دارد که کارمند چنین منابعی را به

<sup>1</sup> COR

طور فعال در رفتارهایی سرمایه‌گذاری کند که از حداقل خواسته‌ها فراتر می‌رود، مانند ابراز دلبستگی شغلی برای لذت بردن از کسب منابع و توسعه منابع شخصی (Bagheri Najar, 2015).

**رهبران استبدادی** به رفتاری مقتدرانه و سلطه‌گرایانه شخصی اشاره دارند که در خدمت منافع شخصی رهبر است تا بتواند افراد را به استثمار خود درآورد، کارکنان وقتی دریابند که رهبرشان آنها را جهت دستیابی به اهداف شخصی خود کنترل یا اداره می‌کند یا وقتی احساس کنند تعاملشان با رهبر ناعادلانه است، احترام، ایمان و غرور خود را نسبت به سازمان از دست می‌دهند (Wang and Guan, 2018). در نتیجه، آن‌ها انگیزه کمتری دارند که با رهبران خود هم‌ذات‌پنداری کنند و یا خود را عضوی از سازمان بدانند و در نتیجه دلبستگی شغلی کمتری به محیط کار خود دارند. چنین رهبرانی نه تنها حس استرس را در کارکنان ایجاد کرده، بلکه باعث کاهش دلبستگی شغلی آنان نیز می‌شود (Shokoh & Nikpour, 2018). مطالعات در سازمان‌های خدماتی نشان داد، کارکنانی که در معرض رفتارهای توهین آمیز رهبران‌شان هستند نه تنها از شغل خود ناراضی‌اند، بلکه بخاطر رفتار خصمانه روسای خود، اغلب دچار افسردگی شدید و کاهش حس دلبستگی به محیط کار خواهند شد. بر اساس نظریه حفاظت از منابع، افراد تمایل دارند از منابع ارزشمند محافظت کرده و آنها را رشد دهند. این منابع حیاتی هستند زیرا به افراد کمک می‌کنند تا به اهداف خود برسند و در عین حال از اتلاف بیشتر منابع جلوگیری نمایند (Asim et al, 2021). اما هنگامی که کارکنان با شرایط خصمانه‌ای از طرف رهبران مستعبد مواجه می‌شوند، انرژی زیادی را صرف مقابله با این وضعیت خواهند کرد که در نتیجه باعث اتمام منابع انرژی می‌شود. البته، اتلاف منابع مشهودتر از سود حاصل از منابع است و هر گونه کاهش در منابع، ممکن است منجر به اتلاف منابع مازاد گردد، در نتیجه، کارکنانی که منابع اولیه آنها در محیط کار، عمدتاً به دلیل رفتار رهبران مستعبدشان، کاهش می‌یابد، نه تنها عملکرد پایین‌تری از خود نشان خواهند داد بلکه منجر به کاهش دلبستگی شغلی‌شان نیز می‌شود. در نتیجه، رهبران مستعبد منابع را مصرف می‌کنند و تهدیدها را افزایش می‌دهند که منجر به نتایج منفی، مانند کاهش دلبستگی شغلی کارکنان می‌شود (Nawaz et al, 2022). بر این اساس فرض می‌شود:

**فرضیه ۱:** رهبری تحول‌آفرین بر دلبستگی شغلی کارکنان تأثیری مثبت و معنادار دارد.

**فرضیه ۲:** رهبری استبدادی بر دلبستگی شغلی کارکنان تأثیری منفی و معنادار دارد.

### سبک‌های رهبری انتقادی و پریشانی روانشناختی کارکنان

پریشانی روانشناختی کارکنان به عنوان احساسات و افکار منفی مرتبط با ترس، اضطراب و افسردگی تعریف می‌شود، و رهبران سازمانی می‌توانند نقشی حیاتی بر آن داشته باشند. از سویی رهبران تحول‌آفرین نه تنها برای تعامل خوب کارکنان با یکدیگر و انگیزه آنها برای انجام بهتر کارها نسبت به حد مورد انتظار، ارزش زیادی قائل هستند، بلکه نگران پیشرفت کارکنان نیز هستند، و این خود یکی از دلایل اصلی است که پیروان ترجیح می‌دهند تا با آنها بدین شیوه رفتار شود (Arnold & Connelly, 2013). با این اوصاف رهبران تحول‌آفرین می‌توانند بر پریشانی روانشناختی کارکنان تأثیری منفی بگذارند (Khosa et al, 2020). از سوی دیگر، رهبران استبدادی، که کارکنان را دچار استرس می‌کنند، در نهایت منجر به تحریک روانی آنان می‌شوند. به عبارتی، زمانی که افراد در معرض یک طرز فکر استبدادی قرار گیرند، احتمال بیشتری دارد که دچار افسردگی، ترس و اضطراب که علائم پریشانی روانشناختی کارکنان هستند، شوند



(Albashiti et al, 2021). با این اوصاف زمانی که کارکنان، منابع روانشناختی خود را به دلیل رفتار توهین آمیز رهبران مستبدشان، از دست می دهند، در محیط کار بیشتر دچار استرس می شوند، بر همین اساس رهبران استبدادی تأثیر مثبتی بر پریشانی روانشناختی کارکنان خواهند داشت (Majeed & Fatima, 2020).

مطابق با نظریه حفاظت از منابع، رهبران تحول آفرین می توانند کارکنان را تشویق کنند تا بتوانند منابعی را مانند استقلال، دانش و مهارت‌ها کسب نمایند که انگیزه آنان را در جهت دلبستگی شغلی شان، تقویت کند. لذا اینگونه استنباط می گردد که منابع موجود در محیط کار بر وضعیت کاری کارکنان تأثیر می گذارد. هنگامی که کارکنان دریابند منابع آنها کافی است، کمتر مستعد فرسودگی شغلی هستند و با اشتیاق بیشتری به انجام وظایف کاری مشغول هستند. از سوی دیگر، افراد برای محافظت از منابع موجود خود و اجتناب از اتلاف منابع مازاد، نحوه مصرف منابع را در مواجهه با رفتارهای استبدادی، مدیریت می کنند. افرادی که در معرض رفتارهای رهبران مستبد خود قرار می گیرند، سعی می کنند با استفاده از راهبردهای مختلفی (همچون سکوت) از اتلاف منابع خود جلوگیری نمایند. چنین انزوای طولانی مدتی، می تواند حس کنترل کارکنان بر وظایف شان را از بین ببرد، و انگیزه (دلبستگی شغلی) و سایر نگرش های مثبت مرتبط با کار را (رضایت شغلی) کاهش دهد (Wang et al, 2022). بر این اساس فرض می شود:

**فرضیه ۳:** رهبری تحول آفرین بر پریشانی روانشناختی کارکنان تأثیری منفی و معنادار دارد.

**فرضیه ۴:** رهبری استبدادی بر پریشانی روانشناختی کارکنان تأثیری مثبت و معنادار دارد.

### پریشانی روانشناختی کارکنان و دلبستگی شغلی کارکنان

محققان در عصر مدرن، مکرراً بر نقش دلبستگی شغلی کارکنان در یک سازمان تأکید داشته اند. آن‌ها بر این اصرار داشتند که بایستی دلبستگی شغلی کارکنان را ارتقا داد، تا بتوان به موفقیت سازمان کمک شود. Kahn (1990) دلبستگی شغلی را از جنبه فیزیکی، شناختی و عاطفی در نظر گرفت که افراد را متعهد به شغل نشان می دهد. با این حال Hon & Chan, (2020) استدلال کردند که وقتی افراد در معرض استرس سازنده (چالش انگیز) قرار می گیرند، احساس رضایت و دلبستگی شغلی بیشتری می کنند. از سوی دیگر، استرس بازدارنده (مخرب) برای سازمان مضر است زیرا منجر به پیامدهای نامطلوب، مانند قصد ترک شغل و نارضایتی شغلی می شود و بر دلبستگی شغلی و عملکرد کارکنان تأثیر منفی می گذارد. حجم قابل توجهی از ادبیات موجود در سازمان های خدماتی نشان داده است که عوامل استرس زا مانع دلبستگی شغلی کارکنان می شوند (Mahmoud et al, 2021). علاوه بر این، زمانی که افراد در معرض یک طرز فکر استبدادی قرار می گیرند، احتمال بیشتری دارد که مبتلا به افسردگی، ترس و اضطراب شوند که همگی علائم پریشانی روانشناختی کارکنان هستند که منجر به کاهش دلبستگی شغلی به محیط کار و افزایش غیبت، مرخصی استعلاجی و حضور در جلسه می شود (Wee et al, 2019). پژوهشگران در این مطالعه استدلال می کنند که پریشانی روانشناختی کارکنان منجر به کاهش دلبستگی شغلی کارکنان می شود. با استفاده از نظریه حفاظت از منابع، پژوهشگران مدعی هستند که وقتی منابع افراد، مانند زمان و انرژی، به طور فزاینده ای برای مقابله با پریشانی روانشناختی کارکنان صرف شود، ممکن است کارکنان را به سمت کناره گیری یا استراتژی های دفاعی، مانند کاهش دلبستگی شغلی کارکنان سوق دهد. شواهد تجربی نشان داده که سازمان های آموزشی به عنوان زیرمجموعه ای از بخش خدماتی، از پریشانی روانشناختی

کارکنانشان رنج می‌برند. محققین در این مطالعه استنباط خواهند کرد که پریشانی روانشناختی که توسط کارکنان سازمان‌های آموزشی تجربه می‌شود، می‌تواند تأثیر مخربی بر تعهد کاری آنان داشته باشد. بر این اساس فرض می‌شود:

**فرضیه ۵:** پریشانی روانشناختی کارکنان بر دلبستگی شغلی کارکنان تأثیری منفی و معنادار دارد.

### سبک‌های رهبری انتقادی، پریشانی روانشناختی کارکنان و دلبستگی شغلی کارکنان

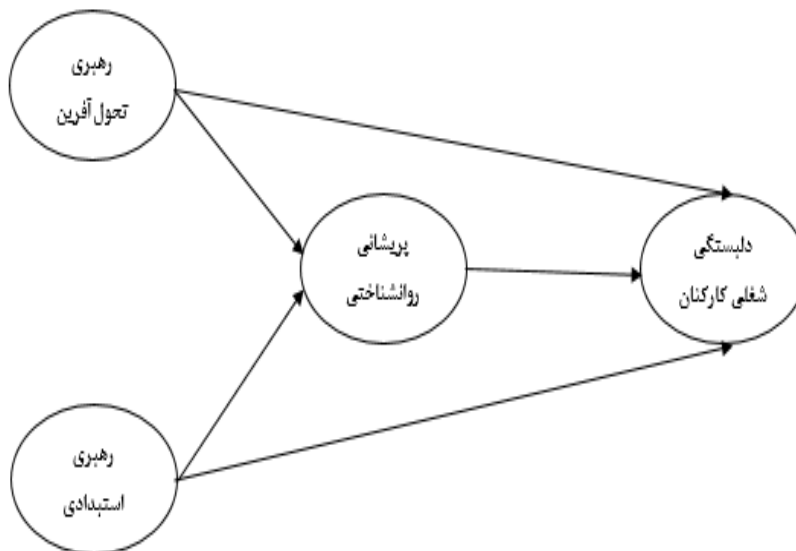
بیشتر رفتارهای رهبران در قالب رفتارهای سازنده و مخرب، جای می‌گیرند. رهبران ممکن است چنین رفتارهای را در جهت اثربخشی سازمان یا منافع شخصی، از خود بروز دهند، در چنین مواقعی ممکن است رفاه و دلبستگی شغلی پیروان آنها به خطر افتند. هرچند یک رهبر تحول آفرین با نگرش مثبت به زیردستان، سطح خوش بینی و رضایت آنها را بهبود می‌بخشد (Li et al, 2018). از سوی، زیردستان در پاسخ به تحقیر و بی احترامی رهبران مستبد خود مستعد کناره‌گیری از وظایف شغلی خود هستند. در بیشتر مطالعات گذشته از روش‌های انگیزشی، سرمایه روان‌شناختی، فرهنگ سازمانی، خودکارآمدی و مبادله رهبر-عضو به عنوان مکانیسم‌های مداخله‌گر بر دلبستگی شغلی کارکنان نام برده‌اند که می‌توانند از طریق سبک‌های رهبری انتقادی تأثیرات بیشتری را (مثبت یا منفی) اعمال نمایند (Zhou et al, 2021). علیرغم اهمیت این موضوع، پژوهش‌های گذشته در درجه اول مکانیسم‌های روانشناختی دیگر را که رهبری تحول آفرین، رهبری استبدادی و دلبستگی شغلی کارکنان را به هم مرتبط می‌کند نادیده گرفته است و همین باعث شده که در این مطالعه به مکانیسم پریشانی روانشناختی کارکنان، به عنوان یک مکانیسم کلیدی مهم، که می‌تواند روابط بین رهبری تحول آفرین، رهبری استبدادی و دلبستگی شغلی کارکنان را بهتر توضیح دهد، بحث شود (Hobfoll et al, 2018). علاوه بر این، مطابق با نظریه حفاظت از منابع، «منابع می‌تواند از شکلی به شکل دیگر در یک فرد تغییر کند». این باور که کارکنان نیاز ذاتی به رشد، نگهداری، حفاظت و به دست آوردن بیشتر منابع دارند، یک اصل اساسی در نظریه حفاظت از منابع است. افرادی که منابع را کسب می‌کنند بهترین موقعیت را برای جذب منابع بیشتر دارند و مایلند از منابع فعلی خود برای به دست آوردن منابع بیشتر استفاده کنند. با این وجود، زمانی که افراد منابع خود را از دست می‌دهند، سرمایه‌گذاری در منابع مازاد چالش‌برانگیزتر می‌شود، زیرا آنها بیشتر در معرض از دست دادن منابع هستند، چنین کارکنانی در برابر از دست دادن منابع آسیب‌پذیرتر از زمانی هستند که به دنبال به دست آوردن منابع هستند (Amabile & Pratt, 2016). از آنجایی که دلبستگی شغلی کارکنان مستلزم کسب کامل منابع است، کارمندانی که دچار پریشانی روانشناختی هستند، به دلیل قرار گرفتن در معرض رهبری استبدادی، از منابع مورد نیاز برخوردار نیستند و منابع کمیاب موجود را برای اهداف مختلف، مانند حفظ تعادل عاطفی، حفظ می‌کنند. بنابراین، بر اساس نظریه حفاظت از منابع، فرض می‌شود که منابع موجود در محیط کار بر وضعیت کاری کارکنان تأثیر می‌گذارد. وقتی کارکنان منابع خود را کافی یا ناکافی می‌دانند، ممکن است دلبسته شغل خود شوند یا نشوند. بر این اساس فرض می‌شود:

**فرضیه ۶:** پریشانی روانشناختی کارکنان در تاثیرگذاری رهبری تحول آفرین بر دلبستگی شغلی کارکنان نقش میانجی-گر دارد.

**فرضیه ۷:** پریشانی روانشناختی کارکنان در تاثیرگذاری رهبری استبدادی بر دلبستگی شغلی کارکنان نقش میانجی-گر دارد.

## الگوی مفهومی پژوهش

با توجه به مبانی نظری و فرضیه‌های پژوهش، الگوی مفهوم پژوهش به صورت زیر تدوین شده است (شکل ۱).



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

## پیشینه پژوهش

Moeini Korbekandi & Tabarsa, (2022) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر تعلق خاطر کاری با نقش میانجی توانمندسازی ساختاری پرداختند نتایج نشان داد که؛ رهبری تحول گرا به توانمندسازی ساختاری منجر شده و این امر بر تعلق خاطر کاری تأثیر دارد. (2022) Khoshkesht et al, در مطالعه‌ای به بررسی ارتباط بین سبک‌های رهبری مدیران گروه و تعلق کاری پرداختند. نتایج حاکی از رابطه مثبت و معناداری بین تعلق کاری و سبک‌های رهبری تعاملی و تبدیلی وجود داشت. (2019) Akhwan Obiri, در پژوهشی به بررسی رابطه سبک دلبستگی و پریشانی روان شناختی با توجه به نقش واسطه‌ای ذهن آگاهی پرداختند. یافته‌ها بیان گر وجود رابطه مثبت و معنادار بین سبک دلبستگی و مؤلفه‌های پریشانی روان‌شناختی (اضطراب، افسردگی و استرس) و همچنین رابطه منفی و معنادار بین اضطراب دلبستگی و ذهن آگاهی بود. (2015) Fasih and Hassanzadeh, در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر دلبستگی شغلی کارکنان پرداختند. نتایج حاکی از تأثیر معناداری رهبری تحول آفرین بر ابعاد دلبستگی شغلی کارکنان بود. (2021) Fransiska & AyiAhadiat, در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر دلبستگی شغلی کارکنان با توجه به نقش متغیر میانجی تعادل کار و زندگی پرداختند. نتایج نشان داد که تعادل کار و زندگی نقش واسطه‌ای در تأثیر مثبت و معنادار رهبری تحول آفرین بر مشارکت کارکنان دارد. (2021) Jabeen & Rahim, پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر رهبری استبدادی بر دلبستگی شغلی کارکنان، اعتماد کارکنان و عملکرد وظایف انجام دادند. نتایج نشان داد که رهبری استبدادی تأثیر منفی بر عملکرد وظایف پیروان دارد، اما نقش اعتماد کارکنان و دلبستگی شغلی کارکنان شواهد میانجی‌گری را فراهم می‌کند. (2019) Park, پژوهشی با عنوان رهبری تحول آفرین و دلبستگی شغلی کارکنان از دیدگاه

توسعه منابع انسانی انجام داد. یافته‌ها نشان داد که رهبری تحول آفرین و دلبستگی شغلی کارکنان ارتباط تنگاتنگی با هم دارند. (Milhem et al, (2019 به بررسی تأثیر سبک رهبری تحول آفرین بر درگیری شغلی کارکنان: تأثیر واسطه‌ای هوش هیجانی رهبر پرداختند. یافته‌ها نشان داد که سبک رهبری تحول آفرین برای نقش واسطه‌ای هوش هیجانی تأثیر معناداری بر درگیری شغلی کارکنان دارد. (Mozammel & Hann (2016 در پژوهشی به بررسی رهبری تحول آفرین و دلبستگی کارکنان پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد که در یک محیط کاری، به کارگیری سبک رهبری تحول آفرین تضمین نمی‌کند که کارکنان به طور کامل درگیر شغل خود خواهند شد. با این حال، نتایج مطالعه حاضر با بدنه ادبیات موجود در مورد رهبری تحول آفرین و درگیری شغلی کارکنان مطابقت دارد که بیان می‌کند بین این متغیرها همسویی وجود دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف "کاربردی" و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، "توصیفی-همبستگی با یک پیمایش" است. جامعه آماری (۳۰۰ نفر) کارکنان اداری آموزش و پرورش شهر یزد بودند که (۱۶۹ نفر) با کوکران به روش تصادفی ساده برای سال ۱۴۰۱ انتخاب شدند (جدول ۱). از پرسشنامه رهبری تحول آفرین (Bass & Avolio (1995، مشتمل بر ۲۰ سؤال، رهبری استبدادی (Hanges & Dickson (2004، مشتمل بر ۶ سؤال، دلبستگی شغلی کارکنان Rich & Lepine (2010، مشتمل بر ۱۸ سؤال، و در نهایت پریشانی روانشناختی کارکنان Kessler et al (2002 که مشتمل بر ۱۰ سؤال بودند، به‌عنوان ابزار گردآوری داده‌ها، استفاده شدند، مبنای مقیاس اندازه‌گیری سؤالات طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت بود. برای تأیید روایی از سه نوع روایی "محتوا، روایی همگرا و روایی واگرا" و برای تأیید پایایی از سه معیار (بارهای عاملی، ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب) استفاده شد. در جدول ۲ و ۳ نتایج پایایی و روایی ابزار سنجش به‌طور کامل آورده شده است.

### جدول ۱. وضعیت دموگرافیکی آزمودنی‌ها

متغیر	فراوانی		
جنس	مرد ۴۳/۸	زن ۵۶/۲	
تاهل	مجرد ۴۰/۸	متاهل ۵۹/۲	
سن	۵۶/۸ کمتر از ۴۰ سال	۲۶/۶ بین ۴۱ الی ۵۰ سال	۱۶/۶ بالای ۵۰ سال
تحصیلات	۶۳/۴ لیسانس	۳۰/۲ فوق لیسانس	۶/۴ دکترا

جدول ۲. روایی همگرا و پایایی ابزار اندازه‌گیری

ضریب پایایی	ضریب پایایی مرکب	بارهای عاملی			ضریب AVE	متغیرهای پژوهش
		آزمون t	ضریب $\beta$ بعد اصلاح	ضریب $\beta$ قبل اصلاح		
۰/۹۳	۰/۹۵	-	-	-	۰/۵۴	رهبری تحول آفرین
-	-	۱۳/۸۷۸	۰/۷۰۲	۰/۶۸۵	-	سؤال ۱
-	-	۱۵/۳۰۱	۰/۷۲۰	۰/۷۰۴	-	سؤال ۲
-	-	۲۱/۵۰۰	۰/۷۸۴	۰/۷۸۵	-	سؤال ۳
-	-	۲۰/۳۸۲	۰/۷۵۵	۰/۷۴۲	-	سؤال ۴
-	-	۲۰/۳۳۳	۰/۷۸۲	۰/۷۸۶	-	سؤال ۵
-	-	۱۷/۲۱۳	۰/۷۴۱	۰/۷۳۰	-	سؤال ۶
-	-	-	-	۰/۴۸۴	-	سؤال ۷
-	-	۱۷/۸۶۷	۰/۷۵۲	۰/۷۴۵	-	سؤال ۸
-	-	۱۷/۰۰۶	۰/۷۴۷	۰/۷۵۷	-	سؤال ۹
-	-	۱۲/۱۳۰	۰/۶۶۹	۰/۶۸۶	-	سؤال ۱۰
-	-	۱۲/۷۷۹	۰/۶۷۳	۰/۶۵۶	-	سؤال ۱۱
-	-	۱۴/۷۷۹	۰/۷۱۲	۰/۶۹۷	-	سؤال ۱۲
-	-	۲۲/۳۲۰	۰/۷۹۱	۰/۷۹۴	-	سؤال ۱۳
-	-	۲۰/۲۶۳	۰/۷۵۲	۰/۷۴۱	-	سؤال ۱۴
-	-	۱۹/۷۳۴	۰/۷۷۵	۰/۷۷۸	-	سؤال ۱۵
-	-	۱۶/۷۷۰	۰/۷۳۱	۰/۷۱۹	-	سؤال ۱۶
-	-	-	-	۰/۴۳۲	-	سؤال ۱۷
-	-	۱۷/۲۰۶	۰/۷۴۳	۰/۷۳۸	-	سؤال ۱۸
-	-	۱۵/۰۴۲	۰/۷۲۹	۰/۷۳۸	-	سؤال ۱۹
-	-	۱۱/۰۸۳	۰/۶۳۱	۰/۶۴۷	-	سؤال ۲۰
۰/۸۸	۰/۹۱	-	-	-	۰/۶۳	رهبری استبدادی
-	-	۲۰/۹۲۷	۰/۷۷۷	۰/۷۸۱	-	سؤال ۲۱
-	-	۱۹/۹۶۹	۰/۷۸۵	۰/۷۸۴	-	سؤال ۲۲
-	-	۲۹/۷۸۴	۰/۸۴۳	۰/۸۴۵	-	سؤال ۲۳
-	-	۲۱/۲۹۲	۰/۷۹۵	۰/۷۹۳	-	سؤال ۲۴
-	-	۱۵/۷۹۲	۰/۷۵۲	۰/۷۵۰	-	سؤال ۲۵

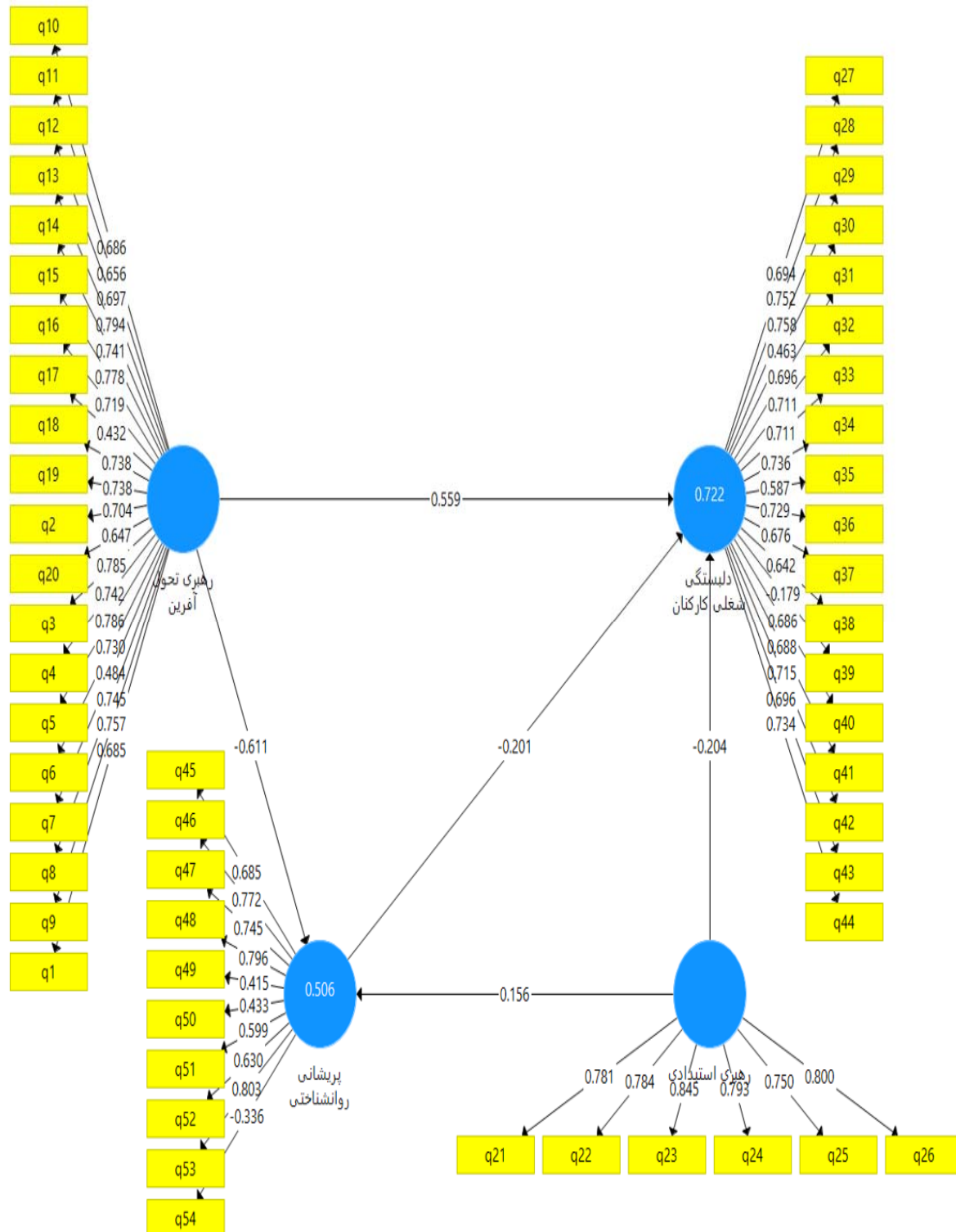
-	-	۲۱/۹۲۱	۰/۸۰۲	۰/۸۰۰	-	سؤال ۲۶
۰/۹۳	۰/۹۴	-	-	-	۰/۵۱	<u>دلبستگی شغلی کارکنان</u>
-	-	۱۶/۷۸۴	۰/۷۰۰	۰/۶۹۴	-	سؤال ۲۷
-	-	۱۷/۹۰۰	۰/۷۴۷	۰/۷۵۲	-	سؤال ۲۸
-	-	۲۰/۰۰۹	۰/۷۶۸	۰/۷۵۸	-	سؤال ۲۹
-	-	-	-	۰/۴۶۳	-	سؤال ۳۰
-	-	۱۵/۶۵۳	۰/۷۱۴	۰/۶۹۶	-	سؤال ۳۱
-	-	۱۵/۴۹۷	۰/۷۳۶	۰/۷۱۱	-	سؤال ۳۲
-	-	۱۲/۴۴۲	۰/۷۰۳	۰/۷۱۱	-	سؤال ۳۳
-	-	۱۸/۸۳۰	۰/۷۲۸	۰/۷۳۶	-	سؤال ۳۴
-	-	-	-	۰/۵۸۷	-	سؤال ۳۵
-	-	۱۳/۶۴۵	۰/۷۰۵	۰/۷۲۹	-	سؤال ۳۶
-	-	۱۱/۶۹۵	۰/۶۹۱	۰/۶۷۶	-	سؤال ۳۷
-	-	۱۳/۰۲۰	۰/۶۴۴	۰/۶۴۲	-	سؤال ۳۸
-	-	-	-	۰/۱۷۹	-	سؤال ۳۹
-	-	۱۴/۵۵۲	۰/۶۹۳	۰/۶۸۶	-	سؤال ۴۰
-	-	۱۴/۹۷۴	۰/۷۰۷	۰/۶۸۸	-	سؤال ۴۱
-	-	۱۵/۵۷۵	۰/۷۴۰	۰/۷۱۵	-	سؤال ۴۲
-	-	۱۱/۶۸۱	۰/۶۸۸	۰/۶۹۶	-	سؤال ۴۳
-	-	۱۷/۹۸۳	۰/۷۲۶	۰/۷۳۴	-	سؤال ۴۴
۰/۸۵	۰/۸۹	-	-	-	۰/۵۴	<u>پریشانی روانشناختی</u>
-	-	۱۳/۹۹۷	۰/۷۱۸	۰/۶۸۵	-	<u>کارکنان</u>
-	-	۲۴/۷۲۳	۰/۸۰۷	۰/۷۷۲	-	سؤال ۴۵
-	-	۱۶/۳۴۰	۰/۷۴۷	۰/۷۴۵	-	سؤال ۴۶
-	-	۱۹/۱۶۱	۰/۸۰۵	۰/۷۹۶	-	سؤال ۴۷
-	-	-	-	۰/۴۱۵	-	سؤال ۴۸
-	-	-	-	۰/۴۳۳	-	سؤال ۴۹
-	-	۸/۳۳۱	۰/۵۸۳	۰/۵۹۹	-	سؤال ۵۰
-	-	۸/۰۰	۰/۶۱۵	۰/۶۳۰	-	سؤال ۵۱
-	-	۲۶/۲۱۹	۰/۸۱۰	۰/۸۰۳	-	سؤال ۵۲
-	-	-	-	۰/۳۳۶	-	سؤال ۵۳
-	-	-	-	-	-	سؤال ۵۴

جدول ۳. ماتریس همبستگی و بررسی روایی واگرا

متغیر	دلستگی شغلی کارکنان	رهنبری استبدادی	رهنبری تحول آفرین	پریشانی روانشناختی کارکنان (AVE)	جذر
دلستگی شغلی کارکنان	۰/۷۱۳			۰/۷۱۴	
رهنبری استبدادی	-۰/۶۱۵	۰/۷۹۳		۰/۷۹۴	
رهنبری تحول آفرین	۰/۷۰۰	-۰/۵۵۳	۰/۷۳۴	۰/۷۳۵	
پریشانی روانشناختی کارکنان	-۰/۶۸۲	۰/۵۰۸	-۰/۶۷۹	۰/۷۳۲	۰/۷۳۴

جداول ۲ و ۳ نشان دهنده آن است که، ابزار اندازه گیری از روایی و پایایی، مناسبی برخوردارند.

### یافته های پژوهش

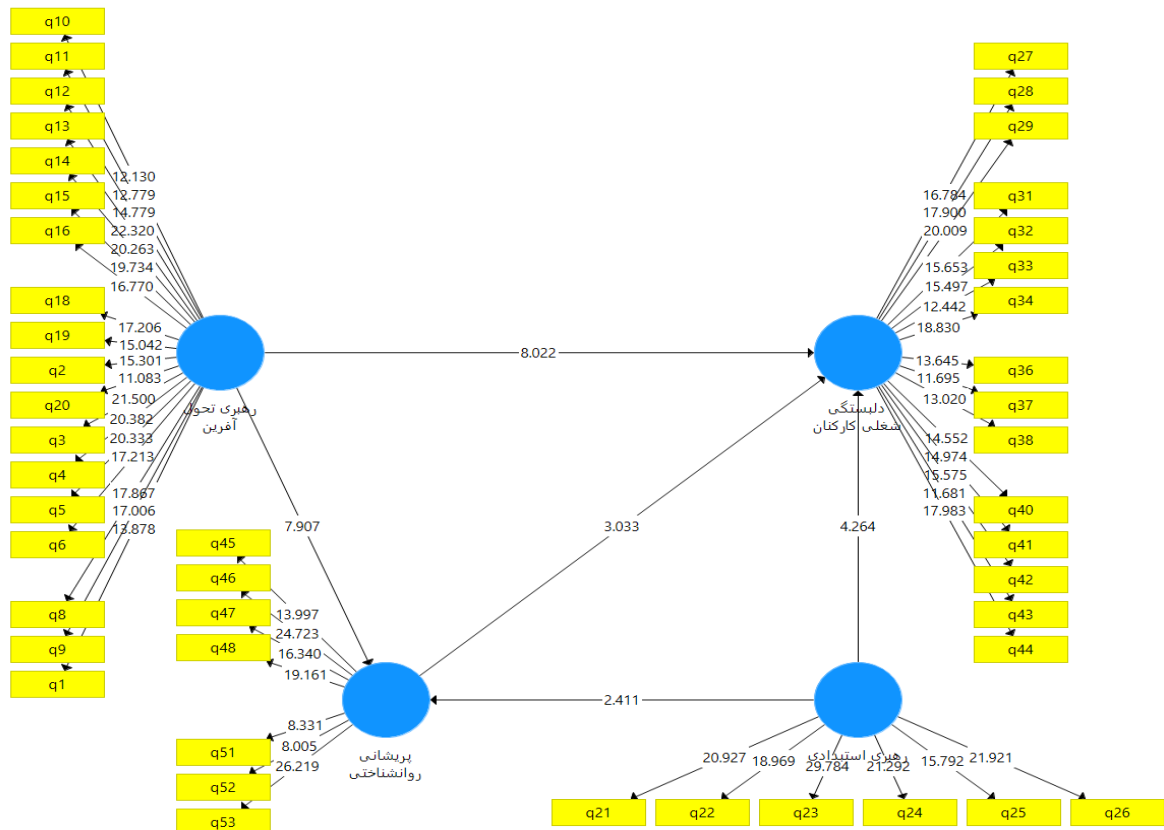


نمودار ۱. ضرایب مسیر مدل قبل اصلاح

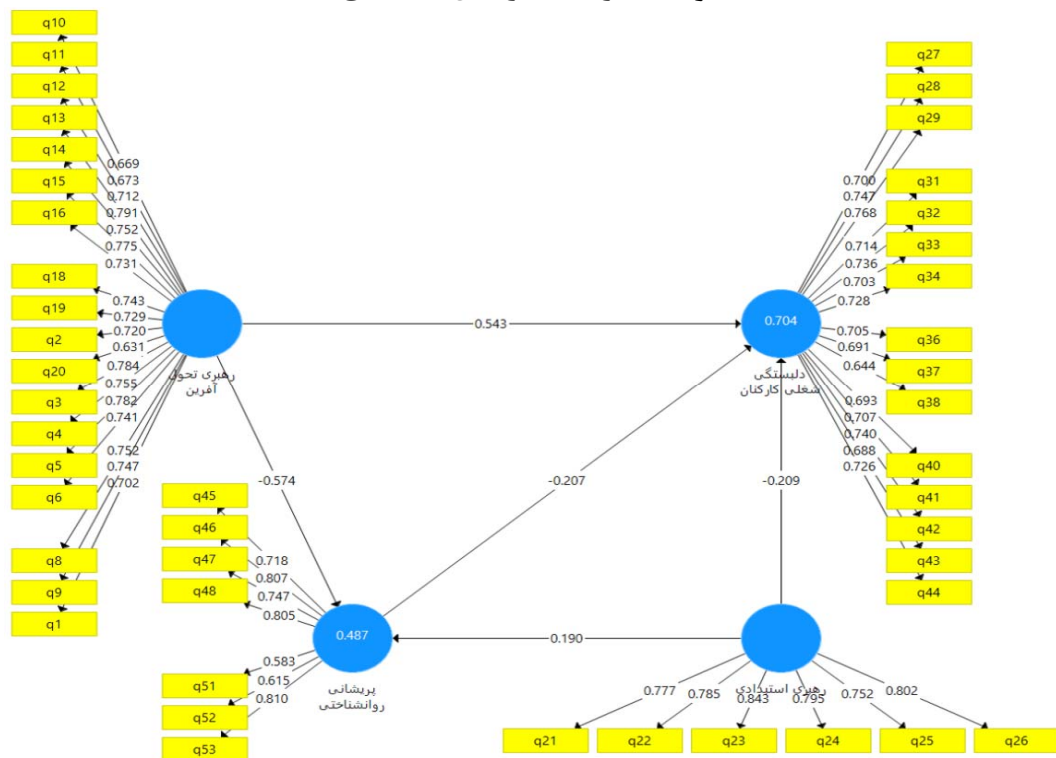
نمودار (۱) ضرایب مسیر و بارهای عاملی سؤالات مدل را نشان می‌دهد و بر این اساس جدول ۲ نشان داد که بار عاملی تمامی گویه‌ها یا سؤالات پرسشنامه پس از حذف سؤالات با بار عاملی پایین، در بازه مورد پذیرش قرار گرفت نمودار



(۲). لذا چنین نتیجه گیری می شود که واریانس بین سازه و شاخص های آن از واریانس خطای اندازه گیری آن سازه بیشتر و در نتیجه قابلیت اعتماد مدل اندازه گیری قابل قبول است.



نمودار ۲. ضرایب مسیر مدل بعد اصلاح



نمودار ۲. نتایج آزمون t

قابل ذکر است ارزش  $t$ ، معنادار بودن اثر متغیرها را بر هم نشان خواهد داد. اگر ارزش  $t$ ، بیشتر از  $1/96$  باشد حاکی از آن دارد که اثر معنادار و مثبت است، اما اگر ارزش  $t$ ، بین  $1/96$  تا  $-1/96$  باشد نشان از آن دارد که هیچ اثر معناداری بین متغیرها اصلاً وجود ندارد، همچنین اگر ارزش  $t$ ، از  $1/96$  - کوچکتر باشد به معنای آن است که اثر منفی و معناداری بین متغیرها وجود دارد. ضرایب مسیر اگر بتوانند بیشتر از  $0/6$  شود نشان از آن دارد که ارتباطی قوی بین متغیرها وجود دارد، اما اگر ضریب مسیر بین  $0/3$  تا  $0/6$  باشند، حکایت از آن دارد که بین متغیرها ارتباط متوسطی برقرار است و سرانجام اگر ضریب مسیر کمتر از  $0/3$  شود به معنای ای است که ارتباط ضعیفی بین متغیرها برقرار است (Chin, 2003). در ادامه خلاصه نتایج فرضیه‌های پژوهش به طور مختصر در جدول شماره (۴) آورده شده است.

جدول ۴: خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها

مسیر	ضریب مسیر	ارزش آزمون $t$	سطح معناداری	میزان تأثیر		
رهبری تحول آفرین	$\leq$	دلبستگی شغلی کارکنان	$0/543$	$8/022$	مثبت و معنادار	قوی
رهبری استبدادی	$\leq$	دلبستگی شغلی کارکنان	$-0/209$	$4/264$	منفی و معنادار	متوسط
رهبری تحول آفرین	$\leq$	پریشانی روانشناختی کارکنان	$-0/574$	$7/907$	منفی و معنادار	قوی
رهبری استبدادی	$\leq$	پریشانی روانشناختی کارکنان	$0/190$	$2/411$	مثبت و معنادار	ضعیف
پریشانی روانشناختی کارکنان	$\leq$	دلبستگی شغلی کارکنان	$-0/307$	$3/033$	منفی و معنادار	متوسط

طبق جدول فوق نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها، متغیرها بر هم تأثیر دارند. در ادامه برای بررسی تأثیرات متغیر میانجی لازم است تا اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم بررسی شوند (جدول ۵).

همان‌طور که جدول فوق آورده شده، نتایج نشان دهنده پیش بینی متغیرهای وابسته توسط متغیرهای مستقل است همچنین آزمون سوبل متغیر نیز تأیید شد، چرا که طبق گفته داوری و رضازاده، (۱۳۹۶) اگر تست سوبل از  $1/96$ ، بیشتر باشد به احتمال  $0/95$  نقش میانجی تأیید خواهد شد  $2,27 \geq 1,96$  (تأیید) و  $2,21 \leq 1,96$  - (عدم تأیید). مرادی و میرالماسی، (۱۳۹۶) طبق ارزیابی شمول واریانس<sup>۱</sup> متغیر میانجی دارای اثر جزئی  $0,80 \leq 0,24 \leq 0,20$  و بدون اثر  $0,24 \leq 0,20 \leq 0,20$  می-باشد. در ادامه به بررسی برازش مدل پرداخته خواهد شد. (Tenenhaus et al (2004) برازش کلی مدل از طریق معیار

<sup>۱</sup> فرمول واریانس در حقیقت نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل است. یعنی

$$VAF = (a \times b) / (a \times b) + c$$

GOF<sup>۱</sup> نشانگر برازش قوی مدل پژوهش است چرا که (Wetzels et al (2009) سه مقدار ۰,۲۵، ۰,۳۶ و ۰,۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کرده‌اند.

جدول ۵. تفکیک اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم

روابط	اثرات مستقیم	اثرات غیرمستقیم	اثرات کل
رهبری تحول آفرین ← دلبستگی شغلی کارکنان	۰/۵۴۳	-----	۰/۵۴۳
رهبری استبدادی ← دلبستگی شغلی کارکنان	-۰/۲۰۹	-----	-۰/۲۰۹
رهبری تحول آفرین ← پریشانی روانشناختی کارکنان	-۰/۵۷۴	-----	-۰/۵۷۴
رهبری استبدادی ← پریشانی روانشناختی کارکنان	۰/۱۹۰	-----	۰/۱۹۰
پریشانی روانشناختی کارکنان ← دلبستگی شغلی کارکنان	-۰/۳۰۷	-----	-۰/۲۰۷
رهبری تحول آفرین ← پریشانی روانشناختی کارکنان ← دلبستگی شغلی کارکنان	-----	۰/۱۱۸	۰/۱۱۸
		S=-2/27 VAF=0/24	
رهبری استبدادی ← پریشانی روانشناختی کارکنان ← دلبستگی شغلی کارکنان	-----	-۰/۰۳۹	-۰/۰۳۹
		S=-2/21 VAF=-2/24	

جدول ۷. نتایج برازش کلی مدل با معیار GOF

متغیرهای درون‌زا	R <sup>2</sup>	شاخص اشتراک	GOF
رهبری تحول آفرین	-----	۰/۴۵۳	<b>GOF =</b> $\sqrt{0/596 * 0/426} = 0.50$
رهبری استبدادی	-----	۰/۴۶۶	
دلبستگی شغلی کارکنان	۰/۷۰۴	۰/۳۷۵	
پریشانی روانشناختی	۰/۴۸۷	۰/۴۰۹	

### بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش، تأثیر ساختاری نقش سبک‌های رهبری انتقادی و مکانیسم پریشانی روانشناختی کارکنان بر دلبستگی شغلی کارکنان (مورد مطالعه: آموزش و پرورش شهر یزد) بود. نتایج حاکی از تأیید فرضیه اول "رهبری تحول آفرین بر دلبستگی شغلی کارکنان تأثیری مثبت و معنادار دارد" بود. که این نتیجه با پژوهش‌های Moeini Korbekandi (2019)، Tabarsa, (2022) & Khoshkesht et al, (2022)، Fransiska & AyiAhadiat (2021)، Park, (2019)، Milhem, (2019)، Mozammel & Haan, (2016)، Fasih and Hassanzadeh, (2015) مشابهت دارد. با توجه به ضریب مسیر این فرضیه، اینگونه استنباط می‌گردد که به طور کلی، متقاعد نمودن زیردستان به تلاش جهت دستیابی به سطوح بالاتری

<sup>1</sup> Goodness of fit

از پتانسیل خود، باعث افزایش دلبستگی شغلی آنها نسبت به سازمان می‌گردد و این بدان معناست که رهبرانی که روابط حمایتی قوی، دوستانه و توأم با احترام را با کارکنان خود حفظ می‌کنند، می‌توانند سطح دلبستگی شغلی و رفاه کارکنان خود را بهبود بخشند و بر آنها تأثیر بگذارند. به عبارتی رهبرانی که از کارمندان خود حمایت می‌کنند، روابط دوستانه خوبی با آنها برقرار نموده و از آنها قدردانی می‌کنند، به احتمال زیاد آنها را دلبسته محیط کارشان می‌کنند. بنابراین، بر اساس نظریه حفاظت از منابع، می‌شود استنباط کرد که وضعیت کاری کارکنان تحت تأثیر منابعی است که آنها در محیط کار دارند، وقتی آنها دریابند که منابعشان کافی است، ممکن است در مورد انجام وظایف شغلی‌شان هیجان بیشتری داشته باشند.

نتایج فرضیه دوم نیز بیان کرد که رهبری استبدادی بر دلبستگی شغلی کارکنان تأثیری منفی و معنادار دارد. که این نتیجه با پژوهش (Khoshkesht et al, (2022) و (Jabeen & Rahim, (2021) مشابهت دارد. با توجه به ضریب مسیر این فرضیه، اینگونه استنباط می‌گردد که به طور کلی، کنترل مطلق کارکنان و انتظار پیروی بی قید و شرط پیروان از خواسته‌های رهبران، دلبستگی شغلی کارکنان به سازمان را به طرز چشمگیری کاهش می‌دهد، به عبارتی می‌توان استدلال کرد که وقتی سیاست رهبران مبنی بر تنبیه باشد، اطاعت کامل را طلب می‌کنند، که در نتیجه افراد دچار عدم دلبستگی به شغل خود می‌شوند. هنگامی که افراد در معرض یک طرز فکر استبدادی قرار می‌گیرند، احتمال بیشتری دارد که دچار افسردگی، ترس و اضطراب شوند که از علائم پریشانی روانشناختی همراه با دلبستگی کمتر به محیط کار هستند. چنین کارکنانی ممکن است بر این باور باشند که رهبرانشان آنها را به استثمار خود در آورده یا با آنها ناعادلانه رفتار می‌کند، که محیط سازمانی را برایشان خصمانه‌تر می‌کند و در نتیجه نگرشی بدبینانه نسبت به سازمانشان پیدا می‌کنند و تمایل بیشتری به ترک محیط کاری دارند.

نتایج فرضیه سوم نیز بیان کرد که رهبری تحول آفرین بر پریشانی روانشناختی کارکنان تأثیری منفی و معنادار دارد. با توجه به ضریب مسیر این فرضیه، اینگونه استنباط می‌گردد که به طور کلی، متقاعد نمودن زیردستان به تلاش جهت دستیابی به سطوح بالاتری از پتانسیل خود، باعث کاهش پریشانی روانشناختی آنها می‌گردد. بر همین اساس نیز مطالعه حاضر به شواهدی دست یافت که نشان داد ادراکات افراد از رفتار رهبری تحول آفرین می‌تواند بر منابع شخصی و سازمانی به روش‌هایی مرتبط با کاهش پریشانی روانشناختی تأثیر بگذارد. یافته‌ها از رهبری تحول آفرین پشتیبانی می‌کند که عبارت است از افزایش سطح بلوغ کارکنان و توانمندسازی افراد با حفاظت/تأمین منابع روانی-اجتماعی. اهمیت منابع روانی-اجتماعی در پریشانی روانشناختی در این مطالعه نشان داده شده است، که به نظریه حفاظت از منابع کمک می‌کند. نتایج فرضیه چهارم نیز بیان کرد که رهبری استبدادی بر پریشانی روانشناختی کارکنان تأثیری مثبت و معنادار دارد. با توجه به ضریب مسیر این فرضیه، اینگونه استنباط می‌گردد که به طور کلی، کنترل مطلق کارکنان و انتظار پیروی بی قید و شرط پیروان از خواسته‌های رهبران، باعث پریشانی روانشناختی هرچه بیشتر کارکنان سازمان می‌گردد بر همین اساس نیز مطالعه حاضر نشان داد، افرادی که سعی در مقابله با عوامل استرس‌زای شغلی دارند، ممکن است منابع خود را هدر دهند و در نتیجه منجر به فرسودگی شغلی، پریشانی روانشناختی و خستگی عاطفی شوند.

نتایج فرضیه پنجم نیز بیان کرد که پریشانی روانشناختی کارکنان بر دلبستگی شغلی کارکنان تأثیری منفی و معنادار دارد. که این نتیجه با پژوهش (Akhwan Obiri, (2019) مشابهت دارد. با توجه به ضریب مسیر این فرضیه، اینگونه استنباط

می‌گردد که به طور کلی، گرایش افراد به سازگاری ذهنی و فیزیکی و احساسی در برابر تغییر، باعث کاهش دلبستگی شغلی کارکنان نسبت به سازمان می‌گردد. بر همین اساس نیز در مطالعه حاضر سطح بالای استرس در محیط کار منجر به کاهش تعهد کاری کارکنان شد و این حاکی از همبستگی منفی بین این متغیرها است. به عبارتی وقتی پریشانی روانشناختی به طور مثبت به خستگی عاطفی کمک کند، این امر منجر به نتایج نامطلوب، مانند کاهش دلبستگی شغلی می‌شود.

نتایج فرضیه ششم "پریشانی روانشناختی کارکنان در تاثیرگذاری رهبری تحول آفرین بر دلبستگی شغلی کارکنان نقش میانجی گر دارد" و فرضیه هفتم "پریشانی روانشناختی کارکنان در تاثیرگذاری رهبری استبدادی بر دلبستگی شغلی کارکنان نقش میانجی گر دارد". با این حال، بر اساس یافته‌ها، فرضیه ششم تأیید شد و این موضوع نشان می‌دهد که رهبران تحول آفرین قادرند استرس کارکنان را به دلیل رفتارهای مثبت خود کاهش دهند. به دلیل توانایی رهبران در کاهش استرس، ابراز رفتارهای مثبت و محترمانه، کارکنان سازمان، سطح دلبستگی شغلی و رفاه خود را بهبود می‌بخشند. اما، اما فرضیه هفتم تأیید نشد، لذا باید گفت که کارکنان به دلیل فقدان منابع که در نتیجه سبک رهبری استبدادی ایجاد شده است، مستعد عدم دلبستگی شغلی نسبت به سازمان هستند. این رهبران باعث افزایش پریشانی روانشناختی کارکنان می‌شوند. چنین رهبرانی باید آگاه باشند که اگر نتوانند رفتار خود را تغییر دهند، سایر پیروان نیز دچار عدم دلبستگی شغلی خواهند شد. این به نوبه خود باعث می‌شود که کارکنان برای مقابله با اتلاف منابع مازاد، نگرش‌های منفی اتخاذ نمایند.

در پایان و با عنایت به نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری، چارچوب مفهومی پژوهش، را می‌توان به‌عنوان چارچوبی تجربی که می‌تواند راهنما و مبنایی برای پژوهش‌های علمی و عملی آینده قرار گیرد، در نظر گرفت. لذا پیشنهادات کاربردی را در راستای پژوهش به شرح زیر متمر ثمر خواهد بود.

با توجه به نتایج فرضیه اول، سوم و ششم پژوهش پیشنهاد می‌گردد:

- مدیران سازمان از مداخله کردن اجتناب ورزند، مگر وقتی که مشکلات شکل جدی به خود بگیرند؛
  - مدیران سازمان به هنگام حل مسائل، دیدگاه‌های مختلف را جویا شوند؛
  - مدیران سازمان به وضوح بیان کنند که پس از حصول اهداف عملکردی، افراد، دریافت چه نتیجه‌ای را انتظار داشته باشند؛
  - مدیران سازمان بایستی مسئولان سازمان از منافع خود به خاطر خیر و صلاح گروه صرف نظر نمایند و تا زمانی که مشکلات سازمان حاد و مزمن نشده‌اند، دست به اقدام نزنند؛
  - مدیران سازمان توجه خود را بر بی نظمی، خطاها، استثناها و انحرافات از ملاک‌ها متمرکز نمایند و از درگیری در مسائل مهمی که پیش می‌آید اجتناب ورزند.
- با توجه به نتایج فرضیه دوم، چهارم و هفتم پژوهش پیشنهاد می‌گردد:
- برای جلوگیری از تمایلات استبدادی در بین رهبران، از مدیران اداره کل خواسته شود تا یک قانون و دستورالعمل رفتاری را توسعه دهند و به اجرا بگذارند که دقیقاً مشخص کند کدام رفتارها قابل قبول و کدام رفتارها غیر قابل قبول هستند،

- حتی اگر انجام مورد اول چالش برانگیز است، رهبران سازمان باید علل رفتارهای مستبدانه را شناسایی کنند، که ممکن است شامل سیاست‌های کارکنان و استخدام ناکارآمد باشد؛
- علاوه بر این، رهبران سازمان می‌توانند پروتکل‌های خاصی را برای مشاوره رهبران مستبد و همچنین اقدامات انضباطی مناسب مانند کاهش حقوق، کاهش مزایا و غیره ایجاد کنند، به ویژه اگر این رهبران در برابر تغییر مقاومت نشان دهند؛
- برای ایجاد یک محیط کاری مثبت و حمایتی، سازمان باید سیاست‌ها و شیوه‌هایی را اجرا کنند که رفتارهای استبدادی را که منجر به ایجاد یک محیط کاری خصمانه می‌شود، خنثی کند و به حداقل برساند. بنابراین، نیاز شدیدی به آموزش رهبران وجود دارد که چگونه رفتار مستبدانه آنها بر رضایت، رفاه و دلبستگی شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد. برنامه‌های آموزشی برای رهبرانی که رفتار مستبدانه از خود نشان می‌دهند نیز باید تدوین و اجرا شود، که انتظار می‌رود پریشانی روانشناختی کارکنان را کاهش دهد و دلبستگی شغلی را ارتقا بخشد.  
با توجه به نتایج فرضیه پنجم پیشنهاد می‌گردد:
- سازمان باید برنامه‌های کمکی کاهش استرس را برای کارکنان خود در نظر بگیرند. بنابراین، خدمات مشاوره برای قربانیان سبک‌های رهبری استبدادی ممکن است در به حداقل رساندن پریشانی روانشناختی، مانند افسردگی و اضطراب مفید باشد. بنابراین، با توجه به تأثیر مثبت و منفی اقدامات رهبران بر پریشانی روانشناختی، سازمان ممکن است برنامه‌هایی را برای کارمندان خود جهت مهار استرس شغلی ارائه دهد؛
- پژوهش حاضر به مدیران اداره کل سازمان آموزش و پرورش پیشنهاد می‌کند که در حالی که باید از استخدام رهبرانی با گرایش‌های استبدادی اجتناب کنند، می‌توان اقدامات جدی برای کاهش پریشانی‌های روانشناختی در بین کارکنان با فراهم کردن دسترسی مستقیم به مدیریت انجام داد که از طریق آن می‌توانند به طور ناشناس پریشانی‌های خود را درباره رهبران مستبد ابراز کنند؛
- مدیریت باید افراد را تشویق کند که علیه تمایلات استبدادی مانند رفتار پرخاشگرانه، قلدری و ارباب رعیتی صحبت کنند و از آنها بخواهند که شکایت‌های محرمانه ارائه کنند. به دنبال بازخوردهای ارائه شده، مدیریت باید اقدامات جدی را انجام دهد، چه با اخراج مستقیم چنین رهبرانی یا بررسی و حل و فصل شکایات مربوط به آنها.  
در پایان با توجه به نتایج و پیشنهادهای ذکر شده، محدودیت‌های پیش‌رو پژوهشگران در قالب پیشنهادهای آتی، به شرح می‌باشد:
- در این مطالعه از جامعه آماری کارکنان آموزش و پرورش شهر یزد بود. لذا نتایج مطالعه شاید نتواند در همه ادارات آموزش و پرورش مورد استفاده قرار گیرد، مگر اینکه برای اولین بار در آموزشی سایر استان‌های دیگر آزمایش شود تا بتوان نتایج را تعمیم داد.
- در این مطالعه از رویکرد مقطعی استفاده شد لذا، به پژوهشگران، پیشنهاد می‌شود در آینده از رویکرد طولی در مطالعات استفاده کنند.

## References

- Albashiti, B.; Hamid, Z.; Aboramadan, M. (2021). Fire in the belly: The impact of despotic leadership on employees work-related outcomes in the hospitality setting. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33, 3564–3584. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2021-0394>

- Akbari, P. Zare Shahne, M.M & Rostami, M., (2021). Analyzing the Impact of Green Transformational Leadership on Financial Performance with Emphasis on the Mediating Role of Green Human Resource Management and Green Innovation Capacity. *Applied educational leadership*, 3(2), 65-74. (In Persian). <https://doi.org/10.22098/AEL.2022.11067.1121>
- Akbari, P. Deghanizade, M. & Akbari, M., (2021). Analyzing the effect of authoritarian leadership on employee creativity and job performance with emphasis on the mediating role of leader-member exchange (Case study: Sepah Bank, Yazd Province). *Applied educational leadership*, 3(1), 99-120. (In Persian). <https://doi.org/10.22098/AEL.2022.1685>.
- Akbari, P. Khastar, H. Vakili, Y Shahriari, S.A., (2021). Designing and Validating a Job Engagement Model for the Employees in the Banking Industry: A Mixed Approach. *Quarterly journal of scientific studies of human resources*, 11(2), 71-94. (In Persian). <https://doi.org/10.30473/ipom.2020.50502.3946>
- Akbari, P. Khastar, H. Vakili, Y Shahriari, S.A., (2020). A Conceptualization of Employee Engagement Based on Gamification. *Scientific Journal of Management of Governmental Organizations*, 8(3), 109-136. (In Persian). <https://doi.org/10.30473/ipom.2020.50502.3946>.
- Akhwan Obiri, F. Shairi, M.R. and Gholami Pushharaki, M., (2019). The relationship between attachment style and psychological distress according to the mediating role of mindfulness, *Faiz scientific-research bi-monthly*, 23(1), 89-101. (In Persian). <http://feyz.kaums.ac.ir/article-1-3691-en.html>.
- Alvesson, M. (2010) The leadership researcher goes to Hollywood – and the Vatican. Key Note Speech. Studying Leadership Conf, Lund, December, 2010. <https://doi.org/10.1177/0018726711430555>.
- Alvesson, M. & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3), pp. 367-390. <https://doi.org/10.1177/0018726711430555>.
- Amabile, T.M.; Pratt, M.G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>.
- Arnold, K, & Connelly, C., (2013). Transformational leadership and psychological well-being: Effects on followers and leaders. In book: *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development* (pp.175-194) Publisher: Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118326404.ch9>
- Asim, M, Zhiying, L, Nadeem, M.A, Ghani, U, Arshad, M, and Yi, X., (2021). How Authoritarian Leadership Affects Employee's Helping Behavior? The Mediating Role of Rumination and Moderating Role of Psychological Ownership. *Front. Psychol*, 12, 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.667348>.
- Bgheri Najar, R., (2015). The effect of transformational leadership on job satisfaction through the mediating role of distributive and transactional justice: a case study of nurses in Kashmir public hospitals. *Master thesis of Ferdowsi University of Mashhad*. (In Persian).
- Chan, C.M.H.; Wong, J.; Wee, L.H.; Jamil, N.; Yeap, L.L.L.; Nantha, Y.S.; Siau, C.S. (2020). Psychological and work-related factors predicting work engagement in Malaysian employees. *Occupational Medicine*, 70, 400–406. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqaa107>
- Collinson D (2008) Conformist, resistant and disguised selves: A post-structuralist approach to identity and workplace followership. In: Riggio R, Chaleff I and Lipmen-Blumen J (eds) *The Art of Followership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 309–324. <https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/46760>.
- De Clercq, D.; Haq, I.U.; Raja, U.; Azeem, M.U.; Mahmud, N. (2018). When is an Islamic work ethic more likely to spur helping behavior? The roles of despotic leadership and gender. *Personnel Review*, 47, 630–650. <https://doi.org/10.1177/1548051819857741>.
- Du, J, Li, N.N, and Luo, Y.J., (2020). Authoritarian Leadership in Organizational Change and Employees' Active Reactions: Have-to and Willing-to Perspectives. *Organizational Psychology*, 10, 1-8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03076>.
- Dutta, S.; Khatri, P. (2017). Servant leadership and positive organizational behaviour: The road ahead to reduce employees' turnover intentions. *Horizon*, 25, 60–82. <https://10.1108/OTH-06-2016-0029>.



- Fasih, A. and Hassanzadeh, M.S., (2015). The impact of transformational leadership on employees' job commitment, 6th International Conference on Economics, *Management and Engineering Sciences*. (In Persian). <https://civilica.com/doc/1463498>.
- Ford J, Harding N, & Learmonth M (2008) *Leadership as Identity: Constructions and Deconstructions*, Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Fransiska, T., & AyiAhadiat, K. H. (2021). Transformational Leadership On Employee Engagement: The Mediation Of Work-Life Balance. *NVEO-NATURAL VOLATILES & ESSENTIAL OILS Journal/ NVEO*, 10453-10471.
- Gallup. (2021). *State of the Global Workplace 2021 Report*; Gallup: Washington, DC, USA, pp. 1–191.
- Gentry, W.A.; Eckert, R.H.; Munusamy, V.P.; Stawiski, S.A.; Martin, J.L. (2014). The needs of participants in leadership development programs: A qualitative and quantitative cross-country investigation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21, 83–101. <https://doi.org/10.1177/1548051813483832>.
- Glantz, J. CH. (2010). Employee Engagement Surveys: From Request for Proposal to Return on Investment? A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Psychology in Organization Development Alliant International University Marshall Goldsmith School of Management Fresno Campus.
- Ghanbari, S., & Abdolmaleki, J., (2019). The Role of Ethical Leadership in Organizational Loyalty with the Mediation of Work Engagement. *Strategic studies of Iran's social issues*, 8(4), 17-36. (In Persian). <https://doi.org/10.22108/SRSPI.2020.121122.1494>.
- Haghighi, M.A. and Moini Karbakandi, M., (2017). Investigating the impact of transformational leadership on employee belonging, *annual conference of new management paradigms in the field of intelligence*. (In Persian). <https://civilica.com/doc/1118401>.
- Hobfoll, S.E.; Halbesleben, J.; Neveu, J.-P.; Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annu. Rev. Organ. Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>.
- Hulkko, K. & Sart, D. & Hakonen, A. & Sweins C. (2012). Total rewards perception and work engagement in elder-care organization. *International Studies of Management & Organization Magazine*. 42(1), 24-49. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825420102>.
- Jabeen, R., & Rahim, N. (2021). Exploring the effects of despotic leadership on employee engagement, employee trust and task performance. *Management Science Letters*, 11(1), 223-232. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.012>
- Jahani, J. & Sadat, S., (2021). The effect of transformational leadership style on teachers' creativity with the mediating role of job attachment (case study: elementary school teachers of Yasouj city). *The 8th International Conference on Accounting, Management and Innovation in Business*. (In Persian).
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Review*, 33, 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>.
- Katou, A.A.; Koupkas, M.; Triantafillidou, E. (2021). Job demands-resources model, transformational leadership and organizational performance: A multilevel study. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2020-0342>
- Khosa, M.; Ishaq, S.; Kamil, B.A.M. (2020). Antecedents of employee engagement with the mediating effect of occupational stress in the banking sector of Pakistan. *International Journal of Management Studies and Social Science. Res*, 2, 63–75.
- Khoshkesht, Sahar; Yaqubzadeh, A. and Dehghan Neiri, Nahid. (2022). Investigating the relationship between the leadership style of nursing group managers and the degree of work affiliation among faculty members of Iranian medical sciences universities. *Journal of Shahid Sadoughi Yazd Center for Studies and Development of Medical Sciences Education*, 16(2), 81-93. (In Persian). <http://jmed.ssu.ac.ir/article-1-1192-en.html>.
- Li, Y.; Castaño, G.; Li, Y. (2018). Linking leadership styles to work engagement: The role of psychological capital among Chinese knowledge workers. *Chin. Management. Study*, 12, 433–452. <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2017-0108>.



- Mahmoud, A.B, Reisel, W.D. Hack-Polay, D. and Fuxman, L., (2021). No one is safe! But who's more susceptible? Locus of control moderate's pandemic perceptions' effects on job insecurity and psychosocial factors amongst MENA hospitality frontliners: a PLS-SEM approach. *BMC Public Health*, 21, 1-13. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12071-2>
- Majeed, M., and Fatima, T. (2020) Impact of exploitative leadership on psychological distress: A study of nurses. *Journal of Nursing Management*, 28(7), 1713-1724. <https://doi.org/10.1111/jonm.13127>
- Milhem, M.; Muda, H.; Ahmed, K. (2019). The effect of perceived transformational leadership style on employee engagement: The mediating effect of Leader's emotional intelligence. *Foundations of Management*, 11, 33–42. <https://doi.org/10.2478/fman-2019-0003>
- Moeini Korbekandi, M. & Tabarsa, G., (2022). The effect of transformational leadership on work engagement: The mediating role of structural empowerment. *Management studies (improvement and transformation)*, 31(105), 1-20. (In Persian). <https://doi.org/10.22054/jmsd.2022.65689.4085>
- Mozammel, S., & Haan, P. (2016). Transformational leadership and employee engagement in the banking sector in Bangladesh. *The Journal of Developing Areas*, 50(6), 43-55. <https://doi.org/10.1353/jda.2016.0127>
- Nasirinia, D. and Nur Alizad, R. and Atashin, A., (2017). investigation of the relationship between job characteristics and leadership style with the job involvement of secondary school teachers in Andimeshk city in the academic year 2015-2016, *the second national humanities conference*. (In Persian).
- Nawaz, K., Usman, M., Mulk, W., Ahmad, Z. and Shahzad, H. (2022) Impact of Authoritarian Leadership on Employee Performance and Job Role Clarity. By Moderating Role of Power Distance. (In Project Line Base Company). *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10, 485-502. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.103029>
- Park, C. K. (2019). Transformational Leadership and Employee Engagement from the HRD Perspective. *Korean Review of Corporation Management*, 10(3), 19-36. <https://doi.org/10.20434/KRICM.2019.10.10.3.19>
- Rajabi Farjad, H. & Golnaz Monshi, G., (2020). The Impact of Tyrannical Leadership on Creativity of Staff in Light of the Role of the Leader's Exchange and the Power Distance. *Public Management perspective*. 11(1), 144-167. (In Persian). <https://doi.org/10.29252/JPAP.2020.96704>
- Rego, P.; Lopes, M.P.; Nascimento, J.L. Nascimento, (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9, 129–151. <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.1540>
- Shokoh, Z, & Nikpour, A. (2019). Investigating the Impact of Toxic Leadership on Work Engagement in Governmental Organizations. *Public Management Researches*. 12(44), 133-154. (In Persian). <http://dx.doi.org/10.22111/JMR.2019.30307.4621>
- Soleimani Rad, S, and Rabiei Mandjin, M.R., (2020). Investigating the impact of transformational leadership on job attachment through the mediator role of structural empowerment (Study case: Branches of Tejarat Bank, Tehran), *6th International Conference on Religious Studies and Human Sciences in the Islamic World*. (In Persian)
- Wang, H, and Guan, B. (2018). The Positive Effect of Authoritarian Leadership on Employee Performance: The Moderating Role of Power Distance. *Front Psychol*, 9, 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00357>
- Wang, D, Wang, L, Wei, S, Yu, P, Sun, H, Jiang, X, & Hu, Y. (2022). Effects of Authoritarian Leadership on Employees' Safety Behavior: A Moderated Mediation Model. *Occupational Health and Safety*, <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.846842>.
- Wee, L.H.; Yeap, L.L.L.; Chan, C.M.H.; Wong, J.E.; Jamil, N.A.; Nantha, Y.S.; Siau, C.S. (2019). Antecedent factors predicting absenteeism and presenteeism in urban area in Malaysia. *BMC Public Health*, 19, 540. <https://doi.org/10.1186/s12889-019-6860-8>
- Zhou, X.; Rasool, S.F.; Yang, J.; Asghar, M.Z. (2021). Exploring the relationship between despotic leadership and job satisfaction: The role of self efficacy and leader–member exchange. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18, 5307. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105307>



- Zhao, R. and Sheng, Y. (2019) The Effect of Leadership Style on Employee Engagement: The Moderating Role of Task Structure. *Open Journal of Social Sciences*, 7, 404-420. <https://doi.org/10.4236/jss.2019.77033>
- Zeeshan, S.; Ng, S.I.; Ho, J.A.; Jantan, A.H. (2021). Assessing the Impact of Servant Leadership on Employee Engagement through the Mediating role of Self-Efficacy in the Pakistani Banking Sector. *Cogent Business & Management*, 8, 1963029. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1963029>