



## THE INFLUENCE OF DESPOTIC LEADERSHIP ON SELF-EFFICACY AND JOB SATISFACTION

Le Thi Thanh Phuong<sup>1</sup>, Phan Thi Minh Khue<sup>1</sup>, Bui Thi Kim Hoang<sup>1\*</sup>,  
Nguyen Thi Binh Minh<sup>1</sup>, Pham Thuy Dung<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Ho Chi Minh City University of Agriculture and Forestry, Vietnam

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>DOI: 10.52932/jfm.vi4.410</p> <p><i>Received:</i> July 05, 2023</p> <p><i>Accepted:</i> October 19, 2023</p> <p><i>Published:</i> June 25, 2024</p> <p><b>Keywords:</b> Despotic leadership; Job satisfaction; Self-efficacy</p> <p><b>JEL codes:</b> M10; M12; M54</p>	<p>Job satisfaction is one of the most widely studied work attitudes in work and organizational psychology (Judge et al., 2017). The study focuses on understanding the impact of a despotic leadership style on employee job satisfaction, considering the role of self-efficacy as a mediating variable. Research using the PLS-SEM technique to model structural equations by Smart PLS 4.0 software to test the research hypothesis through analysis of primary data collected from a survey of 352 employees in the information &amp; communications technology field in Ho Chi Minh City. Research results show that there exists a relationship between despotic leadership style, self-efficacy, and job satisfaction, the study also identifies self-efficacy as an intermediate variable. In practical terms, the research results contribute to limiting the negative side of despotic leadership style for employees of information &amp; communications technology enterprises.</p>

\*Corresponding author:

Email: [btkimhoang@hcmuaf.edu.vn](mailto:btkimhoang@hcmuaf.edu.vn)



## ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYÊN QUYỀN ĐẾN HIỆU SUẤT BẢN THÂN VÀ SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

**Lê Thị Thanh Phương<sup>1</sup>, Phan Thị Minh Khuê<sup>1</sup>, Bùi Thị Kim Hoàng<sup>1\*</sup>,  
Nguyễn Thị Bình Minh<sup>1</sup>, Phạm Thùy Dung<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Trường Đại học Nông Lâm Thành phố Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p><b>DOI:</b> 10.52932/jfm.vi4.410</p> <p><i>Ngày nhận:</i> 05/07/2023</p> <p><i>Ngày nhận lại:</i> 19/10/2023</p> <p><i>Ngày đăng:</i> 25/06/2024</p> <p><b>Từ khóa:</b> Hiệu suất bản thân; Lãnh đạo chuyên quyền; Sự hài lòng trong công việc.</p> <p><b>Mã JEL:</b> M10; M12; M54</p>	<p>Sự hài lòng trong công việc là một trong những thái độ làm việc được nghiên cứu rộng rãi nhất trong tâm lý học công việc và tổ chức (Judge và cộng sự, 2017). Nghiên cứu tập trung tìm hiểu tác động của phong cách lãnh đạo chuyên quyền đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên, xem xét vai trò của hiệu suất bản thân như một biến trung gian. Nghiên cứu sử dụng mô hình PLS-SEM bằng phần mềm Smart PLS 4.0 để tiến hành kiểm định giả thuyết nghiên cứu thông qua phân tích dữ liệu sơ cấp thu về từ khảo sát 352 nhân viên làm việc trong lĩnh vực công nghệ thông tin, điện tử - viễn thông tại TPHCM. Kết quả nghiên cứu chỉ ra có tồn tại mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyên quyền, hiệu suất bản thân và sự hài lòng trong công việc, nghiên cứu cũng xác định hiệu suất bản thân đóng vai trò như một biến trung gian. Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu góp phần hạn chế mặt tiêu cực của phong cách lãnh đạo chuyên quyền đối với nhân viên các doanh nghiệp công nghệ thông tin, điện tử - viễn thông.</p>

### 1. Đặt vấn đề

Công nghệ thông tin, điện tử - viễn thông (ICT) đang trở thành một lực lượng thúc đẩy mạnh mẽ cho sự phát triển nền kinh tế số của

Việt Nam. Đặc biệt là trong các ngành công nghiệp, ICT đang trở nên quan trọng hơn, chẳng hạn như thương mại điện tử, dịch vụ tài chính và giáo dục trực tuyến đang phát triển rất nhanh chóng, tạo ra những cơ hội kinh doanh mới cho các doanh nghiệp, tăng cường năng suất lao động và góp phần phát triển đời sống xã hội (Trang, 2022). Kinh tế số giúp tăng năng

\*Tác giả liên hệ:

Email: [btkimhoang@hcmuaf.edu.vn](mailto:btkimhoang@hcmuaf.edu.vn)

suất lao động, tăng trưởng kinh tế bền vững, tăng trưởng bao trùm, vì sử dụng tri thức nhiều hơn là tài nguyên; chi phí tham gia kinh tế số thấp hơn nên tạo ra cơ hội kinh doanh cho nhiều người hơn; công nghệ số là không biên giới nên sẽ làm giảm khoảng cách nông thôn với thành thị; công nghệ số cũng cho chúng ta những cách tiếp cận mới, giải pháp mới để giải quyết hiệu quả những vấn đề tồn tại lâu dài của loài người, như ô nhiễm môi trường, khoảng cách giàu nghèo gia tăng, đo lường tâm trạng xã hội, sự tham gia của người dân vào hoạch định chính sách, v.v...

Theo số liệu đưa ra trong báo cáo phục vụ Hội nghị Giao ban quản lý nhà nước quý 1/2023 của Bộ Thông tin và Truyền Thông, ước tính đến hết tháng 2/2023, doanh thu công nghiệp ICT đạt 20,6 tỷ USD tăng trưởng 5% so với cùng kỳ. Số lượng tổ chức công nghệ số không ngừng tăng với doanh nghiệp đăng ký hoạt động năm 2022 ước đạt 70.000 doanh nghiệp, tăng 9,6% so với năm 2021; Trong đó, có 44.000 doanh nghiệp đang thực sự hoạt động trong lĩnh vực công nghệ số (Anh, 2023). Điều này chứng tỏ, ngành công nghệ thông tin, điện tử - viễn thông tại Việt Nam đang tăng trưởng vượt trội, nhiều tiềm năng phát triển, đáp ứng với xu hướng công nghiệp 4.0 và chủ trương phát triển kinh tế số của Chính phủ.

Dù ngành ICT có nhiều bước phát triển nhảy vọt trong nền kinh tế số nhưng vẫn còn nhiều thách thức mà các doanh nghiệp ICT đang phải đối mặt. Theo báo cáo của TopDev được thực hiện vào năm 2021, có tới hơn 40% các doanh nghiệp ICT thừa nhận họ đang rất khó khăn để tìm kiếm nhân sự (TopCV, 2022). Trong vài năm gần đây, nhân lực ICT thiếu hụt với mức 25% nhân sự nghỉ việc (Tân, 2023). Thiếu hụt nguồn nhân lực đang là vấn đề cấp bách của nhiều doanh nghiệp công nghệ thông tin, điện tử - viễn thông phải đối mặt, để thu hút nguồn nhân lực, yếu tố hài lòng trong công việc của nhân viên cần được các tổ chức để tâm và cải thiện. Theo nghiên cứu của Nguyễn Danh Nam và Ông Thị Ngọc Lan (2022) sự hài lòng trong công việc có ảnh hưởng lớn tới cam kết

gắn bó đối với tổ chức của đội ngũ nhân lực, giúp nhân viên cảm thấy hứng thú, có động lực làm việc hơn.

Cho đến nay, nhiều nghiên cứu chỉ ra sự hài lòng trong công việc bị tác động bởi phong cách của nhà lãnh đạo. Cụ thể, theo nghiên cứu của Gormley (2003), các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên bao gồm: Quyền tự chủ nghề nghiệp, kỳ vọng vai trò của người lãnh đạo, môi trường tổ chức, nhận thức về xung đột và mơ hồ vai trò trong công việc, hành vi của cấp trên, đặc điểm tổ chức. Nghiên cứu của Raziq và Maulabakhsh (2015) cho thấy, yếu tố ảnh hưởng đến mức độ hài lòng của nhân viên đối với công việc bao gồm: giờ làm việc, an toàn lao động, an ninh công việc, mối quan hệ với đồng nghiệp, nhu cầu được tôn trọng và ảnh hưởng của lãnh đạo. Nghiên cứu đo lường mức độ hài lòng trong công việc của Ssesanga và Garrett (2005) thông qua yếu tố: Thái độ công việc, quan hệ với đồng nghiệp, giám sát của cấp trên, chính sách hỗ trợ của công ty, thăng tiến và trả lương. Nhìn chung, có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên nhưng trong đó yếu tố người lãnh đạo là yếu tố quan trọng và nhận được nhiều sự quan tâm của các nhà nghiên cứu.

Kết quả nghiên cứu của Chiaburu và cộng sự (2013) nhận định rằng, tác động của nhà lãnh đạo có sức ảnh hưởng lớn đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Các nghiên cứu hiện nay về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến sự hài lòng trong công việc thường có xu hướng tập trung vào các phong cách lãnh đạo tích cực như lãnh đạo chuyển đổi (Susanne Braun, 2013), lãnh đạo đạo đức (Nazim Cogaltay, 2016). Mặt khác, nhiều nghiên cứu đã chứng minh tâm lý con người có xu hướng phản ứng mạnh với những tác động tiêu cực hơn là tích cực vì thể tinh thần của nhân viên sẽ bị ảnh hưởng mạnh hơn đến từ tác nhân tiêu cực (Baumeister và cộng sự, 2001). Nghiên cứu của Schilling (2009) đã chỉ ra rằng, phong cách lãnh đạo chuyên quyền bao gồm những đặc điểm quan trọng nhất của kiểu lãnh đạo tiêu cực. Việc chọn phong cách lãnh đạo chuyên quyền

làm yếu tố nghiên cứu nhằm mô tả và đưa ra nhiều góc nhìn hơn về mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền và sự hài lòng trong công việc là cần thiết để cung cấp thêm nhiều góc nhìn về sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo này. Tuy nhiên, các cơ chế tâm lý về mối quan hệ này được rất ít bài nghiên cứu nhắc đến, thế nên hiệu suất bản thân, hoặc lòng tin của cá nhân vào khả năng thực hiện công việc sẽ là biến trung gian cần được khám phá. Nghiên cứu tiến hành tìm hiểu tác động của phong cách lãnh đạo chuyên quyền đối với sự hài lòng trong công việc thông qua hiệu suất bản thân. Từ đó, đề xuất một số khuyến nghị góp phần hoàn thiện công tác quản trị nhân sự nhằm cải thiện hiệu quả của tổ chức, nâng cao sự hài lòng của nhân viên đối với doanh nghiệp ngành công nghệ thông tin, điện tử - viễn thông.

## 2. Cơ sở lý thuyết

### *Lãnh đạo chuyên quyền (DL)*

Theo Einarsen và cộng sự (2007), lãnh đạo chuyên quyền được định nghĩa là hành vi có hệ thống lặp đi lặp lại của một nhà lãnh đạo vi phạm lợi ích hợp pháp của tổ chức bằng cách phá hoại các mục tiêu, nhiệm vụ, nguồn lực và hiệu quả của tổ chức và phá hoại động lực, hạnh phúc cũng như sự hài lòng trong công việc của cấp dưới. Phong cách lãnh đạo chuyên quyền có xu hướng yêu cầu cấp dưới tuân thủ và phục tùng vô điều kiện, thực thi những hành động mang tính kiểm soát, khắt khe, khó tính và xử lý ích kỷ đối với nhu cầu và mối quan tâm của cấp dưới (Schilling, 2009). Động cơ của những nhà lãnh đạo như vậy là lợi ích cá nhân và trọng tâm chính của họ là giành quyền thống trị, do đó họ hành động như những kẻ độc tài và sử dụng quyền lực của mình một cách áp bức, tàn nhẫn, bất công và tùy tiện (Aronson, 2001). Các nhà lãnh đạo chuyên quyền thường có xu hướng tự tin và nhạy cảm với sự tôn trọng của cấp dưới, thường lợi dụng thông tin để kiểm soát người khác (Farh, 2000; Cheng, 2015). Ngoài ra, phong cách lãnh đạo chuyên quyền cũng thể hiện những hành vi phi đạo đức và không công bằng (De Hoogh & Den Hartog,

2008), khiến cấp dưới của họ có xu hướng cảm thấy không hài lòng về công việc và làm việc kém hiệu suất hơn (Naseer và cộng sự, 2016).

### *Hiệu suất bản thân (SE)*

Hiệu suất bản thân là niềm tin vào năng lực của bản thân, là một học thuyết của nhà tâm lý học Albert Bandura (1996). Những niềm tin này sẽ củng cố cách người đó nghĩ, hành xử, cảm nhận và quyết định cách họ tiếp cận với các thử thách và mục tiêu công việc. Một người có niềm tin cao ở năng lực của mình sẽ xem thử thách như một nhiệm vụ cần hoàn thiện. Trong khi nếu có niềm tin thấp, người đó sẽ lựa chọn tránh thực hiện các nhiệm vụ mang tính thử thách và tin rằng, điều đó vượt tầm khả năng của họ. Khi xem xét khía cạnh nguồn nhân lực và phúc lợi của nhân viên, hiệu suất của bản thân là một trong những nguồn năng lực quý giá của con người, mang lại niềm tin và động lực mạnh mẽ đáng kể cho nhân viên giúp nhân viên tự tin để xử lý các tình huống không chắc chắn và căng thẳng (Bayraktar & Jim'enez, 2020).

### *Sự hài lòng trong công việc (JS)*

Sự hài lòng trong công việc là một hiện tượng cảm xúc được nghiên cứu rất rộng rãi, và được mô tả là một trạng thái cảm xúc dễ chịu hoặc tích cực, xuất phát từ sự đánh giá cao của nhân viên đối với nghề nghiệp hoặc kinh nghiệm làm việc của họ (Locke, 1976). Năm 1975, Hackman và Oldman đã nghiên cứu một mô hình về sự hài lòng trong công việc, theo đó nhân viên có nhiều khả năng phản ứng tích cực hơn với công việc của họ nếu họ có cảm giác rằng, công việc của họ là đặc biệt và hiệu suất công việc sẽ khiến họ có ý thức trách nhiệm về công việc của mình, vì lúc đó họ sẽ làm việc chăm chỉ hơn, kiên trì hơn khi gặp khó khăn và dễ vui lên khi thất bại xảy ra, do đó họ có nhiều khả năng đạt được kết quả mong muốn hơn. Nghiên cứu của Billingsley và Cross (1992) cho thấy rằng, sự hỗ trợ của lãnh đạo có thể là yếu tố dự đoán về sự hài lòng trong công việc và do đó, có thể khẳng định rằng, lãnh đạo là một yếu tố liên quan đến công việc, ảnh hưởng đến tất cả các khía cạnh

của công việc và ảnh hưởng đến hành vi, hiệu suất chung của nhân viên. Trong nghiên cứu này, sự hài lòng trong công việc được mô tả như một phản ứng của nhân viên đối với phong cách lãnh đạo thông qua hiệu suất bản thân.

**Mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền và sự hài lòng trong công việc của nhân viên**

Người ta điều tra rằng, các nhà lãnh đạo chuyên quyền ít quan tâm đến sự phát triển của tổ chức và hiếm khi xem xét đến cấp dưới trong việc ra quyết định (Aronson, 2001). Lý do cho sự can thiệp này có thể là vì các nhà lãnh đạo chuyên quyền thích kiểm soát và làm chủ mọi thứ. Hơn nữa, những nhà lãnh đạo chuyên quyền thích ghi công vào công việc của nhóm và đổ lỗi cho những sai lầm của nhóm cho nhân viên của họ (Farh và cộng sự, 2020). Những nhân viên cấp dưới của một nhà lãnh đạo chuyên quyền phải đối mặt với một môi trường tổ chức khó chịu, bị hủy hoại bởi sự đe dọa hoặc các chiến thuật lạm dụng, bất công (De Hoogh & Den Hartog, 2008; Naseer và cộng sự, 2016). Mặt khác, sự hài lòng trong công việc là một trong những thái độ có thể ảnh hưởng đến hành vi của con người tại nơi làm việc và cũng là một yếu tố then chốt cho sự phát triển lâu dài của tổ chức. Hiện tại các nghiên cứu thực nghiệm về cơ chế mà phong cách lãnh đạo chuyên quyền tác động đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên là tương đối hiếm. Trong nghiên cứu này, tác giả lập luận rằng:

*Giả thuyết 1 (H1). Lãnh đạo chuyên quyền có tác động tiêu cực đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên.*

**Mối quan hệ giữa đạo chuyên quyền và hiệu suất bản thân của nhân viên**

Phong cách lãnh đạo chuyên quyền luôn tự xem mình là trung tâm quyền lực trong tổ chức, nhà lãnh đạo có thể kiểm soát các cơ hội việc làm và nguồn lực của nhân viên, trực tiếp xác định cơ hội thăng tiến của họ thông qua quản lý tổ chức và đánh giá kết quả công việc của họ (Horne và cộng sự, 2016; Khan và cộng sự, 2020). Nếu một nhà lãnh đạo thực hiện những

hành động xấu xa phi lý thì nhân viên với tư cách là người nhận sự đối xử đó có khả năng phản ứng tiêu cực, chẳng hạn như giảm nỗ lực trong công việc khiến hiệu suất đạt được thấp (Naseer và cộng sự, 2016). Phong cách lãnh đạo chuyên quyền là nguyên nhân thúc đẩy sự tiêu cực của nơi làm việc và nhân viên cảm thấy không hài lòng, giảm động lực làm việc tận tâm vì bản thân và hiệu quả của tổ chức. Khi làm việc dưới quyền của một nhà lãnh đạo như vậy, nhân viên sẽ dần đánh mất tính hiệu suất của bản thân đối với công việc, vì nhân viên sẽ cảm thấy thiếu kiểm soát đối với các nhiệm vụ công việc. Do đó, tác giả đề xuất:

*Giả thuyết 2 (H2). Lãnh đạo chuyên quyền có tác động tiêu cực đến hiệu suất bản thân của nhân viên.*

**Mối quan hệ giữa hiệu suất bản thân và sự hài lòng trong công việc của nhân viên**

Một nhân tố quan trọng đã được chứng minh là có thể làm tăng mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên là hiệu suất bản thân khi thực hiện công việc. Nhiều nghiên cứu hiện nay đã chứng minh hiệu suất bản thân là cơ sở để dự đoán sự xuất hiện cường độ và tính bền bỉ của hành động, cũng như lựa chọn bối cảnh hành vi, mức độ thực hiện công việc và quyết định của nhân viên khi giải quyết vấn đề (Bandura, 1977; Wood & Bandura, 1989). Hơn nữa, hiệu suất bản thân đề cập đến năng lượng tích cực để đạt được mục tiêu của một cá nhân và là tiền đề nâng cao sự hài lòng công việc của nhân viên (Judge & Bono, 2001). Tuy nhiên, cho đến nay, các cơ chế nhân quả cơ bản của các mối quan hệ này phần lớn vẫn là một vấn đề chưa được khám phá. Chúng tôi đề xuất:

*Giả thuyết 3 (H3). Hiệu suất bản thân có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên.*

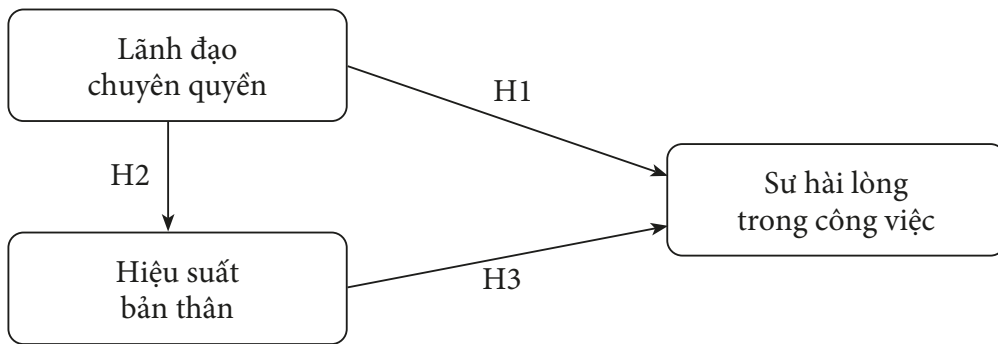
**Mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền và hài lòng trong công việc thông qua hiệu suất bản thân**

Dưới phong cách lãnh đạo chuyên quyền, nhân viên bị hạn chế và ràng buộc, không thể

thể hiện tham vọng và phát triển khả năng, sự tự tin bằng cách làm việc độc lập để hoàn thành nhiệm vụ. Kết quả, họ sẽ rơi vào tình trạng tiến thoái lưỡng nan và sẽ không cảm nhận được giá trị và niềm vui từ công việc, điều này dự đoán tiêu cực về sự hài lòng trong công việc (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Hơn nữa, hiệu suất làm việc của nhân viên bị giám sát cũng có thể là do ảnh hưởng động lực yếu của nhà lãnh đạo chuyên quyền đối với nhân viên. Những nhà lãnh đạo trung thực và đáng tin cậy có nhiều khả năng nâng cao sự lạc quan, tin tưởng và sự cam kết của cấp dưới (De Hoogh & Den Hartog,

2008). Ngược lại, khi tư cách đạo đức của một nhà lãnh đạo bị nghi ngờ, người lãnh đạo sẽ không thể thuyết phục nhân viên đạt được các mục tiêu cá nhân hoặc tổ chức (Kanungo, 2001). Vì các nhà lãnh đạo chuyên quyền thiếu liêm chính và đạo đức, những người dưới quyền của những nhà lãnh đạo này có thể đặt nghi vấn về các chuẩn mực về hành vi, dẫn đến hiệu suất bản thân thấp. Tác giả lập luận:

*Giả thuyết 4 (H4). Hiệu suất của bản thân là trung gian giữa sự lãnh đạo chuyên quyền và sự hài lòng trong công việc của nhân viên.*



**Hình 1.** Mô hình nghiên cứu đề xuất

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Thu thập dữ liệu

Nghiên cứu định tính nhằm điều chỉnh thang đo và bổ sung các biến quan sát thích hợp bằng cách tiến hành phỏng vấn những nhân viên và các nhà quản lý ở các doanh nghiệp công nghệ thông tin, điện tử - viễn thông tại TPHCM. Kết quả của bước nghiên này sẽ được sử dụng để thiết kế bảng câu hỏi hoàn chỉnh sao cho bảng câu hỏi chính thức đảm bảo tính khách quan và độ chính xác của kết quả nghiên cứu. Khảo sát được thực hiện ở các doanh nghiệp tại TPHCM, đối tượng khảo sát là người lao động làm việc trong lĩnh vực công nghệ thông tin, điện tử - viễn thông. Dữ liệu thu thập được tiến hành qua phương pháp khảo sát trực tiếp và phân phối câu hỏi trực tuyến thông qua biểu mẫu Google Form dưới dạng liên kết qua email cá nhân hoặc các ứng dụng truyền thông xã hội

như Zalo và Facebook. Quá trình thu thập dữ liệu kéo dài từ tháng 01/2023 đến tháng 3/2023. Nhóm tác giả tiếp cận những cá nhân khảo sát thông qua nhiều phương tiện khác nhau, bao gồm mối quan hệ công việc và mạng lưới bạn bè với kỹ thuật chọn mẫu ngẫu nhiên thuận tiện, nhằm đảm bảo tính đại diện và minh bạch trong quá trình thu thập dữ liệu.

Trong nghiên cứu này có 10 biến quan sát vì thế cỡ mẫu tối thiểu phục vụ cho nghiên cứu sẽ là 50 ( $n = 5 \times 10$ ). Ngoài ra, với phương pháp ước lượng Maximum Likelihood thì kích thước mẫu tối thiểu từ 100 - 150 (Hair và cộng sự, 2014). Thông tin mẫu nghiên cứu gồm có 363 nhân viên làm việc trong lĩnh vực công nghệ thông tin, điện tử - viễn thông tại TPHCM thực hiện khảo sát, trong đó có 352 mẫu đạt yêu cầu, số phiếu không đạt yêu cầu do thông tin bị bỏ trống hoặc trả lời giống nhau với các câu hỏi. Như vậy, mẫu quan sát cơ bản đã đáp ứng yêu

cầu của phương pháp phân tích. Các biến quan sát được đo lường bằng thang đo Likert 5 điểm (1: Hoàn toàn không đồng ý; 2: Không đồng ý; 3: Trung lập; 4: Đồng ý; 5: Hoàn toàn đồng ý (Bandara và cộng sự, 2017).

### 3.2. Thang đo

Thang đo được nhóm tác giả tìm hiểu, tham khảo và thừa kế từ các bài nghiên cứu có đề tài liên quan đến các yếu tố phong cách lãnh đạo chuyên quyền, hiệu suất bản thân, sự hài lòng trong công việc. Trong đó, phong cách lãnh đạo chuyên quyền (DL) được đo lường bằng 6 biến quan sát (DL1 đến DL6) dựa theo nghiên cứu của De Hoogh và Den Hartog (2008). Thang đo hiệu suất bản thân (SE) bao gồm 3 biến quan sát (SE1 đến SE3) áp dụng từ nghiên cứu của Schwarzer và cộng sự (1997). Cuối cùng là sự hài lòng trong công việc (JS) được đo lường bằng 4 biến quan sát (JS1 đến JS4) tổng hợp từ các nghiên cứu của Weiss (2002); Xiang Zhou và cộng sự (2021).

### 3.3. Phương pháp phân tích số liệu

Mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) đã trở thành công cụ tiêu chuẩn để phân tích các mối quan hệ tương tác phức tạp giữa các biến quan sát và biến tiềm ẩn trong nghiên cứu khoa học xã hội. Nghiên cứu này sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng và mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương nhỏ nhất (PLS – SEM) vì tính linh hoạt, áp dụng được cho nhiều thuộc tính thang đo (Hair và cộng sự, 2014). Thế nên phương pháp này được sử dụng phổ biến bởi các nhà nghiên cứu hơn (Hair và cộng sự, 2016). Mục tiêu đo lường là đánh giá mức độ ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyên quyền đến sự hài lòng trong công việc thông qua hiệu suất bản thân trong phần mềm Smart PLS phiên bản 4. Các chỉ tiêu đánh giá thang đo, mô hình cấu trúc, cũng như các bước kiểm định giả thuyết trong nghiên cứu này dựa theo đề xuất của Hair và cộng sự (2016).

## 4. Kết quả và thảo luận

### 4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Trong việc đánh giá mô hình đo lường kết quả, có ba yếu tố quan trọng cần được xem xét là độ tin cậy tổng hợp, độ tin cậy riêng của từng thang đo/biến, và giá trị phân biệt. Độ tin cậy tổng hợp được đánh giá thông qua các chỉ tiêu như hệ số tải ngoài (Outer loading), hệ số Cronbach's Alpha, độ tin cậy tổng hợp (Composite reliability – CR), và phương sai trích trung bình (Average variance extracted – AVE). Giá trị hội tụ được đánh giá bằng cách kiểm tra các chỉ tiêu này. Sau đó, tiêu chí Fornell-Larcker được sử dụng để đánh giá giá trị phân biệt. Theo Hair và cộng sự (2016), các biến bị loại bỏ có hệ số tải ngoài “Outer loading” nhỏ hơn 0,7 và nếu xóa đi giúp cải thiện các tiêu chí thống kê đạt mức yêu cầu. Kết quả (*xem Phụ lục 3 online*) cho thấy, hệ số tải ngoài giao động từ 0,748 – 0,837 và vượt ngưỡng đề xuất là 0,7 nên đều được giữ lại.

Chỉ số Cronbach's Alpha là chỉ số đo độ ổn định của thang đo qua các biến được thể hiện qua các chỉ số: Độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability); Phương sai trích xuất trung bình (Average Variance Extracted). Đây là những chỉ số quan trọng để đánh giá độ tin cậy của dữ liệu nghiên cứu. Bên cạnh đó, các biến có mối quan hệ mạnh cũng thể hiện sự ổn định của thang đo, bởi nó cho thấy, các biến này đều phản ánh cùng một nội dung. Dữ liệu nghiên cứu phải đảm bảo độ tin cậy khi các chỉ số Cronbach's Alpha và Composite Reliability phải lớn hơn 0,7 và chỉ số Average Variance Extracted (AVE) lớn hơn 0,5 (Hair, 2014). Do vậy dữ liệu phân tích ở đây đảm bảo độ tin cậy cần thiết các mối tương quan của các biến quan sát của từng biến nghiên cứu với biến nghiên cứu khác. Giá trị độ tin cậy tổng hợp đều không thấp hơn giá trị đề xuất là 0,7 và phương sai trích xuất trung bình vượt qua giá trị đề xuất là 0,5. Kết luận thang đo thỏa mãn điều kiện (*xem Phụ lục 3 online*).

**4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc**

Kế thừa kết quả nghiên cứu sau khi phân tích mô hình đo lường, phần này sẽ tiến hành kiểm tra mô hình cấu trúc nhằm khẳng định các giả thuyết nghiên cứu và mô hình đường dẫn. Dựa theo hướng dẫn của Hair và cộng sự

(2016), việc kiểm tra mô hình cấu trúc gồm các nội dung như sau: Kiểm tra sự đa cộng tuyến, kiểm tra các giả thuyết trong nghiên cứu, đánh giá hệ số xác định R<sup>2</sup>, đánh giá sự liên quan của dự báo Q2, đánh giá hệ số tác động f<sup>2</sup>.

**Vấn đề đa cộng tuyến (VIF)**

**Bảng 1.** Kết quả phân tích hiện tượng đa cộng tuyến VIF từ mô hình

DL	JS	SE
DL	2,740	1,000
JS		
SE	2,740	

Sự đa cộng tuyến là hiện tượng mà các biến độc lập trong mô hình có tương quan mạnh với nhau, gây ảnh hưởng đến độ chính xác và hướng của mối quan hệ giữa biến đó với biến phụ thuộc. Nói cách khác hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra khi mối tương quan tuyến tính hiện hữu giữa hơn hai biến độc lập trong mô

hình. Khi đó sẽ dẫn đến các vấn đề như: hạn chế của giá trị R<sup>2</sup>, làm sai lệch các hệ số hồi quy. Theo kết quả của bảng 1, ta thấy các giá trị VIF đều nhỏ hơn 3 (Hair và cộng sự, 2019), chứng tỏ mô hình nghiên cứu không xuất hiện các nhân tố gây ra hiện tượng đa cộng tuyến.

**Kiểm định các giả thuyết trong nghiên cứu**

**Bảng 2.** Kết quả của các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Giả thuyết	Hệ số đường dẫn	Độ lệch chuẩn	Giá trị T	Giá trị P	Kết luận
H1	DL -> JS	-0,455	0,046	9,956	0,000	Chấp nhận
H2	DL -> SE	-0,797	0,030	26,392	0,000	Chấp nhận
H3	SE -> JS	0,460	0,045	10,241	0,000	Chấp nhận

Để kiểm định lại độ tin cậy của mô hình, nghiên cứu áp dụng phương pháp bootstrapping với mục đích suy rộng kết quả nghiên cứu ra tổng thể cũng như xem xét mối quan hệ và mức độ tác động của các mối quan hệ. Mundform và cộng sự (2011) đã đưa ra các khuyến nghị dựa trên kinh nghiệm, gợi ý rằng, thực hiện kiểm định với cỡ mẫu lặp lại 5000 quan sát. Kết quả ước lượng bằng kỹ thuật bootstrapping từ 352 mẫu ban đầu cho thấy, trọng số gốc có ý nghĩa với trọng số trung bình của bootstrapping vì tất cả trọng số đều nằm trong khoảng tin cậy 95%.

Như vậy, các ước lượng trong mô hình có thể kết luận là đáng tin cậy. Kết quả bảng 2 cho thấy, giá trị p đều nhỏ hơn 5%, chứng tỏ các giả thuyết nghiên cứu đều có nghĩa thống kê, do đó giả thuyết H1 ( = -0,455, p = 0,000), H2 ( = -0,797, p = 0,000) và H3 ( = 0,460, p = 0,000) đều được chấp nhận. Điều này cho thấy, phong cách lãnh đạo chuyên quyền có tác động âm đến hiệu suất bản thân và sự hài lòng trong công việc của nhân viên, và hiệu suất bản thân có tác động dương đến sự hài lòng trong công việc.



**Bảng 3.** Kết quả kiểm định vai trò giả thuyết trung gian

Giả thuyết	Giả thuyết	Hệ số đường dẫn	Độ lệch chuẩn	Giá trị T	Giá trị P	Kết luận
H4	DL ->SE ->JS	-0,367	0,039	9,328	0,000	Chấp nhận

Về tác động trực tiếp, phong cách lãnh đạo chuyên quyền đều tác động tiêu cực đến hiệu suất bản thân và sự hài lòng trong công việc thuyết H1 ( $= -0,455, p = 0,000$ ), H2 ( $= -0,797, p = 0,000$ ). Hơn nữa, hiệu suất bản thân cũng tác động tích cực trực tiếp đến sự hài lòng trong công việc H3 ( $= 0,460, p = 0,000$ ). Về tác động gián tiếp, phong cách lãnh đạo chuyên quyền có tác động gián tiếp đến sự hài lòng trong công việc thông qua vai trò trung gian của hiệu suất

bản thân nhân viên. Như vậy, ngoài tác động trực tiếp thì phong cách lãnh đạo chuyên quyền còn tác động gián tiếp đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Có thể kết luận rằng, hiệu suất bản thân đóng vai trò là biến trung gian trong mô hình nghiên cứu, ủng hộ giả thuyết H4 ( $= -0,367, p = 0,000$ ).

**Đánh giá hệ số xác định R<sup>2</sup> và sự liên quan của dự báo Q<sup>2</sup>**

**Bảng 4.** Kết quả R<sup>2</sup>, Q<sup>2</sup>

	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
Hài lòng trong công việc	0,753	0,663
<b>Hiệu suất bản thân</b>	0,635	0,642

Đánh giá hệ số xác định R<sup>2</sup> nhằm xác minh tính chính xác của quá trình dự báo mô hình. Giá trị R<sup>2</sup> biến thiên trong khoảng từ 0 đến 1, giá trị R<sup>2</sup> càng cao thì mô hình tuyến tính càng phù hợp. Để xác định mức độ mạnh hay yếu của mô hình còn tùy thuộc vào nhiều yếu tố, tuy nhiên ta thường chọn giá trị 0,5 là mức trung gian. Các hệ số R<sup>2</sup> tại bảng 4 đều vượt ngưỡng trung bình, vậy mô hình hồi quy tuyến tính được đánh giá là phù hợp.

Để đánh giá chất lượng tổng thể của mô hình, giá trị Q<sup>2</sup> được Hair và cộng sự (2016) khuyến nghị sử dụng. Các biến trong mô hình là hài lòng trong công việc và hiệu suất bản thân có giá trị dự báo lần lượt là Q<sup>2</sup> = 0,663 và Q<sup>2</sup> = 0,642. Các biến phụ thuộc có giá trị Q<sup>2</sup> đều vượt qua giá trị 0, ta nhận định mô hình cấu trúc đạt chất lượng.

**Đánh giá hệ số tác động f<sup>2</sup>**

**Bảng 5.** Kết quả f<sup>2</sup>

	DL	JS	SE
DL		0,306	1,740
JS			
SE		0,312	

Cho biết mức độ mạnh yếu của sự ảnh hưởng giữa biến độc lập tác động lên biến phụ thuộc. Chỉ số f<sup>2</sup> = 0,312 của biến SE và chỉ số f<sup>2</sup> = 0,306 của biến DL đều tác động lên biến JS ở mức độ

trung bình ( $0,15 \leq f^2 < 0,35$ ), hệ số còn lại có độ ảnh hưởng lớn ( $f^2 > 0,35$ ); Mức độ tác động được đề xuất bởi Cohen (1988).

## 5. Kết luận và hàm ý quản trị

Nghiên cứu đóng góp một khung lý thuyết về sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyên quyền đến hiệu suất bản thân và sự hài lòng trong công việc của nhân viên hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin, điện tử - viễn thông tại địa bàn TPHCM. Kết quả này có ý nghĩa đáng kể về mặt nghiên cứu và thực tiễn nhất là khi ngành ICT đang có những bước tiến phát triển nhanh chóng và đóng góp tích cực cho nền kinh tế Việt Nam. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng nhận thấy các yếu tố hiệu suất bản thân và sự hài lòng trong công việc đều chịu tác động tiêu cực của phong cách lãnh đạo chuyên quyền. Kết quả này cũng phù hợp với nhiều nghiên cứu trước đây (Xiang Zhou và cộng sự, 2021; De Hoogh và Den Hartog, 2008). Từ kết quả trên, tác giả rút ra các hàm ý quản trị cho doanh nghiệp trong vấn đề cải thiện sự hài lòng trong công việc của nhân viên, tăng cường công tác quản trị nhân sự giúp tổ chức nhân viên, tăng khả năng cạnh tranh và sự phát triển bền vững trên thị trường.

*Thứ nhất*, nghiên cứu này chỉ ra rằng, lãnh đạo chuyên quyền sẽ là một trong những nguyên nhân chính gây ra sự bất mãn trong công việc của nhân. Đây là phát hiện quan trọng và có ý nghĩa đặc biệt trong ngữ cảnh Việt Nam, đặc biệt khi nó xác định rằng, sự hài lòng trong công việc của nhân viên chịu ảnh hưởng từ lãnh đạo chuyên quyền. Kasi và Bibi (2020) đã chứng minh rằng, một nhà lãnh đạo chuyên quyền sẽ phá hủy bầu không khí công bằng của một tổ chức, và họ có xu hướng thăng chức cho những cá nhân biết tuân thủ mệnh lệnh họ hơn. Điều này đã hỗ trợ cho luận điểm nhà lãnh đạo chuyên quyền ảnh hưởng tiêu cực đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên H1 ( $\beta = -0,455$ ,  $p = 0,000$ ). Một tổ chức không xác định được khuynh hướng chuyên quyền và khao khát quyền lực của nhà lãnh đạo sẽ khiến nhân viên của họ kiệt sức và suy sụp tinh thần. Lý tưởng nhất là các doanh nghiệp nên tránh bỏ nhiệm những nhà lãnh đạo như vậy ngay từ đầu, và có thể giảm bớt tình trạng tiêu cực và căng thẳng của cấp dưới bằng cách tạo điều

kiện cho họ có thể đưa ra phản hồi bí mật về người lãnh đạo chuyên quyền. Tính bảo mật là điều cần thiết vì các nhà lãnh đạo chuyên quyền có khả năng thao túng và làm hại những cấp dưới đưa ra phản hồi như vậy. Khi có phản hồi về các nhà lãnh đạo chuyên quyền, những khiếu nại cần được giải quyết bằng phương pháp điều tra thích hợp. Kiểm tra và đánh giá thường xuyên có thể giúp ngăn chặn khuynh hướng tiêu cực của phong cách lãnh đạo chuyên quyền đến sức khỏe tinh thần và sự hài lòng trong công việc của nhân viên (Padilla và cộng sự, 2007).

*Thứ hai*, Naseer và cộng sự (2016) chỉ ra rằng, các nhà lãnh đạo chuyên quyền không khuyến khích cấp dưới của họ và thường trừng phạt nhân viên theo tâm trạng của họ. Do đó, nhân viên khó thể hiện được tài năng và cảm nhận được hiệu suất của bản thân từ những kinh nghiệm trước đây của họ. Vì thế, lãnh đạo chuyên quyền ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả của bản thân của nhân viên thông qua giả thuyết H2 ( $\beta = -0,797$ ,  $p = 0,000$ ). Dưới sự lãnh đạo chuyên quyền, nhân viên mất niềm tin vào nhà lãnh đạo và sự tham gia của họ vào công việc và hiệu quả công việc cũng giảm theo. Các tổ chức nên coi đạo đức là một tiêu chí lựa chọn các nhà lãnh đạo. Đạo đức của người lãnh đạo, sự công bằng và cách ứng xử với nhân viên sẽ thúc đẩy sự gắn kết và tin tưởng giữa các nhân viên và cuối cùng là nâng cao hiệu suất bản thân của nhân viên.

*Thứ ba*, kết quả nghiên cứu này cho thấy, sự phù hợp với mô hình nghiên cứu của Ramos và Hayward (2018) về sự hài lòng trong công việc của nhân viên bị ảnh hưởng bởi hiệu suất của họ ( $\beta = 0,460$ ,  $p = 0,000$ ). Tác giả đề xuất một số giải pháp nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên nhằm làm dịu đi ảnh hưởng của lãnh đạo chuyên quyền và góp phần nâng cao sự hài lòng trong công việc như sau: khuyến khích sự giao tiếp liên tục của nhân viên, bởi vì giao tiếp rõ ràng và hiệu quả là quan trọng để cải thiện hiệu suất làm việc; thúc đẩy môi trường làm việc tích cực và quản lý hiệu suất để khuyến khích sự phát triển của nhân viên.

*Thứ tư*, hiệu suất bản thân đóng vai trò trung gian giữa sự lãnh đạo chuyên quyền và sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Kết quả này cũng phù hợp với những nghiên cứu trước đây và hỗ trợ cho giả thuyết H4 ( $\beta = -0,367$ ,  $p = 0,000$ ). Lãnh đạo chuyên quyền làm tổn hại đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên thông qua việc làm giảm hiệu suất bản thân của họ. Các nhà lãnh đạo chuyên quyền thường quá tự tin và độc đoán, điều này khiến họ ít có khả năng khuyến khích hoặc trao quyền cho nhân viên. Do đó, nhân viên không có tự tin vào hiệu suất bản thân từ kinh nghiệm thành công và sự công nhận của người khác, và điều này dẫn đến khả năng làm giảm sự hài lòng trong công việc của họ. Có thể đầu tư vào quá trình đào tạo các nhà quản lý để phát triển các kỹ năng lãnh đạo tích cực như tập trung vào việc lắng nghe, tạo động lực và xây dựng mối quan hệ tốt với nhân viên. Các tổ chức có thể thực hiện các biện pháp khuyến khích sự tham gia và góp ý của nhân viên nhằm thúc đẩy sự trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên, giảm cảm giác thứ bậc giữa cấp trên và nhân viên. Các buổi họp nhóm định kỳ và các hoạt động tập thể cũng có thể được tổ chức để khuyến khích sự gắn kết và tương tác tích cực giữa các thành viên trong công ty. Ngoài ra, nuôi dưỡng một môi trường làm việc tích cực và quản lý hiệu suất để khuyến khích sự tăng trưởng của nhân viên, doanh nghiệp phải xây dựng các quy tắc, quy định chặt chẽ, công bằng để giúp người lao động thiết lập các giá trị công việc đúng đắn, ngăn chặn bầu không khí không lành mạnh của phong cách lãnh đạo chuyên quyền trong doanh nghiệp.

Tóm lại, nghiên cứu này cho thấy rằng, sự lãnh đạo chuyên quyền có ảnh hưởng tiêu cực đến phần lớn các nhân viên và nhân viên sẽ khó đạt được sự hài lòng trong công việc khi làm việc với cấp trên mang phong cách lãnh đạo chuyên quyền. Sử dụng những phát hiện này làm cơ sở và nghiên cứu sâu hơn có thể rút ra các mô hình phức tạp hơn bao gồm tác động của các phong cách lãnh đạo và sự hài lòng

trong công việc khác nhau đối với các kết quả công việc khác nhau. Các tổ chức cũng có thể sử dụng kết quả của chúng tôi làm chất xúc tác để thiết lập môi trường làm việc ngăn cản xu hướng chuyên quyền giữa các nhà lãnh đạo ở thời điểm hiện tại hoặc trong tương lai.

### ***Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo***

Nghiên cứu của chúng tôi đã giải thích được mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyên quyền đến hiệu suất bản thân và sự hài lòng trong công việc, tuy nhiên vẫn còn hạn chế cần xem xét. Thứ nhất, nghiên cứu chỉ thu thập dữ liệu từ các nhân viên công nghệ thông tin, điện tử - viễn thông tại TP HCM, điều này làm phương sai chung phương pháp tiềm năng. Để cải thiện, các nghiên cứu tương lai cần thực hiện khảo sát các đối tượng khác nhau trong bối cảnh khác nhau. Thứ hai, chúng tôi chỉ tập trung vào các tác động của lãnh đạo chuyên quyền đến sự hài lòng và hiệu suất bản thân của nhân viên. Nghiên cứu có thể bổ sung các biến phụ thuộc khác để tìm hiểu sâu hơn về tác động của lãnh đạo chuyên quyền, như sự cam kết trong công việc, tính cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường,... để bổ sung tính tổng quát của kết quả nghiên cứu. Thứ ba, nghiên cứu của chúng tôi chỉ sử dụng phương pháp nghiên cứu cắt ngang, và tập trung vào trạng thái tâm lý của nhân viên tại một thời điểm cụ thể có thể dẫn đến sai lệch phương pháp, hoặc kết quả không chính xác. Mặc dù đã thực hiện phân tích dữ liệu để kiểm tra sai lệch phương pháp, nghiên cứu trong tương lai nên thu thập dữ liệu từ nhiều thời điểm để so sánh và tham khảo nhằm đưa ra kết quả chính xác và đáng tin cậy hơn.

### **Lời cảm ơn**

Nghiên cứu này được Trường đại học Nông Lâm Thành Phố Hồ Chí Minh tài trợ (Mã số: CS – CB23 – KT – 04).

**Tài liệu tham khảo**

- Nhĩ Anh (2023, March 6). *Công nghiệp ICT Việt Nam 2 tháng đầu năm đạt hơn 20 tỷ USD*. Retrieved from Nhip Sống Kinh Tế Việt Nam & Thế Giới. <https://vneconomy.vn/cong-nghiep-ict-viet-nam-2-thang-dau-nam-dat-hon-20-tyusd.htm?fbclid=IwAR0KNPY7nGOKMmyzMHUvGMWtGsBBTzWTvE9kos12Fzxcr0v-WWpZyRBzAMGM>
- Bá Tân (2023, March 17). *TPHCM thể hiện sự cam kết với doanh nghiệp công nghệ thông tin*. Retrieved from Báo Sài Gòn Giải Phóng. <https://www.sggp.org.vn/tphcm-the-hien-su-cam-ket-voi-doanh-nghiep-cong-nghe-thong-tin-post682373.html?fbclid=IwAR0IHHBjMQqzCiaJewLBKDWmTmoBdQElwp3r-fwC3jeSdMelKwwv0UHPLuQ>
- TopCV (2022, October 17). *Những thông tin cập nhật nhất về nhu cầu nhân lực ngành IT tại Việt Nam*. Kênh Thông tin và Tuyển dụng Việc làm cho nhân sự trẻ. <https://blog.topcv.vn/nhu-cau-nhan-luc-nganh-it-viet-nam/>
- Nguyễn Thị Thu Trang (2022, January 18). *Đo lường quy mô kinh tế số của Việt Nam*. Cổng Thông tin Điện tử Bộ Tài Chính. [https://mof.gov.vn/webcenter/portal/vclvcstc/pages\\_r/l/chi-tiet-tin?dDocName=MOFUCM221694](https://mof.gov.vn/webcenter/portal/vclvcstc/pages_r/l/chi-tiet-tin?dDocName=MOFUCM221694)
- Nguyễn Danh Nam và Uông Thị Ngọc Lan (2022). Mối quan hệ giữa tính cách cá nhân, vốn tâm lý và sự hài lòng trong công việc đến cam kết gắn bó đối với tổ chức của nhân viên khu vực công - Nghiên cứu trường hợp tỉnh Kiên Giang. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh - Kinh tế và Quản trị Kinh doanh*, 17(3), 17-35. <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.17.3.1964.2022>
- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 244-256. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2001.tb00260.x>
- Bandara, S., Leckie, C., Lobo, A., & Hewege, C. (2017). Power and relationship quality in supply chains: The case of the Australian organic fruit and vegetable industry. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29(3), 501-518. <https://doi.org/10.1108/APJML-09-2016-0165>
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory (Vol. 1)*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Bandura, A., & Watts, R. E. (1996). Self-efficacy in changing societies.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>
- Bayraktar, S., & Jiménez, A. (2020). Self-efficacy as a resource: a moderated mediation model of transformational leadership, extent of change and reactions to change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 301-317. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2018-0368>
- Billingsley, B. S., & Cross, L. H. (1992). Predictors of commitment, job satisfaction, and intent to stay in teaching: A comparison of general and special educators. *The Journal of Special Education*, 25(4), 453-471. <https://doi.org/10.1177/002246699202500404>
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Cheng, M. Y., & Wang, L. (2015). The mediating effect of ethical climate on the relationship between paternalistic leadership and team identification: A team-level analysis in the Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 129, 639-654. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2189-5>
- Chiaburu, D. S., Lorinkova, N. M., & Van Dyne, L. (2013). Employees' social context and change-oriented citizenship: A meta-analysis of leader, coworker, and organizational influences. *Group & Organization Management*, 38(3), 291-333. <https://doi.org/10.1177/1059601113476736>

- Cogaltay, N., Yalcin, M., & Karadag, E. (2016). Educational leadership and job satisfaction of teachers: A meta-analysis study on the studies published between 2000 and 2016 in Turkey. *Eurasian Journal of Educational Research*, 16(62), 255-282. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ejer/issue/24400/258682>
- Cohen, J. E. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- De Clercq, D., Rahman, Z., & Haq, I. U. (2017). Explaining helping behavior in the workplace: The interactive effect of family-to-work conflict and Islamic work ethic. *Journal of Business Ethics*, 155, 1167–1177. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3541-3>
- De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Farh, L. J., Cheng, B. S., & Chou, L. F. (2000). A triad model of paternalistic leadership: Constructs and measurement. *Indigenous psychological research in Chinese societies*, 14, 3-64. <https://hdl.handle.net/1783.1/32506>
- Gormley, D. K. (2003). Factors affecting job satisfaction in nurse faculty: A meta-analysis. *Journal of Nursing Education*, 42(4), 174-178. <https://doi.org/10.3928/0148-4834-20030401-08>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0076546>
- Hair J. F., Hult G. T. M., Ringle C. M., Sarstedt M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Horne, A. L., Du Plessis, Y., & Nkomo, S. (2016). Role of department heads in academic development: A leader-member exchange and organizational resource perspective. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(6), 1021-1041. <https://doi.org/10.1177/1741143215587305>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000181>
- Judge, T.A. & Bono, J.E. (2001). Relationship of core self-evaluation traits–self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability–with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Judge, T.A. & Kammeyer-Mueller, J.D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 257-265. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2001.tb00261.x>
- Kasi, M.A.; Bibi, Z.; Karim, J. (2020) The Mediating Role of Employee Voice Behaviour in the Relation between Despotic Leadership and Employee Outcomes. *SJESR*, 3(4), 362–373. [https://doi.org/10.36902/sjesr-vol3-iss4-2020\(362-373\)](https://doi.org/10.36902/sjesr-vol3-iss4-2020(362-373))

- Khan, T. M., Gang, B., Fareed, Z., & Yasmeen, R. (2020). The impact of CEO tenure on corporate social and environmental performance: an emerging country's analysis. *Environmental Science and Pollution Research*, 27, 19314-19326. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-08468-y>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Mundform, D. J., Schaffer, J., Kim, M. J., Shaw, D., & Thongteeraparp, A. (2011). Number of replications required in Monte Carlo simulation studies: A synthesis of four studies. *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, 10(1), 19-28. <https://jmasm.com/index.php/jmasm/article/view/520/522>
- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M. B., & Darr, W. (2016). Perils of being close to a bad leader in a bad environment: Exploring the combined effects of despotic leadership, leader-member exchange, and perceived organizational politics on behaviors. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 14-33. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.005>
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Ramos Salazar, L., & Hayward, S. L., 2018. An Examination of College Students' Problem-Solving Self-Efficacy, Academic Self-Efficacy, Motivation, Test Performance, and Expected Grade in Introductory-Level Economics Courses. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 16(3), 217-240. <https://doi.org/10.1111/dsji.12161>
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5(1), 102–128. <https://doi.org/10.1177/1742715008098312>
- Schwarzer, R., Babler, J., Kwiatek, P., Schroder, K., & Zhang, J. X. (1997). The assessment of optimistic self-beliefs: comparison of the German, Spanish, and Chinese versions of the general self-efficacy scale. *Applied Psychology*, 46(1), 69-88. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1997.tb01096.x>
- Ssesanga, K., & Garrett, R. M. (2005). Job satisfaction of university academics: Perspectives from Uganda. *Higher Education*, 50, 33-56. <https://doi.org/10.1007/s10734-004-6346-0>
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource Management Review*, 12(2), 173-194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(3), 407-415. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.56.3.407>
- 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. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5307. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105307>