



THE RELATIONSHIP OF AUTOMATIC LEADERSHIP STYLE AND COUNTER-PRODUCTIVE WORK BEHAVIOR THROUGH THE MEDIATING ROLE OF BANK EMPLOYEE COMMITMENT IN HO CHI MINH CITY

Duong Thi Thu Thinh^{1*}, Huynh Ngoc Trang¹, Nguyen Van Dieu², Tran Tuan Anh¹

¹Ho Chi Minh City University of Agriculture and Forestry, Vietnam

²People's Police University, Vietnam

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>DOI: 10.52932/jfm.v15i7.528</p> <p><i>Received:</i> April 22, 2023</p> <p><i>Accepted:</i> May 10, 2024</p> <p><i>Published:</i> October 25, 2024</p> <p>Keywords: Automatic leadership style; Counterproductive work behavior; Employee commitment.</p> <p>JEL codes: M12, M54, L20</p>	<p>The aim of this research is to provide deeper insights into how the autocratic leadership style influences the counterproductive work behavior of bank employees in Ho Chi Minh City (HCMC). The analytical framework is derived from Blau's (1964) social exchange theory, incorporating relevant concepts and forming four hypotheses. A convenience-non-probability sampling method was employed to ensure diversity among bank employees in HCMC. Data were collected from employees of various banks in the city, yielding 267 valid questionnaires. The authors utilized partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) via the Smart-PLS tool to analyze the data. The findings support the hypotheses, with H1 and H4 exhibiting similar effects, while H2 and H3 show contrary effects. The study suggests that managers can mitigate counterproductive work behavior by adapting their leadership styles.</p>

*Corresponding author:

Email: thinh.duongthithu@hcmuaf.edu.vn



MỐI QUAN HỆ CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYÊN QUYỀN VÀ HÀNH VI LÀM VIỆC PHẢN TÁC DỤNG THÔNG QUA VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA SỰ CAM KẾT NHÂN VIÊN NGÂN HÀNG TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Dương Thị Thu Thịnh^{1*}, Huỳnh Ngọc Trang¹, Nguyễn Văn Điều², Trần Tuấn Anh¹

¹Trường Đại học Nông Lâm Thành phố Hồ Chí Minh

²Trường Đại học Cảnh sát nhân dân

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>DOI: 10.52932/jfm.v15i7.528</p> <p>Ngày nhận: 22/04/2023</p> <p>Ngày nhận lại: 10/05/2024</p> <p>Ngày đăng: 25/10/2024</p> <p>Từ khóa: Cam kết nhân viên; Hành vi làm việc phản tác dụng; Phong cách lãnh đạo chuyên quyền.</p> <p>Mã JEL: M12, M54, L20</p>	<p>Mục tiêu của nghiên cứu này nhằm thể hiện cái nhìn sâu sắc hơn về tác động của phong cách lãnh đạo chuyên quyền đến hành vi làm việc phản tác dụng của nhân viên ngân hàng tại Thành phố Hồ Chí Minh (TPHCM). Khung phân tích được tổng hợp từ lý thuyết trao đổi xã hội của Blau (1964), những khái niệm có liên quan và bốn giả thuyết được xây dựng. Phương pháp lấy mẫu thuận tiện-phi xác suất được sử dụng nhằm tạo ra tính đa dạng của nhân viên ngân hàng tại địa bàn TPHCM. Nghiên cứu thu thập dữ liệu từ các nhân viên ngân hàng tại các ngân hàng khác nhau tại TPHCM với 267 phiếu hợp lệ. Nhóm tác giả định lượng các số liệu thông qua mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) qua công cụ Smart-PLS. Kết quả cho thấy, các giả thuyết đều phù hợp với nghiên cứu và có H1, H4 tác động cùng chiều; H2, H3 có tác động ngược chiều. Đồng thời, ý nghĩa của nghiên cứu này là các nhà quản lý có thể thay đổi phong cách lãnh đạo của mình và giảm bớt hành vi làm việc phản tác dụng của nhân viên.</p>

1. Đặt vấn đề

Trong những năm gần đây, chủ đề được quan tâm nhiều của các nhà nghiên cứu là mức độ hài lòng trong công việc. Đối với một số

doanh nghiệp, mục tiêu do các nhà lãnh đạo đặt ra là nâng cao sự hài lòng của nhân viên trong công việc. Để mục tiêu được thực hiện thì doanh nghiệp cần hiểu được mối quan hệ giữa nhận thức về khả năng lãnh đạo và sự hài lòng công việc vì đây chính là nguyên nhân giúp tạo ra một lực lượng lao động có năng suất và đạt hiệu quả cao (Long, 2014). Ngoài ra, các yếu tố ảnh hưởng đến nhận thức của nhân viên về sự

*Tác giả liên hệ:

Email: thinh.duongthithu@hcmuaf.edu.vn

hài lòng trong công việc về các đặc điểm của lãnh đạo lần lượt là trình độ học vấn, thời gian làm việc, giới tính, văn hóa (Amburgey, 2005). Lãnh đạo chính là người xây dựng, định hướng các chiến lược của tổ chức bằng cách truyền cảm hứng cho nhân viên hoàn thành công việc. Tương tự như vậy, phong cách lãnh đạo kém sẽ hình thành những tiêu cực trong nhân viên, bỏ việc hay hành vi làm việc phản tác dụng (Albert Puni, 2016). Những kết quả như ý định luân chuyển của nhân viên và hành vi làm việc phản tác dụng do phong cách lãnh đạo kém mang ý nghĩa tiêu cực về khả năng lãnh đạo trong việc thúc đẩy và giữ chân nhân viên, dẫn đến hiệu quả công việc của tổ chức hoạt động kém (Bruursema, 2004).

Hành vi làm việc phản tác dụng là hành vi cố ý vi phạm những quy định, chính sách nội bộ của tổ chức bởi một cá nhân hoặc một nhóm và có thể gây ra sự nguy hiểm cho sự phát triển của nội bộ hoặc các cá nhân của tổ chức đó (Robinson & Bennett, 1995). Hành vi làm việc phản tác dụng là gồm tập hợp các hoạt động riêng lẻ có chung đặc điểm là chúng có tính chất cố ý trái ngược hoặc vô tình, bắt buộc gây hại cho tổ chức hoặc những bên liên quan tới tổ chức chẳng hạn như khách hàng, đồng nghiệp (Fox và cộng sự, 2001). Bên cạnh đó, hành vi này được thể hiện dựa trên việc lạm dụng điện thoại, loay hoay với Internet thay vì làm việc. Một số hành vi khác như hành hung, sử dụng chất kích thích, gian lận, đi trễ, từ chối hợp tác, phá hoại tài sản của công ty hay nghỉ phép dài ngày trái phép (Bennett & Robinson, 2000; Gruys và cộng sự, 2003).

Phong cách lãnh đạo chuyên quyền hay còn gọi là phong cách lãnh đạo độc tài, được nhắc tới một người lãnh đạo nắm giữ nhiều quyền lực và quyền quyết định càng tốt. Trọng tâm của quyền lực ở người lãnh đạo này là muốn tất cả tập trung về phía họ (Mullins, 1999; Puni và cộng sự, 2014). Những nhà lãnh đạo chuyên quyền chủ yếu tin vào những quy tắc, quyết định, khen thưởng hay trừng phạt là động lực cho nhân viên. Cấp dưới thực hiện nhiệm vụ theo chỉ thị của lãnh đạo mà không được thắc

mắc và không có quyết định nào được lấy từ ý kiến của nhóm. Lãnh đạo sẽ tập trung quyền lực ra quyết định giám sát công việc một cách chi tiết và chặt chẽ hơn so với hình thức chung. Đối với phong cách lãnh đạo này, rất phù hợp với những nhân viên mới chưa qua đào tạo, những người không biết phải thực hiện nhiệm vụ với quy trình ra sao, và họ cần người giám sát chỉ dẫn một cách chi tiết, tuân theo mệnh lệnh tuyệt đối (Puni và cộng sự, 2016). Ngoài ra, lãnh đạo chuyên quyền sẽ phù hợp với các dự án ngắn và yêu cầu kỹ thuật cao, phức tạp có tính rủi ro, phải được hoàn thành trong thời gian nhất định, môi trường làm việc có phạm vi kiểm soát rộng và người quản lý sẽ có ít thời gian với nhân viên. Có thể thấy vấn đề nghiên cứu về phong cách lãnh đạo chuyên quyền là một chủ đề khá mới mẻ và được quan tâm nhiều trên thế giới nhưng còn hạn chế về số lượng nghiên cứu ở nước ta. Tại Việt Nam, chỉ có rất ít nghiên cứu tìm hiểu tác động của phong cách lãnh đạo này (Phan Thị Minh Khuê và cộng sự, 2023). Đặc biệt, trong lĩnh vực ngân hàng được xem là ngành đòi hỏi sự khắt khe cao, nơi mà nhân viên luôn phải đối mặt với những yêu cầu lớn (Fourie, 2013). Chính điều đó đã ảnh hưởng không nhỏ đến công việc của họ, mức độ tham gia và cam kết của nhân viên. Ngoài ra, sự tác động giữa ba yếu tố là phong cách lãnh đạo chuyên quyền, hành vi làm việc phản tác dụng và cam kết của nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng chưa được các nghiên cứu tại Việt Nam phân tích, do vậy nghiên cứu được thực hiện nhằm khóa lấp khoảng trống nghiên cứu tại Việt Nam. Từ đó, đề xuất một số hàm ý quản trị có ý nghĩa đóng góp vào công tác quản lý của người lãnh đạo của các tổ chức trong ngành ngân hàng ở TPHCM.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Lý thuyết trao đổi xã hội

Lý thuyết trao đổi xã hội do Blau (1964) đề xuất, tập trung vào việc giải thích cách mà các cá nhân trong một hệ thống xã hội tương tác với nhau dựa trên niềm tin rằng họ sẽ nhận được những lợi ích từ các hành vi trao đổi. Mục tiêu

của lý thuyết này là hiểu và giải thích các cấu trúc xã hội bằng cách phân tích các quá trình xã hội điều chỉnh mối quan hệ giữa con người và các nhóm xã hội.

Theo nguyên lý của lý thuyết trao đổi xã hội, mỗi cá nhân hình thành và duy trì mối quan hệ với người khác với hy vọng tăng lợi ích cho bản thân (Blau, 1964; Emerson, 1972). Lý thuyết này dự đoán rằng, khi cá nhân nhận thức được sự bất công trong quan hệ trao đổi, họ có thể phản ứng bằng cách trả thù hoặc không hài lòng. Điều này đặc biệt đúng trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyên quyền và hành vi làm việc phản tác dụng.

Công bằng trong môi trường làm việc thường thu hút sự cam kết từ nhân viên, đồng thời tạo điều kiện cho họ thực hiện các hành vi ủng hộ tổ chức. Ngược lại, sự bất công hoặc thiên vị có thể dẫn đến phản ứng tiêu cực như hành vi chống lại tổ chức. Nghiên cứu hiện tại đang tập trung vào việc hiểu tác động của phong cách lãnh đạo chuyên quyền đến hành vi làm việc phản tác dụng thông qua sự cam kết của nhân viên.

2.2. Một số khái niệm liên quan

Phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo là cách tiếp cận và phương pháp để thúc đẩy mọi người, chỉ đạo hướng và đạt được mục tiêu (Amirul & Daud, 2012). Theo quan điểm của một nhân viên, phong cách này thường được thể hiện thông qua các hành động hoặc thông điệp rõ ràng từ lãnh đạo của họ (Newstrom & Davis, 1993). Nhiều nghiên cứu đã đưa ra một số phong cách lãnh đạo đa dạng như: lãnh đạo chuyên quyền, lãnh đạo dân chủ, lãnh đạo tự do, lãnh đạo chuyển đổi, lãnh đạo giao dịch, lãnh đạo tình huống, lãnh đạo quan liêu và lãnh đạo lười biếng (Smith, 2015).

Phong cách lãnh đạo chuyên quyền (AL)

Trong phong cách lãnh đạo chuyên quyền, một mô hình thường xuất hiện trong cả tổ chức và xã hội, quyền lực quản lý và quyền ra quyết

định tập trung hoàn toàn vào người lãnh đạo. Theo quan điểm này, hành vi lãnh đạo chuyên quyền được xem là một trong những phong cách truyền thống, mà người lãnh đạo sử dụng quyền lực tạo ra từ vị thế của họ. Điều này thường thể hiện qua việc quản lý tổ chức chỉ phụ thuộc vào quyết định của người lãnh đạo. Trong phong cách này, người lãnh đạo tuyên bố có toàn quyền và kiểm soát đối với những người dưới quyền. Họ thể hiện hành vi yêu cầu sự tuân thủ tuyệt đối từ phía nhân viên (Cheng và cộng sự, 2004). Lãnh đạo chuyên quyền không tạo ra sự hấp dẫn cho nhân viên hoặc thúc đẩy sự tham gia của họ vào quyết định bằng cách chỉ đạo họ.

Hành vi làm việc phản tác dụng (CWB)

Robinson và Bennett (1995) đã đưa ra định nghĩa về CWB là hành vi tự nguyện vi phạm nghiêm trọng chuẩn mực của tổ chức, đe dọa đến phúc lợi của tổ chức hoặc các thành viên trong tổ chức. Tương tự, CWB còn là hành vi có chủ ý của một thành viên tổ chức, mà tổ chức coi là trái với lợi ích hợp pháp của mình. Fox và cộng sự (2001) định nghĩa CWB là hành động tự nguyện gây tổn hại hoặc có ý định gây tổn hại cho tổ chức hoặc các thành viên trong tổ chức.

Cam kết của nhân viên (EC)

Sự cam kết của nhân viên đóng vai trò quan trọng trong việc định hình thành công của một tổ chức doanh nghiệp. Sự cam kết này không chỉ giúp tổ chức giữ chân được nhân viên mà còn giúp nâng cao hiệu suất làm việc, năng suất và hiệu quả hoạt động tổ chức. Trong một thế giới đầy cạnh tranh và tham vọng như hiện nay, không có tổ chức nào có thể đạt được thành công tối đa nếu không có sự cam kết của từng nhân viên trong việc thực hiện mục tiêu tổ chức và làm việc như một phần của một đội ngũ hiệu quả. Do đó, việc tuyển dụng những nhân viên có năng lực là một yếu tố quan trọng, nhưng còn quan trọng hơn là khả năng của tổ chức trong việc tạo ra một đội ngũ lao động tận tâm và cam kết.

2.3. Các nghiên cứu liên quan

Nghiên cứu đã tiến hành tìm hiểu các công trình trên thế giới có liên quan đến mối quan hệ của phong cách lãnh đạo các yếu tố khác giai đoạn từ năm 2016 đến 2023. Đối với hầu hết các nghiên cứu, lãnh đạo chuyên quyền thường có xu hướng làm cho hành vi phản tác dụng cao hơn các phong cách lãnh đạo khác (Puni và cộng sự, 2016; Luqman và cộng sự, 2020; Erdem, 2021). Một số nghiên cứu khác thì đánh giá tác động của phong cách lãnh đạo chuyên quyền có tác động tiêu cực đối với cam kết của nhân viên (Murtaza và cộng sự, 2021; Murad và cộng sự, 2021; Hu và cộng sự, 2023). Một số nghiên cứu cũng có đánh giá những tác động tiêu cực của phong cách lãnh đạo chuyên quyền với hành vi phản tác dụng của các nhân viên ngân hàng (Puni và cộng sự, 2016; Luqman và cộng sự, 2020). Các nghiên cứu trên đã cho thấy vai trò của mối quan hệ về phong cách lãnh đạo chuyên quyền với hành vi làm việc phản tác dụng ở nhiều lĩnh vực, do đó nghiên cứu này đã định lượng mối quan hệ này ở nhóm ngành ngân hàng tại TPHCM.

2.4. Các giả thuyết nghiên cứu và mô hình đề xuất

Chua và cộng sự (2018) đã xác định phong cách chuyên quyền như là một kiểu lãnh đạo chính xác và có trình độ. Đối với kiểu lãnh đạo này, người quản lý là trung tâm của mọi hoạt động tổ chức, sở hữu quyền lực tối cao và duy nhất trong việc ra quyết định (Bass, 1990). Theo truyền thống, người lãnh đạo được coi là người giỏi về quản lý, có khả năng đưa ra quyết định và kiểm soát thành viên trong tổ chức.

Có bằng chứng lý thuyết cho rằng phong cách lãnh đạo chuyên quyền sẽ chống lại với hành vi làm việc tích cực của nhân viên. CWB thực hiện các hành động trái với chuẩn mực của tổ chức và mang tính tham nhũng (Bennett & Robinson, 2000).

Từ những lập luận trên cho thấy phong cách lãnh đạo chuyên quyền có mối quan hệ trực

tiếp với hành vi làm việc phản tác dụng. Vì vậy, tác giả đề xuất giả thuyết đầu tiên như sau:

Giả thuyết H1: Phong cách lãnh đạo chuyên quyền có tác động trực tiếp và tích cực đến hành vi làm việc phản tác dụng.

Awan và Mehmood (2010) đã khám phá mối quan hệ giữa sự cam kết của nhân viên và phong cách lãnh đạo chuyên quyền. Họ kết luận rằng, trong số các phong cách lãnh đạo, đặc biệt là phong cách chuyên quyền, không có sự ảnh hưởng đáng kể nào đối với sự cam kết của nhân viên. Tương tự, Lok và Crawford (1999) đã chứng minh rằng, sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức thường giảm khi người giám sát áp dụng phong cách lãnh đạo chuyên quyền. Nếu người giám sát làm việc với nhân viên của mình bằng cách áp dụng phong cách lãnh đạo dân chủ thì nhân viên sẽ gắn kết hơn với công việc của họ so với phong cách chuyên quyền (Steyrer và cộng sự, 2008). Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu:

Giả thuyết H2: Phong cách lãnh đạo chuyên quyền có tác động tiêu cực đến sự cam kết của nhân viên.

Trách nhiệm theo cấp bậc đã được định nghĩa là một biểu hiện của tinh thần gắn kết con người với tổ chức. Nó cũng được mô tả như sự quan tâm của nhân viên đối với môi trường làm việc, bao gồm thời gian làm việc, mối quan hệ trong công việc, kỹ năng cần thiết cho công việc và sự nỗ lực trong công việc. Theo Meyer và Allen (1991), cam kết của nhân viên có thể được phân loại thành cam kết theo mong muốn (sự muốn ở lại và ủng hộ mục tiêu của tổ chức), cam kết theo nhu cầu (sự cần thiết để ở lại và hỗ trợ mục tiêu của tổ chức vì lý do nào đó), và cam kết theo nghĩa vụ (sự phải ở lại và hỗ trợ mục tiêu của tổ chức). Các yếu tố tâm lý này bao gồm tình cảm, sự tiếp tục và tiêu chuẩn. Cam kết của nhân viên được hình thành từ ba biến số: trách nhiệm cảm xúc, điều tiết và thời gian. Muogbo (2013) tập trung vào vấn đề cốt lõi là cảm hứng của nhân viên và mối quan hệ tích cực giữa cảm hứng đại diện và các hành vi có thẩm quyền. Có nhiều lợi ích liên quan

đến việc có một lực lượng lao động được truyền cảm hứng, bao gồm cải thiện tính chất công việc, giảm tỷ lệ nghỉ việc, tăng trách nhiệm, tăng sự hài lòng và năng lực cá nhân tích cực hơn, cũng như giảm cảm giác lo lắng và phản đối. Từ những quan điểm này, tác giả đề xuất giả thuyết H3 như sau:

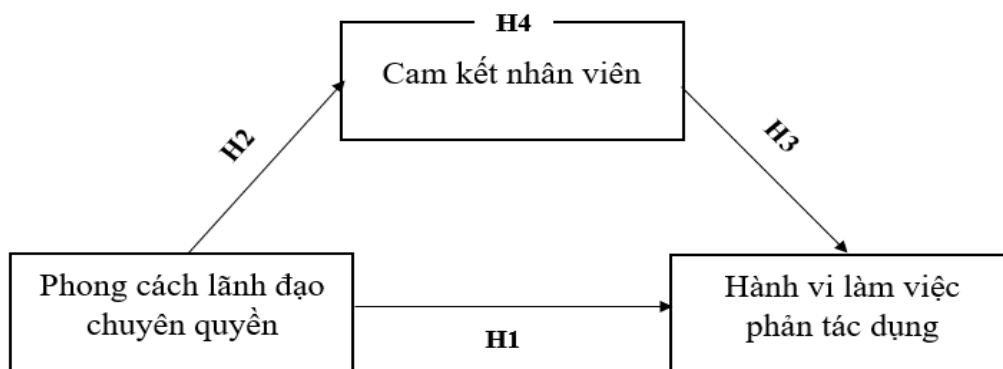
Giả thuyết H3: Cam kết của nhân viên có mối quan hệ nghịch biến với hành vi làm việc phản tác dụng.

Cam kết của nhân viên là rất quan trọng đối với tổ chức. Đây chính là yếu tố quyết định khả năng cạnh tranh của tổ chức, gia tăng động lực và sự gắn kết của nhân viên (Fababier và cộng sự, 2024). Các nhà lãnh đạo chuyên quyền có thể gây hại cho tổ chức của họ khi tạo ra một môi trường làm việc cực kỳ hạn chế. Sự lãnh đạo chuyên quyền có thể gây mất cam kết từ phía nhân viên (Bolton và cộng sự, 2012). Nhân viên thường ít cam kết nhất với tổ chức và có ý

định rời bỏ khi họ cảm thấy không được trao quyền trong quá trình ra quyết định. Sự trao quyền cho nhân viên thường đi đôi với việc cải thiện cam kết của họ (Wayne và cộng sự, 1997). Khi nhân viên có cam kết cao với tổ chức, họ có xu hướng không thực hiện các hành vi phản tác dụng vì họ gắn bó cảm xúc với tổ chức. Do đó, sự cam kết của nhân viên có thể ảnh hưởng đến mức độ phản tác dụng của họ dưới tác động của phong cách lãnh đạo chuyên quyền. Dựa trên các quan điểm trên, tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu như sau:

Giả thuyết H4: Cam kết của nhân viên là trung gian cho mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyên quyền và hành vi làm việc phản tác dụng.

Dựa trên các cơ sở lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu đề xuất, mô hình nghiên cứu được nhóm tác giả đề xuất như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Nghiên cứu định tính

Dựa trên nghiên cứu trước đó, tác giả đã tiếp tục phát triển và xây dựng một thang đo để đánh giá tác động của phong cách lãnh đạo chuyên quyền, cam kết tổ chức và hiệu quả làm việc của nhân viên. Nghiên cứu này bao gồm 16 biến quan sát, trong đó có 5 biến quan sát về AL, 6 biến quan sát về CWB, và 5 biến quan sát về EC, đã được điều chỉnh và trình bày tại Phụ lục 1 (xem Phụ lục 1 online). Tuy nhiên, trước

khi lập bảng điều tra chính thức, một cuộc khảo sát thử đã được diễn ra với đối tượng là người đi làm tại các ngân hàng nhằm mục đích phát hiện và hiệu chỉnh các lỗi (nếu có).

3.2. Nghiên cứu định lượng

Dữ liệu được thu thập tại TP HCM, đối tượng khảo sát là các nhân viên làm việc tại ngân hàng. Kích thước mẫu được lựa chọn thông qua nghiên cứu của Anderson và cộng sự (1988). Tất cả sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện - phi xác suất, với mục đích là tạo ra

sự đa dạng với đối tượng là các nhân viên ngân hàng tại TPHCM. Từ đó, cỡ mẫu được lựa chọn theo công thức là tối thiểu phải được 80 mẫu quan sát. Tuy nhiên, nghiên cứu sẽ sử dụng nhiều hơn để thuận lợi cho đợt phân tích tiếp theo là 300 mẫu khảo sát, sau quá trình kiểm tra, đánh giá có 263 kết quả khảo sát hợp lệ (trả lời đầy đủ các câu hỏi, thông tin đầy đủ có thể tin cậy được, không phải là các câu trả lời chiếu lệ) được dùng để tiến hành phân tích. Các phiếu khảo sát nhóm tác giả sẽ gửi trực tiếp thông qua những mối quan hệ từ bạn bè và đồng nghiệp có nhân viên ngân hàng. Dữ liệu được xử lý bằng phần mềm SmartPLS 3.3.3 thông qua hai giai đoạn: xử lý sơ bộ và phân tích dữ liệu (*xem Phụ lục 2 online*).

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Đánh giá độ hội tụ thang đo

Hệ số tải ngoài (outer loading): dùng để đánh giá chất lượng biến quan sát. Theo Hair và cộng sự (2016) các biến có hệ số tải ngoài $\geq 0,7$ thì giữ biến, những biến quan sát có hệ số tải ngoài $\geq 0,4$ nhưng $< 0,7$ phải cân nhắc trong việc xóa biến, hệ số tải ngoài $< 0,4$ xóa biến nhưng cân nhắc đến giá trị nội dung. Kết quả Bảng 1 cho thấy, tất cả các biến quan sát đều được giữ lại do có hệ số tải ngoài $> 0,7$, do vậy tiếp tục phân tích các chỉ số tiếp theo.

Bảng 1. Bảng phân tích đánh giá giá trị thang đo outer loading

	AL	CWB	EC
AL1	0,836		
AL2	0,848		
AL3	0,840		
AL4	0,845		
AL5	0,820		
CWB1		0,855	
CWB2		0,781	
CWB3		0,832	
CWB4		0,813	
CWB5		0,733	
CWB6		0,795	
EC1			0,844
EC2			0,755
EC3			0,812
EC4			0,802
EC5			0,801

Bảng 2. Đánh giá độ tin cậy và hội tụ thang đo

	Cronbach’s Alpha	Hệ số tin cậy	Phương sai trích (AVE)
AL	0,894	0,922	0,702
CWB	0,889	0,916	0,644
EC	0,862	0,901	0,645

Kiểm tra độ tin cậy của thang đo: Kết quả Bảng 2 cho thấy, hệ số Cronbach’s Alpha của tất cả các biến đều đạt độ tin cậy với hệ số Cronbach’s Alpha tất cả các biến đều lớn hơn 0,7, như vậy, độ tin cậy thang đo Cronbach’s Alpha của tất cả các biến phù hợp. Ngoài ra, độ tin cậy tổng hợp mỗi cấu trúc đều lớn 0,7, như vậy có thể kết luận thang đo đã đạt được độ tin cậy.

Đánh giá giá trị phân biệt

Giá trị phân biệt cho biết tính khác biệt giữa các cấu trúc trong mô hình. Nghiên cứu sử

dụng phương pháp đánh giá tính phân biệt theo khuyến nghị của Ringle và cộng sự (2015) sử dụng cả tiêu chí của FornellLarcker và HTMT. Giá trị phân biệt của hai cấu trúc được khẳng định với tỷ lệ HTMT nhỏ hơn 1 (Garson, 2016) và tất cả các giá trị đường chéo (căn bậc hai của AVE) đều cao hơn các giá trị khác trong các cột tương ứng (tải chéo) (Fornell & Larcker, 1981). Các điều kiện như vậy đã được thỏa mãn.

Bảng 3. Kết quả đánh giá giá trị phân biệt

Tiêu chí Fornell-Larcker Criterion			
	AL	CWB	EC
AL	0,838		
CWB	0,613	0,803	
EC	-0,641	-0,604	0,803
Tiêu chí HTMT			
	AL	CWB	EC
AL			
CWB	0,681		
EC	0,726	0,682	

4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Kiểm tra vấn đề đa cộng tuyến

Theo Wong (2013) giữa biến ngoại sinh tương ứng và biến nội sinh sẽ tồn tại đa cộng tuyến. Sẽ có các vấn đề đa cộng tuyến với các biến tiềm ẩn nếu $VIF > 5$ hoặc $VIF < 0,2$. Nếu nằm ngoài giới hạn này, cần xem xét loại bỏ các chỉ số, hợp nhất các chỉ số thành một chỉ mục duy nhất hoặc tạo các cấu trúc bậc cao hơn để xử lý các vấn đề về đa cộng tuyến (Hair và cộng sự, 2019). Giá trị tối đa của VIF là $2,469 < 5$ và giá trị tối thiểu là $1,662 > 0,2$, điều này chỉ ra không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến ở các biến tiềm ẩn (xem Phụ lục 3 online).

Kết quả đánh giá hệ số R^2 và Q^2

Đánh giá hệ số xác định R^2 nhằm mục đích xác minh tính chính xác của quá trình dự báo mô hình. Giá trị R^2 biến thiên trong khoảng từ 0 đến 1, giá trị R^2 càng cao thì mô hình tuyến tính càng phù hợp. Các hệ số R^2 tại Bảng 4 đều có giá trị lớn hơn 0, vậy mô hình hồi quy tuyến tính được đánh giá là phù hợp. Kết quả cho thấy, Phong cách lãnh đạo chuyên quyền biến thiên giải thích được 41,1 % biến thiên của Cam kết tổ chức. Bên cạnh đó Phong cách lãnh đạo chuyên quyền và Cam kết tổ chức giải thích được 45,1% biến thiên của Hành vi làm việc phản tác dụng.

Geisser (1974) đã đề xuất giá trị Q^2 . Trong mô hình cấu trúc của nghiên cứu này, giá trị Q^2 của biến phụ thuộc CWB và EC lần lượt là 0,280 và $0,256 > 0$ chỉ ra sự liên quan dự đoán của mô hình nghiên cứu đến biến phụ thuộc.

Bảng 4. Giá trị R^2 , R^2 hiệu chỉnh và Q^2

Cấu trúc	R-square	R-square adjusted	Q^2
CWB	0,451	0,447	0,280
EC	0,411	0,409	0,256

Kiểm định giả thuyết mô hình

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 263 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.

Bảng 5. Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số đường dẫn	t-value	p-value	Kết luận
H1	AL → CWB	0,384	5,390	0,000	Chấp nhận
H2	AL → EC	-0,641	17,023	0,000	Chấp nhận
H3	EC → CWB	-0,357	4,909	0,000	Chấp nhận
H4	AL → EC → CWB	0,229	4,511	0,000	Chấp nhận

Về tác động trực tiếp, kết quả Bảng 5 cho thấy, giá trị p-value đều nhỏ hơn 5%, chứng tỏ các giả thuyết nghiên cứu đều có nghĩa thống kê, do đó giả thuyết H1 ($\beta = 0,384$, p-value = 0,000), H2 ($\beta = -0,641$, p-value = 0,000) và H3 ($\beta = -0,357$, p-value = 0,000) đều được chấp nhận. Điều này cho thấy, phong cách lãnh đạo

chuyên quyền có tác động tích cực đến hành vi làm việc phản tác dụng và phong cách lãnh đạo chuyên quyền có tác động tiêu cực đến cam kết nhân viên. Bên cạnh đó cam kết nhân viên cũng có tác động tiêu cực đến hành vi làm việc phản tác dụng (*xem Phụ lục 4 online*).

Bảng 6. Tổng mức tác động và tổng mức tác động gián tiếp của nghiên cứu

	Mối quan hệ	Original Sample	t-value	p-value
Tổng mức tác động	AL → CWB	0,613	15,559	0,000
	AL → EC	-0,641	16,301	0,000
	EC → CWB	-0,357	4,739	0,000
Tổng mức tác động gián tiếp	AL → CWB	0,229	4,262	0,000
	AL → EC			
	EC → CWB			

Về tác động gián tiếp, phong cách lãnh đạo chuyên quyền có tác động gián tiếp đến hành vi làm việc phản tác dụng thông qua vai trò trung gian cam kết nhân viên. Như vậy, ngoài tác động trực tiếp thì phong cách lãnh đạo chuyên

quyền còn tác động gián tiếp hành vi làm việc phản tác dụng của nhân viên. Hệ số đường dẫn lần lượt -0,641; -0,357; 0,384 cho thấy, cam kết tổ chức có hiệu ứng trung gian một phần.

$$\begin{aligned} \text{VAF đại diện} &= \frac{\text{Tổng mức tác động gián tiếp}}{\text{Tổng mức tác động}} \\ &= \frac{0,229}{0,357} = 64,1\% \end{aligned}$$

Hệ số VAF đại diện của nghiên cứu cho thấy vai trò trung gian của cam kết nhân viên đóng góp 64,1% vào sự tác động của lãnh đạo chuyên quyền đến hành vi làm việc phản tác dụng và có ý nghĩa thống kê. Có thể kết luận rằng cam kết nhân viên đóng vai trò là biến trung gian trong mô hình nghiên cứu, ủng hộ giả thuyết H4 ($\beta = 0,229$; $p\text{-value} < 0,05$).

4.3. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Phong cách lãnh đạo chuyên quyền có tác động tích cực đối với hành vi làm việc phản tác dụng

Kết quả này có sự tương đồng với các nghiên cứu của Bass (1990), Chua và cộng sự (2018). Các doanh nghiệp hiện đại, việc trao đổi thông tin của lãnh đạo với các cá nhân là vô cùng cần thiết. Với ngành ngân hàng, những trao đổi và quan hệ giữa đồng nghiệp hay giữa lãnh đạo và cấp dưới phải hài hòa và thống nhất. Vì môi trường ngân hàng phải làm việc với con số, nhiều áp lực và đặc biệt phải có thông tin chính xác. Nếu lãnh đạo có thái độ tiêu cực, bắt ép nhân viên thì rất khó để giữ chân và thu hút nhân tài. Lực lượng lao động của ngành ngân hàng có trình độ cao, hoàn toàn rất khó để bắt ép hay chỉ đạo không minh bạch đối với mỗi cá nhân. Từ những điều đó, việc lãnh đạo có phong cách chuyên quyền là hướng đến những điều tiêu cực đối với nhân viên và hành vi làm việc không khoa học hay phản tác dụng là không thể tránh khỏi.

Phong cách lãnh đạo chuyên quyền có tác động tiêu cực đến sự cam kết của nhân viên

Sự cam kết của nhân viên phụ thuộc rất nhiều đến lãnh đạo. Nhiều nhóm lãnh đạo sẽ có tác động đến việc nhân viên có cam kết ở lại tổ chức hay không. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Awan và Mehmood (2010), Lok và Crawford (1999). Khi nhân viên có nhận thức

xấu đối với lãnh đạo chuyên quyền thì buộc họ phải có sự thay đổi tổ chức nếu họ có điều kiện. Nhiều nhân viên sẽ hoàn toàn xa lánh với đồng nghiệp và rời xa tổ chức trong trường hợp họ bị trói buộc ý nghĩ, làm việc không thoải mái.

Cam kết của nhân viên có mối quan hệ trái chiều với hành vi làm việc phản tác dụng

Kết quả có tính đồng nhất với một số nghiên cứu lần lượt là của Meyer và Allen (1991), Mougbo (2013). Trong ngành ngân hàng, nhân viên phải chịu rất nhiều áp lực và thách thức trong thời gian làm việc. Tuy nhiên, nếu nhân viên có những hành vi làm việc tiêu cực cụ thể là trễ giờ làm, buồn chuyện, làm mất uy tín... thì họ sẽ không có nhu cầu làm việc lâu dài với tổ chức. Chính vì thế, khi nhân viên có thái độ, hành động làm việc cầu thả thì tổ chức sẽ đào thải nhân viên nhanh chóng.

Cam kết của nhân viên có mối quan hệ trung gian giữa phong cách lãnh đạo chuyên quyền và hành vi làm việc phản tác dụng

Kết quả của công trình trùng khớp với các nghiên cứu trước của Bolton và cộng sự (2012), Wayne và cộng sự (1997). Tổ chức có lãnh đạo là đầu tàu, là người dẫn dắt và kết nối công việc với nhân viên. Tuy nhiên, nếu lãnh đạo gây ra những tác động tiêu cực về tinh thần cho cấp dưới sẽ dẫn tới những hành vi làm việc thiếu nghiêm túc, chuẩn mực của nhân viên. Điều này là hoàn toàn hợp lý trong môi trường ngân hàng. Ngân hàng là nơi coi trọng nhân tài, những lãnh đạo cấp cao cần nhẹ nhàng, cư xử tử tế với nhân viên thì nhân viên mới mong muốn làm việc ở thời gian dài. Hệ lụy cho những hành vi làm việc không tích cực trong ngành này là vô cùng to lớn. Và tác động của phong cách lãnh đạo chuyên quyền với hành vi làm việc phản tác dụng sẽ thúc đẩy cho vai trò trung gian của cam kết nhân viên được diễn ra mạnh mẽ hơn.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

Nghiên cứu này sẽ đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp một mô hình lý thuyết và

kết quả định lượng để hiểu rõ hơn về các nghiên cứu về phong cách lãnh đạo, cũng như vai trò trung gian của cam kết của nhân viên trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyên quyền và hành vi làm việc phản tác dụng của nhân viên trong ngành Ngân hàng tại TP HCM. Dựa trên những phát hiện này, các nhà quản lý nên đặc biệt chú ý đến phong cách lãnh đạo của họ và xem xét tác động của phong cách lãnh đạo chuyên quyền đối với cam kết và hành vi làm việc của nhân viên. Ngoài ra, kết quả của nghiên cứu cũng có thể giúp các nhà quản lý trong ngành Ngân hàng hiểu rõ hơn rằng hành vi làm việc của nhân viên không chỉ bị ảnh hưởng và giảm sút bởi phong cách lãnh đạo chuyên quyền, mà còn dẫn đến sự giảm sút của cam kết của nhân viên.

Đối với các doanh nghiệp, để đối phó với những thách thức trong môi trường đầy sự cạnh tranh thì việc thúc đẩy sự tin tưởng, cam kết của nhân viên là hết sức quan trọng. Kết quả nghiên cứu trên 267 nhân viên của các doanh nghiệp tại TP HCM về phong cách lãnh đạo chuyên quyền sẽ cung cấp cho các nhà quản lý kiến thức cơ bản để định hướng quản trị và giải quyết các thách thức quan trọng. Điều này mang lại những hàm ý quản trị quan trọng như sau:

Phong cách lãnh đạo này thường tạo ra sự bất mãn trong công việc, thúc đẩy nhân viên mất tự tin và đam mê công việc, dẫn đến hành vi làm việc phản tác dụng. Vì vậy, tổ chức cần tạo môi trường giao tiếp mở cửa để lắng nghe ý kiến phản hồi của nhân viên và đào tạo người quản lý hiểu hơn với hành vi của mình để giảm thiểu các tác động tiêu cực.

Sự kiểm soát mạnh mẽ từ lãnh đạo chuyên quyền gây cảm giác bất lực cho nhân viên, làm giảm hiệu suất làm việc và ý nghĩa công việc của họ. Đề xuất giải pháp nhằm giảm thiểu tác động của lãnh đạo chuyên quyền và tăng cường cam kết của nhân viên, bằng cách khuyến khích giao tiếp liên tục để cải thiện hiệu suất và tạo một

môi trường tích cực cùng với các cuộc thi để tăng động lực làm việc của nhân viên.

Khi cam kết giảm, hành vi làm việc của họ thường đi ngược lại với mục tiêu của tổ chức. Nghiên cứu này chỉ ra vai trò của cam kết nhân viên trong hành vi làm việc, khi họ không cam kết với tổ chức, họ thường có những hành vi phản tác dụng. Cuối cùng, cam kết nhân viên đóng vai trò trung gian giữa phong cách lãnh đạo chuyên quyền và hành vi làm việc phản tác dụng của nhân viên. Nhân viên có thể thiết lập mối quan hệ cá nhân với nhà lãnh đạo để giảm tác động của lãnh đạo chuyên quyền và tăng cam kết.

Hạn chế và hướng nghiên cứu trong tương lai

Bên cạnh các kết quả đã đạt được, nghiên cứu còn một số hạn chế cần những nghiên cứu tiếp theo thực hiện:

Thứ nhất, nghiên cứu này tập trung vào việc khảo sát ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyên quyền đến hành vi làm việc phản tác dụng thông qua sự cam kết của nhân viên trong ngành Ngân hàng tại Thành phố Hồ Chí Minh. Tuy nhiên, để nâng cao tính khái quát của nghiên cứu, các nghiên cứu sau nên mở rộng phạm vi đối tượng và phương pháp bằng cách điều tra các ngành nghề, vị trí công việc, và khu vực địa lý khác nhau.

Thứ hai, các nghiên cứu tương lai cũng nên cân nhắc mở rộng phạm vi không gian và thời gian để có cái nhìn toàn diện hơn về tác động của phong cách lãnh đạo chuyên quyền đến hành vi làm việc phản tác dụng và sự cam kết của nhân viên.

Thứ ba, nghiên cứu chưa đưa ra được mối quan hệ của phong cách lãnh đạo chuyên quyền với hành vi làm việc phản tác dụng thông qua những biến trung gian khác. Trong những nghiên cứu tiếp theo, cần đưa ra nhiều biến hơn để làm rõ mối quan hệ ở những vấn đề mới hơn.

Tài liệu tham khảo

- Amburgey, W. O. D. (2005). *An analysis of the relationship between job satisfaction, organizational culture, and perceived leadership characteristics*. (Publication no. 3188100) [Doctoral thesis, University of Central Florida]. University of Central Florida e-Repository.
- Amirul, S. R., & Daud, H. N. (2012). A study on the relationship between leadership styles and leadership effectiveness in Malaysian GLCs. *European Journal of Business and Management*, 4(8), 193-201.
- Anderson, R. E., Hair, J. F., & Bush, A. J. (1988). *Professional Sales Management*. McGraw-Hill
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley. https://books.google.com.vn/books?id=qhOMLscX-ZYC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=one-page&q&f=false
- Bolton, L. R., Harvey, R. D., Grawitch, M. J., & Barber, L. K. (2012). Counterproductive work behaviours in response to emotional exhaustion: A moderated mediational approach. *Stress and Health*, 28(3), 222-233. <https://doi.org/10.1002/smi.1425>
- Bruursema, K. (2004). *Leadership style and the link with counterproductive work behavior (cwb): An investigation using the job-stress/cwb model*. [Graduate School theses and Dissertations, University of South Florida]. University of South Florida.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian journal of social psychology*, 7(1), 89-117. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2004.00137.x>
- De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2009). Neuroticism and locus of control as moderators of the relationships of charismatic and autocratic leadership with burnout. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1058-1067. <https://doi.org/10.1037/a0016253>
- Emerson, R. M. (1972). Exchange theory, part I: A psychological basis for social exchange. *Sociological Theories in Progress*, 2, 38-57.
- Erdem, A. T. (2021). The mediating role of work alienation in the effect of democratic and autocratic leadership styles on counterproductive behaviors: A study in Ankara OSTİM industrial zone. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(34), 873-902. <https://doi.org/10.26466/opus.839136>
- Fababier, D. J. G., & Apostol, R. L. (2024). Transformational leadership of school heads and individual work performance of teachers: the mediating effect of organizational commitment. *European Journal of Education Studies*, 11(5). <http://dx.doi.org/10.46827/ejes.v11i5.5283>
- Fourie, P. (2013). *The impact of merger-related employee status on engagement, burnout and counterproductive work behaviour of employees of a South African Commercial Bank*. [Doctoral dissertation, Stellenbosch University]. Stellenbosch: Stellenbosch University. <https://scholar.sun.ac.za/items/371c0256-e24e-4d2a-9c5e-8e7441dc82da>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>
- Garson, G. D. (2016). *Partial least squares. Regression and structural equation models*. Statistical Publishing Associates.
- Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, 61(1), 101-107. <https://doi.org/10.1093/biomet/61.1.101>

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality counterproductive work behaviour. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00224>
- 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.). Manchester, UK: 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>
- Hu, X., Dong, M., Li, Y., & Wang, M. (2023). The cross-level influence of authoritarian leadership on counterproductive work behavior: a moderated mediation model. *Current Psychology*, 42, 23580-23593. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03491-3>
- Phan Thị Minh Khuê, Bùi Thị Kim Hoàng, Lê Thị Thanh Phương (2024). Ảnh hưởng của lãnh đạo chuyên quyền đến hiệu suất bản thân và sự hài lòng trong công việc: Vai trò điều tiết của trao đổi giữa lãnh đạo - nhân viên, trường hợp nghiên cứu các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh – Kinh tế và Quản trị Kinh doanh*, 19(8). DOI: 10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.19.8.2855.2024
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365-374. <https://doi.org/10.1108/01437739910302524>
- Long, C. S., Yusof, W. M. M., Kowang, T. O., & Heng, L. H. (2014). The impact of transformational leadership style on job satisfaction. *World Applied Sciences Journal*, 29(1), 117-124. DOI: 10.5829/idosi.wasj.2014.29.01.1521
- Luqman, R., Fatima, S., Ahmed, S., Khalid, I., & Bhatti, A. (2020). The impact of autocratic leadership style on counterproductive work behavior: the mediating role of employee commitment and moderating role of emotional exhaustion. *Pollster Journal of Academic Research*, 6(1), 22-47.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mullins, L. J. (1999). *Management and Organizational Behaviour* (5th ed.). London: Financial Times Pitman.
- 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>. <https://doi.org/10.56801/10.56801/v10.i.520>
- Muogbo, U. S. (2013). The impact of employee motivation on organisational performance (a study of some selected firms in anambra state nigeria). *The international journal of engineering and science*, 2(7), 70-80.
- Murad, M., Jiatong, W., Shahzad, F., & Syed, N. (2021). The influence of despotic leadership on counterproductive work behavior among police personnel: role of emotional exhaustion and organizational cynicism. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 36, 603-615. <https://doi.org/10.1007/s11896-021-09470-x>
- Murtaza, G., Roques, O., Talpur, Q., & Khan, R. (2021). Religious beliefs as a moderator of the relationships between workplace incivility and counterproductive work behaviours. *Human Systems Management*, 40(6), 813-823. <https://doi.org/10.3233/HSM-200993>
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (9th ed.). New York: McGraw-Hill Inc.

- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2013). Counterproductive work behaviors: Concepts, measurement, and nomological network. In K. F. Geisinger, B. A. Bracken, J. F. Carlson, J.-I. C. Hansen, N. R. Kuncel, S. P. Reise, & M. C. Rodriguez (Eds.), *APA handbook of testing and assessment in psychology, Vol. 1. Test theory and testing and assessment in industrial and organizational psychology* (pp. 643–659). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14047-035>
- Puni, A., Agyemang, C. B., & Asamoah, E. S. (2016). Leadership styles, employee turnover intentions and counterproductive work behaviours. *International Journal of Innovative Research and Development*, 5(1), 1-7. https://www.researchgate.net/publication/290797675_Leadership_Styles_Employee_Turnover_Intentions_and_Counterproductive_Work_Behaviours
- Puni, A., Ofei, B. and Okoe, F. A. (2014). The effect of leadership styles on firm performance in Ghana. *International Journal of Marketing Studies*, 6(1). <https://doi.org/10.5539/ijms.v6n1p177>
- Awan, M. R., & Mahmood, K. (2010). Relationship among leadership style, organizational culture and employee commitment in university libraries. *Library Management*, 31(4/5), 253-266. <https://doi.org/10.1108/01435121011046326>
- Rast III, D. E., Gaffney, A. M., Hogg, M. A., & Crisp, R. J. (2012). Leadership under uncertainty: When leaders who are non-prototypical group members can gain support. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(3), 646-653. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.12.013>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). SmartPLS 3. SmartPLS GmbH, Boenningstedt. *Journal of Service Science and Management*, 10(3), 32-49. <http://www.smartpls.com>
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviours A multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572. <https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/256693>
- Smith, R. (2015). *Advantages and barriers to transformational leadership implementation in a scientific laboratory*. (Publication no. 3684540) [Doctoral thesis, Walden University]. Walden University e-Repository.
- Steyrer, J., Schiffinger, M., & Lang, R. (2008). Organizational commitment—A missing link between leadership behavior and organizational performance? *Scandinavian Journal of Management*, 24(4), 364-374. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.04.002>
- Chua, J., Basit, A., & Hassan, Z. (2018). Leadership style and its impact on employee performance. *International Journal of Accounting & Business Management*, 6(1), 80-94.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/257021>
- Wong, K. K.-K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1-32. https://www.researchgate.net/publication/268449353_Partial_least_square_structural_equation_modeling_PLS-SEM_techniques_using_SmartPLS
- 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). <https://doi.org/10.3390/ijerph18105307>