

Patriarchal managers; Identifying and prioritizing the characteristics and consequences of the management style of patriarchal managers using the FCM method

Abstract

Objective: The patriarchal management style is a valuable approach that deals with personal development and supports the peace and job satisfaction of the organization's members. Therefore, the present study was conducted with the aim of recognizing and understanding the characteristics and consequences of the patriarchal management style.

Method: This research is applied in terms of purpose and in terms of data collection method, it is of survey and exploratory type and has a deductive-inductive research philosophy. The statistical population of the expert research consisted of managers and employees of Lorestan government organizations and university professors who were selected using purposive sampling method and based on the principle of theoretical saturation. The data collection tool is an interview in the qualitative part and a questionnaire in the quantitative part, and the validity and reliability of the tools in this research were confirmed using Lincoln and Guba's qualitative validation criteria. In this research, content analysis and coding method was used for data analysis in the qualitative part and fuzzy cognitive map method was used in the quantitative part.

Findings: In this study, the qualitative findings include identifying the characteristics and consequences of the management style of patriarchal managers, and the quantitative findings are related to prioritizing these factors.

Conclusion: According to the results of the study, the most important characteristic of patriarchal managers is providing guidance for the professional and personal lives of employees, and the most important consequence of patriarchal management is the dissemination of an organizational culture based on support, empathy, and a caring ethic.

Keywords

Positive authority, patriarchy, patriarchal management, fuzzy cognitive map.

مدیران پدرسالار؛ شناسایی و اولویت‌بندی شاخصه‌ها و پیامدهای سبک

مدیریتی پدرسالار با روش FCM

چکیده

هدف: سبک مدیریتی پدرسالار یک رویکرد ارزشمند است که به توسعه فردی و حمایت از آرامش و رضایت شغلی اعضای سازمان می‌پردازد. لذا پژوهش حاضر باهدف شناخت و فهم شاخصه‌ها و پیامدهای سبک مدیریتی مدیران پدرسالار صورت پذیرفت.

روش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث روش گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی و اکتشافی است و دارای فلسفه پژوهشی قیاسی استقرایی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش خبرگان مشتمل بر مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی لرستان و اساتید دانشگاه بودند که بااستفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی ابزارها در این پژوهش بااستفاده از معیارهای اعتباربخشی کیفی لینکلن و گوبا مورد تأیید قرار

گرفتند. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا و کدگذاری و در بخش کمی از روش نقشه شناختی فازی بهره گرفته شده است.

یافته‌ها: در این پژوهش یافته‌های بخش کیفی مشتمل بر شناسایی شاخصه‌ها و پیامدهای سبک مدیریتی مدیران پدرسالار است و یافته‌های بخش کمی مرتبط با اولویت‌یابی این عوامل است. **نتیجه‌گیری:** بر اساس نتایج پژوهش مهم‌ترین شاخصه مدیران پدرسالار تدارک راهنمایی برای زندگی حرفه‌ای و شخصی کارکنان و مهم‌ترین پیامد مدیریت پدرسالارانه، اشاعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر حمایت، همدلی و اخلاق غمخوارانه است.

کلید واژگان

اقتدار مثبت، پدرسالاری، مدیریت پدرسالار، نقشه شناختی فازی.

مقدمه

در شرایط متحول و متغیر امروزی، سازمان‌ها برای رسیدن به کارایی و اثربخشی افزون‌تر و درنهایت دستیابی به عملکرد بالاتر نیروی انسانی، ناچارند که اهتمام کافی را به سرمایه انسانی خود مبذول دارند. همچنین در دانش نوین مدیریت، نیروی انسانی از سرمایه‌های ارزشمند سازمان می‌باشند که برای پیشبرد و دستیابی به اهداف سازمانی باید ارتباط دوطرفه بین رهبران و کارمندان برقرار باشد (Arokiasamy et al., 2022). دنیای کنونی پر از پیچیدگی‌هایی می‌باشد که سازمان‌ها را در این زمینه با مشکلات عدیده‌ای مواجه نموده است و مدیران را به‌عنوان برنامه‌ریزان، سازمان‌دهندگان و سردمداران قافله بشریت با چالش‌های فراوان روبه‌رو کرده است. تاثیر و اهمیت مدیریت و رهبری بر روی خصایص و رفتارهای کاری کارکنان غیر قابل انکار است. پژوهش‌های جدید بیشتری مدیریت پدرسالارانه را به‌عنوان رویکردی که نظم شدید و قدرت را با رفتاری پدرگونه تلفیق می‌کند، تعریف می‌کنند (Islam et al., 2024). مدیریت پدرسالارانه به‌عنوان سبکی از مدیریت تعریف می‌گردد که اختیار و نظم را با نگرانی و توجه به زیردستان همراه می‌کند و دارای بعد مستبدانه، خیرخواهانه و اخلاقی می‌باشد (Maqsoom et al., 2022). مدیریت پدرسالارانه نوعی سبک مدیریت است که طی آن، خیرخواهی پدرمآبانه و قدرت سلسله مراتبی را توأمان به‌کار می‌گیرد (Mansur et al., 2017). در حیطه سازمانی، "پدرسالاری جدید" برای انسانی‌سازی و تجدید روح در محل کار ایجاد می‌شود. پدرسالاری جدید به‌عنوان یک روش برای خلق سیستم‌های رهبری انعطاف‌پذیرتر به‌جای تعاملات سخت و قراردادی میان کارفرمایان و زیردستان مورد واکاوی قرار گرفت. به‌عنوان یک نتیجه این از دیدگاه پدرسالاری، مراقبت، پرورش تعهد کارمندان، وفاداری، و بهره‌وری مبتنی بر گروه است (Bedi, 2020). مدیران پدرسالار از طریق گسترش اعتماد، فضیلت، صداقت و عدالت در مراودات خود عقاید گوناگون زیردستانشان را هدایت می‌نمایند؛ آن‌ها فرهنگ سازمان را شکل داده و با ارائه دانش مطلوب، ارزش تلاش نیروی انسانی خود را ارتقاء می‌بخشند؛ کارکنان به نوبه خود با مشارکت از طریق ایده‌های بدیع و تصمیم‌گیری که می‌تواند بر سودآوری و عملکرد مطلوب سازمان تأثیرگذار باشد، تعهد بالاتری به سازمان خود نشان می‌دهند. بنابراین مدیران پدرسالار خطوط تعاملات باز را برای خلق یک اتمسفر پایدار حفظ نموده، که این امر خلاقیت کارکنان را ارتقا می‌بخشد (Dey et al., 2022). مدیران پدرسالار انتظارات وظیفه‌ای را نادیده نمی‌گیرند، ولو اگر بر پیشرفت فردی کارکنان خود تمرکز نمایند. برخلاف شیوه‌های

مدیریت متمرکز بر عملکرد که اغلب نیروی انسانی و کارکنان را در قربانگاه سود و رشد قربانی می‌کنند، مدیران پدرسالار بر عملکردی پایدار در بلندمدت تاکید می‌ورزند (Lee et al., 2023). لذا تاکید مدیریت پدرسالارانه بر خدمت به دیگران و فهم این موضوع است که نقش سازمان‌ها پرورش کارکنانی است که بتوانند فردای مطلوب‌تری بسازند. ازجمله رفتارهای اساسی مدیریت پدرسالارانه می‌توان به رفتارهای اخلاقی، کمک به رشد کارکنان، توانمندسازی آن‌ها، ارتقای قابلیت‌های مفهومی و خلق ارزش برای جامعه اشاره نمود (Mi et al., 2024). باتوجه به اهمیت این سبک مدیریت در سازمان پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به این سوال است که شاخصه‌ها و پیامدهای مدیریت پدرسالارانه کدامند؟

در عصر حاضر، سازمان‌های دولتی و غیردولتی در ایران با چالش‌ها و بحران‌های متعددی در سطوح درونی و بیرونی مواجه هستند. این بحران‌ها منجر به تحمیل تنش‌های روانی و استرس‌آور بر نیروهای انسانی شده و عملکرد فردی و سازمانی را به‌طور منفی تحت‌تأثیر قرار داده‌است. از سوی دیگر، فقدان استفاده از رویکردهای نوین، مثبت و انسان‌محور در مدیریت و رهبری سازمان‌ها، به‌ویژه در بخش دولتی، سبب کاهش اثربخشی، کارآمدی پایین و ضعف در پویایی و خلاقیت در فضای کسب‌وکار شده است. این وضعیت به‌روشنی در گزارش رقابت‌پذیری جهانی نیز منعکس شده، به‌گونه‌ای که از میان ۱۴۱ کشور، ایران در رتبه ۱۲۰ در شاخص نهادها و ۱۳۲ در پویایی سازمان‌ها قرار دارد. پژوهش‌هایی نظیر امامقلی‌زاده و همکاران (۱۴۰۲) تأکید دارند که بهبود عملکرد در سطوح فردی و سازمانی نیازمند خلق محیطی پویا، شفاف، مشارکتی و به‌دور از تنش است. مدیران برای دستیابی به چنین محیطی، باید ضمن مسئولیت‌پذیری، زمینه رشد، شکوفایی و انگیزش کارکنان را فراهم سازند تا نیروی انسانی با حس تعلق و انگیزه در جهت تحقق اهداف سازمانی گام بردارد. در این میان، سازمان‌های دولتی بدون برخورداری از مشارکت داوطلبانه کارکنان، قادر به تقویت عملکرد خود نخواهند بود؛ چرا که مشارکت واقعی در گرو اولویت یافتن منافع عمومی بر منافع فردی است (Yunpeng & Zaman, 2024). در همین راستا، مسئله رهبری سازمانی نیز با تحولاتی بنیادین مواجه شده است. در دنیای امروز، دیگر رویکردهای سنتی از نوع بالا به پایین پاسخگوی نیازهای کارکنان نیستند. کارمندان خواهان مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها، درک شدن از سوی مدیران، احساس اهمیت و معنا در کار و رهبری از سوی افرادی هستند که به آن‌ها اعتماد داشته باشند (شرفی و همکاران، ۱۴۰۲). در ادامه این روندهای تحول در حوزه رهبری، سبک مدیریت پدرسالارانه به‌عنوان یکی از سبک‌های نوظهور با ریشه‌های فرهنگی و انسانی‌محور مورد توجه قرار گرفته است. این سبک که از ویژگی‌هایی همچون ترکیب اقتدار با شفقت، هدایت همراه با حمایت، و توجه به منافع جمعی برخوردار است، می‌تواند پاسخی به چالش‌های نوین سازمانی باشد. مدیریت پدرسالارانه در امتداد تحولات سبک‌های رهبری، نوعی تلفیق از رهبری تحول‌آفرین، حمایتی و اخلاق‌مدار به شمار می‌رود که با تکیه بر روابط انسانی و ارزش‌های فرهنگی، تلاش دارد ضمن حفظ اقتدار سازمانی، محیطی صمیمی، الهام‌بخش و مشارکتی فراهم آورد. با وجود توجه پژوهشگران به این سبک، اکثر مطالعات پیشین تنها بر برخی پیامدهای آن نظیر رضایت، تعهد یا وفاداری کارکنان تمرکز داشته‌اند و کمتر پژوهشی به‌صورت نظام‌مند و تجربی به تفهیم ساختاری و محتوایی این سبک مدیریتی، شناسایی شاخصه‌ها و پیامدهای آن در بستر فرهنگی ایران پرداخته است. بنابراین، پژوهش حاضر با رویکردی آمیخته در پی آن است تا با شناسایی دقیق ابعاد و آثار مدیریت پدرسالارانه، به پر کردن این خلأ نظری و کاربردی در ادبیات مدیریت منابع انسانی کشور کمک نماید.

پیشینه نظری پژوهش

مدیران پدرسالار

بنیان اصلی مکتب پدرسالار از مکتب کنفوسیوس نشأت گرفته که پایه و اساس آن تعاملات انسانی است همچون جملاتی مثل "رهبر خدمتگذار و پیرو وفادار" یا "پدر مهربان و پسر وظیفه‌شناس". مکتب روابط انسانی بیان نمود که اگر مدیران بر کارکنان تمرکز داشته و زمینه رضایت آن‌ها را فراهم آورند بهره‌وری بیشتری خواهند داشت. یعنی مدیران پدرسالار باشند و کارکنان راضی و کارآمد (Nazir et al., 2021). پدرسالاری در مدیریت در طول تاریخ وجود داشته است و به نظر می‌آید که قدرت خود را از باور ذهنی خانواده‌ای که پدر نقش رهبری را بازی می‌کند بدست آورده است. مدیر پدرسالار وظایف مراقب بودن، پرورش دادن، هدایت کردن، حفاظت کردن و... را بر عهده دارد (Shahzad et al., 2022). مدیریت پدرسالارانه رویکردی است که تفویض اختیار و اجرای نظم را با عنایت به نیاز کارکنان همراه می‌کند. شواهد حاکی از آن است که این سبک مدیریت در کشورهای آسیایی، خاورمیانه و آمریکای لاتین بسیار متداول می‌باشد (Mansour et al., 2017). سبک مدیریت پدرسالارانه به روش برخورد مدیران و بهره‌گیری آن‌ها از قدرت خود در مواجهه با کارکنان مربوط است که نوعی ارزش فرهنگی می‌باشد. در این رابطه که بین مدیر و کارمند شکل می‌گیرد، فراتر از نقش یک ناظر و کنترل‌کننده است (Chan, 2024). در واقع می‌توان بیان داشت مدیر پدرسالار وظایف نگهداری، توسعه دادن و هدایت کردن کارکنان و زیردستان را به عهده دارد و کارمندان، مدیر خود را همچون یک پدر می‌دانند و مدیر از کارکنان حمایت می‌نماید (Tamara, 2020). مدیریت پدرسالارانه یک نقش پدرگونه را می‌پذیرد و از زندگی فردی و حرفه‌ای کارکنان خود مراقبت و حمایت انجام می‌دهد. چنین سبک مدیریت در فرهنگ‌های جمع‌گرا که همراستایی زیاد، مسئولیت بالاتر در برابر دیگران و وابستگی بیشتر مورد توجه است، مفهومی مثبت انگاشته می‌شود. مدیریت پدرسالارانه در تلاش است تا خیرخواهی پدرمآبانه و قدرت را با یکدیگر ترکیب نماید (Qian & Walker, 2021). سبک مدیریت پدرسالارانه برای مدیرانی در موقعیت‌های سازمان رسمی با ساختار سلسله مراتبی که تفکر خلاق در کارکنان چندان لزوم و اهمیتی ندارد مناسب است، به عبارت دیگر مدیریت پدرسالارانه خواسته یا ناخواسته بر این ایده استوار است که مدیران در جایگاه بالاتری از کارکنانشان قرار دارند و بهترین راه حل‌ها را می‌دانند و آگاهند که چه چیزی برای سازمان و یا کارکنانشان مفید است و چه چیزی بد است. وجود چنین سبک مدیریت در برخی از سازمان‌ها موجب می‌شود کارکنان با وفاداری، احترام و اطاعت از مدیران، زحمات آنان را جبران نموده و کمترین میزان بحران بین مدیر و کارکنان در سازمان ایجاد شود (Yu et al., 2020).

پیامدهای مدیریت پدرسالارانه در سازمان

کارمندانی که تحت رهبری و هدایت مدیران پدرسالار در سازمان‌ها قرار دارند، انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان می‌دهند. درحقیقت، این افراد تعاملات مناسب و حسنه با مدیران خود دارند و احترامی خاص برای آن‌ها قائل می‌باشند (شرفی و همکاران، ۱۴۰۲). مدیر پدرسالار با کم کردن فاصله بین خود و کارمندانش سبب ایجاد احساس اعتماد و تعاملات موثر در آن‌ها می‌شود و با کاهش تنش‌های روانی و نامطلوب روی کارکنان به کاهش استرس و اضطراب در محیط سازمانی منجر می‌شود و در نهایت، توانمندی‌های کارمندان در محیط کار را ارتقا می‌بخشد (عابدی و همکاران، ۱۴۰۲). مدیران پدرسالار کارمندان را تشویق و با خلق فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، احساس ارزشمندی و رضایت شغلی کارکنان را تقویت می‌نمایند (Lan et al., 2019). این نوع مدیران از کارکنان خود حمایت می‌کنند تا توازنی مطلوب بین زندگی فردی و کاری داشته باشند. این امر می‌تواند به بهزیستی روانشناختی کارکنان کمک نموده و عملکرد شغلی کارکنان را بهبود ببخشد (Ampong, 2024). کارکنان با توجه به نقش و جایگاه مدیریت تصمیم می‌گیرند که در مورد مسائل و مشکلات سخن بگویند یا خیر.

یکی از انواع سبک‌های مدیریتی که در شکل‌گیری آوای سازمانی نقش ایفا می‌کند مدیریت پدرسالارانه است (Chan, 2014). به بیان دیگر هنگامی که کارمندان احساس کنند مدیران پدرسالار، جو بسیار اخلاقی، حمایتی و منصفانه ایجاد می‌کنند، آنگاه مدیر را الگوی خود می‌سازند و تلاش می‌کنند همراستا با رفتار او رفتار کنند و در نتیجه به احتمال بالاتری به بیان نظرات و ایده‌های خود در مورد مسائل و مشکلات سازمان به مدیر سازمان می‌پردازند (Hiller et al., 2019). همچنین جیا^۱ و همکاران (۲۰۲۰) بر این باورند که مدیران پدرسالار کارکنان را به بیان نظراتشان تشویق می‌کنند و مشتاق شنیدن نظرات آن‌ها هستند که این امر آوای سازمانی را تسهیل می‌سازد. مدیر پدرسالار در محیط سازمانی، چنان محیطی دوستانه خلق می‌کند که کارمندان سازمان خود را به عنوان یک خانواده در نظر می‌گیرند. بر پایه اعتقاد و تعهد می‌تواند بر عملکرد و رضایت شغلی و تحلیل رفتگی شغلی کارمندان اثر بگذارد (عابدی، ۱۴۰۲). مدیریت پدرسالارانه در برابر وفاداری و برآورده‌نمودن وظایف کارکنان از زندگی کاری و شخصی آن‌ها مراقبت می‌کند (Lau et al., 2019). همواره مدیر در سازمان‌ها نقش پدری دلسوزانه نسبت به کارکنان دارد که در آن تمامی نقش‌های پدر به فرزند رعایت می‌شود، و این امر می‌تواند نقش بسیار مهم و حیاتی در تعهد کارکنان به عنوان فرزند به سازمان را تضمین نموده و قوی‌تر کند و همچنین انگیزه آنان را برای کار با تلاش مضاعف برای سازمان را به وجود آورد (Zhang et al., 2015). زمانی که مدیران با تعاملات گسترده و اثرگذار خود بر کارکنان، اعتماد آنان را به خود جلب می‌نمایند، کارکنان نیز نسبت به اهداف سازمان متعهدتر شده، اهداف سازمان را اهداف خود دانسته و برای تحقق آن‌ها از جان و دل تلاش می‌کنند و این باعث بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. اعتماد بالا به رهبران و مدیران سازمان این امکان را به آن‌ها می‌دهد تا تصمیماتشان با حمایت بیشتری از جانب کارکنانشان پذیرفته و اجرا شود. درنهایت مدیران پدرسالار در صورتی که از تصمیمات یک‌طرفه خودداری کنند و کارکنان را به مشارکت در سازمان دعوت نمایند سبب رشد رفتار نوآورانه کارکنان خواهند شد (Sang et al., 2019).

پیشینه تجربی پژوهش

عسکری‌نیا و همکاران (۱۴۰۳) مطالعه‌ای با عنوان بررسی تأثیر رهبری پدرسالارانه بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین: نقش میانجی بهزیستی و توانمندسازی روان‌شناختی انجام دادند. نتایج حاکی از آن است که رهبران پدرسالار با ایجاد ارتباط انسانی و تقدیر، حمایت و توجه به نیازها، تشویق به توازن کار-زندگی و ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت، می‌توانند به توانمندسازی و بهزیستی روان‌شناختی کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی کمک کنند. جوهری‌پور و همکاران (۱۴۰۳) طی پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری پدرسالارانه بر احساس تنهایی در کار نشان داد که رهبری پدرسالارانه بر احساس تنهایی در کار تأثیر معنادار دارد. بنابراین اگر سبک رهبری مدیران از نوع پدرسالارانه باشد، می‌تواند احساس تنهایی در کار را میان کارمندان کاهش دهند. نوروززاده (۱۴۰۱) در پژوهشی تحت عنوان "طراحی و تبیین مدل معادلات ساختاری سبک رهبری پدرسالارانه بر رفتار شغلی و سرمایه روان‌شناختی" نشان داد به‌کارگیری سبک رهبری پدرسالارانه در فرماندهی انتظامی استان اردبیل موجب افزایش سرمایه روان‌شناختی از یک سو و مشارکت شغلی کارکنان از سوی دیگر می‌شود که درنهایت افزایش خدمات فرآینشی پرسنل را به دنبال دارد. طیبی و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی با عنوان تأثیر رهبری پدرسالارانه بر جو اخلاقی با میانجی‌گری تفویض اختیار و هویت سازمانی در ادارات کل آموزش و پرورش استان‌های شمالی کشور نشان داد که روابط مستقیم بین متغیرها معنادار است. همچنین، نقش میانجی تفویض اختیار و هویت سازمانی در بین رهبری پدرسالارانه بر جو اخلاقی تأیید گردید. لذا می‌توان گفت که رهبری پدرسالارانه در کنار تفویض اختیار و هویت سازمانی نقش سازنده در جو اخلاقی خواهند داشت. آمپونگ (۲۰۲۴) طی تحقیقی به این نتیجه

^۱ Jia

رسید مدیرانی که از سبک رهبری پدرسالارانه برخوردار هستند سبب می‌شوند کارکنان بتوانند تعادل مطلوبی بین زندگی شخصی و حرفه‌ای خود برقرار نموده و زمینه بهزیستی روان‌شناختی و بهبود عملکرد شغلی را فراهم می‌آورند. چان (۲۰۲۴) در تحقیقی باعنوان "رهبری پدران، باورهای کارآمدی و عملکرد کارکنان: بررسی یک مدل چند سطحی" نتایج نشان داد که کارآمدی گروهی واسطه بین رهبری مستبد و عملکرد کارکنان و نیز خودکارآمدی واسطه رابطه بین مدیریت پدران و عملکرد کارکنان است. علاوه بر این، رابطه مثبت بین خودکارآمدی و عملکرد کارکنان زمانی ضعیف‌تر است که آن‌ها سطوح بالاتری از کارآمدی گروهی را نشان می‌دهند. می و همکاران (۲۰۲۴) پژوهشی باعنوان "پدران و مستبد: چگونه مدیریت پدران رفتار سبز کارکنان را ترویج می‌کند" انجام دادند. نتایج نشان داد مدیریت پدران مستقیماً رفتار سبز مرتبط با وظایف کارکنان را ترویج می‌کند و همچنین بر رفتار مشارکت اجتماعی- مدنی کارکنان و رفتار کمک به محیط زیست از طریق مالکیت روانی تأثیرگذار است. لی و همکاران (۲۰۲۳) تحقیقی باعنوان "بررسی جنبه‌های مدیریت پدران در مدل تقاضای شغلی- منابع" انجام دادند. نتایج این مطالعه نشان داد که جنبه خیرخواهانه مدیریت پدران با تعهدکاری بالاتر و فرسودگی کمتر از طریق معنی‌داری کار مرتبط است. در مقابل، جنبه اقتدارگرایانه مدیریت پدران با فرسودگی شغلی بالاتر از طریق خواسته‌های عاطفی مرتبط بود، درحالی‌که جنبه مدیریت پدران هیچ رابطه معنی‌داری با خواسته‌های شغلی یا منابع شغلی کارکنان نداشت.

در نقد ادبیات و پیشینه این موضوع باید گفت که ادبیات علمی از این موضوع بسیار مهم، عقب مانده و عرصه کاربرد و عمل به این موضوع، حساس‌تر و جلوتر بوده است. کما اینکه اغلب پژوهش‌های صورت‌گرفته، به‌صورت کمی به بررسی تأثیر این نوع سبک رهبری بر متغیرهایی همچون تعهد، وفاداری و بهزیستی کارکنان پرداخته‌اند و در حوزه ادبیات آکادمیک، به‌دلیل نوظهور بودن آن کمتر به این موضوع به‌صورت جامع پرداخته شده‌است. بااین‌حال جای خالی انجام پژوهشی جامع درباره این سبک رهبری که در ادبیات داخلی هنوز رقیب و بدیلی جدی ندارد، به‌شدت احساس می‌شود.

روش و ابزار تحقیق

پژوهش حاضر باتوجه به اینکه با هدف حل مسئله‌ی مطرح شده انجام شده است، از نظر هدف کاربردی است و از حیث شیوه گردآوری اطلاعات، در زمره پژوهش‌های اکتشافی قرار می‌گیرد. این پژوهش، پژوهشی آمیخته است و به دلیل اینکه در بخش کیفی دارای رویکرد استقرایی و در بخش کمی دارای رویکرد قیاسی است، لذا در زمره پژوهش‌های قیاسی استقرایی قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش خبرگان مشتمل بر مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی لرستان و اساتید دانشگاه بودند که بااستفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل اشباع نظری انتخاب شدند. معیارهای خبرگی عبارت بودند از: تحصیلات مرتبط، تجربه کاری بالا، دانش نظری و عملی مرتبط با موضوع. درجریان انجام مصاحبه‌ها با اعضای نمونه، به دلیل اینکه پس از مصاحبه‌ی نوزدهم و بیستم اطلاعات جدیدی یافت نشد که بتوان به اطلاعات قبلی افزود، لذا انجام مصاحبه پس از ۲۱ نفر به دلیل دستیابی به اشباع نظری داده‌ها، متوقف شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی، پرسشنامه نقشه شناخت فازی می‌باشد. به این صورت که در بخش کیفی، داده‌های کیفی که بااستفاده از نظرات خبرگان جمع‌آوری شدند، توسط نرم افزار مکس کیودی‌ای^۱ و روش تحلیل مضمون انتخاب شدند. سپس در بخش کمی، باتوجه به اینکه روش پژوهش، نقشه شناخت فازی و ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه می‌باشد، لذا داده‌ها در قالب پرسشنامه مقایسه زوجی، دراختیار همان نمونه قبلی قرار گرفت و داده‌های بدست آمده، با استفاده از

^۱. Maxqda

مراحل روش نقشه شناخت فازی تحلیل شدند. برای بررسی روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش از معیارهای ۴گانه اعتباربخشی کیفی لینکلن و گوبا استفاده شد. این معیارها در ادامه شرح داده شده‌اند: قابلیت اعتبار: تا چه اندازه پدیده موردنظر با تجربه زیسته است (میزان صحت یافته‌ها) قابلیت انتقال: یافته‌های پژوهش تا چه اندازه به محیط‌های دیگر قابل تعمیم است (عرضه کامل یافته‌ها) قابلیت تأیید: یافته‌ها تا چه اندازه توسط سایر افراد و یا پژوهش‌ها تأیید می‌شود. اطمینان پذیری: به درجه بازیافت و تکرار پذیری داده‌ها توسط سایر پژوهشگران اطلاق می‌شود. دلیل استفاده از روش نقشه شناخت فازی این می‌باشد که روش نقشه شناختی فازی، روشی است که با تحلیل شاخص‌های مرکزیت، مهمترین ابعاد تشکیل دهنده یک مفهوم را شناسایی و سپس از طریق روابط علی، مجموعه روابط متغیرها با یکدیگر را مورد بررسی قرار می‌دهد. گام‌های اجرایی پژوهش به شرح زیر است:

- ۱) شناسایی و استخراج شاخصه‌ها و پیامدهای مدیریت پدرسالارانه: در مرحله اول، پس از انجام مصاحبه با خبرگان، شاخصه‌ها و پیامدهای مدیریت پدرسالارانه با استفاده از روش تحلیل مضمون، استخراج شدند.
- ۲) تدوین و توزیع پرسشنامه: در مرحله دوم پس از طراحی پرسشنامه‌ای مبنی بر ماتریس مقایسات زوجی، پاسخ دهندگان براساس طیف ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به این مولفه‌ها، مقیاس دادند.
- ۳) تبدیل عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی: به منظور تبدیل عبارات کلامی به اعداد فازی، از اعداد فازی مثلثی متناظر با طیف ۵ تایی لیکرت، استفاده شد.

جدول (۱). اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۰/۷۵، ۱، ۱)	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	(۰، ۰، ۰/۲۵)

۴) انجام فازی زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی: در مرحله چهارم به-منظور تجزیه و تحلیل بهتر، اعداد فازی مثلثی به اعدادی قطعی تبدیل شدند و پس از آن با استفاده از روش میانگین فازی و روابط (۱) و (۲)، عملیات دیفازی صورت گرفت و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل شد.

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_l^{(i)} \cdot a_m^{(i)} \cdot a_u^{(i)})}{n} \quad \text{رابطه (۱)}$$

$$W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4} \quad \text{رابطه (۲)}$$

۵) مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مولفه‌ها، درنهایت، توان تأثیرگذاری^۱، ظرفیت تأثیرپذیری^۲ و شاخص محوری^۳ برای هر کدام از عوامل با استفاده از روابط (۳)، (۴) و (۵) محاسبه شد.

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik} \quad \text{رابطه (۳)}$$

$$In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki} \quad \text{رابطه (۴)}$$

$$Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)} \quad \text{رابطه (۵)}$$

۶) تحلیل داده‌ها و ترسیم مدل روابط علی: پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و همچنین

1. Outdegree

2. Indegree

3. Centrality

شاخص محوری، هر کدام از عوامل تحلیل شدند و در نهایت مهمترین شاخص مشخص شد. در نهایت به منظور نمایش روابط علی، داده‌ها به نرم‌افزار گفی^۱ منتقل شدند و مدل روابط علی ترسیم شد.

یافته‌ها

اطلاعات جمعیت شناختی

ویژگی‌های جمعیت شناختی پژوهش به صورت جدول زیر است.

جدول (۲). ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سن	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	سابقه کار	فراوانی	شغل	فراوانی
مرد	۱۶	۳۰ تا ۴۰ سال	۷	کارشناسی ارشد	۹	کمتر از ۱۰ سال	۴	اساتید	۱۱
زن	۵	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۱	دکتر	۱۲	۱۱ تا ۲۰ سال	۱۴	مدیران و کارکنان	۱۰
		بیشتر از ۵۱ سال	۳			بیشتر از ۲۱ سال	۳		

یافته‌های بخش کیفی

در اولین گام، به منظور شناسایی شاخصه‌ها و پیامدهای مدیریت پدرسالارانه، مصاحبه‌ای نیمه ساختار یافته با اعضای نمونه صورت گرفت. پس از بررسی همه‌ی مصاحبه‌ها و استخراج کدها، در نهایت جدول (۳) که نشان‌دهنده فرایند کدگذاری شاخصه‌ها و پیامدهای مدیریت پدرسالارانه می‌باشد، تشکیل شد.

جدول (۳). فرآیند کدگذاری شاخصه‌ها و پیامدهای مدیریت پدرسالارانه

^۱. Gephi

مفهوم پردازی	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
شاخصه‌ها		
به‌کارگیری خیرخواهی و قدرت سلسله مراتبی به‌صورت همزمان، اخلاق‌مداری و نظم در امور، توجه به کارکنان در عین قدرتمندی	تلفیق اقتدار و حمایتگری خیرخواهی در عین داشتن قدرت توجه به اخلاقیات و دستیابی به اهداف	ترکیبی از نظم و قدرت با یکپارچگی اخلاقی
جایگزینی فرهنگ محوری با روش‌های تک‌سالاری، خودکامگی سستی و روی‌آوری به حاکمیت فرهنگی	ارتقای فرهنگ سازمانی و عدم بکارگیری روش‌های دیکتاتورآب، عدم برخورد سلسله‌مراتبی و اهتمام به شیوه‌های فرهنگی	تشویق روش‌های فرهنگی به‌جای برخوردهای دیکتاتوری و آمرانه
تقویت تشریک مساعی از طریق منزلت و احترام، تقویت حس احترام، تقویت و تمرکز بر شفافیت	دستیابی به تعامل از راه احترام‌ورزی، توجه به شفافیت، توجه به احترام، تعامل محوری از طریق توجه و شفاف‌بودن	الهام‌بخشی به احترام و شفافیت به‌عنوان راهکاری برای تعامل
پیشنهاد روش مطلوب برای بهبود زندگی شغلی و شخصی، دفع غم‌مندی مدیران در رابطه با زندگی کاری و فردی کارکنان، کوشش در جهت ارتقا کلی کارکنان	هدایت کاری و شخصی کارکنان، تلاش برای بهبود زندگی شغلی و شخصی کارکنان، رسیدگی به امور فردی و حرفه‌ای کارکنان و رانقای آن‌ها	تدارک راهنمایی برای زندگی حرفه‌ای و شخصی کارکنان
کارکنان را همچون خانواده دانستن، تمرکز بر کار و اهداف کاری در عین توجه به صمیمیت و تعامل، پنداشتن کارکنان همچون خانواده	تصور خانواده‌بودن کارکنان توسط مدیران، تعامل کارمحوری و حمایتگری، ترکیب توجه به هدف سازمان و خیرخواهی برای کارکنان	خانواده انگاشتن سازمان و کارکنان توام با تاکید بر نتیجه‌گرایی، کارمحوری و سودآوری
حساسیت اخلاقی بالا برای مقابله با شیوه‌های نادرست در کارکنان، نگرانی برای همراستایی کارکنان با مسیر اخلاقی در سازمان	احساس مسئولیت درمقابل رفتار اخلاقی کارکنان، مراقبت اخلاقی از کارکنان، توجه به همسویی کارکنان با اخلاقیات در سازمان	حساسیت اخلاقی به ارتقای سازگاری کارکنان با استانداردهای اخلاقی
پشتیبانی از کارکنان، توجه به تلاش افراد برای رسیدن به اهداف سازمانی و دادن پاداش، پشتیبانی از سلامت رفاه کارکنان، برآورده نمودن نیازهای اجتماعی و احساسی کارکنان	ارتقا احساس درونی کارکنان در رابطه با مراقبت و توجه سازمان، ارزش قائل شدن سازمان برای حمایت از کارکنان، اشاعه فرهنگ حمایتی کاری و غیرکاری در سازمان	ارج گذاری به ایجاد جو حمایتی در حوزه های کاری و غیرکاری کارکنان
مسئولیت پذیری در قبال اهداف سازمانی از راه التزام به ارزش‌های اجتماعی، انجام اهداف سازمانی با احترام به ارزش‌های اجتماعی، هدف‌مداری سازمانی	التزام به دستیابی به اهداف سازمان از طریق بلورهای اجتماعی، تعهد به دستیابی به غایت سازمان، حس مسئولیت در برابر اهداف سازمانی و اجتماعی	متعهد به موفقیت سازمانی در قالب ارزش‌های اجتماعی
ارتقا رفاه سازمانی و تلاش درجهت افزایش آن، فهم شرایط سازمانی و کمک به بهبود آن، نگرانی دررابطه با سلامت کارکنان	حساسیت به سلامت رفاهی کارکنان، واقف‌بودن به وضعیت کنونی سازمانی، درک شرایط و کمک به بهبود رفاه کارکنان	آگاه از شرایط موجود و نگران رفاه دیگران
تاکید بر ایجاد فکر و نظر مشترک و تلاش برای تحقق آن، ترویج تعامل محوری در سازمان، تمرکز بر دیدگاه اشتراکی و تعاملی در سازمان	تاکید بر ارزش‌های اجتماعی مشترک در سازمان، ایجاد چشم انداز مشترک بین مدیر و کارمند، تاکید بر وجود آرمان مشترک سازمانی و رابطه‌محور	تاکید قوی بر دیدگاه مشترک و رابطه‌ای
پیامدها		
تقویت خودپذیرشی و توسعه کاری در کارکنان، اهتمام به توسعه فردی در سازمان، افزایش حس ارزشمندی در کارکنان	دادن فرصت پیشرفت در سازمان به کارکنان، بروز احساس اهمیت در کارکنان، دراختیار قرار دادن فرصت ترقی حرفه‌ای در سازمان، ایجاد اعتمادبنفس در کارکنان	ایجاد احساس ارزشمندی در کارکنان از رهگذر ایجاد فرصت‌های توسعه حرفه‌ای

بهبود نگرش و قضاوت کارکنان		
تمرکز به پشتیبانی و توسعه افراد در سازمان، عدم بکارگیری رویکرد دیکتاتوری در سازمان، آموزش مهارت‌های کافی برای کسب موقعیت‌های آینده در سازمان	تقویت کمک‌های رسمی مدیران و حمایت کارکنان بصورت انفرادی، نکوهش دیدگاه از بالا به پایین، تاکید بر جنبه پرورشی و یادگیری سازمانی	پرورش مدیران مرشد به جای مدیران ارشد
ایجاد بستر لازم برای ترویج و تقویت خلاقیت در سازمان، خلق فرصت‌های جدید در سازمان و توسعه آن‌ها	ایجاد محیط خلاقانه در سازمان، تغییر شرایط سازمانی به نفع دستیابی به اهداف، تجدید مثبت امکان‌های جدید و برطرف کردن مسائل	ایجاد سازمانی با زبان مشترک و توانی مضاعف برای نیازسنجی و رفع مسائل و خلق امکان‌های جدید
ایجاد محیط حمایتی و همدلانه در سازمان، ایجاد فرهنگ سازمانی باز و حمایتی، تأمین سلامت و حمایت کارکنان سازمان	اشاعه فرهنگ همدلی و تشریک‌مساعی توسط مدیر، توسعه قابلیت‌های تیمی و مشارکتی، فراهم کردن بستر مناسب برای حمایت از کارکنان	اشاعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر حمایت، همدلی و اخلاقی غمخوارانه
ایجاد تاب‌آوری بالا در کارکنان، ارتقای توانایی تنظیم هیجانی، افزایش احساس کنترل و توانایی حل مسئله	ارتقای توانایی افراد در دشواری‌ها، اشاعه اتمسفر اخلاقی مناسب و تشویق‌کننده، تقویت رفتار سازگارانه و عمل مثبت، بهبود مهارت‌های روانشناختی	ارتقای ظرفیت‌های روانشناختی مثبت و جو اخلاقی مطلوب
عدم گرایش کارکنان به نقل و انتقال از سازمان، عدم سستی و رخوت در کارکنان، عدم تحلیل رفتگی و فرسودگی شغلی در کارکنان	کاهش قصد ترک شغل، عدم فرسودگی شغلی کارمندان، عدم کناره‌گیری کارکنان از وظایف خود	کاهش تحلیل رفتگی و نیت جابجایی در کارکنان
توسعه ظرفیت‌های تسهیل‌کننده مشارکت در سازمان، توسعه مشارکت و درگیری کارکنان در حل مسائل سازمانی، دادن اختیار به کارکنان در ارائه ایده‌ها	تسهیل فرایندهای تعاملی و مشارکت‌محور، تشویق راه‌حل‌های نوآورانه توسط کارکنان، ایجاد زمینه برای تیم‌محوری و تسهیل مشارکت	رشد و تسهیل فرایندها ناشی از مشارکت فعال و ارائه راهکارهای نوآورانه و هوشمندانه توسط کارکنان
فهمیدن علاقه‌ها و نگرانی‌های کارکنان، رعایت اصول مهربانی در برخورد با همکاران، کنترل و درک احساسات و عواطف خود و دیگران	احساس دیدن و شنیدن در سطحی عمیق و عاطفی، درک و فهم احساسات و تعاملات بین فردی، افزایش درون‌نگری نیابتی در سازمان	افزایش حس همدلی و کاهش رقابت‌افروزی
ایجاد، توسعه و حفظ ارتباطات سازمانی، تحکم اعتماد در سازمان از دریچه اخلاقی، گسترش روابط توأم با اطمینان در سازمان	توسعه اعتماد سازمانی، خلق باورهای ارزشی و ایجاد اعتماد سازمانی، عدم آسیب پذیری روابط سازمانی و تحکم اعتماد در آن‌ها	افزایش میزان اعتماد از طریق ایجاد چارچوب اخلاقی
انتشار داوطلبانه مهارت‌ها و تجربیات اکتسابی به دیگر کارکنان، انتقال و مبادله دانش و تجربه میان اعضای سازمان، شناسایی، توزیع و بهره‌برداری از دانش موجود جهت حل مسائل	تسهیل اشتراک‌گذاری دانش میان کارکنان سازمان، جاری‌شدن اطلاعات در تمام قسمت‌های سازمان، تسهیم دانش استراتژیک در میان سازمان	فرهنگ‌سازی و ترغیب تسهیم دانش

یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه تحقیق براساس یافته‌های کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد و از خبرگان درخواست شد که براساس طیف ۵ تایی لیکرت، میزان اهمیت هریک از عوامل را بر دیگری بسنجند. عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی متناظر با طیف ۵ تایی لیکرت، به اعداد فازی تبدیل شدند و ماتریس تصمیم فازی تشکیل شد. سپس با توجه به اینکه اعداد فازی مبهم و غیرقابل تحلیل هستند، با استفاده از روش میانگین فازی (روابط ۱ و ۲) و با استفاده از نرم افزار Excel، تحلیل شدند و فازی‌زدایی انجام شد. در نتیجه‌ی فازی‌زدایی، دو ماتریس $[10 \times 10]$ ، مربوط به شاخصه‌ها و پیامدهای مدیریت پدرسالارانه، که همان ماتریس روابط است، تشکیل شد (جدول 4 و ۵).

جدول (4). ماتریس روابط فازی شاخصه‌ها

w10	w9	w8	w7	w6	w5	w4	w3	w2	w1	
۰/۷۳	۰/۵۶	۰/۸۲	۰/۵۲	۰/۵۹	۰/۴۸	۰/۶۱	۰/۵۶	۰/۷	۰	ترکیبی از نظم و قدرت با یکپارچگی اخلاقی
۰/۶۱	۰/۴۶	۰/۴۹	۰/۵	۰/۴۴	۰/۶۷	۰/۷۳	۰/۶۵	۰	۰/۴۷	تشویق روش‌های فرهنگی به جای برخوردهای دیکتاتوری و آمرانه
۰/۴۵	۰/۵۶	۰/۶۲	۰/۵۸	۰/۳۷	۰/۶۳	۰/۷۲	۰	۰/۴۸	۰/۶۷	الهام‌بخشی به احترام و شفافیت به عنوان راهکاری برای تعامل
۰/۵۷	۰/۵۶	۰/۴۶	۰/۳۴	۰/۶۱	۰/۴۲	۰	۰/۵	۰/۵۴	۰/۵۸	تدارک راهنمایی برای زندگی حرفه ای و شخصی کارکنان
۰/۵۴	۰/۶۸	۰/۵۷	۰/۶۲	۰/۳۸	۰	۰/۵۱	۰/۵۸	۰/۵	۰/۵۳	خانواده انگاشتن سازمان و کارکنان توأم با تاکید بر نتیجه گرایی، کارمحوری و سودآوری
۰/۴	۰/۴	۰/۵۵	۰/۳۷	۰	۰/۵۵	۰/۵۵	۰/۴۵	۰/۵۲	۰/۵۶	حساسیت اخلاقی به ارتقای سازگاری کارکنان با استانداردهای اخلاقی
۰/۴۱	۰/۲۹	۰/۵۲	۰	۰/۵۷	۰/۵۴	۰/۶۴	۰/۴۹	۰/۲۳	۰/۵۳	ارج گذاری به ایجاد جو حمایتی در حوزه های کاری و غیرکاری کارکنان
۰/۵۹	۰/۶	۰	۰/۵۸	۰/۶۴	۰/۲۷	۰/۴۹	۰/۵۱	۰/۵۷	۰/۳۴	متعهد به موفقیت سازمانی در قالب ارزش های اجتماعی
۰/۴۸	۰	۰/۵۱	۰/۶۱	۰/۵۲	۰/۵۵	۰/۶۱	۰/۳	۰/۳۷	۰/۴۹	آگاه از شرایط موجود و نگران رفاه دیگران
۰	۰/۵۶	۰/۵۴	۰/۵۳	۰/۶۳	۰/۶۵	۰/۵۷	۰/۴۶	۰/۴۲	۰/۱۷	تاکید قوی بر دیدگاه مشترک و رابطهای

جدول (۵). ماتریس روابط فازی پیامدها

w20	w19	w18	w17	w16	w15	w14	w13	w12	w11	
۰/۸۷	۰/۶۵	۰/۹۳	۰/۶	۰/۶۵	۰/۵۴	۰/۶۹	۰/۶۲	۰/۷۷	۰	ایجاد احساس ارزشمندی در کارکنان از رهگذر ایجاد فرصت‌های توسعه حرفه‌ای
۰/۶۹	۰/۵۲	۰/۵۵	۰/۵۸	۰/۵۲	۰/۷۸	۰/۸۴	۰/۷۵	۰	۰/۵۶	پرورش مدیران مرشد به جای مدیران ارشد
۰/۵۵	۰/۶۴	۰/۷۱	۰/۶۶	۰/۴۵	۰/۷۳	۰/۸۴	۰	۰/۵۸	۰/۷۷	ایجاد سازمانی با زبان مشترک و توانی مضاعف برای نیازسنجی و رفع مسائل و خلق امکان های جدید
۰/۶۷	۰/۶۶	۰/۵۵	۰/۴۲	۰/۶۹	۰/۵	۰	۰/۵۶	۰/۵۸	۰/۶۶	اشاعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر حمایت، همدلی و اخلاق غمخوارانه
۰/۶۱	۰/۷۶	۰/۶۶	۰/۷	۰/۴۴	۰	۰/۵۹	۰/۶۷	۰/۵۸	۰/۶۲	ارتقای ظرفیت‌های روانشناختی مثبت و جو اخلاقی مطلوب
۰/۴۲	۰/۴۲	۰/۶	۰/۴۱	۰	۰/۶۲	۰/۶۵	۰/۵۵	۰/۶	۰/۶	کاهش تحلیل رفتگی و نیت جابجایی در کارکنان

۰/۴۲	۰/۳	۰/۵۴	۰	۰/۵۹	۰/۵۶	۰/۶۷	۰/۵۱	۰/۳۴	۰/۵۶	رشد و تسهیل فرایندها ناشی از مشارکت فعال و ارائه راهکارهای نوآورانه و هوشمندانه توسط کارکنان
۰/۶۲	۰/۶۳	۰	۰/۶	۰/۶۷	۰/۲۸	۰/۵۱	۰/۵۳	۰/۶	۰/۳۶	افزایش حس همدلی و کاهش رقابت‌افروزی
۰/۵	۰	۰/۵۴	۰/۶۳	۰/۵۴	۰/۵۸	۰/۶۳	۰/۳۲	۰/۳۹	۰/۵۱	افزایش میزان اعتماد از طریق ایجاد چارچوب اخلاقی
۰	۰/۵۸	۰/۵۶	۰/۵۶	۰/۶۵	۰/۶۸	۰/۵۹	۰/۴۸	۰/۴۴	۰/۱۸	فرهنگ‌سازی و ترغیب تسهیم دانش

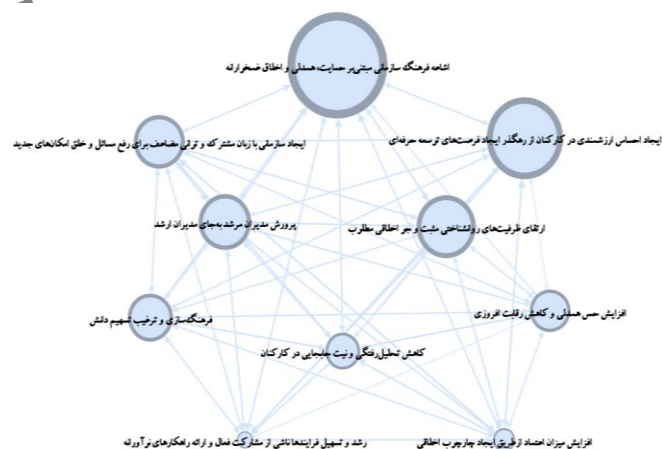
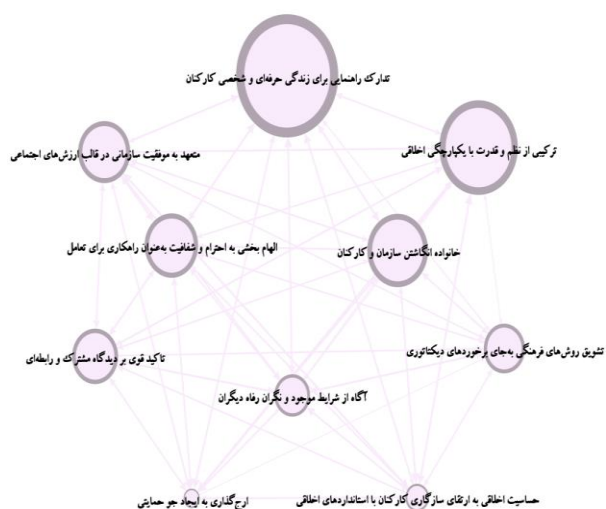
محاسبه‌ی ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی
مجموع عناصر ستونی (ظرفیت تأثیرپذیری)، مجموع عناصر افقی (توان تأثیرگذاری) و
همچنین شاخص مرکزی، برای هر مولفه محسوب شد.

جدول (۱۰). ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

شاخصه‌های مدیریت پدرسالارانه			
کد	تأثیرپذیری	تأثیرگذاری	شاخص مرکزی
w1	۴/۳۸	۵/۶	۹/۹۸
w2	۴/۳۸	۵/۰۵	۹/۴۳
w3	۴/۵۵	۵/۱۳	۹/۶۸
w4	۵/۴۸	۴/۶۱	۱۰/۰۹
w5	۴/۸	۴/۹۵	۹/۷۵
w6	۴/۷۸	۴/۳۹	۹/۱۷
w7	۴/۶۸	۴/۲۶	۸/۹۴
w8	۵/۱۲	۴/۶۴	۹/۷۶
w9	۴/۶۹	۴/۴۹	۹/۱۸
w10	۴/۸۲	۴/۵۷	۹/۳۹
پیامدهای مدیریت پدرسالارانه			
کد	تأثیرپذیری	تأثیرگذاری	شاخص مرکزی
w11	۴/۸۵	۶/۳۷	۱۱/۲۲
w12	۴/۸	۵/۸۱	۱۰/۶۱
w13	۵/۰۳	۵/۹۵	۱۰/۹۸
w14	۶/۰۵	۵/۳۲	۱۱/۳۷

w15	ارتقای ظرفیت‌های روانشناختی مثبت و جو اخلاقی مطلوب	۵/۲۹	۵/۶۵	۱۰/۹۴
w16	کاهش تحلیل رفتگی و نیت جابجایی در کارکنان	۵/۲۳	۴/۸۸	۱۰/۱۱
w17	رشد و تسهیل فرایندها ناشی از مشارکت فعال و ارائه راهکارهای نوآورانه و هوشمندانه توسط کارکنان	۵/۱۹	۴/۴۳	۹/۶۲
w18	افزایش حس همدلی و کاهش رقابت‌افروزی	۵/۶۷	۴/۸۳	۱۰/۵
w19	افزایش میزان اعتماد از طریق ایجاد چارچوب اخلاقی	۵/۱۹	۴/۶۷	۹/۸۶
w20	فرهنگ‌سازی و ترغیب تسهیم دانش	۵/۳۸	۴/۷۶	۱۰/۱۴

درنهایت داده‌ها به نرم افزار گفی منتقل شدند و مدل روابط علی برای هر کدام از شاخص‌ها و پیامدها، ترسیم شد. رأس نمودار روابط علی نشان‌دهنده مهم‌ترین شاخص‌ها و پیامدهای مدیریت پدرسالارانه می‌باشد. براساس شکل فوق، بزرگی دایره‌ها نشان‌دهنده اهمیت عوامل می‌باشد و هرچه قدر دایره‌ها کوچک‌تر می‌شوند، از اهمیت عوامل کاسته می‌شود



شکل (۱). نمودار روابط علی شاخصه‌ها و پیامدها

نتیجه گیری

در این پژوهش، نتایج در بخش کمی و کیفی قابل طرح است. نتایج بخش کیفی نشان‌دهنده شاخصه‌ها و پیامدهای مرتبط با مدیریت پدرسالارانه است. براین اساس شاخصه‌های مدیریت پدرسالارانه شامل، ترکیبی از نظم و قدرت با یکپارچگی اخلاقی، تشویق روش‌های فرهنگی به جای برخورد‌های دیکتاتوری و آمرانه، الهام‌بخشی به احترام و شفافیت به عنوان راهکاری برای تعامل، تدارک راهنمایی برای زندگی حرفه‌ای و شخصی کارکنان، خانواده انگاشتن سازمان و کارکنان توأم با تاکید بر نتیجه گرایی، کارمحوری و سودآوری، حساسیت اخلاقی به ارتقای سازگاری کارکنان با استانداردهای اخلاقی، ارج‌گذاری به ایجاد جو حمایتی در حوزه های کاری و غیرکاری کارکنان، متعهد به موفقیت سازمانی در قالب ارزش‌های اجتماعی، آگاه از شرایط موجود و نگران رفاه دیگران و تاکید قوی بر دیدگاه مشترک و رابطه‌ای می‌باشد. همچنین پیامدها یا عوامل پساندیدی مدیریت پدرسالارانه، ایجاد احساس ارزشمندی در کارکنان از رهگذر ایجاد فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، پرورش مدیران مرشد به جای مدیران ارشد، ایجاد سازمانی با زبان مشترک و توانی مضاعف برای نیازسنجی و رفع مسائل و خلق امکان های جدید، اشاعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر حمایت، همدلی و اخلاق غمخوارانه، ارتقای ظرفیت‌های روانشناختی مثبت و جو اخلاقی مطلوب، کاهش تحلیل رفتگی و نیت جابجایی در کارکنان، رشد و تسهیل فرایندها ناشی از مشارکت فعال و ارائه راهکارهای نوآورانه و هوشمندانه توسط کارکنان، افزایش حس همدلی و کاهش رقابت‌افروزی، افزایش میزان اعتماد از طریق ایجاد چارچوب اخلاقی، فرهنگ‌سازی و ترغیب تسهیم دانش هستند. به علاوه، نتایج بخش کمی پژوهش مشتمل بر سنجش میزان اهمیت و اولویت‌بندی شاخصه‌ها و پیامدهای مدیریت پدرسالارانه می‌باشد. بر این اساس مهم‌ترین شاخصه‌های مدیریت پدرسالارانه، تدارک راهنمایی برای زندگی حرفه‌ای و شخصی کارکنان، ترکیبی از نظم و قدرت با یکپارچگی اخلاقی و متعهد به موفقیت سازمانی در قالب ارزش‌های اجتماعی هستند. همچنین اشاعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر حمایت، همدلی و اخلاق غمخوارانه، ایجاد احساس ارزشمندی در کارکنان از رهگذر ایجاد فرصت‌های توسعه حرفه‌ای و ایجاد سازمانی با زبان مشترک و توانی

مضاعف برای نیازسنجی و رفع مسائل و خلق امکان های جدید نیز به عنوان پیامدهای مدیریت پدرسالارانه شناسایی شدند. با توجه به این که رهبری پدرسالارانه به طور جدی متأثر از بافت فرهنگی هر جامعه ای است، لازم است این نکته در تحلیل نتایج پژوهش حاضر مورد توجه قرار گیرد. در فرهنگ ایرانی که متأثر از ارزش های جمع گرایانه، پیوندهای خانوادگی قوی، اهمیت سلسله مراتب سنتی و مسئولیت پذیری اجتماعی است، مدیریت پدرسالارانه می تواند نقشی مثبت و سازنده ایفا کند. در این زمینه، همان طور که نتایج پژوهش حاضر نشان داد، شاخصه هایی نظیر ترکیب نظم و قدرت با یکپارچگی اخلاقی، راهنمایی در زندگی حرفه ای و شخصی کارکنان و تعهد به موفقیت سازمانی در قالب ارزش های اجتماعی دقیقاً با ویژگی های فرهنگی جامعه ایران هم راستا هستند. از سوی دیگر، مقایسه نتایج پژوهش با مطالعات پیشین نیز این نقش فرهنگی را تقویت می کند. برای مثال، در مطالعه شرفی و همکاران (۱۴۰۲) نیز بر اهمیت تعامل، حمایت و نقش فرهنگی مدیریت پدرسالارانه در افزایش مشارکت کارکنان تأکید شده است. همچنین، مطالعه لین و همکاران (۲۰۲۳) هر چند در بستری متفاوت انجام شده، اما به روشنی نشان می دهد که حتی در فرهنگ های آسیایی دیگر که مشابهاتی با فرهنگ ایرانی دارند، رویکرد پدرسالارانه در صورت تلفیق با حمایت و توازن، می تواند موجب ارتقاء همدلی و نوع دوستی در کارکنان گردد. به علاوه، یافته های عسکری نیا و همکاران (۱۴۰۳) و لی و همکاران (۲۰۲۳) نیز حاکی از آن است که جنبه های خیرخواهانه و حمایتی این سبک مدیریتی در زمینه های فرهنگی مشابه، با بهزیستی روان شناختی، کاهش فرسودگی شغلی و ارتقای عملکرد سازمانی همراه است. در خصوص وجه نوآوری پژوهش حاضر باید عنوان کرد که تا زمان انجام پژوهش هیچ مطالعه داخلی درخصوص شناسایی شاخصه های و پیامدهای مدیریت پدرسالارانه صورت نگرفته است. لذا می توان عنوان کرد مدیریت پدرسالارانه و برخی از زوایای پنهان آن که پیش از این به عنوان یک خلأ نظری در این زمینه قلمداد می شد، تا حدودی مرتفع شد و تمایز اساسی که یافته های این پژوهش با نتایج پژوهش های گذشته دارد در این است که این پژوهش توانست با استفاده از رویکرد FCM، شاخصه ها و پیامدهای مدیریت پدرسالارانه را شناسایی کند که این کار در پژوهش های گذشته صورت نگرفته است. بدون شک

پژوهشگران در مسیر انجام پژوهش‌های خود با محدودیت‌هایی مواجه می‌شوند که ممکن است نتایج پژوهش را تحت‌تأثیر قرار دهد. شناخت این محدودیت‌ها قابلیت تفسیر بهتر نتایج پژوهش و همچنین ارتقای سطح کیفی پژوهش‌های آتی را امکان پذیر می‌کند. پژوهش حاضر نیز با محدودیت‌هایی مواجه بوده که در ادامه اشاره می‌گردد. جامعه آماری تحقیق محدود به خبرگان دانشگاهی و مدیران سازمان سازمان‌های دولتی در استان لرستان می‌باشد، لذا در تعمیم نتایج به سایر جوامع بایستی جانب احتیاط را مدنظر قرار داد. دسترسی سخت به خبرگان و صاحب‌نظران را می‌توان از جمله محدودیت دیگر پژوهش عنوان نمود. علاوه بر این، یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر، نادیده گرفتن جنبه‌های منفی و تمرکز صرف بر جنبه‌های مثبت مدیریتی مدیران پدرسالار می‌باشد.

پیشنهادهات

- هر سازمانی برای رسیدن به موفقیت، باید از تمام منابع و داشته‌های خود به نحو مطلوبی استفاده نماید. بنابراین، موفقیت هر سازمانی در گرو دارایی نامشهودی همچون حمایت و توجه به کارکنان است که در قالب سبک مدیریتی پدرسالارانه نمود می‌یابد. با توجه به مطالعات انجام شده و نقش مدیریت پدرسالارانه در موفقیت سازمان‌ها، موارد زیر در جهت توسعه و بهبود مدیریت پدرسالارانه پیشنهاد می‌گردد.
- نتایج حاکی از آن است حساسیت اخلاقی به ارتقای سازگاری کارکنان با استانداردهای اخلاقی از جمله شاخصه‌های مدیریت پدرسالارانه است. در این راستا پیشنهاد می‌گردد مدیران در جهت افزایش اخلاق حرفه‌ای و رعایت استانداردهای اخلاقی، تجارب مثبت و منفی و روحیه و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان را مدنظر قرار دهند و همچنین راهکارهایی برای شناسایی کارکنانی که دچار خستگی شغلی شده‌اند، اتخاذ و مشاوره‌ها و مداخله‌های روان شناختی صورت پذیرد.
- بنابر یافته‌ها مشخص شد ارج‌گذاری به ایجاد جو حمایتی در حوزه‌های کاری و غیرکاری کارکنان از جمله شاخص‌های مهم مدیریت پدرسالارانه است. در راستای ایجاد و بهبود این خصیصه در مدیران، سازمان‌ها به کمک روش‌های زیادی همچون برنامه‌های ورزشی، دادن

تسهیلات به خانواده کارکنان (مانند امکانات مراقبت از کودکان آن‌ها)، درگیر کردن کارکنان در مسائل، فعالیت‌های اجتماعی غیررسمی، گردهمایی‌ها و برنامه‌های رفاهی می‌توانند توجه و حمایت خود را به کارکنان ابراز دارند.

- تاکید قوی بر دیدگاه مشترک و رابطه‌ای از دیگر خصایص مدیران پدرسالار است. در راستای تقویت این خصیصه در مدیران، پیشنهاد می‌شود گفت‌وگوی مداوم را تشویق کنند. لازم است مدیران در مورد رویکرد مدیریت عملکرد به عنوان یک مکالمه مستمر آموزش داده شوند و به جای گفت‌وگوهای سالانه، در طول سال با کارکنان خود گفت‌وگوهای مداوم داشته باشند. انجام این کار باعث ایجاد رابطه قوی‌تری بین مدیران و کارکنان می‌شود و اعتماد و وفاداری کارکنان را به دنبال دارد.
- در راستای توجه و افزایش شفافیت در سازمان که ازجمله شاخصه‌های مدیریت پدرسالارانه است؛ استقرار نظام متمرکز گزینش و شفافیت در فرآیند و نتایج و نیز برقراری مکانیزم‌های منطقی و شفاف در انتصاب‌ها و ارتقای‌های درون سازمانی می‌تواند فساد سازمانی را کاهش و تبعات آن را در سازمان‌ها محدودتر کند.
- همچنین برای انجام پژوهش‌های آتی در راستای این مطالعه باید عنوان کرد، در پژوهش حاضر، یک جامعه آماری خاص مورد مطالعه قرار گرفت و نتایج به دست آمده حاصل ویژگی‌های این جامعه خاص بود. بررسی نمونه دیگر و مقایسه نتایج در چارچوب این پژوهش نمی‌گنجد و نتایج به دست آمده امکان تعمیم‌پذیری به جامعه‌ای گسترده‌تر را ندارد. براین اساس به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود تا پژوهش مشابهی را در جامعه‌های آماری متفاوت انجام دهند تا امکان تعمیم نتایج فراهم شود.
- باتوجه به زمان محدودی که در انجام پژوهش در اختیار پژوهشگران قرار داشت، امکان بررسی جامعه آماری در درازمدت و بررسی مجدد جامعه آماری در زمانی دیگر وجود نداشت. بنابراین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود تا پژوهش مشابهی با پژوهش حاضر را در دوره‌های زمانی متفاوت انجام دهند و نتایج را مقایسه کنند.
- در نهایت باتوجه به اینکه در پژوهش حاضر تمرکز بر شناسایی شاخصه‌ها و پیامدهای مثبت این سبک مدیریتی بوده است، لذا پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده، ابعاد منفی، محدودیت‌ها و زمینه‌های فرهنگی تقویت یا تضعیف مدیریت پدرسالارانه نیز به صورت

دقیق‌تری مورد واکاوی قرار گیرد تا تصویری واقع‌گرایانه‌تر از این سبک مدیریتی ترسیم گردد.

منابع

- امامقلی زاده، سعیده؛ موقر، مرتضی؛ صاحب‌الداری، مینو. (۱۴۰۲). بررسی تاثیر رهبری مثبت‌گرا بر استرس شغلی با میانجی‌گری حمایت سازمانی ادراک شده و خلاقیت سازمانی. *ترویج علم*. ۱۴(۲). ۲۶۵-۲۸۷.
- جوهری پور، حسین؛ عزیزی، مریم؛ جوهری پور، علی؛ و آخش، سیدشافع. (۱۴۰۳). تاثیر رهبری پدرسالارانه بر احساس تنهایی در کار، هفتمین کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت. تهران.
- شرفی، وحید؛ محمدیاری، زهره؛ و فتاحی، فرهاد. (۱۴۰۲). تاثیر رهبری پدرسالارانه بر بازاریابی داخلی، نقش واسطه‌گری رفاه عاطفی کارکنان، مطالعه موردی: سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح. مدیریت منابع در نیروی انتظامی. ۱۱(۴۱). ۳۷-۲۱.
- طیبی، سعیده؛ شجاعی، سامره؛ چراغعلی، محمودرضا. (۱۴۰۱). تأثیر رهبری پدرسالارانه بر جو اخلاقی با میانجی‌گری تفویض اختیار و هویت سازمانی در ادارات کل آموزش و پرورش استانهای شمالی کشور. مطالعات رفتاری در مدیریت. ۱۳(۳۰). ۸۴-۱۰۳.
- عابدی، سمیه؛ عسگرزاد نوری، باقر؛ و موحد، سید محمدرضا. (۱۴۰۲). تأثیر سبک‌های رهبری نوظهور بر سرمایه روانشناختی و رفتارهای شغلی کارکنان در هتل‌داری. مطالعات اجتماعی گردشگری. ۱۱(۴). ۸۳-۱۰۸.
- عسکری نیا، محمدحسین؛ احمدی، سیدعلی‌اکبر؛ ویسه، صیدمهدی؛ رسولی، رضا. (۱۴۰۳). بررسی تأثیر رهبری پدرسالارانه بر مدیریت کارکنان مشکل‌آفرین: نقش میانجی به‌زیستی و توانمندسازی روانشناختی. پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت. ۱۰(۳). ۱۱۱-۱۳۳.
- نوروززاده، احد. (۱۴۰۱). طراحی و تبیین مدل معادلات ساختاری سبک رهبری پدرسالارانه بر رفتار شغلی و سرمایه روانشناختی. انتظام اجتماعی. ۱۴(۱). ۶۷-۹۸.

References

- Abedi, S., Asgarnezhad Nouri, S., Vali Nemati, V., & S. M., Movahed, S. M. (2023). Leadership Style, Servant Leadership, Paternal Leadership, Authentic Leadership, Psychological Capital, Job Engagement, Extra-role Services. *Social Studies in Tourism*, 11(4), 83-108. (in Persian)
- Ampong, I. (2024). Assessing the effect of employee welfare and compensation on organizational performance: a case of Sahel Sahara Bank Ghana limited. *Cogent Business & Management*, 11(1). 231-246.

- Arokiasamy, A. R. A., Maheshwari, G., & Nguyen, L. (2022). The influence of ethical and transformational leadership on employee creativity in Malaysia's private higher education institutions: The mediating role of organizational citizenship behaviour. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 17, 1-33.
- Askarinia, M. H. , Ahmadi, S. , Viese, S. , & Rasouli, R. (2024). Investigating the effect of patriarchal leadership on the management of Difficult Employees: the mediating role of well-being and psychological empowerment. *Psychological Researches in Management*, 10(3), 111-133. (in Persian)
- Bedi, A. (2020). A meta-analytic review of paternalistic leadership. *Applied Psychology*, 69(3), 960-1008.
- Chan, S. C. (2014). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter?. *Human relations*, 67(6), 667-693.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of management*, 40(3), 796-819.
- Chan, S. C. (2024). Paternalistic leadership, efficacy beliefs and followers' performance: testing a multilevel model. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(3), 442-460.
- Dey, M., Bhattacharjee, S., Mahmood, M., Uddin, M. A., & Biswas, S. R. (2022). Ethical leadership for better sustainable performance: Role of employee values, behavior and ethical climate. *Journal of Cleaner Production*, 337, 130527.
- Emamgholizadeh, S. , movaghar, M. , & saheboddari, M. (2023). Investigating the effect of positive leadership on job stress with the mediator role of perceived organizational support and organizational creativity. *Popularization of Science*, 14(2), 265-287. (in Persian)
- Hiller, N. J., Sin, H. P., Ponnappalli, A. R., & Ozgen, S. (2019). Benevolence and authority as WEIRDly unfamiliar: A multi-language meta-analysis of paternalistic leadership behaviors from 152 studies. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 165-184.
- Islam, T., Sharif, S., Ali, H. F., & Jamil, S. (2024). Zooming into paternalistic leadership: evidence from high power distance culture. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(4), 505-525.
- Jia, J., Zhou, S., Zhang, L., & Jiang, X. (2020). Exploring the influence of paternalistic leadership on voice behavior: A moderated mediation model. *Employee Relations: The International Journal*, 42(2), 542-560.
- Lee, M. C. C., Kee, Y. J., Lau, S. S. Y., & Jan, G. (2023). Investigating aspects of paternalistic leadership within the job demands-resources model. *Journal of Management & Organization*, 1-20.
- Lan, T.S., Chang, I.H., Ma, T.C., Zhang, L.P., & Chuang, K.C. (2019). Influences

- of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Patriarchal Leadership on Job Satisfaction of Cram School Faculty Members. *Sustainability*, 11(12), 3465.
- Lee, M. C. C., Kee, Y. J., Lau, S. S. Y., & Jan, G. (2023). Investigating aspects of paternalistic leadership within the job demands–resources model. *Journal of Management & Organization*, 1-20.
- Maqsoom, A., Zahoor, I., Ashraf, H., Ullah, F., Alsulami, B. T., Salman, A., & Alqurashi, M. (2022). Nexus between leader–member exchange, paternalistic leadership, and creative behavior in the construction industry. *Sustainability*, 14(12), 7211.
- Mansur, J., Sobral, F., & Goldszmidt, R. (2017). Shades of paternalistic leadership across cultures. *Journal of World Business*, 52(5), 702-713.
- Mi, L., Wang, X., Xu, T., Chen, H., Han, J., & Qiao, L. (2024). Benevolent and authoritarian: How paternalistic leadership promotes employee green behavior. *Business Strategy and the Environment*, 33(4), 2651-2668.
- Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M. A., Qun, W., & Khadim, S. (2021). Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: the influence of leader–member exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1354-1378.
- Norouzzadeh, A. (2022). Designing and Explaining the Structural Equation Model of Patriarchal Leadership Style on Occupational Behavior and Psychological Capital. *Journal of Social Order*, 14(1), 67-98. (in Persian)
- Qian, H., & Walker, A. (2021). Building emotional principal–teacher relationships in Chinese schools: Reflecting on paternalistic leadership. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 30(4), 327-338.
- Saygili, M., Özer, Ö., & Karakaya, P. Ö. (2020). Paternalistic Leadership, Ethical Climate and Performance in Health Staff, *Hospital Topics*, 98(1): 26-35.
- Shahzad, F., Shahzad, M. F., Dilanchiev, A., & Irfan, M. (2022). Modeling the influence of paternalistic leadership and personality characteristics on alienation and organizational culture in the aviation industry of Pakistan: The mediating role of cohesiveness. *Sustainability*, 14(22), 15473
- Shi, X., Yu, Z., & Zheng, X. (2020). Exploring the Relationship Between Paternalistic Leadership, Teacher Commitment, and Job Satisfaction in Chinese Schools, *Frontiers in Psychology*, 11 (2): 111-132.
- Sung, w & Seung, K and Suk, B (2019), Innovative Behavior in the Workplace: An Empirical Study of Moderated Mediation Model of Self-Efficacy, Perceived Organizational Support, and Leader–Member Exchange. *Behavioral Sciences*, 11(12):182.
- Tamara, T (2020), Lean on Me: Leadership Beyond the Patriarchy. Master of Arts in Humanities | Master's Theses. 11.

- Tayebi, S., Shojaei, S., & Cheraghali, M. (2022). The effect of patriarchal leadership on the moral climate mediated by the delegation of authority and organizational identity in the general education departments of the northern provinces of the country. *Behavioral Studies in Management*. 13(30). 84-103. (in Persian)
- Wu, M., & Xu, E. (2012). Paternalistic leadership: from here to where?. *Handbook of Chinese Organizational Behavior*.
- Yu, M & Mai, Q & Bing Tsai, S and Dai, Y (2020), "An Empirical Study on the Organizational Trust, Employee-Organization Relationship and Innovative Behavior from the Integrated Perspective of Social Exchange and Organizational Sustainability", 10, 864.
- Yunpeng, G., & Zaman, U. (2024). Exploring mega-construction project success in China's vaunted Belt and Road Initiative: the role of paternalistic leadership, team members' voice and team resilience. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(9), 3801-3825.
- Zhang, Y., Huai, M. Y., & Xie, Y. H. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The leadership quarterly*, 26(1),