

# رهبری اصیل و تمایل به ترک شغل: تبیین نقش واسطه‌ای قلدری

## سازمانی و فرسودگی شغلی

امین زارع<sup>۱</sup>، محمدحسین آزادی<sup>۲</sup> و سعید سپهری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۱/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۴/۱۰

### چکیده

زمینه و هدف: از نگرانی‌های عمده مدیریت منابع انسانی سازمان‌های امروزی، ترک شغل کارکنان کلیدی آن‌هاست و با توجه به هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم ترک شغل، همواره سازمان‌ها خواهان شناسایی عوامل مؤثر بر کاهش تمایل کارکنان به ترک شغل خود هستند. در پژوهش حاضر تلاش شده است نقش واسطه‌ای قلدری سازمانی و فرسودگی شغلی در رابطه بین رهبری اصیل و تمایل به ترک شغل کارکنان، مورد بررسی قرار گیرد.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش پژوهش، توصیفی-تحلیلی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری را کارکنان فرماندهی انتظامی یکی از شهرستان‌های استان فارس تشکیل می‌دهند. اقدامات لازم درخصوص مصاحبه و جمع‌آوری پرسش‌نامه در مکان‌های یادشده براساس نمونه‌گیری تصادفی، انجام شد. روایی و پایایی پرسش‌نامه با استفاده از روایی صوری، روایی سازه و همچنین محاسبه آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل عاملی تأییدی و مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد.

یافته‌ها: طبق یافته‌های پژوهش، وجود روابط معنادار میان رهبری اصیل یا قلدری سازمانی و فرسودگی شغلی؛ قلدری سازمانی با فرسودگی شغلی و تمایل به ترک شغل؛ و فرسودگی شغلی با تمایل به ترک شغل تأیید شد.

نتایج: نتایج پژوهش حاکی از آن بود که رهبری اصیل تأثیر منفی و معناداری بر بروز قلدری سازمانی و فرسودگی شغلی دارد. بر مبنای نتایج پژوهش نقش میانجی‌گر قلدری سازمانی و فرسودگی شغلی در رابطه بین رهبری اصیل و تمایل به ترک شغل تأیید شد. همچنین قلدری سازمانی و فرسودگی شغلی بر تمایل به ترک شغل تأثیر مثبت و معناداری دارند.

کلیدواژه‌ها: رهبری اصیل؛ قلدری سازمانی؛ فرسودگی شغلی؛ تمایل به ترک شغل

□ استناد: زارع، امین؛ آزادی، محمدحسین؛ سپهری، سعید (تابستان، ۱۳۹۷). رهبری اصیل و تمایل به ترک شغل: تبیین نقش واسطه‌ای قلدری

سازمانی و فرسودگی شغلی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۳(۲)، ۳۳۳-۳۵۹.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران. (نویسنده

مسئول). رایانامه: aminzare65@yahoo.com

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان، کرمان، ایران، رایانامه: azadimh6@gmail.com

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان، کرمان، ایران، رایانامه: sephrysaeid@yahoo.com

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها همواره از اینکه سرمایه‌های انسانی خود را از دست بدهند بیمناک‌اند. زیرا، هر سازمان برای آموزش، تربیت و آماده‌سازی کارکنان خود تا مرحله بهره‌دهی و کارایی مطلوب، هزینه‌های بسیاری را صرف می‌کند و از دست دادن نیروهای ارزشمند، متحمل از دست دادن مهارت‌ها و تجربیاتی می‌شود که طی سال‌ها تلاش به دست آمده است. از این رو ترک خدمت کارکنان برای سازمان دارای هزینه‌ها و خسارت فراوانی است (هوم و گریفت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵). هزینه‌های ناشی از انتخاب، استخدام، هدایت و آموزش کارکنان جدید، هزینه‌های مستقیم و هزینه‌های ناشی از کاهش روحیه کارکنان، فشار بر کارکنان باقی‌مانده و از دست دادن سرمایه اجتماعی، هزینه‌های غیرمستقیم ناشی از ترک شغل هستند (دس و شاو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱، ص ۴۴۸). سازمان‌هایی که بتوانند این مهم را درک کنند، می‌توانند قبل از بروز پدیده ترک سازمان، سیاست‌ها و روش‌های مؤثری برای حفظ و نگهداری منابع انسانی کارا و توانمند خود بکار گیرند. بر همین اساس است که، سازمان‌های زیادی برای برطرف کردن این مشکل؛ در حال حرکت به سمت نظام‌ها، مدل‌ها و راه‌حل‌هایی برای نگهداری منابع انسانی خود هستند (زنجر و شفیع‌زاده، ۱۳۹۴، ص ۶۶). شواهد پژوهشی نشان می‌دهند که فرسودگی شغلی، قلدری سازمانی<sup>۳</sup> و سبک رهبری از عوامل مؤثر بر تمایل به ترک شغل می‌باشند (شریف‌زاده، قربانی‌زاده و محمدی مهمونی، ۱۳۹۲، ص ۳۹؛ زارع، توکلی و کرمی، ۱۳۹۴، ص ۱۷۱؛ شجاعی، صادقی و دنکوب، ۱۳۹۵، ص ۸۶). بدین صورت که، فرسودگی شغلی با فشار روانی که به فرد وارد می‌کند، فرد را مستاصل کرده و به صورت علائمی مثل، غیبت‌های مکرر، تمایل به جابجایی و ترک حرفه، کاهش عزت‌نفس، سوء‌مصرف داروها و نظایر آن‌ها، در رفتار فرد ظاهر شده و زمینه تمایل به ترک خدمت در فرد را فراهم می‌کند (طوبایی و صحرائیان، ۱۳۸۵، ص ۴۱). از طرفی قلدری سازمانی نیز با بوجود آوردن محیطی قلدرمآبانه باعث می‌شود که فرد احساس کند در معرض مجموعه‌ای از رفتارهای منفی قرار دارد و هیچ‌گونه

1. Hom &amp; Griffeth

2. Dess &amp; Shaw

3. Workplace Bullying

توانی برای مقابله و دفاع در برابر این رفتارها ندارد (اینرسن، راکنز و ماتیتسن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴، ص ۳۴). در نتیجه نرخ جابجایی و ترک شغل بالا رفته و فرد سطح بالایی از فرسودگی و خستگی عاطفی را تجربه کرده و به انتخاب گزینه ترک داوطلبانه شغل ترغیب شود (گلمبک، ماتیتسن، هتلند و اینرسن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴، ص ۲۶۰؛ وو و هو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹، ص ۱۶۴). از دیگر عوامل موثر بر تمایل به ترک شغل کارکنان سبک رهبری است؛ سبک رهبری تعیین کننده جو حاکم و فرهنگ سازمانی و راهبردهای حاکم بر سازمان است و مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران را بر پایه چهار عامل نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و ماهیت و نوع فعالیت و نیز احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم شکل می‌دهد (لاسچینگر، وانگ، کامینگز، گرو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴، ص ۸). محیط کار قلدرمآبانه به معنای «تمام شرایط و موقعیت‌هایی است که در آن شرایط فرد یا افرادی احساس می‌کنند در یک دوره زمانی نسبتاً طولانی در معرض مجموعه‌ای از رفتارهای منفی قرار دارند که توان دفاع از خود را در برابر این رفتارهای منفی ندارند» (اینرسن، راکنز و ماتیتسن، ۱۹۹۴، ص ۳۴). سبک رهبری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل سازمانی مؤثر در بروز قلدری سازمانی است. مشخص شده است که مجازات غیرتصادفی و سبک‌های رهبری بی‌پندوبار و خودکامه، با ادراک از قلدری مرتبط هستند (هوگ، اسکوگ استد و اینرسن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷، ص ۲۳۶؛ هول، گلاسو، هتلند، کوپر و اینرسن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰، ص ۴۶۱؛ اسکوگ و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷، ص ۸۸). درک سازوکارهایی که از طریق آن قلدری منجر به فرسودگی و تمایل به ترک شغل می‌شود، به‌منظور پیشگیری و مدیریت این مسئله سازمانی مهم است (هوگ و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱، ص ۶۲۲). توافق کلی وجود دارد که رهبران نقش کلیدی در ایجاد محیط کاری مناسب برای بهبود عملکرد کارکنان و رفاه سازمانی دارند (کانه-اورابازور<sup>۹</sup>، ۲۰۰۸، ص ۱۹۱؛ کوپالو و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۰۸، ص ۹۱۱). یکی از اشکال مثبت رهبری، رهبری اصیل است که رهبری اصیل یک رویکرد مبتنی بر قدرت در زمینه رهبری است که از حوزه

1. Einarsen, Raknes & Matthiesen

3. Wu & Hu

5. Hauge, Skogstad & Einarsen

7. Skogstad & etv al

9. Kuoppala & et al

2. Glambek, Matthiesen, Hetland & Einarsen

4. Laschinger, Wong, Cummings &Gru

6. Hoel, Glaso, Hetland, Cooper & Einarsen

8. Kane-Urrabazo

روان‌شناسی سازمانی مثبت مشتق شده است (اولیو و گاردنر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵، ص ۳۲۵). مشاغل انتظامی به دلیل ماهیت و طبیعت شغل خود، همواره سطح بالایی از فشار و استرس را متحمل می‌شوند و به همین علت میزان فرسودگی شغلی و تمایل به ترک شغل بالاتری را درک می‌کنند (ناصری‌فر، سعادت، معصوم‌زاده زواره، ۱۳۸۹، ص ۱۶). نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران که مسئولیت خطیر برقراری نظم و امنیت را در جامعه عهده‌دار است، زمانی می‌تواند از عهده این رسالت مهم برآید که کارکنانی شایسته و متعهد به سازمان را به خدمت بگمارد و به تعبیر فرمانده معظم کل قوا کادرسازی را جدی بگیرد (احمدوند، احمدی‌مقدم و بختیاری، ۱۳۸۸، ص ۱۴۵). از آنجا که در پژوهش‌های پیشین به بررسی تاثیر این سبک رهبری و همچنین قلدری سازمانی بر تمایل به ترک شغل پرداخته نشده است؛ بر این اساس، هدف اصلی این پژوهش بررسی نقش میانجیگری قلدری سازمانی و فرسودگی شغلی در رابطه بین سبک رهبری اصیل و تمایل به ترک شغل است.

## مبانی نظری

رهبری اصیل: در اواخر قرن بیستم، خسارات ناشی از پایمال شدن اخلاق و وجود رهبران غیرقابل اعتماد در سازمان‌ها، بالغ بر صدها میلیون دلار برآورد شده و متأسفانه کماکان نمونه‌های بسیاری از رهبران غیرقابل اعتماد در سازمان‌ها مشاهده می‌شوند (می، چان، هادگس و اولیو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳، ص ۲۵۵). دهه گذشته با معضل فقدان اعتماد در سازمان‌ها مشخص شده است و بنابراین تمایل به سادگی، شفافیت و در یک کلام تمایل به سبک رهبری اصیل افزایش یافته است. اگرچه این مفهوم تقریباً بیست سال است که معرفی شده، اما در سال‌های اخیر شهرت آن افزایش یافته و به‌عنوان پاسخی به نگرانی فزاینده پیرامون تغییرات اجتماعی مطرح شده است (دیدامز و چانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲، ص ۵۹۶). رهبری اصیل با تلاش‌های کرنیس<sup>۴</sup> در سال ۲۰۰۳ وارد ادبیات سازمان و مدیریت شد (وانگ و کامینگز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹، ص ۵۲۴). رهبری اصیل فرایندی است که طی آن رهبر و پیروان به خودآگاهی

1. Avolio & Gardner

2. May, Chan, Hodges & Avolio

3. Diddams & Chang

4. Kernis

5. Wong & Cummings

دست‌یافته و روابطی باز، شفاف، دوستانه و لبریز از اعتماد بین آن‌ها ایجاد می‌شود (جیلوناردو، وانگ و اواسیو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰، ص ۹۹۸). رهبری اصیل بر اساس ترکیب سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و اخلاقی و از فرآیند ظرفیت‌روانی مثبت و مفهوم تعالی سازمانی شکل گرفته که باعث خودآگاهی و خودتنظیمی مدیران می‌شود (الگرا و لپس - ویرسما<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲، ص ۱۲۱). این سبک رهبری، الگوی متعالی و رشدیافته برای پیروان است و پیروان باید برای رشد و تعالی در فرآیند توسعه فردی خویش و متعاقب آن عملکرد بهتر به رهبر اقتدا کنند (هینجسا، مک کالی، راندولف - سنگ و گازندر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴، ص ۶۰۸). رهبری اصیل دارای چهار سازه شامل: خودآگاهی<sup>۴</sup>، دیدگاه اخلاقی درونی شده<sup>۵</sup>، پردازش همه‌جانبه اطلاعات<sup>۶</sup> و شفافیت روابط<sup>۷</sup> است که در ادامه شرح داده است:

**خودآگاهی:** در حقیقت بدون توجه به خودآگاهی، اصالت بیشتر با تناسب بین هویت فردی و عملکرد ارتباط پیدا خواهد کرد که در این حالت خودشیفتگی، شرارت و عملکردهای ناشایست نیز دارای توجیه می‌شوند، زیرا هویت خود را با اعمالی که انجام می‌دهند سازگار می‌دانند (دیدامز و چانگ، ۲۰۱۲، ص ۵۹۸).

**دیدگاه اخلاقی درونی شده:** دیدگاه اخلاقی درونی شده به معنای نشان دادن صداقت و به‌کارگیری ارزش‌های شخص در کنار استانداردهای اخلاقی بیرونی است به‌گونه‌ای که به‌عنوان راهنمای عمل فرد درآیند (کتریل، دنیس لوپز و هافمن<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴، ص ۲۸۹).

**پردازش همه‌جانبه اطلاعات:** شامل تجزیه و تحلیل اطلاعات قبل از تصمیم‌گیری است. رهبرانی که دیدگاه‌ها و نظرات دیگران را جویا می‌شوند و موقعیت‌های موجود را به چالش می‌کشند (هینجسا و همکاران، ۲۰۱۴، ص ۶۰۵).

**شفافیت روابط:** به این معنا که رهبر، اطلاعات را به شکلی آزادانه به اشتراک بگذارد و نظرات و احساسات واقعی خود را بیان کند و بدین ترتیب روابط خود با دیگران را افزایش داده و به آن‌ها نیز فرصتی برای ابراز عقاید و نظرات، چالش‌ها و ایده‌هایشان بدهد. رهبری اصیل با توسعه ویژگی‌های

1. Giallonardo, Wong & Iwasiv

3. Hinojosa, McCauley, Randolph-Seng & Gardner

5. Internalized moral perspective

7. Relational transparency

2. Algera & Lips-Wiersma

4. Self-awareness

6. Balanced processing

8. Cottrill, Denise Lopez & Hoffman

مثبت مانند خوش بینی و اعتماد به نفس، به ایجاد چنین روابطی کمک کرده و زمینه رشد خود و پیروانش را فراهم می‌کند (اولیو و گاردنر، ۲۰۰۵، ص ۳۲۶).

تأثیر رهبری اصیل بر قلدری سازمانی: قلدری سازمانی شامل «قرار گرفتن در معرض مکرر و طولانی مدت بدرفتاری‌های روان‌شناختی است که نسبت به یک هدف (قربانی) یعنی شخصی که مورد آزار و اذیت، بدرفتاری و توهین قرار می‌گیرد، اعمال می‌شود و این فرد (قربانی قلدری) خودش را قادر به مقابله به مثل نمی‌داند» (هوگ، اسکوگ استد و اینرسن، ۲۰۰۹، ص ۳۵۱). اینرسن (۲۰۰۱) مؤلفه‌های قلدری سازمانی را شامل این موارد می‌داند: ۱- آزارهای مربوط به کار (قلدری مربوط به کار) مانند پنهان کردن اطلاعات یا تعیین مهلت غیرمنطقی برای انجام کار؛ ۲- آزارهای شخصی (قلدری شخصی) مانند خبرچینی و پخش شایعات بی‌اساس؛ ۳- تهدیدهای فیزیکی (قلدری فیزیکی) مانند فریاد زدن یا تهدید کردن از طریق اذیت و آزارهای فیزیکی (اینرسن، ۲۰۰۱، ص ۶). قلدری مربوط به محیط کار نسبت به دو شکل دیگر اعمال قلدری، تکرارپذیرتر بوده و بیشتر بر افراد تحمیل می‌شود و با هزینه‌های مربوط به حفظ و نگهداشت منابع انسانی مانند تمایل به انتقال و جابجایی، ضعف سلامت روانی و غیبت، همبستگی شدیدتری دارد (برزلسن، اسکوگ استد، لائو و اینرسن، ۲۰۱۱، ص ۱۷۹؛ اینرسن، هول و نوتلارس، ۲۰۰۹، ص ۳۴).

هنگامی که اجازه ادامه و گسترش قلدرمآبی در سازمان داده شود، به مرور وجود قلدری سازمانی به صورت امری عادی درآمده و تبدیل به هنجار شده و باعث هدایت دیگر افراد برای اعمال چنین رفتارهایی می‌شود (پیرسون، اندرسون و پوراس، ۲۰۰۰، ص ۱۲۵). وجود قلدری در محیط سازمان، توسط رهبرانی که توانایی کافی برای رسیدگی به این شرایط را ندارد، انکار شده و نادیده گرفته می‌شود (سالین، ۲۰۰۳، ص ۳۸) و زمانی که به بررسی و رفع این شرایط توجه نشود، قلدرمآبی تشدید خواهد شد و در نتیجه تحمیل این شرایط باعث افزایش استرس و کاهش بهره‌وری می‌شود. یک رهبری مقتدر باید به این شرایط رسیدگی و توجه نماید. قلدرمآبی یک مسئله سازمانی است و نه فردی (لاگن - سندویک و داونپورت، ۲۰۰۹، ص ۱۵)، بنابراین تعهد

1. Berthelsen, Skogstad, Lau & Einarsen

2. Einarsen, Hoel & Notelaers

3. Pearson, Andersson & Porath

4. Salin

5. Lutgen-Sandvik & Davenport

رهبری در همه سطوح سازمانی به‌منظور اطمینان از اینکه قلدری بر سازمان تحمیل نمی‌شود، لازم و ضروری است. پژوهش‌های اندکی در زمینه بررسی رابطه رفتارهای رهبری و قلدری سازمانی، انجام شده است. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که سبک رهبری حمایتی با سطوح پایین‌تر قلدری در محیط کار، ارتباط دارد (هوگ و همکاران، ۲۰۰۷، ص ۲۲۵؛ هوگ و همکاران، ۲۰۱۱، ص ۶۲۵؛ هول و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۴۶۱). هوگ و همکاران (۲۰۰۷) و هول و همکاران (۲۰۱۰) به این نتیجه رسیدند که رفتارهای منفی رهبران و آنچه اغلب به آن برچسب رفتارهای بدون رهبری (مانند رهبری لجام‌گسیخته) زده می‌شود، باعث تشویق بروز قلدری در محل کار می‌شود درحالی‌که سبک‌های رهبری مثبت و رابطه‌مدار مانند سبک رهبری اصیل، ممکن است باعث جلوگیری از بروز قلدرمآبی شوند. به علاوه هوگ و همکاران (۲۰۱۱) به این نتیجه رسیدند که زمانی که کارکنان احساس کنند رهبران از آن‌ها حمایت کرده و به‌طور منصفانه با آن‌ها برخورد می‌کنند، میزان گزارش‌های مربوط به قلدری سازمانی نیز کاهش می‌یابد. محققان بر این باور هستند که رفتارهای حمایتی و منصفانه رهبری، باعث ایجاد استانداردهای روشنی برای رفتارهای قابل‌پذیرش در محیط کار شده و به‌این‌ترتیب از گسترش قلدرمآبی جلوگیری می‌شود. استوتن و همکاران (۲۰۱۰) به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری اخلاقی<sup>۱</sup> (که به‌نوعی همسو و همساز با سبک رهبری اصیل است) از طریق طراحی مثبت محیط کار بر قلدری سازمانی تأثیر منفی دارد؛ محیط کار مثبت، محیطی است که در آن کارکنان حجم کاری معقول و شرایط کاری مثبت و مناسبی را ادراک کنند. رهبران اخلاقی از طریق رعایت صداقت، اعتماد و انصاف بر ارزش‌های اخلاقی تأکید کرده و موارد اخلاقی را در تصمیم‌گیری‌هایشان رعایت می‌کند (تروینو، برون و هارتمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳، ص ۱۱). برداشت هوگ و همکاران (۲۰۱۱) از مفهوم رهبری و مفهوم رهبری اخلاقی مطرح‌شده توسط استوتن و همکاران (۲۰۱۰) با مفهوم‌سازی اولیو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) از رهبری اصیل مرتبط و همسو است و این موضوع نشان می‌دهد که ممکن است رهبری اصیل همچون تأثیر رهبری اخلاقی بر قلدری سازمانی، تأثیر مشابهی داشته باشد. قاعدتاً،

1. Stouten & et al

2. Ethical leadership style

3. Trevino, Brown & Hartman

4. Avolio & Et al

رهبران اصیل محیطی ایجاد می‌کنند که امکان چشم‌پوشی از قلدرمآبی در آن وجود نخواهد داشت. قلدری در محیط‌های کاری استرس‌زا که به دلایل مختلفی همچون ابهام نقش، حجم بالای کاری و انتظارات کاری غیرمعقول، باعث ناامیدی کارکنان از رسیدن به اهدافشان می‌شود، شایع است (هوک و همکاران، ۲۰۰۷، ص ۲۳۸؛ اسکوک استد و همکاران، ۲۰۰۷، ص ۹۰). چنانچه رهبران به‌صورت مداوم و به‌صورت شفاف و روشن با کارکنان تعامل داشته باشند و در تصمیم‌گیری‌های مربوط به کارکنان صادقانه عمل کنند، به وجود آمدن چنین شرایطی (قلدری و پیامدهای آن) بعید به نظر می‌رسد؛ بنابراین رهبران اصیل از طریق ایجاد یک محیط کار مثبت و استاندارد برای تعاملات بین فردی رضایت‌بخش، نقش مهمی را در ممانعت از ایجاد قلدری سازمانی ایفا می‌کنند. رهبران اصیل محیط کار مثبتی که در آن از تلاش‌های کارکنان برای انجام وظایفشان در یک جو سازمانی مبتنی بر احترام و تعاملات باز حمایت می‌شود، ایجاد می‌کنند (اولیو و همکاران، ۲۰۰۴، ص ۸۰۵). لاسچینگر و فیدا<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که رهبری اصیل تأثیر منفی و معناداری بر قلدری سازمانی دارد. همچنین در پژوهش شجاعی و همکاران (۱۳۹۵) تأثیر منفی و معنادار رهبری اصیل بر قلدری سازمانی تأیید شد. به این ترتیب فرضیه اول پژوهش بدین‌صورت تدوین شد: رهبری اصیل بر بروز قلدری سازمانی تأثیر منفی و معناداری دارد.

تأثیر رهبری اصیل بر فرسودگی شغلی: فرسودگی شغلی یک واکنش روانی به عوامل تنش‌زای مزمن شغلی شامل سه مؤلفه تحلیل عاطفی، بدینی و اثربخشی فردی (فقدان موفقیت شخصی) است (لیتر و ماسلاچ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴، ص ۹۵). تحلیل عاطفی مهم‌ترین عنصر فرسودگی شغلی است (لیتر و ماسلاچ، ۲۰۰۴، ص ۹۵) که چنانچه در بلندمدت پایدار بماند، باعث ایجاد بدینی و انزوای احساسی نسبت به کار و احساس اثربخش نبودن در فرد می‌گردد (لیتر و ماسلاچ، ۲۰۰۴، ص ۹۵؛ ماسلاچ و لیتر، ۱۹۹۷). اگرچه لیتر و ماسلاچ (۲۰۰۴) فرسودگی شغلی را به‌عنوان سندرمی با سه مؤلفه مفهوم‌سازی کرده‌اند، در پژوهش‌های اخیر بر مفهوم‌سازی با دو مؤلفه پرداخته شده است

1. Laschinger & Fida  
2. Leiter & Maslach



(شافلی و باکر، ۲۰۰۴، ص ۲۹۶). این پژوهش‌ها اعتقاد دارند که بهتر است اثربخشی فردی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مشارکت در کار در نظر گرفته شود. به این ترتیب مؤلفه‌های فرسودگی شغلی شامل تحلیل عاطفی و بدبینی است. در پژوهش‌های گسترده‌ای اثرات منفی فرسودگی کارکنان بر سلامت و خروجی‌های فردی و سازمانی تأیید شده است (شافلی و بونک، ۲۰۰۳، ص ۳۸۵؛ شافلی، لیتر و ماسلاچ، ۲۰۰۹، ص ۲۰۹). از نظر رفاه شخصی، فرسودگی شغلی با علائمی همچون اضطراب و افسردگی مرتبط است (پترسون و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۸۸). از منظر سازمانی نیز، تعدادی از مطالعات به ارتباط فرسودگی شغلی با عدم رضایت شغلی (بکر، میلد و کلاک، ۲۰۰۶، ص ۱۴۵۱؛ پیکو، ۲۰۰۶، ص ۳۱۱)؛ کاهش سطح عملکرد (پارکر و کولیک، ۱۹۹۵، ص ۵۸۴) و تمایل به ترک شغل (لیتر و ماسلاچ، ۲۰۰۹، ص ۳۳۴) اشاره کرده‌اند.

تعدادی از پژوهش‌ها وجود رابطه مستقیم و غیرمستقیم رهبری بر تجربه کارکنان از فرسودگی شغلی را تأیید کرده‌اند (لاسچینگر، فینگن و ویلک، ۲۰۱۱، ص ۱۲۹؛ لی و کامینگز، ۲۰۰۸، ص ۷۸۰). در پژوهش لاسچینگر و فیدا (۲۰۱۴) تأثیر منفی و معنادار رهبری اصیل بر فرسودگی شغلی تأیید شد. برخی از پژوهش‌ها نشان‌دهنده این است که مدیریت حمایتی با سطوح پایین‌تر تحلیل عاطفی در محیط‌های کاری بهداشتی و درمانی ارتباط دارد (بالوگان و همکاران، ۲۰۰۲، ص ۱۳۵؛ وایی، آیکن، اسلون، کلارک و وارگاس، ۲۰۰۴، ص ۱۱۶۱) و به این ترتیب رهبری حمایتی که از جمله آن‌ها سبک رهبری اصیل است، می‌تواند کارکنان را در برابر فرسودگی شغلی حفظ کند. رهبران، نقش مهمی در ایجاد محیط‌های کاری‌ای دارند که از طریق تضمین این مطلب که منابع کافی برای دستیابی به اهداف کاری در محل کار وجود دارد و اینکه جو اجتماعی باعث ایجاد روابط کاری مؤثر می‌شود، از فرسودگی شغلی جلوگیری می‌کنند (لاسچینگر و فیدا، ۲۰۱۴، ص ۷۴۵). بنابراین فرضیه دوم پژوهش به این صورت تدوین شد: رهبری اصیل بر بروز

1. Schaufeli & Bakker

3. Peterson & et al

5. Piko

7. Laschinger, Finegan & Wilk

9. Balogun & Et al

2. Buunk

4. Becker, Milad & Klock

6. Parker & Kulik

8. Lee & Cummings

10. Vahey, Aiken, Sloane, Clarke & Vargas

فرسودگی شغلی تأثیر منفی و معناداری دارد؛

**تأثیر قلدری سازمانی بر فرسودگی:** قلدری در محل کار به عنوان رفتارهای منفی هدفمند توصیف می‌شود که در طول زمان پایدار باقی می‌مانند و برای اهداف قلدری ایجاد استرس می‌کنند و ممکن است به‌طور بالقوه منابع روان‌شناختی موردنیاز برای برخورد با این رفتارهای قلدرانه را کاهش دهند (لاسچینگر و فیدا، ۲۰۱۴، ص ۷۴۵). برخی از پژوهش‌ها، قرار گرفتن در معرض قلدرمآبی در محیط کار را با فرسودگی مرتبط می‌دانند (بولینگ و بیر،<sup>۱</sup> ۲۰۰۶، ص ۹۹۹؛ نیلسون و اینرسن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲، ص ۳۱۵). نیلسون و اینرسن (۲۰۱۲) در نتایج به‌دست‌آمده از بررسی ده مطالعه انجام‌شده در این زمینه، با استفاده از روش فرا تحلیل، همبستگی بین قلدری و فرسودگی را ۲۷ درصد تعیین کردند. دسته‌ای دیگر از پژوهش‌ها نیز وجود رابطه معنادار بین قلدری و فرسودگی را تأیید کردند (ملیا و بکرلیل<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷، ص ۶۸۱؛ سا و فلمینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸، ص ۴۱۵). همچنین در پژوهش‌های انجام‌شده، تأثیرات منفی قلدری بر سلامتی مانند افسردگی و اضطراب (هاگ، هنریکسون و بور<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵، ص ۲۵۸؛ میکلسن و اینرسن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱، ص ۳۹۶)؛ ضعف جسمی (هول، فراگهر و کوپر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴، ص ۳۸۴) و فرسودگی شغلی (لاسچینگر و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۲۷۳۹) نیز تأیید شده است. در پژوهش شجاعی و همکاران (۱۳۹۵) تأثیر مثبت و معنادار قلدری سازمانی بر فرسودگی شغلی تأیید شد. براین اساس فرضیه سوم پژوهش به این صورت تدوین شد: قلدری سازمانی بر بروز فرسودگی شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد؛

**تأثیر قلدری سازمانی و فرسودگی شغلی بر تمایل به ترک شغل:** استرس و نارضایتی شغلی که از مهم‌ترین دلایل تمایل به ترک شغل هستند (فیرس، میلر، مور و لوکت<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷، ص ۱۷۴)، غالباً به علت شیوه‌های نظارتی ضعیف و شرایط کاری منفی مانند قرار گرفتن در معرض قلدری سازمانی حاصل می‌شوند (برتلسن، اسکگ استد، لاو و اینرسن<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱، ص ۱۸۰). یکی از

1. Bowling & Beehr

3. Meliá & Beceril

5. Hogh, Henriksson & Burr

7. Hoel, Faragher & Cooper

9. Berthelsen, Skogstad, Lau & Einarsen

2. Nielsen & Einarsen

4. Sá & Fleming

6. Mikkelsen & Einarsen

8. Firth, Mellor, Moor & Loquet

جدی‌ترین پیامدهای قلدری سازمانی میزان جابجایی و ترک شغل است، به این معنا که قربانی ممکن است محیط کاری نامناسب و دشواری برای ادامه خدمت را تجربه کرده و به این ترتیب فرد به انتخاب گزینه ترک داوطلبانه شغل ترغیب شود (گلمبک و همکاران، ۲۰۱۴، ص ۲۶۰). با توجه به اینکه نرخ جابجایی و تمایل به ترک کارکنان، هم برای فرد و هم برای سازمان هزینه‌زا است؛ رهبران نقش مهمی در ایجاد شرایط کاری مناسب که باعث کاهش از دست دادن سرمایه‌های انسانی و فکری می‌شود؛ بازی می‌کنند (دس و شاو، ۲۰۰۱، ص ۴۵۰). قلدری باعث استرس و در نتیجه بالا رفتن سطح فرسودگی شغلی می‌شود (اینرسن، ماتیتسن و اسکگ استد، ۱۹۹۸، ص ۵۶۵؛ سا و فلمینگ، ۲۰۰۸، ص ۴۲۰). استرس سازمانی از دلایل رایج تمایل کارکنان به ترک شغل است (فیرس و همکاران، ۲۰۰۷، ص ۱۸۰) و فرسودگی نیز به‌عنوان یک پاسخ شناخته‌شده به استرس سازمانی است که در پژوهش‌های متعدد با تمایل به ترک و جابجایی شغلی مرتبط شده است (لاسچینگر، فینگن و ویلک، ۲۰۰۹، ص ۳۳۱؛ شافلی و بونک، ۲۰۰۳، ص ۳۹۰).

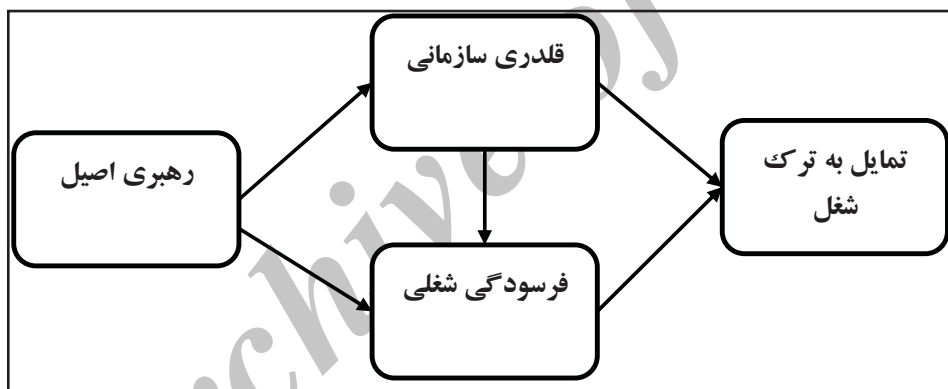
پژوهش‌های متعدد نشان می‌دهند که فرسودگی شغلی در رابطه بین شرایط کاری نامناسب و تمایل به ترک و جابجایی، نقش واسطه‌ای را ایفا می‌کند (کیم و استونر، ۲۰۰۸، ص ۲۲؛ لیتز و ماسلاچ، ۲۰۰۹، ص ۳۳۶). به عنوان مثال لاسچینگر و همکاران (۲۰۱۱) به این نتیجه رسیدند که مؤلفه تحلیل عاطفی، نقش میانجیگری را در رابطه بین تقاضاهای شغلی و تمایل به ترک شغل پرستاران دارد. همچنین ماسلاچ و لیتز (۲۰۰۹) نشان دادند که فرسودگی شغلی با تمایل به جابجایی و ترک شغل، مرتبط است. شافلی و بونک (۲۰۰۳) به این نکته اشاره کردند که غالباً رابطه ضعیفی بین فرسودگی و جابجایی و ترک شغل وجود دارد و بیان می‌کنند که کارکنانی که دچار فرسودگی شغلی شده‌اند معمولاً در شغلشان باقی می‌مانند درحالی‌که باقی ماندن آن‌ها پیامدهای منفی را بر فرد و سازمان دارد. در پژوهش‌های شریف‌زاده و همکاران (۱۳۹۲)، زارع و همکاران (۱۳۹۴) و صادقی، رادمهر و شهبازی راد (۱۳۹۵) وجود رابطه مثبت و معنادار بین فرسودگی شغلی و تمایل به ترک شغل تأیید شد.

فرضیه‌های چهارم و پنجم، ششم و هفتم پژوهش نیز به‌صورت زیر تدوین شدند:

فرضیه چهارم: قلدری سازمانی بر بروز تمایل به ترک شغل تأثیر مثبت و معناداری دارد.  
فرضیه پنجم: فرسودگی شغلی بر بروز تمایل به ترک شغل تأثیر مثبت و معناداری دارد.  
فرضیه ششم: قلدری سازمانی در رابطه بین رهبری اصیل و تمایل به ترک شغل نقش میانجی گر دارد.

فرضیه هفتم: فرسودگی شغلی در رابطه بین رهبری اصیل و تمایل به ترک شغل نقش میانجی گر دارد.

مدل مفهومی پژوهش: بر مبنای ادبیات پژوهش، مدل مفهومی به صورت شکل زیر خواهد بود که رهبری اصیل به عنوان متغیر مستقل، تمایل به ترک شغل به عنوان متغیر وابسته و دو متغیر قلدری سازمانی و فرسودگی شغلی به عنوان متغیرهای میانجی در نظر گرفته شدند.



شکل ۱. مدل مفهومی محقق ساخته با اقتباس از لاسچینگرو و فیدا (۲۰۱۴)

## روش شناسی

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-تحلیلی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش کارکنان ستادی یکی از نهادهای انتظامی استان فارس است که با توجه به محدودیت‌های موجود در چنین نهادهایی، از میان آن‌ها ۸۸ نفر براساس فرمول کوکران مربوط به جامعه محدود، به عنوان نمونه آماری به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه شامل پرسشنامه رهبری اصیل؛ پرسشنامه قلدری سازمانی؛ پرسشنامه فرسودگی شغلی و

پرسشنامه تمایل به ترک شغل بود. برای سنجش روایی ابزار پژوهش، پرسشنامه‌ها در اختیار چند تن از اساتید صاحب‌نظر قرار گرفت و روایی صوری و محتوای آن‌ها مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه‌های مورد استفاده در پژوهش نیز به کمک ضریب آلفای کرونباخ مورد ارزیابی قرار گرفت و با توجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها بالاتر از  $0/7$  بود (ضریب آلفای کرونباخ متغیر رهبری اصیل؛ قلدری سازمانی؛ فرسودگی شغلی و تمایل به ترک شغل به ترتیب برابر  $0/899$ ؛  $0/89$ ؛  $0/889$  و  $0/803$  بود)، پایایی ابزار پژوهش تأیید شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش‌های تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

الف- آمار توصیفی: خلاصه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی حجم نمونه پژوهش در قالب فراوانی و درصد فراوانی در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. خلاصه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (تعداد نمونه: ۸۸ نفر)

متغیر	برچسب	فراوانی مطلق	درصد فراوانی نسبی
جنسیت	مرد	۷۶	۸۶/۴
	زن	۱۲	۱۳/۶
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۴۰	۴۵/۴۵
	۳۰ تا ۴۰ سال	۴۰	۴۵/۴۵
	۴۰ تا ۵۰ سال	۷	۸
	بالای ۵۰ سال	۱	۱/۱
سابقه	زیر ۱۰ سال	۶۰	۶۸/۲
	۱۱ تا ۲۰ سال	۲۰	۲۲/۷
	۲۱ تا ۳۰ سال	۸	۹/۱
سطح تحصیل	دیپلم	۲۸	۳۱/۸
	کاردانی	۳۲	۳۶/۴
	کارشناسی	۲۶	۲۹/۵
	کارشناسی ارشد	۲	۲/۳

## ب- آمار استنباطی

در این بخش برای پاسخ به فرضیه‌های پژوهش از تکنیک‌های تحلیل عاملی تأییدی و مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. در این پژوهش به دلیل کم بودن تعداد نمونه آماری و چند سطحی بودن مدل پژوهش، برای تأیید مدل و پاسخ به فرضیه‌های پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی<sup>۱</sup> با استفاده از نرم‌افزار «اسمارت پی.ال.اس» انجام شد.

نتایج تحلیل عاملی تأییدی دومرتبه‌ای (مدل‌های اندازه‌گیری): قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش، اطمینان یافتن از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای برون‌زا و درون‌زا ضروری است. این کار از طریق تحلیل عاملی تأییدی دومرتبه‌ای صورت گرفته است. جدول شماره ۱، میانگین واریانس تبیین شده<sup>۲</sup> و پایایی ترکیبی<sup>۳</sup>، آلفای کرونباخ و ضریب تعیین را نشان می‌دهد. پایایی ترکیبی در واقع نسبت مجموع بارهای عاملی متغیرهای مکنون به مجموع بارهای عاملی بعلاوه واریانس خطا است. مقادیر آن بین ۰ تا ۱ و جایگزینی برای آلفای کرونباخ است. مقدار این شاخص نباید کمتر از ۰/۶ باشد (چین و نیوستد<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹، ص ۳۳۷). علاوه بر روایی ساده که برای بررسی اهمیت نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌ها به کار می‌رود، روایی تشخیصی نیز در پژوهش حاضر مورد نظر است به این معنا که نشانگرهای هر سازه در نهایت تفکیک مناسبی را به لحاظ اندازه‌گیری نسبت به سازه‌های دیگر مدل فراهم آورند. به عبارت ساده‌تر هر نشانگر فقط سازه خود را اندازه‌گیری کند و ترکیب آن‌ها به گونه‌ای باشد که تمام سازه‌ها به خوبی از یکدیگر تفکیک شوند. با کمک شاخص میانگین واریانس استخراج شده مشخص شد که تمام سازه‌های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند.

شاخص نیکویی برازش مدل (جی.ا.اف): این شاخص سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل

اندازه‌گیری شده را نشان می‌دهد و برابر است با:

$$GOF = \sqrt{AVE} \times \sqrt{R^2}$$

که در آن  $\overline{AVE}$  و  $\overline{R^2}$  میانگین AVE و  $R^2$  است. بالا بودن شاخص مقدار GOF از ۰/۴

1. Partial Least Square  
3. Composite Reliability

2. Average Variance Extracted  
4. Chin & Newsted

برازش مدل را نشان می‌دهد. مقدار شاخص برازش برابر  $0/665$  شده است و از مقدار  $0/4$  بزرگ‌تر شده است و نشان از برازش مناسب مدل دارد. مقدار GOF در جدول شماره ۲ آمده است.

جدول ۲. شاخص روایی، پایایی و توصیفی

متغیرها	میانگین واریانس تبیین شده	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	ضریب تعیین	شاخص نیکویی برازش مدل
آزارهای شخصی	۰/۵۲۶	۰/۸۱۲	۰/۸۶۶	۰/۸۳۰	۰/۶۶۵
آزارهای مربوط به کار	۰/۵۵۴	۰/۷۹۵	۰/۸۶۰	۰/۷۱۲	
بدبینی	۰/۷۰۴	۰/۸۶۰	۰/۹۰۵	۰/۸۸۱	
تحلیل عاطفی	۰/۷۳۶	۰/۸۸۰	۰/۹۱۷	۰/۸۸۱	
تمایل به ترک شغل	۰/۶۹۷	۰/۷۸۲	۰/۸۷۳	۰/۵۵۷	
تهدیدهای فیزیکی	۰/۵۳۵	۰/۷۰۲	۰/۷۶۹	۰/۵۳۳	
خودآگاهی	۰/۶۶۴	۰/۸۲۹	۰/۸۸۷	۰/۵۷۱	
رهبری اصیل	۰/۶۶۸	۰/۹۱۲	۰/۸۸۹	۰/۰۰۰	
شفافیت ارتباطی	۰/۵۶۱	۰/۷۴۴	۰/۸۳۶	۰/۶۷۰	
فرسودگی شغلی	۰/۸۸	۰/۹۱۷	۰/۹۳۷	۰/۵۲۷	
قلدری سازمانی	۰/۶۹۲	۰/۸۷۲	۰/۸۷	۰/۴۳۸	
پردازش متون	۰/۶۷۲	۰/۸۳۹	۰/۸۹۱	۰/۶۳۰	
چشم‌انداز اخلاقی	۰/۷۶۵	۰/۸۹۸	۰/۹۲۹	۰/۷۹۹	

جدول شماره ۳، ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش و شاخص اعتبار منفک<sup>۱</sup> را نشان می‌دهد. روی قطر اصلی این ماتریس ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده را نشان می‌دهد. طبق این شاخص واریانس هر متغیر مکنون باید برای شاخص‌های مربوط به خودش بیشتر از سایر شاخص‌ها باشد. برای تشخیص این امر ابتدا جذر میانگین واریانس تبیین شده متغیر مکنون محاسبه و سپس حاصل را با مقادیر همبستگی‌ای که این متغیر مکنون با سایر متغیرهای مکنون داشته مقایسه می‌شود. درنهایت لازم است حاصل جذر میانگین واریانس تبیین شده از مقادیر سایر همبستگی‌ها بیشتر باشد. لازمه تأیید روایی منفک بیشتر بودن مقدار ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده از تمامی ضرایب همبستگی متغیر مربوط با باقی متغیرها است (فورنل و لارکر<sup>۲</sup>،

1. Discriminant Validity

2. Fornell & Larcker

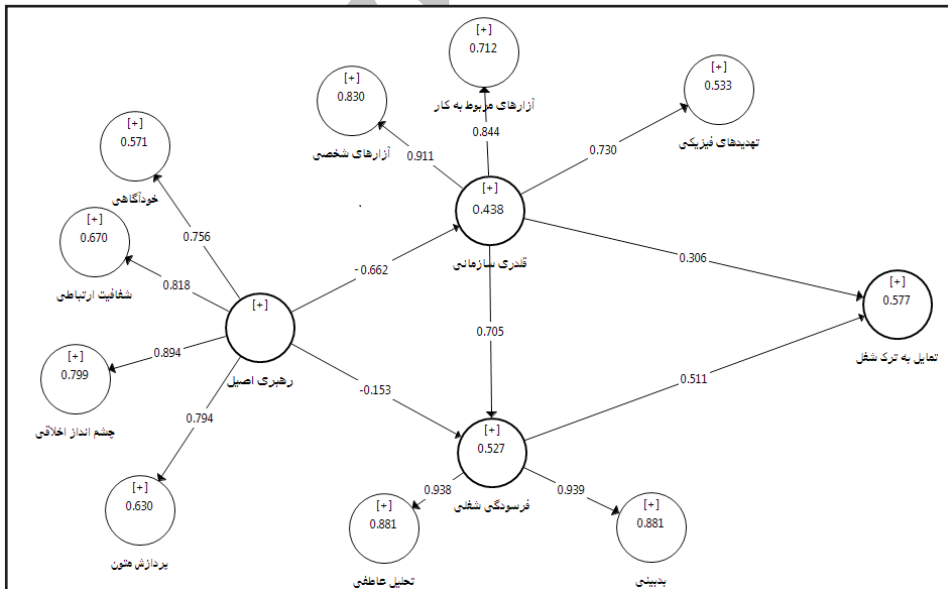
۱۹۸۱، ص ۴۵). پایین قطر اصلی همبستگی پیرسون نشان داده شده‌اند. ضریب مثبت نشان‌دهنده رابطه مثبت و مستقیم و ضریب منفی نشان‌دهنده رابطه منفی و معکوس بین دو متغیر است. تمامی ضرایب همبستگی در سطح خطای کمتر از ۱ درصد مثبت و معنادار هستند.

جدول ۳. ماتریس همبستگی و روایی منفک

متغیرها	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)
(۱) رهبری اصیل	۰/۸۱۷			
(۲) قلدری سازمانی	-۰/۲۳۴	۰/۸۳۱		
(۳) فرسودگی شغلی	-۰/۱۷۲	۰/۷۰۹	۰/۹۳۸	
(۴) تمایل به ترک شغل	-۰/۰۷۰	۰/۶۶۹	۰/۷۲۸	۰/۸۳۴

\*\*\* تمامی ضرایب همبستگی در سطح خطای کمتر از ۱ درصد معنادار هستند.  
 \*\* قطر اصلی ریشه دوم میانگین واریانس تعیین شده (AVE) را نشان می‌دهد.

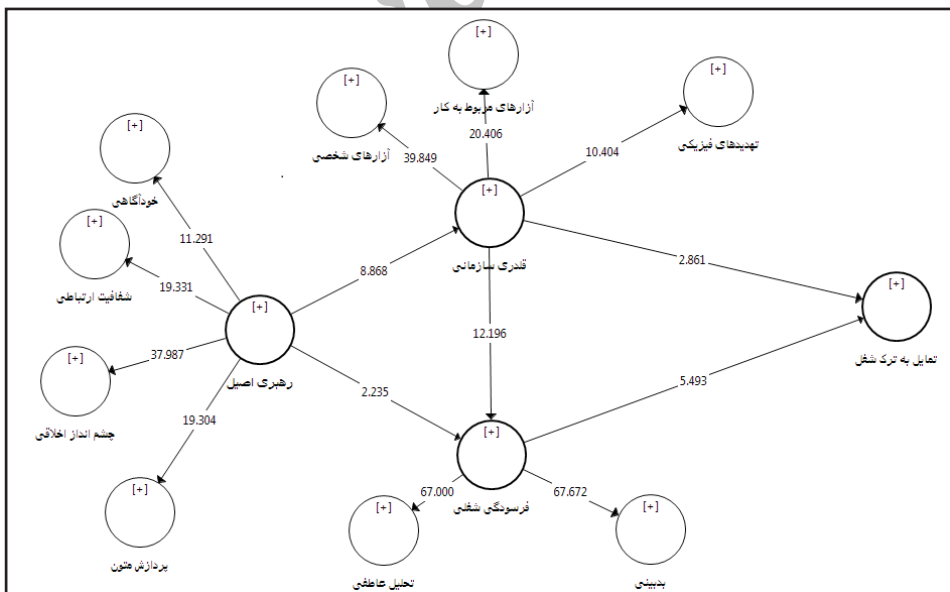
نمودار ۱، مدل معادلات ساختاری را در حالت تخمین ضرایب استاندارد نشان می‌دهد. در این مدل متغیر رهبری اصیل برون‌زا و متغیر تمایل به ترک شغل درون‌زا است. متغیرهای قلدری سازمانی و فرسودگی شغلی نقش متغیر میانجی گر را دارند.



نمودار ۱. مدل در حالت تخمین ضرایب استاندارد



مقدار ملاک برای شاخص ضرایب استاندارد بارهای عاملی ۰/۴ است (هولند، ۱۹۹۹، ص ۲۰۲) که با توجه به اینکه تمامی مقادیر بارهای عاملی بیشتر از ۰/۴ و همچنین مقادیر محاسبه شده  $t$  برای هر یک از بارهای عاملی هر نشانگر با سازه یا متغیر پنهان خود بالای ۱/۹۶ بود، بنابراین می‌توان همسویی سؤالات پرسشنامه برای اندازه‌گیری مفاهیم را در این مرحله معتبر نشان داد. در واقع نتایج یادشده نشان می‌دهد آنچه محقق توسط سؤالات پرسشنامه قصد سنجش آن‌ها را داشته است توسط این ابزار محقق شده است. بنابراین روابط بین سازه‌ها یا متغیرهای پنهان قابل استناد است. دسته دوم معادلات ساختاری هستند که روابط بین متغیرهای اصلی پژوهش هستند و برای آزمون فرضیه‌ها استفاده می‌شوند. به این ضرایب اصطلاحاً ضرایب مسیر<sup>۲</sup> گفته می‌شود. نمودار شماره ۲ مدل «بوت‌استرپ» را در حالت قدر مطلق معناداری ضرایب ( $t$ -value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی) و معادلات ساختاری را با استفاده از آماره  $t$ ، آزمون می‌کند. بر طبق این مدل، ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است اگر مقدار آماره  $t$  از ۱/۹۶ بیشتر باشد.



نمودار ۲. مدل در حالت قدر مطلق معناداری ( $t$ -value)

در جدول شماره ۴ نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش ارائه شده است. چنانچه مقدار  $t$  برابر یا بیشتر  $۱/۹۶$  باشد، فرضیه تأیید می‌شود و چنانچه مقدار  $t$  کمتر از  $۱/۹۶$  باشد، فرضیه تأیید نخواهد شد. بر طبق نتایج جدول شماره ۴، با توجه به اینکه مقدار آماره  $t$  خارج بازه معناداری است (بیشتر از  $۱/۹۶$  شده است) ( $p < ۰/۰۵$ )، با احتمال ۹۵ درصد ادعای محقق مبنی بر این که «رهبری اصیل بر بروز قلدری سازمانی تأثیر معناداری دارد» تأیید می‌شود. با توجه به وجود ضریب بتای منفی می‌توان گفت رهبری اصیل بر بروز قلدری سازمانی تأثیر منفی دارد. به این ترتیب فرضیه اول پژوهش تأیید شد.

جدول ۴. ضرایب مسیر (بتا)، آماره تی، ضریب تعیین و نتیجه فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	بتا	تی	ضریب تعیین	جهت رابطه	نتیجه
رهبری اصیل قلدری سازمانی	-۰/۶۶۲	۸/۸۶۸	۰/۴۳۸	-	تأیید
رهبری اصیل فرسودگی شغلی	-۰/۱۵۳	۲/۲۳۵	۰/۵۲۷	-	تأیید
قلدری سازمانی فرسودگی شغلی	۰/۷۰۵	۱۲/۱۹۶		+	تأیید
قلدری سازمانی تمایل به ترک شغل	۰/۳۰۶	۲/۸۶۱	۰/۵۷۷	+	تأیید
فرسودگی شغلی تمایل به ترک شغل	۰/۵۱۱	۵/۴۹۳		+	تأیید

در فرضیه دوم پژوهش، با توجه به اینکه مقدار آماره  $t$  خارج بازه معناداری است (بیشتر از  $۱/۹۶$  شده است) ( $p < ۰/۰۵$ )، با احتمال ۹۵ درصد ادعای محقق مبنی بر این که «رهبری اصیل بر بروز فرسودگی شغلی تأثیر معناداری دارد» تأیید می‌شود. با توجه به وجود ضریب بتای منفی می‌توان گفت رهبری اصیل بر بروز قلدری سازمانی تأثیر منفی دارد. به این ترتیب فرضیه دوم پژوهش تأیید شد. همچنین با توجه به اینکه مقدار آماره  $t$  خارج بازه معناداری است (بیشتر از  $۱/۹۶$  شده است) ( $p < ۰/۰۵$ )، با احتمال ۹۵ درصد ادعای محقق مبنی بر این که «قلدری سازمانی بر بروز فرسودگی شغلی تأثیر معناداری دارد» تأیید می‌شود. با توجه به وجود ضریب مثبت می‌توان گفت قلدری سازمانی بر بروز فرسودگی شغلی تأثیر مثبت و مستقیم دارد. به این ترتیب فرضیه سوم پژوهش تأیید شد. در فرضیه چهارم پژوهش، با توجه به اینکه مقدار آماره  $t$  خارج بازه معناداری است (بیشتر از  $۱/۹۶$  شده است) ( $p < ۰/۰۵$ )، با احتمال ۹۵ درصد

ادعای محقق مبنی بر این که «قلدری سازمانی بر بروز تمایل به ترک شغل تأثیر معناداری دارد» تأیید می‌شود. با توجه به وجود ضریب بتای مثبت می‌توان گفت قلدری سازمانی بر بروز تمایل به ترک شغل تأثیر مثبت و مستقیم دارد. به این ترتیب فرضیه چهارم پژوهش تأیید شد. با توجه به اینکه مقدار آماره  $t$  خارج بازه معناداری است (بیشتر از  $1/96$  شده است) ( $p < 0.05$ )، با احتمال ۹۵ درصد ادعای محقق مبنی بر این که «فرسودگی شغلی بر بروز تمایل به ترک شغل تأثیر معناداری دارد» تأیید می‌شود. با توجه به وجود ضریب بتای مثبت می‌توان گفت فرسودگی شغلی بر بروز تمایل به ترک شغل تأثیر مثبت و مستقیم دارد. به این ترتیب فرضیه پنجم پژوهش تأیید شد.

به منظور بررسی تأثیر میانجی گر باید بیان نمود نکته مهم در ارتباط با اثر غیرمستقیم (میانجی) این است که باید هر دو ارتباط (تأثیر متغیر مستقل بر میانجی و تأثیر متغیر میانجی بر وابسته) معنادار باشند تا بتوان اثر غیرمستقیم را محاسبه نمود. در مورد فرضیه نقش میانجی قلدری سازمانی در رابطه بین رهبری اصیل و تمایل به ترک شغل، با توجه به معنادار بودن هر دو رابطه (رابطه رهبری اصیل و قلدری سازمانی؛ و رابطه قلدری سازمانی و تمایل به ترک شغل)، می‌توان مقدار اثر غیرمستقیم یا میانجی را محاسبه کرد. گفتنی است مقدار ضریب مسیر در اثر غیرمستقیم از ضرب دو اثر مستقیم تشکیل‌دهنده آن حاصل می‌شود (ضریب مسیر ارتباط بین مستقل با میانجی ضرب در ضریب مسیر ارتباط بین میانجی با وابسته) که به این ترتیب مقدار ضریب مسیر در اثر غیرمستقیم برابر  $0.203 - (0.306 * 0.662) = -0.000$  است و در نتیجه فرضیه قلدری سازمانی در رابطه بین رهبری اصیل و تمایل به ترک شغل نقش میانجی گر دارد، تأیید می‌شود. همچنین در مورد فرضیه نقش میانجی فرسودگی شغلی در رابطه بین رهبری اصیل و تمایل به ترک شغل، با توجه به معنادار بودن هر دو رابطه (رابطه رهبری اصیل و فرسودگی شغلی؛ و رابطه فرسودگی شغلی و تمایل به ترک شغل)، می‌توان مقدار اثر غیرمستقیم یا میانجی را محاسبه کرد. مقدار ضریب مسیر در اثر غیرمستقیم نیز برابر  $0.078 - (0.511 * 0.153) = -0.000$  است و در نتیجه فرضیه فرسودگی شغلی در رابطه بین رهبری اصیل و تمایل به ترک شغل نقش میانجی گر دارد، تأیید می‌شود.

جدول ۵. بررسی نقش متغیرهای میانجی

نتیجه	ضریب مسیر	فرضیه
تأیید	-۰/۲۰۳	تمایل به ترک شغل
تأیید	-۰/۰۷۸	تمایل به ترک شغل

### بحث و نتیجه گیری

بر طبق نتایج فرضیه اول تاثیر منفی و معنادار رهبری اصیل بر بروز قلدری سازمانی تایید شد. این یافته با نتایج پژوهش شجاعی و همکاران (۱۳۹۵)، لاسچینگر و فیدا (۲۰۱۴)، هوگ و همکاران (۲۰۱۱)، هول و همکاران (۲۰۱۰) و هوگ و همکاران (۲۰۰۷) در یک جهت است. از جمله دلایل بروز قلدری سازمانی، میزان قدرت یا احساس قدرت توسط مجرمان (اعمال کنندگان قلدری بر سایرین) است، بدین معنا که معمولاً مجرمان قدرت بیشتری نسبت به قربانیان قلدری داشته یا احساس قدرت بیشتری نسبت به قربانیان دارند. مجرمان معمولاً افرادی خودکامه، پرخاشگر، کینه‌توز، دمدمی مزاج و خودرأی هستند. مسئله اصلی این است که چنانچه رهبر سازمان خود دارای ویژگی‌های قلدرمآبانه باشد، قاعدتاً رواج قلدری در سازمان امری محتمل خواهد بود. همچنین رهبر سازمان فاقد دانش و مهارت‌های مدیریتی لازم جهت شناسایی علائم قلدری سازمانی بوده و مانع از گسترش آن در سازمان شود، به‌مرور قلدری به‌صورت امری طبیعی درآمده و تبدیل به یک هنجار سازمانی می‌شود. بر این اساس پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان، علائم و علل بروز قلدری در سازمان را شناسایی و در نطفه خفه کند و با اعمال سبک‌های رهبری حمایتی همچون سبک رهبری تحول‌آفرین، سبک رهبری اخلاقی و اصیل مانع از ظهور و گسترش قلدری سازمانی شوند. همچنین ایجاد یک محیط کاری مثبت یعنی محیطی با حجم کاری معقول و منصفانه، تعاملات شفاف و روشن و مبتنی بر احترام متقابل، زمینه ایجاد استانداردهای بالای رفتاری را فراهم کرده و می‌تواند باعث افزایش رضایت شغلی و ممانعت از ایجاد قلدری سازمانی شود.

در فرضیه دوم پژوهش تاثیر منفی و معنادار رهبری اصیل بر بروز فرسودگی شغل تایید شد. این نتیجه با نتایج پژوهش لاسچینگر و فیدا (۲۰۱۴)، لاسچینگر و همکاران (۲۰۱۱)، وایی و همکاران (۲۰۰۴) و بالوگان و همکاران (۲۰۰۲) همسو است. با توجه به تأثیر رهبری اصیل در

کاهش میزان فرسودگی شغلی و نقش مؤثر رهبران در ایجاد محیط‌های کاری حمایتی، پیشنهاد می‌شود رهبران سازمانی محیط‌های کاری مناسبی که در آن منابع کافی برای دستیابی به اهداف کاری فراهم باشد، ایجاد کرده و با ایجاد جو اجتماعی حمایتی سطح اضطراب و استرس شغلی و به تبع آن فرسودگی شغلی را کاهش دهند.

بر طبق نتایج فرضیه سوم پژوهش تاثیر مثبت و معنادار قلدری سازمانی بر بروز فرسودگی شغلی تایید شد که این یافته با نتایج پژوهش شجاعی و همکاران (۱۳۹۵)، لاسچینگر و همکاران (۲۰۱۰)، سا و فلمینگ (۲۰۰۸)؛ ملیا و بکريل (۲۰۰۷) و اینرسن و همکاران (۱۹۹۸) در یک جهت است. با توجه به اثرات منفی فرسودگی شغلی در سطح شخصی و سازمانی، یافته‌های این پژوهش اهمیت کاهش و حذف قلدری به‌عنوان یکی از منابع فرسودگی شغلی را برجسته می‌کند و به اهمیت و تأثیر مهم رهبری در این فرایند اشاره دارد. قلدری سازمانی باعث افزایش سطح استرس شغلی می‌شود که این افزایش استرس نیز به‌نوبه خود از علل اصلی بروز فرسودگی شغلی است. همچنین قلدری سازمانی باعث بروز افسردگی، اضطراب و ضعف سلامت جسمی کارکنان می‌شود که به‌مرور زمان این علائم باعث ایجاد خستگی طولانی‌مدت و مفرط شده و زمینه لازم برای ایجاد خستگی مزمن و در نهایت فرسودگی شغلی را فراهم می‌کنند. به همین علت پیشنهاد می‌شود با تدوین خط و مشی و دستورالعمل‌ها، زمینه پیشگیری از بروز قلدری سازمانی را فراهم کرد. ایجاد یک خط‌مشی ضد قلدری که قلدری سازمانی را تعریف و تعاریف منطقی از رفتارهای قابل قبول و غیر قابل قبول در محل کار را ارائه می‌دهند به کارکنان و رهبران سازمانی در شناسایی رفتارهای قلدرمآبانه و برخورد مناسب با این‌گونه رفتارها و کاهش و حذف قلدری سازمانی کمک خواهد کرد.

منطبق بر یافته‌های پژوهش تاثیر مثبت و معنادار قلدری سازمانی بر بروز تمایل به ترک شغل تایید شد. این نتیجه با نتایج پژوهش گلمبک و همکاران (۲۰۱۴) همسو است. قلدری سازمانی باعث می‌شود کارکنان محیط کاری نامناسب و دشواری برای ادامه خدمت را تجربه نموده و به‌این ترتیب به انتخاب گزینه ترک داوطلبانه شغل ترغیب شوند. این موضوع که فرد احساس کند که با او ناعادلانه رفتار می‌شود و در معرض رفتارهای پرخاشگرانه قرار دارد، ممکن است

یک احساس عاطفی ناراحت‌کننده در فرد به وجود آورده و احساس عمیقی از بدبینی را در محل کار برای فرد به وجود آورد که این موضوع به نوبه خود بر رضایت شغلی، تعهد افراد به شغلشان و تمایل و علاقه برای حضور در محل کار تأثیر گذاشته و سطح تمایل به ترک شغل را در فرد افزایش دهد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود جهت کاهش و جلوگیری از بروز قلدری سازمانی، فرایندهای گزارش دهی و تشویق گزارش دهی که در واقع عبارت است از ایجاد فرایندهای گزارش دهی، رسیدگی و وساطت برای رسیدگی به شکایات کارکنان در مورد سرپرست یا دیگر همکاران؛ ایجاد شود.

بر طبق نتایج فرضیه پنجم پژوهش تأثیر مثبت و معنادار فرسودگی شغلی بر بروز تمایل به ترک شغل مورد تایید قرار گرفت که این یافته با یافته‌های پژوهش صادقی و همکاران (۱۳۹۵)؛ زارع و همکاران (۱۳۹۴)؛ شریف‌زاده و همکاران (۱۳۹۲) و ماسلاچ و لیتر (۲۰۰۹) همسو است. علائم فرسودگی شغلی به شکل غیبت‌های مکرر، تمایل به جابجایی و ترک حرفه، کاهش عزت‌نفس و نظایر آن‌ها، خود را نشان می‌دهد به دنبال این عوامل تمایل به ترک خدمت در افراد تقویت می‌شود. به منظور کاهش این موارد پیشنهاد می‌شود مدیران با نشان دادن ترکیبی از ویژگی‌های صداقت، قابلیت اعتماد، امین بودن، گسترش عدالت و فرهنگ ارزش‌های اخلاقی و کاهش عوامل استرس‌زای شغلی باعث افزایش اعتماد، وفاداری و تعهد کارکنان و در نتیجه کاهش ترک خدمت آنان شوند.

همچنین با توجه به نتایج و تائید فرضیه‌های ششم و هفتم پژوهش و تائید این موضوع که قلدری سازمانی و فرسودگی شغلی اثر مثبت رهبری اصیل در کاهش تمایل به ترک شغل را؛ کاهش می‌دهند؛ پیشنهاد می‌شود رهبران سازمانی حداکثر تلاش خود در جهت پیشگیری و مدیریت قلدری سازمانی را کرده و از بروز استرس و فرسودگی شغلی جلوگیری کنند.

### فهرست منابع

احمدوند، علی‌محمد؛ احمدی‌مقدم، اسماعیل و بختیاری، حسن. (تابستان ۱۳۸۸). طراحی الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی*. ۴(۲)، صص ۱۶۱-۱۳۹. بازیابی از:

<http://www.sid.ir/Fa/Journal/ViewPaper.aspx?ID=104835>

رنجبر، هومن و شفیع‌زاده، حمید. (زمستان ۱۳۹۴). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بقا و ماندگاری کارکنان

- شهرداری منطقه ۱۳ تهران. *مطالعات مدیریت شهری*. ۷(۲۴)، صص ۶۳-۷۷. بازیابی از:  
<http://www.sid.ir/Fa/Journal/ViewPaper.aspx?id=275296>
- زارع، امین؛ توکلی، غلامرضا و کرمی، ذبیح‌الله. (زمستان ۱۳۹۴). تأثیر تعارض کار - خانواده از طریق فرسودگی شغلی بر تمایل به ترک سازمان در میان کارکنان ناجا. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*. ۳(۴)، صص ۱۷۶-۱۵۱. بازیابی از:  
<https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1205230>
- شجاعی، سامره؛ صادقی، منصوره و دنکوب، مرتضی. (بهار ۱۳۹۵). بررسی رابطه بین رهبری اصیل با نیت جابجایی با نقش میانجی قلدری سازمانی. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*. ۵(۱)، صص ۹۱-۶۵. بازیابی از:  
[http://obs.sinaweb.net/article\\_20257.html](http://obs.sinaweb.net/article_20257.html)
- شریف‌زاده، فتاح؛ قربانی‌زاده، وجه‌الله و محمدی‌مهمی، علی. (تابستان ۱۳۹۲). تأثیر تعارض کار - خانواده بر فرسودگی شغلی و تمایل به ترک سازمان؛ مقایسه تطبیقی بیمارستان‌های بخش خصوصی و دولتی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*. ۲(۲)، صص ۴۲-۲۱. بازیابی از:  
<https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1096036>
- صادقی، مسعود؛ رادمهر، پروانه و شهبازی‌راد، افسانه. (زمستان ۱۳۹۵). نقش دیسترس اخلاقی و فرسودگی شغلی در پیش‌بینی تمایل به ترک شغل پرستاران. *مجله دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه*. ۱۴(۱۰)، صص ۸۷۴-۸۶۷. بازیابی از:  
<http://unmf.umsu.ac.ir/article-۱-۲۸۹۳-fa.html>
- طویایی، شهین و صحرائیان، علی. (زمستان ۱۳۸۵). مقایسه فرسودگی شغلی بین پرستاران بخش‌های داخلی، جراحی، روان‌پزشکی و سوختگی. *افق دانش (فصلنامه دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی گناباد)*. ۱۲(۴)، صص ۴۵-۴۰. بازیابی از:  
<http://www.sid.ir/Fa/Journal/ViewPaper.aspx?ID=65016>
- ناصحی‌فر، وحید؛ سعادت، محمدرضا و معصوم‌زاده زواره، ابوالفضل. (خرداد و تیر ۱۳۸۹). الگوی ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران وزارت بازرگانی. *بررسی‌های بازرگانی*. ۸(۴۱)، صص ۱۸-۳. بازیابی از:  
<http://ecc.isc.gov.ir/showJournal/141/12593/135564>
- Algera, P. M., & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical Authentic Leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23(1), pp118– 131. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.010>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), pp 315-338. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15 pp, 801-823. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Balogun, J. A., Titiloye, V., Balogun, A., Oyeyemi, A., & Katz, J. (2002). Prevalence and determinants of burnout among physical and occupational therapists. *Journal of Allied Health*, 31(3), pp131-139. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12227263>
- Becker, J. L., Milad, M. P., & Klock, S. C. (2006). Burnout, depression and career satisfaction: Cross sectional study of obstetrics and gynecology residents. *American Journal of Obstetrics and Gynecology*, 195(5), pp1444-1449. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17074551>
- Berthelsen, M., Skogstad, A., Lau, B., & Einarsen, S. (2011). Do they stay or do they go? A longitudinal study of intentions to leave and exclusion from working life among the targets of workplace bullying. *International Journal of Manpower*, 32(2), pp 178–193. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.010>

- org/10.1108/01437721111130198
- Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 91(5), pp 998- 1012. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16953764>
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using PLS, in R. Hoyle (ed). *Statistical strategies for small samples research*. Sage Publications. 307-341.
- Cottrill, K., Denise Lopez, P., & Hoffman, C. C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), pp 275-292. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/EDI-05-2012-0041>
- Dess, G. D., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*. 26(3), pp 446-456. Retrieved from: <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845830>
- Diddams, M., & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*. 23(3), pp 593-603. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.010>
- Einarsen, S. (2001, May). The Negative Acts Questionnaire: Development, validation and revision of a measure of bullying at work. In Paper presented at the 10th European Congress on Work and Organizational Psychology. Prague (Czech Republic): 10th European Congress on Work and Organizational Psychology.
- Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*. 23(1), pp 24-44. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/02678370902815673>
- Einarsen, S., Matthiesen, S., & Skogstad, A. (1998). Bullying, burnout and well-being among assistant nurses. *Journal of Occupational Health and Safety: Australia and New Zealand*, 14(6), pp 563-568. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/275340145>
- Einarsen, S., Raknes, B., & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: an exploratory study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 4(4), pp 381-401. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/13594329408410497>
- Firth L., Mellor, D. J., Moor, K. A., & Loquet, C. (2007). How can managers reduce employee intention to quit. *Journal of Managerial Psychology*. 19(2), pp 170-187. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/02683940410526127>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluation structural equation models with unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*. 18(1), pp 39-50. Retrieved from: <https://www.jstor.org/stable/3151312>
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic Leadership of Preceptors: Predictor of New Graduate Nurses Work Engagement and Job Satisfaction. *Journal of Nursing Management*. 18(8), pp 993-1003. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21073571>
- Glabek, M., Matthiesen, S. B., Hetland, J., & Einarsen, S. (2014). Workplace bullying as an an-



- ecedent to job insecurity and intention to leave: a 6-month prospective study. *Human Resource Management Journal*, 24(3), pp 255-268. Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1748-8583.12035>
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work & Stress*, 21(3), pp 220-242. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/02678370701705810>
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2009). Individual and situational predictors of workplace bullying: Why do perpetrators engage in the bullying of others?. *Work & Stress*, 23(4), pp 349-358. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/02678370903395568>
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2011). Role stressors and exposure to workplace bullying: Causes or consequences of what and why. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(5), pp 610-630. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.482264>
- Hinojosa, A. S., McCauley, K. D., Randolph-Seng, B., & Gardner, W. L. (2014). Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader-follower relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(3), pp 595-610. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.12.002>
- Hoel, H., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2004). Bullying is detrimental to health, but all bullying behavior's are not equally damaging. *British Journal of Guidance and Counselling*, 32(3), pp 367-387. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/03069880410001723594>
- Hoel, H., Glasø, L., Hetland, J., Cooper, C. L., & Einarsen, S. (2010). Leadership styles as predictors of self-reported and observed workplace bullying. *British Journal of Management*, 21(2), pp 453-468. Retrieved from: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00664.x>
- Hogh, A., Henriksson, M. E., & Burr, H. (2005). A 5-year follow-up study of aggression at work and psychological health. *International Journal of Behavioral Medicine*, 12(4), pp 256-265. Retrieved from: [https://link.springer.com/article/10.1207/s15327558ijbm1204\\_6](https://link.springer.com/article/10.1207/s15327558ijbm1204_6)
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), pp 195-204. Retrieved from: <https://www.jstor.org/stable/3094025>
- Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1995). Employee turnover. South-Western Pub.
- Kane-Urrabazo, C. (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Journal of Nursing Management*, 14(3), pp 188-194. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16600006>
- Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work*, 32(3), pp5-25. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/03643100801922357>
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects-a systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(8), 904-915. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18695449>
- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). A Time-Lagged Analysis of the Effect of Authentic Leadership on Workplace Bullying, Burnout and Occupational Turnover Intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), pp 739-753. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.804646>

- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., & Wilk, P. (2009). Context matters: The impact of unit leadership and empowerment on nurses' organizational commitment. *Journal of Nursing Administration*, 39(5), pp 228-235. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19423988>
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., & Wilk, P. (2011). Situational and dispositional Influences on nurse's workplace wellbeing: The role of empowering unit leadership. *Nursing Research*. 60(2), pp 124-131. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21317827>
- Laschinger, H. K. S., Grau, A. L., Finegan, J., & Wilk, P. (2010). New graduate nurses' experiences of bullying and burnout in hospitals settings. *Journal of Advanced Nursing*. 66(12), pp 2732-2742. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20722806>
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., Cummings, G. G. & Grau, A. L. (2014). Resonant leadership and workplace empowerment: the value of positive organizational cultures in reducing workplace incivility. *Nursing Economic*, 32(1), pp 5-15. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24689153>
- Lee, H. O. W., & Cummings, G. G. (2008). Factors influencing job satisfaction of front line nurse managers: A systematic review. *Journal of Nursing Management*. 16(7), pp 768-783. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19017239>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Nurse turnover: The mediating role of burnout. *Journal of Nursing Management*. 17(3), pp 331-339. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19426369>
- Leiter, M.P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In: Perrewe, P.L., Ganster, D.C. (Eds.). *Research in Occupational Stress and Well-being*. Elsevier, Oxford, pp 91-134.
- Lutgen-Sandvik, P., Namie, G., & Namie, R. (2009). Workplace Bullying. *Destructive organizational communication: Processes, consequences, and constructive ways of organizing*. pp 10- 27.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*. 32(3), pp 247-260. Retrieved from: [http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616\(03\)00032-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616(03)00032-9)
- Meliá, J. L., & Becerril, M. (2007). Psychosocial sources of stress and burnout in the construction sector: A structural equation model. *Psicothema*. 19(4), pp 679-686. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17959126>
- Mikkelsen, E. G., & Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 10(4), pp 393-413. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/13594320143000816>
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*. 26(4), pp 309-332. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.734709>
- Parker, P. A., & Kulik, J. A. (1995). Burnout, self-and supervisor-rated job performance, and absenteeism among nurses. *Journal of Behavioral Medicine*. 18(6), pp 581-599. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/8749987>

- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), pp 123-137. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/228079608>
- Peterson, U., Demerouti, E., Bergström, G., Samuelsson, M., Åsberg, M., & Nygren, Å. (2008). Burnout and physical and mental health among Swedish healthcare workers. *Journal of advanced nursing*, 62(1), pp 84-95. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18352967>
- Piko, B. F. (2006). Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health among Hungarian health care staff: a questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 43(3), pp 311-318. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15964005>
- Sá, L., & Fleming, M. (2008). Bullying, burnout, and mental health amongst Portuguese nurses. *Issues in Mental Health Nursing*, 29(4), pp 411-426. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18382918>
- Salin, D. (2003). Bullying and organizational politics in competitive and rapidly changing work environments. *International Journal of Management and Decision Making*, 4(1), pp 35-46. Retrieved from: <https://helda.helsinki.fi/handle/10227/281>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), pp 293-315. Retrieved from: <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), pp 204-220. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Schaufeli, W.B., & Buunk, B.P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology* (pp.383-425). Chichester, England: Wiley.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), pp 80-92. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17257068>
- Stouten, J., Baillien, E., Van den Broek, A., Camps, J., Dewitte, H., & Euwema, M. (2010). Discouraging bullying: The role of ethical leadership and its effect on the work environment. *Journal of Business Ethics*, 95(1), pp 17-27. Retrieved from: <https://link.springer.com/article/10.1007>
- Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), pp 5-37. Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>
- Vahey, D. C., Aiken, L. H., Sloane, D. M., Clarke, S. P., & Vargas, D. (2004). Nurse burnout and patient satisfaction. *Medical Care*, 42(2 Suppl), II57-II66.
- Wong, C., & Cummings, G. (2009). Authentic Leadership: a New Theory for Nursing or Back to Basics? *Journal of Health Organization and Management*, 23(5), pp 522-538. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19862880>
- Wu, T. Y., & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion. *Dispositional antecedents and boundaries. Group & Organizational Management*, 34(2), pp 143-169. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/236111255>