

## بررسی تأثیر رهبری موثق بر قلدری سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی

ایرج نیکپی<sup>۱\*</sup>، مریم زندکریمی<sup>۲</sup>

۱. استادیار گروه علوم تربیتی دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران  
۲. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۶/۰۱ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۱/۰۵

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری موثق بر قلدری سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی میان کارکنان دانشگاه لرستان انجام شد. این پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی است و جامعه آماری پژوهش همه کارکنان دانشگاه لرستان در سال تحصیلی ۱۳۹۶ به تعداد ۵۷۵ نفر بودند. نمونه آماری ۲۳۴ نفر بود که با استفاده از فرمول کوکران و به روش طبقه‌ای نسبی با حجم متناسب انتخاب شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های رهبری موثق والمبوا و همکارانش (۲۰۰۸)، قلدری سازمانی اینارسن و همکارانش (۲۰۰۹)، و فرهنگ سازمانی کامرون و کوئین (۲۰۰۶) استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی 2 smartpls استفاده شد. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که رهبری موثق به صورت مستقیم ( $\beta = -0/655$ ) بر قلدری سازمانی، به صورت مستقیم ( $\beta = 0/599$ ) بر فرهنگ سازمانی، و به صورت مستقیم ( $\beta = -0/280$ ) بر قلدری سازمانی تأثیرگذار است. همچنین، تأثیر رهبری موثق بر قلدری سازمانی به صورت مستقیم ( $\beta = -0/655$ ) و غیرمستقیم ( $\beta = -0/167$ ) توسط متغیر میانجی و فرهنگ سازمانی ( $\beta = -0/82$ ) تبیین شد.

### کلیدواژگان

رهبری موثق، فرهنگ سازمانی، قلدری سازمانی.

### مقدمه

هدف عملکردهای مدیریت عمومی و مدیریت سازمانی استفاده از تئوری‌های رهبری و تأثیر رهبران بر موفقیت‌ها و سیاست‌های سازمانی است. در این میان، یکی از مشکلات قلدری سازمانی و زورگویی<sup>۱</sup> است که هزینه‌هایی را برای سازمان به بار می‌آورد و بر افراد و عموم تأثیر می‌گذارد (Macleod 2015: 5). قلدری سازمانی پدیده‌ای رایج در زندگی کاری معاصر است که تأثیراتی ویرانگر بر اهداف و سازمان‌ها دارد. همچنین، به منزله یک مسئله جدی در تعیین شدت به خطر انداختن گروه‌ها و سازمان‌های حرفه‌ای و شغلی مختلف به اثبات رسیده است (Einarsen et al 2009: 24). قلدری تعارضی بین شخصی است که در سطح فردی به شخصیت قربانیان و قلدران محدود می‌شود و در سطح گروهی و سازمانی بر فرهنگ سازمان و مسئولیت‌پذیری متمرکز است. قلدری نتیجه قدرت نابرابر است و شامل افرادی است که نمی‌توانند از خود دفاع کنند. قلدری زمانی شدید می‌شود که مدیران قربانی مهارت‌های مدیریتی ضعیف داشته باشند یا افراد از حمایت مدیران و همکاران خود برخوردار نباشند (Lewis & Orford 2005: 31).

### بیان مسئله

امروزه افراد به منظور موفقیت جهانی خارج از محیط خانه کار می‌کنند. به همین دلیل قلدری کردن در محیط کار تأثیر جمعی بر افراد دارد. در حال حاضر موضوع محیط کار است؛ زمانی که فرهنگ یا محیط به افراد اجازه می‌دهد بدرفتار و زورگو باشند. از طرف دیگر وقوع قلدری ارتباط مستقیم با محیط کار دارد و بین قلدری و شیوه رهبری مدیران رابطه مستقیم وجود دارد؛ بدین معنا که شیوه رهبری و مدیریت می‌تواند قلدری را متعادل کند (قلی‌پور و همکاران ۱۳۸۸: ۱۹۳). در این میان دانشگاه‌ها سعی دارند هزینه‌های ناشی از قلدری را کم و منابع را حفظ کنند. همچنین، فرهنگ سازمانی یک ویژگی اجتماعی از سازمان است که اجزای سازمان را با یکدیگر پیوند می‌دهد.

فرهنگ با تحت تأثیر قرار دادن نوع رهبری این امکان را به وجود می‌آورد که سازمان به حرکت خود ادامه دهد. زیرا اگر مؤلفه‌های فرهنگ که در سلامت کل سازمان تأثیر دارند ناکارآمد باشند، مسئول نهایی رهبری است تا با اقداماتی که انجام می‌دهد موجب تغییر فرهنگ سازمان شود (Schein 2010). از طرف دیگر، در دوران معاصر به دلیل کثرت نیات و رفتارهای غیراخلاقی که در عصر حاضر از انسان‌ها سر می‌زند و این‌که فعالیت‌های غیراخلاقی به صورت یک عرف نامطلوب در اغلب جوامع مشاهده می‌شود، اندیشمندان، در مقام قشری از طلایه‌داران فضیلت‌های انسانی، با مطرح کردن تئوری‌های اخلاقی، گامی مثبت در جهت احیای اصول اشاره‌شده برداشته‌اند که اخیراً این رویکرد اخلاقی به حوزه تئوری‌های رهبری نیز رخنه کرده است و به سبکی بدیع و ارزشمند، تحت عنوان رهبری موثق، منجر شده است. در حقیقت، رهبری موثق پاسخی به نقصان و کاستی دیگر سبک‌های رهبری مبنی بر عدم توجه آن‌ها به اصول اخلاقی است (سبحانی و هم‌تیمان ۱۳۹۱: ۴۱). به عبارت دیگر، در این میان رفتارهای رهبران مؤثر موجب می‌شود کمترین قلدری اتفاق بیفتد. بدین معنا که رهبران رفتارهایی را که افراد را به مشارکت، توجه به نیازها، رشد و گسترش در داخل سازمان، و انعطاف‌پذیری رهبران در نوآوری و مواجه شدن با تغییرات محیطی تشویق می‌کند تعریف می‌کنند. با توجه به رابطه مفهومی و تجربی بیان‌شده در پیشینه پژوهش میان متغیرها و همچنین با توجه به اهمیتی که بررسی این موضوع در سازمان‌های آموزشی دارد، این پژوهش درصدد بررسی تأثیر رهبری موثق بر قلدری سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی میان کارکنان دانشگاه لرستان بود. نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران کمک کند رابطه بین رهبری موثق و قلدری سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی را دریابند و با به کار بردن روش‌های صحیح در بهبود شرایط حاکم بر دانشگاه و ایجاد آمادگی در کارکنان خود برای بهبود قلدری سازمانی آنان اقدام کنند.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اصطلاح قلدری سازمانی معانی و کاربردهای مختلف دارد و در سازمان‌های مختلف و در زمینه‌های مختلف متفاوت است (Lewis 2006: 121). در این پژوهش قلدری شامل هر

گونه توهین، اهانت، تحقیر، استهزا، تهدید، خرابکاری، و کارشکنی است که در سازمان‌ها رخ می‌دهد و موجب بروز احساسات و رفتارهای منفی در قربانیان و حتی مشاهده‌کنندگان می‌شود. قلدری سازمانی از سه مؤلفه قلدری مرتبط با کار، قلدری شخصی، و قلدری فیزیکی تشکیل شده است (Einarsen et al 2009). قلدری مرتبط با کار<sup>۱</sup> با دریغ کردن اطلاعات و یا تعیین ضرب‌العجل غیرمنطقی همراه است، قلدری شخصی<sup>۲</sup> با غیبت کردن و پخش شایعات، و قلدری فیزیکی<sup>۳</sup> با برخورد فیزیکی یا مورد تهدید واقع شدن (Laschinger & Fida 2014: 741). قلدری بر اهداف (افرادی که مورد قلدری واقع شده‌اند) و افراد و سازمان‌ها تأثیر منفی می‌گذارد. در سطح فردی نتایج حاصل از قلدری شامل عزت‌نفس کمتر، احساس منفی بیشتر، اضطراب، استرس، خستگی، و فرسودگی است. همچنین، پیامدهای منفی قلدری برای اهداف قابل توجه‌اند. قلدری بر سازمان نیز تأثیر منفی می‌گذارد. اهداف نادیده گرفته می‌شوند، افرادی که هدف قلدری، قرار می‌گیرند بیشتر مرخصی می‌گیرند، افرادی که مورد قلدری قرار گرفته‌اند، انتظارات نامشخص از عملکرد کاری را گزارش می‌دهند، رضایت شغلی، تعهد به سازمان و انگیزه کار کاهش می‌یابد و احتمال اینکه افرادی که مورد قلدری واقع شده‌اند نسبت به افرادی که تحت قلدری قرار نگرفته‌اند، به میزان بیشتری سازمان را ترک کنند، بیشتر است (Thomas et al 2013: 386).

متغیرهای زیادی بر قلدری سازمانی تأثیرگذار است که یکی از آن‌ها رهبری موثق<sup>۴</sup> (اصیل) است. بین رهبری موثق و قلدری سازمانی رابطه منفی و معنادار وجود دارد. به عبارت دیگر، قلدری مرتبط با کار ظاهراً شایع‌ترین و قابل تحمل‌ترین شکل قلدری است و شدیداً با پیامدهای مهم نگرانی - از قبیل قصد گردش مالی، سلامت روان، غیبت از کار - ارتباط دارد. رهبران موثق محیط کار مثبتی ایجاد می‌کنند و از تلاش کارکنان برای دستیابی به موفقیت در کارشان در محیطی سرشار از احترام و ارتباط آزاد حمایت می‌کنند.

- 
1. work-related bullying
  2. personal bullying
  3. physical bullying
  4. authentic leadership

رهبران موثق از طریق ایجاد محیط‌هایی با منابع کافی و انتظار تعاملات بین فردی محترمانه منابع رایج قلدری را از بین می‌برند (Laschinger & Fida 2014: 741).

والمبوا و همکارانش (۲۰۰۸) رهبران موثق را الگوهای رفتاری نشئت‌گرفته از ظرفیت‌های مثبت روان‌شناختی با اخلاق مثبت‌گرا، که خودآگاهی و وجدان درونی و پردازش متوازن اطلاعات و شفافیت رابطه دارند، تعریف می‌کنند؛ (فانعیانیا و همکاران ۱۳۹۴: ۱۲۹). رهبری موثق از چهار مؤلفه خودآگاهی<sup>۱</sup>، پردازش متوازن اطلاعات<sup>۲</sup>، دیدگاه اخلاقی درونی<sup>۳</sup>، و شفافیت رابطه<sup>۴</sup> تشکیل شده است (Penger & Cerne 2014: 509).

خودآگاهی مهم‌ترین عنصر و سنگ‌بنای رهبری موثق است. در نهایت خودآگاهی به درک عمیق‌تر فرد از نقاط قوت و ضعف خود اشاره می‌کند (Peus et al 2011: 232-233). در پردازش متوازن اطلاعات، رهبر پیش از تصمیم‌گیری به طور عینی همه اطلاعات را تجزیه و تحلیل می‌کند که شامل پردازش اطلاعاتی است که در تضاد با دیدگاه اولیه خودش است (Peus et al 2011: 232-233). در دیدگاه اخلاقی درونی، رهبر توسط استانداردها و ارزش‌های اخلاقی درونی هدایت می‌شود و حتی علیه گروه‌ها و فشار سازمانی یا اجتماعی مطابق این استانداردها عمل می‌کند (Peus et al 2011: 232-233). شفافیت رابطه نیز شامل تسهیم افکار و احساسات و تشویق دیگران برای به اشتراک گذاشتن ایده‌ها و عقایدشان است (Laschinger & Fida 2014: 741).

یکی دیگر از متغیرهای تأثیرگذار بر قلدری سازمانی فرهنگ سازمانی<sup>۵</sup> است. یک سبک رهبری نامناسب، به طور ناشایست، تشویق‌کننده قلدری در محیط کار است (Skogstad et al. 2011). یک محیط ناموفق از طریق رهبران موثق با فرهنگ سازمانی پایدار و روش‌هایی برای آشکار کردن عملکردها اجازه نمی‌دهد بدون راه‌حل‌های کافی قلدری در محیط کار

- 
1. Self-awareness
  2. Balanced Processing
  3. Self-regulation
  4. Relational Transparency
  5. organizational culture

دوباره اتفاق بیفتد (Osborne 2016: 5؛ Ertureten et al. 2013). به طور کلی گفته می‌شود فرهنگ سازمانی بر رفتار اعضای سازمان تأثیر می‌گذارد و یکی از پایه‌های مهم قلدری سازمانی است (Ran Yeun & Won Han 2016: 372-373).

فرهنگ دانشگاهی، به منزله یک زیرسیستم از آموزش بالاتر، به طور کلی، نقش مهمی در تأثیرگذاری بر ساخت و توسعه فرهنگ و تمدن یک ملت ایفا می‌کند. از آنجا که تحول در هر سازمانی متأثر از فرهنگ حاکم بر آن سازمان است، قبل از هر تحولی، سازمان‌ها باید فرهنگ سازمانی خود را شناسایی و بررسی کنند. فرهنگ هر سازمانی عامل اساسی شکل بخشیدن به آن سازمان است و تأثیری به‌سزا بر عوامل سازمانی، از جمله نیروی انسانی و عملکرد آن، می‌گذارد. فرهنگ بایدها و نبایدها را مشخص می‌کند و قالب رفتاری سازمان را تشکیل می‌دهد (Hedayati, 2007؛ نصیری‌پور و همکاران ۱۳۹۱: ۷۲). فرهنگ سازمانی از چهار مؤلفه فرهنگ خانوادگی یا گروهی<sup>۱</sup>، فرهنگ توسعه‌ای و نوآورانه<sup>۲</sup>، فرهنگ رقابتی<sup>۳</sup>، و فرهنگ سلسله‌مراتبی<sup>۴</sup> تشکیل شده است. سازمانی دارای فرهنگ خانوادگی و گروهی است که بر حفظ بقا، انعطاف‌پذیری، علاقه به افراد، و حساسیت به مشتریان تأکید دارد. مکان و فضای کاری این نوع سازمان‌ها بسیار دوستانه، منصفانه، قابل اعتماد، تشویق‌کننده، و مشارکتی است؛ جایی که کارکنان در بسیاری از موارد مانند اعضای یک خانواده بزرگ با یکدیگر اشتراک دارند (Cameron & Quinn 2006: 66). فرهنگ توسعه‌ای و نوآورانه تمرکز خارجی و انعطاف‌پذیری محیطی ایجاد می‌کند که خطرپذیری و خلاقیت و نوآوری را تشویق می‌کند (Hellriegel et al 2002: 492). فرهنگ رقابتی باعث می‌شود سازمان بر موقعیت‌یابی بیرونی همراه با نیاز به ثبات و کنترل تأکید بورزد. چنین سازمان‌هایی نتیجه‌گرا هستند و توجه اصلی آن‌ها درست انجام دادن کارهاست (Cameron & Quinn 2006: 66). فرهنگ سلسله‌مراتبی، که بر ثبات و کنترل درونی تأکید می‌ورزد، کاملاً رسمی و

- 
1. clan culture
  2. adhocracy culture
  3. market culture
  4. hierarchy culture

ساختاریافته برای انجام دادن کارهاست و رویه‌ها در آن به گونه‌ای تعریف شده‌اند که مشخص می‌کنند هر فرد چه کاری باید انجام دهد (Cameron & Quinn 2006: 66).

در این بخش به برخی از نتایج مطالعات در داخل و خارج از کشور اشاره می‌شود. در پژوهشی که محرم‌زاده (۱۳۹۴) با هدف بررسی «رابطه رهبری اصیل، جو روان‌شناختی، فرهنگ سازمانی با مدیریت تعارض» انجام داد مشخص شد بین رهبری اصیل، جو روان‌شناختی، و فرهنگ سازمانی با مدیریت تعارض رابطه مثبت وجود دارد و رهبری اصیل با واسطه فرهنگ سازمانی و جو روان‌شناختی بر مدیریت تعارض تأثیر معنادار دارد. در پژوهشی که شجاعی و همکارانش (۱۳۹۵) با هدف بررسی «رابطه بین رهبری اصیل با نیت جابه‌جایی با نقش میانجی قلدری سازمانی» (۱۳۹۵) انجام دادند چنین نتیجه گرفته شد که بین رهبری اصیل و قلدری سازمانی، رهبری اصیل و رضایت، و رضایت و نیت جابه‌جایی رابطه منفی و معنادار وجود دارد. فیروزی اردکانی و رستگار (۱۳۹۴) از پژوهش خود با هدف بررسی «نقش سلامت سازمانی در پیش‌بینی قلدری محل کار کارکنان» نتیجه گرفتند مؤلفه‌های سلامت سازمانی پیش‌بینی‌کننده قلدری محل کار است. از میان مؤلفه‌های سلامت سازمانی فرهنگ مثبت بیشترین سهم را در پیش‌بینی قلدری محل کار دارد. در پژوهشی که ران‌پن و همکارانش (۲۰۱۶) با هدف بررسی «تأثیر فرهنگ سازمانی پرستاران، قلدری سازمانی، و فرسودگی شغلی بر قصد جابه‌جایی» انجام دادند مشخص شد فرهنگ و قلدری در محل کار بر مفهوم جابه‌جایی تأثیرگذار است. g آن و کانگ (۲۰۱۶) در پژوهش خود با هدف بررسی «رابطه بین فرهنگ سازمانی و قلدری در محل کار» ثابت کردند فرهنگ سازمانی بر قلدری سازمانی تأثیرگذار است و فرهنگ سلسله‌مراتبی تنها مؤلفه‌ای است که موجب افزایش قلدری در سازمان می‌شود و نیاز است در رابطه بین فرهنگ سازمانی و قلدری سازمانی تغییراتی ایجاد شود.

فرضیه کلی پژوهش: رهبری موثق با نقش میانجی‌گری فرهنگ سازمانی بر قلدری سازمانی کارکنان تأثیر دارد.

فرضیه‌های جزئی: ۱. رهبری موثق بر قلدری سازمانی کارکنان تأثیر دارد؛ ۲. رهبری

موثق بر فرهنگ سازمانی کارکنان تأثیر دارد؛ ۳. فرهنگ سازمانی بر قلدری سازمانی کارکنان تأثیر دارد.

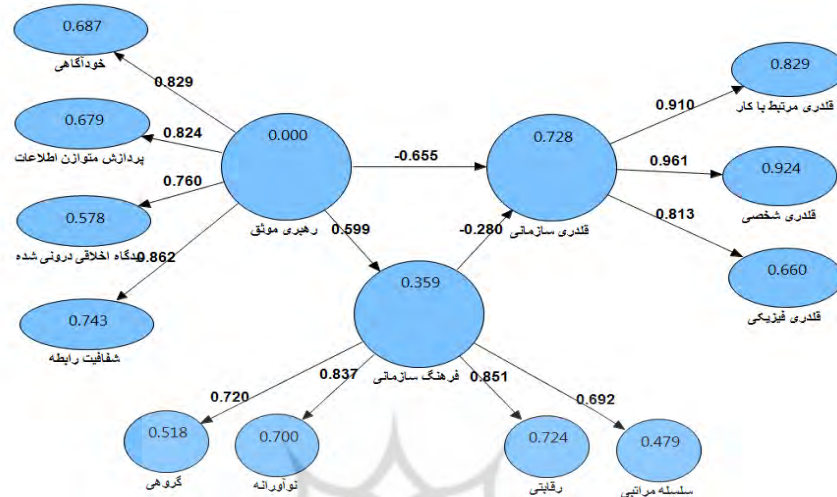
### روش پژوهش

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری موثق بر قلدری سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی میان کارکنان دانشگاه لرستان انجام شد. جامعه آماری پژوهش حاضر همه کارکنان دانشگاه لرستان بودند که تعداد آنها طبق آمار ۵۷۵ نفر بود. از این تعداد با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۲۳۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند که گزینش آنها بر اساس روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب صورت گرفت. برای گردآوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شد. بر این اساس برای بررسی متغیر رهبری موثق از پرسشنامه رهبری موثق والمبوا و همکارانش (۲۰۰۸) که دارای ۱۶ سؤال و ۴ مؤلفه خودآگاهی، پردازش متوازن اطلاعات، دیدگاه اخلاقی درونی‌شده، و شفافیت رابطه است استفاده شد. برای بررسی قلدری سازمانی پرسشنامه اینارسن و همکارانش (۲۰۰۹) که ۳ مؤلفه قلدری مرتبط با کار، قلدری شخصی، و قلدری فیزیکی را در ۲۲ گویه می‌سنجد به کار رفت. و برای فرهنگ سازمانی از پرسشنامه فرهنگ سازمانی کامرون و کوئین (۲۰۰۶) استفاده شد که دارای ۲۴ گویه است و مؤلفه‌های فرهنگ خانوادگی و گروهی، فرهنگ توسعه‌ای و نوآورانه، فرهنگ رقابتی، و فرهنگ سلسله‌مراتبی را می‌سنجد. با توجه ماهیت و نوع فرضیه‌هایی که در این پژوهش مطرح شده است، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار smartpls 2 استفاده شد.

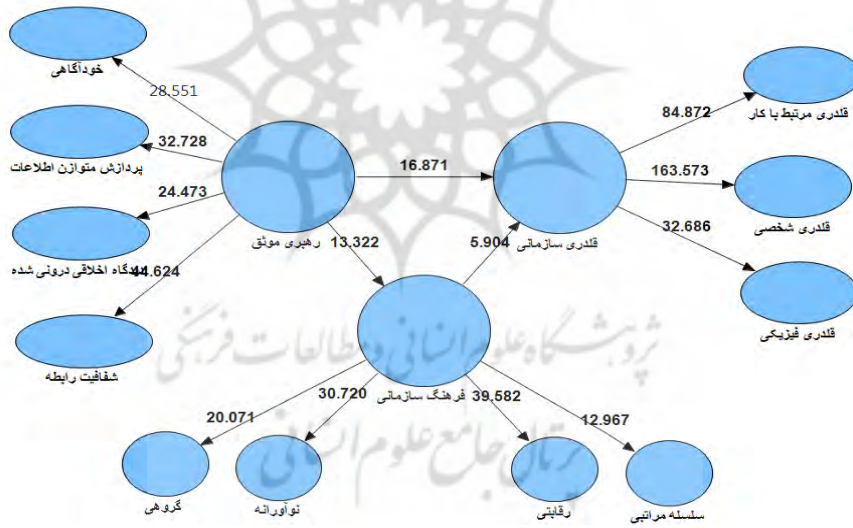
مقادیر بار عاملی و ضرایب آماره T بین سؤالات و متغیرهای مکنون مربوط به خودشان، که در شکل ۱ و ۲ آمده است، به ترتیب بیشتر از ۰/۴ و ۱/۹۶ است و معناداری روابط بین هر سؤال را با متغیر مربوط به خودش نشان می‌دهد. مقدار ضریب T بین متغیرهای مکنون که در شکل ۲ آمده است، همگی بیشتر از ۱/۹۶ است که معنادار بودن این مسیرها و مناسبت مدل ساختاری را نشان می‌دهد.



یافته‌ها



شکل ۱. مدل پژوهش با ضرایب استاندارد شده بار عاملی



شکل ۲. مدل پژوهش با ضرایب t-Values

داده‌های جدول ۱ نشان می‌دهد مقدار ضریب پایایی ترکیبی<sup>۱</sup>، آلفای کرونباخ<sup>۲</sup>، و شاخص کیفیت مدل اندازه‌گیری (CVCOM) برای همه سازه‌های پژوهش محاسبه شده و مشخص است که مقادیر پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ برای همه متغیرها بیشتر از ۰/۷ است که پایایی مناسب مدل را نشان می‌دهد. همچنین مقادیر مثبت شاخص CVCOM نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل اندازه‌گیری است.

جدول ۱. نتایج ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، و روایی همگرا

سازه‌ها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	CVCOM
فرهنگ گروهی	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۶۹	۰/۶۹
فرهنگ نوآورانه	۰/۸۹	۰/۹۱	۰/۶۵	۰/۶۵
فرهنگ رقابتی	۰/۹۰	۰/۹۲	۰/۶۷	۰/۶۷
فرهنگ سلسله‌مراتبی	۰/۸۱	۰/۸۶	۰/۵۲	۰/۵۲
فرهنگ سازمانی	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۶۰	۰/۳۸
قلدری مرتبط با کار	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۶۵	۰/۶۵
قلدری شخصی	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۵۴	۰/۵۴
قلدری فیزیکی	۰/۷۳	۰/۸۴	۰/۶۴	۰/۶۴
قلدری سازمانی	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۸۰	۰/۵۰
خودآگاهی	۰/۷۳	۰/۸۳	۰/۵۶۱	۰/۴۲
پردازش متوازن اطلاعات	۰/۸۵	۰/۹۰	۰/۶۹۳	۰/۶۹
دیدگاه اخلاقی درونی شده	۰/۷۶	۰/۸۵	۰/۵۹۰	۰/۵۹
شفافیت رابطه	۰/۸۲	۰/۹۳	۰/۶۴۹	۰/۶۴
رهبری موثق	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۶۷	۰/۴۲

برای بررسی روایی هم‌گرا<sup>۳</sup> از میانگین واریانس به اشتراک گذاشته (AVE)<sup>۴</sup> بین هر متغیر مکنون با شاخص‌های خود استفاده شد. مقدار بالای ۰/۵ کافی و مناسب بودن این معیار را نشان می‌دهد. داده‌های جدول ۱ گویای آن است که مقدار AVE برای همه سازه‌ها مناسب و بالای ۰/۵ است.

1. composite reliability
2. cronbach alpha
3. convergent validity
4. average variance extracted

مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در قطر اصلی این ماتریس قرار دارد و سایر خانه‌های ماتریس میزان همبستگی بین متغیرهای مکنون را نشان می‌دهد. داده‌های جدول ۲ نشان می‌دهد چون مقادیر جذر AVE از مقادیر موجود در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی بیشتر است می‌توان گفت در مدل پژوهش متغیرهای مکنون بیشتر با سؤالات مربوط به خودشان تعامل دارند تا با سازه‌های دیگر. به عبارت دیگر، این جدول مطلوبیت روایی و اگرای مدل را نشان می‌دهد.

جدول ۲. نتایج روایی واگرا

سازه‌های پژوهش	فرهنگ سلسله‌مراتبی	فرهنگ رقابتی	فرهنگ نوآورانه	فرهنگ گروهی	قلدری مرتبط با کار	قلدری شخصی	قلدری فیزیکی	خودآگاهی	پردازش متوازن اطلاعات	دیدگاه اخلاقی درونی شده	شفافیت رابطه
فرهنگ سلسله‌مراتبی	۰/۸۳										
فرهنگ رقابتی	۰/۴۶	۰/۸۲									
فرهنگ نوآورانه	۰/۴۷	۰/۶۴	۰/۸۱								
فرهنگ گروهی	۰/۳۲	۰/۴۸	۰/۴۵	۰/۸۳							
قلدری مرتبط با کار	-۰/۵۷	-۰/۴۵	-۰/۴۷	-۰/۳۸	۰/۸۱						
قلدری شخصی	-۰/۶۱	-۰/۵۰	-۰/۵۷	-۰/۴۴	۰/۷۸	۰/۷۴					
قلدری فیزیکی	-۰/۴۹	-۰/۴۳	-۰/۳۹	-۰/۲۷	۰/۶۷	۰/۷۴	۰/۸۱				
خودآگاهی	۰/۵۱	۰/۴۶	۰/۳۸	۰/۳۶	-۰/۶۳	-۰/۶۸	-۰/۴۸	۰/۷۵			
پردازش متوازن اطلاعات	۰/۴۶	۰/۴۰	۰/۴۱	۰/۳۳	-۰/۵۵	-۰/۶۸	-۰/۴۷	۰/۵۸	۰/۸۳		
دیدگاه اخلاقی درونی شده	۰/۴۲	۰/۳۵	۰/۲۶	۰/۲۱	-۰/۶۱	-۰/۶۴	-۰/۵۹	۰/۵۱	۰/۴۶	۰/۷۷	
شفافیت رابطه	۰/۵۷	۰/۳۸	۰/۴۲	۰/۳۲	-۰/۶۳	-۰/۶۹	-۰/۶۰	۰/۵۹	۰/۶۲	۰/۶۲	۰/۸۱

جدول ۳. نتایج معیارهای برازش مدل ساختاری و کلی

سازه‌ها/ مسیر	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	f <sup>2</sup>	GOF
رهبری موثق	-	۰/۴۲۲	-	-
فرهنگ سازمانی	۰/۳۵۹	۰/۱۳۶	-	-
قلدری سازمانی	۰/۷۲۸	۰/۳۶۹	-	۰/۶۵
(قلدری سازمانی > رهبری موثق) f <sup>2</sup>	-	-	۰/۵۰	-
(قلدری سازمانی > فرهنگ سازمانی) f <sup>2</sup>	-	-	۰/۱۶	-

معیار  $R^2$ : معیاری است که میزان تأثیر یک یا چند متغیر برون‌زا را روی یک متغیر درون‌زا نشان می‌دهد و سه مقدار ۰/۱۹ و ۰/۳۳ و ۰/۶۷ مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف و متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته شده است. مقدار این معیار، که در جدول ۳ آمده، برای سازه‌های فرهنگ سازمانی و قلدری سازمانی به ترتیب برابر ۰/۳۵۹ و ۰/۷۲۸ محاسبه شده است. معیار  $f^2$ : معیاری است که شدت رابطه بین سازه‌ها را نشان می‌دهد. هر چه این معیار بیشتر باشد، شدت تأثیر بیشتر است. مقادیر ۰/۰۲ و ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب تأثیر کوچک و متوسط و بزرگ یک متغیر مکنون روی متغیر مکنون دیگر را نشان می‌دهد. داده‌های جدول ۳ گویای آن است که شدت تأثیر رهبری موثق و فرهنگ سازمانی بر قلدری سازمانی به ترتیب برابر ۰/۵۰ و ۰/۱۶ و در حد متوسط است. معیار  $Q^2$ : این معیار قدرت پیش‌بینی مدل در متغیرهای وابسته را نشان می‌دهد. در همه سازه‌های درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲ و ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را قدرت پیش‌بینی کم و متوسط و قوی در نظر گرفته‌اند. با توجه به داده‌های جدول ۳، مقدار  $Q^2$  سازه‌های درون‌زای مدل قدرت پیش‌بینی مناسب مدل در خصوص این سازه را نشان می‌دهد. فقط یک معیار به نام GOF<sup>۱</sup> برای بررسی مدل کلی وجود دارد و سه مقدار ۰/۰۱ و ۰/۲۵ و ۰/۳۶ مقادیر ضعیف و متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده است. با توجه به داده‌های جدول ۳ مقدار معیار GOF معادل ۰/۶۵ به دست آمده است که با توجه به دسته‌بندی یادشده برازش قوی مدل کلی پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۴. نتایج آزمون فرضیه‌های جزئی

فرضیه	مسیر	میزان تأثیر مستقیم	آماره T	نتیجه آزمون
H1	رهبری موثق ← قلدری سازمانی	-۰/۶۵۵	۱۶/۸۷۱	تأیید شد.
H2	رهبری موثق ← فرهنگ سازمانی	۰/۵۹۹	۱۳/۳۲۲	تأیید شد.
H3	فرهنگ سازمانی ← قلدری سازمانی	-۰/۲۸۰	۵/۹۰۴	تأیید شد.

فرضیه جزئی اول پژوهش: چون مقدار آماره T محاسبه‌شده مسیر بین رهبری موثق و قلدری سازمانی بیشتر از ۱/۹۶ است ( $t=۱۶/۸۷۱$ )، تأثیر رهبری موثق بر قلدری سازمانی با ضریب بتای -۰/۶۵۵ و با احتمال ۹۵ درصد معنادار است.

1. goodness of fit

فرضیه جزئی دوم پژوهش: تأثیر رهبری موثق بر فرهنگ سازمانی با ضریب بتای  $0/599$  و مقدار آماره  $t=13/322$  معنادار است. به عبارت دیگر، چون مقدار آماره  $T$  این مسیر بیشتر از قدر مطلق  $1/96$  است، فرض صفر این قسمت مبنی بر وجود تأثیر رهبری موثق بر فرهنگ سازمانی با احتمال  $95$  درصد معنادار است. فرضیه جزئی سوم پژوهش: تأثیر فرهنگ سازمانی بر قلدری سازمانی با ضریب بتای  $-0/280$  و مقدار آماره  $t=5/904$  معنادار است. به عبارت دیگر، چون مقدار آماره  $T$  این مسیر بیشتر از قدر مطلق  $1/96$  است، فرض صفر این قسمت مبنی بر وجود تأثیر فرهنگ سازمانی بر قلدری سازمانی با احتمال  $95$  درصد معنادار است.

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه کلی

آزمون سوبل	میزان تأثیر رهبری موثق بر قلدری سازمانی		بین متغیر میانجی و وابسته		بین متغیر مستقل و میانجی	
	مستقیم	غیرمستقیم	ضریب	مقدار	ضریب	مقدار
سطح معناداری	کل	مستقیم	مسیر	$T$	مسیر	$T$
$0/00$	$-0/82$	$-0/167$	$-0/280$	$5/904$	$0/599$	$13/322$

داده‌های جدول ۵ نشان می‌دهد مقدار آماره  $T$  بین متغیرهای مستقل و میانجی و همچنین مقدار آماره  $T$  بین متغیرهای میانجی و وابسته هر دو بیشتر از  $1/96$  است و این یعنی نقش میانجی فرهنگ سازمانی در رابطه بین رهبری موثق و قلدری سازمانی تأیید می‌شود. همچنین، با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون سوبل با مقدار آماره  $5/39$  کمتر از سطح خطای  $0/05$  به دست آمده است، می‌توان بار دیگر فرضیه کلی پژوهش را تأیید کرد.

### نتیجه

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری موثق بر قلدری سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی میان کارکنان دانشگاه لرستان بود. با توجه به داده‌های به دست آمده و تحلیل‌های صورت گرفته، نتایج یافته‌ها نشان داد رهبری موثق بر قلدری سازمانی کارکنان تأثیر دارد. امروزه، در رقابت اقتصاد جهانی خشم‌آلود، سازمان‌ها و اعضای آن‌ها با درجات فراوانی از چالش‌های اخلاقی از قبیل قلدری مواجه‌اند.

در این زمینه تعداد زیادی از سازمان‌ها در جست‌وجوی ایجاد محیط کاری همراه حمایت و افزایش سلامتی و بهزیستی کارکنان خود هستند. در حقیقت، کارکنان به یک محیط سالم و اخلاقی نیاز دارند تا بتوانند بهره‌ور باشند. در این میان یکی از رفتارهای منفی که می‌تواند بر سلامتی و بهزیستی کارکنان و سازمان تأثیرگذار باشد قلدری سازمانی است (Shahbazi et al 2013: 1815). از سوی دیگر، بهره‌وری در سازمان اصل زیربنایی در تصمیم‌گیری نیست؛ اصل صداقت اخلاقی و معنوی رهبر است (Stoten 2014: 515). رهبران موثق عزت‌نفس مطلوب دارند که به آن‌ها کمک می‌کند در روابط آزاد و صادق باشند (Alok 2014: 268). این رهبران از طریق ایجاد محیط کار مثبت و سرشار از احترام عواملی را که موجب ایجاد قلدری می‌شود از بین می‌برند. نتایج این پژوهش با یافته‌های شجاعی و همکارانش (۱۳۹۵) و با یافته‌های وارسزسکامکوچ Warszevska-Makuch و همکارانش (۲۰۱۵: ۱۳۶) همخوان است. بنابراین، وجود رهبری موثق به منزله یکی از رویکردهای مثبت سازمانی می‌تواند به درک چالش‌هایی از قبیل قلدری و زورگویی در سازمان کمک کند. این رهبران از طریق تقویت نگرش‌های مثبت کارکنان، توجه به احساسات و عواطف کارکنان، ایجاد روابط مثبت، رعایت اصول اخلاقی، و اعتمادسازی محیطی برای آنان ایجاد می‌کنند که در آن احساس آرامش و امنیت کنند. وجود این فضا و درک آن از طریق کارکنان موجب کاهش اقدامات انحرافی و غیراخلاقی می‌شود. با توجه به آنچه آمد و یافته‌های پژوهش، رهبری موثق بر قلدری سازمانی کارکنان تأثیر مثبت دارد و رفتارهای رهبران موثق موجب کاهش قلدری سازمانی میان کارکنان می‌شود. یکی دیگر از یافته‌های این پژوهش تأثیر رهبری موثق بر فرهنگ سازمانی کارکنان بود. فرهنگ سازمانی می‌تواند به طور هم‌زمان یک متغیر تأثیرگذار و یک متغیر مداخله‌گر باشد. فرهنگ یک متغیر سازمانی است که قابل دستکاری و تفسیر است. در این رویکرد ماهیت، جهت، و تأثیر فرهنگ وابسته به مهارت‌ها و توانایی‌های رهبر است. به عبارت دیگر، این رهبر است که بر فرهنگ سازمان تأثیر می‌گذارد (حسینی و همکاران ۱۳۸۹: ۵۶). همچنین، آموزش عالی و دانشگاه‌ها خصوصیات فرهنگی شناخته‌شده‌ای دارند.

فرهنگ دانشگاهی نقش مهمی در رشد و توسعه فرهنگ یک ملت و جامعه ایفا می‌کند. نتایج این پژوهش با یافته‌های محرم‌زاده (۱۳۹۴) همخوان است که در پژوهش خود بیان کرد رهبری اصیل به صورت مستقیم و با واسطه جو روان‌شناختی و فرهنگ سازمانی بر مدیریت تعارض تأثیر دارد. با توجه به اینکه مهم‌ترین عامل در یک سازمان فرهنگ آن سازمان است، رهبران موثق فرهنگ را، که در برگیرنده قوانین و روش‌ها و ساختارها و نقش‌ها و هنجارهای راهنمای رفتار است، برای کارکنان تعریف و ایجاد می‌کنند. زیرا افراد در قالب فرهنگ سازمانی نقش‌ها و وظایف خود را انجام می‌دهند. فرهنگ سازمانی با رواج دادن رفتارهای اخلاقی از کارکنان خود حمایت و پشتیبانی می‌کند که این فرهنگ از طریق وجود رهبران موثق پرورش پیدا می‌کند و عامل اثربخشی سازمان است. رهبران موثق از طریق توجه اعضا در اعتماد به یکدیگر و داشتن سطح بالایی از انرژی مثبت نظامی از ارزش‌ها را طراحی و تقویت می‌کنند که رفتار کارکنان را شکل می‌دهد و از این طریق موجب شکل‌گیری یک محیط کاری متری می‌شوند و این همان فرهنگ سازمان است. بنابراین، با توجه به آنچه آمد و نتایج پژوهش، رهبری موثق بر فرهنگ سازمانی تأثیر دارد و رهبران موثق با ایجاد فرهنگ سازمانی موجب سلامتی سازمان و پایداری و ماندگاری کارکنان در سازمان و انجام دادن وظایف و فعالیت‌های سازمان در قالب ارزش‌های اخلاقی، که همان فرهنگ سازمان است، می‌شوند. بنابراین، با توجه به آنچه آمد و نتایج این پژوهش رهبری موثق بر فرهنگ سازمانی کارکنان تأثیر مثبت دارد و آن را افزایش می‌دهد.

از دیگر یافته‌های پژوهش حاضر بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر قلدری سازمانی کارکنان بود. در سازمان‌های آموزشی که روابط انسانی اهمیت دارد مفهوم فرهنگ سازمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. رئیس دانشگاه می‌تواند با یک فرهنگ سازمانی مناسب دانشگاه خود را از دانشگاه دیگر متمایز کند. رسالت رؤسای دانشگاه‌ها بهره‌برداری از تجارب، استعدادها، توان فکری، منابع انسانی به‌ویژه کارمندان و مدیران خود است و این مهم در قالب فرهنگ سازمانی غنی که خواسته‌ها، نیازها و انتظارات دانش، توانایی‌ها، و مهارت‌ها

در آن تناسب پیدا کرده یا هماهنگ و هم‌سو شده باشد به آسانی دست‌یافتنی است (Alwis & Hartman 2008؛ شفیع‌زاده و همکاران ۱۳۹۲: ۶۵).

از طرف دیگر، قلدری به فرهنگ و محیط سازمان بستگی دارد. شواهد نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی می‌تواند به ایجاد هنجارهایی برای قلدری کردن یا قلدری نکردن منجر شود (Ran Yeun & Won Han 2016: 372-373). نتایج این پژوهش با یافته‌های An & Kang آن و کانگ (۲۰۱۶) همخوان است که اعلام کردند نقش مهم فرهنگ سازمانی جلوگیری از قلدری در سازمان است. عواملی از قبیل برنامه‌های آموزشی، سیاست‌های آموزشی، و تصویب قوانینی که قلدری در آن راه نداشته باشد به فرهنگ سازمانی نیاز دارد. بنابراین، تغییر در فرهنگ و سیاست‌های عمومی یکی از عناصر دخالت در قلدری کردن است. بیان ارزش‌ها و فرهنگ یک سازمان به صورت رسا و روشن مانع از رفتارهای قلدرانه می‌شود. بنابراین، فرهنگ سازمانی و محیط باید دقیقاً بررسی شوند. بدین معنا که ارزش‌ها، عقاید، اخلاقیات، انتظارات، و باورها باید شفاف و روشن تعریف شوند و همه کارکنان در این عوامل سهم باشند که نتیجه آن جلوگیری از رفتارهای انحرافی از جمله قلدری و زورگویی در سازمان است. با توجه به آنچه آمد و نتایج این پژوهش، فرهنگ سازمانی بر قلدری سازمانی کارکنان تأثیر دارد.

یافته اصلی و هدف کلی پژوهش حاضر تأثیر رهبری موثق بر قلدری سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی است. به طور کلی، چالش‌های اخلاقی و عملکردی مرتبط با شرایط فعلی و بغرنج محیط کار نیاز به یک رویکرد نوین رهبری را آشکار ساخته است. بر این اساس، هم‌بخش آموزش هم‌بخش عملی و کاربردی بر اهمیت رهبری یا درجه‌ای که رهبران با خود صادقانه تأکید کرده‌اند (Leroy et al. 2014؛ قانع‌نیا و همکاران ۱۳۹۴: ۱۲۶). رهبری موثق، به منزله یک الگوی رفتاری، از ظرفیت‌های مثبت روان‌شناختی و جو مثبت اخلاقی نشئت می‌گیرد؛ همچنین بر آن تأثیر می‌گذارد. رهبران موثق نه تنها از ظرفیت‌های مثبت روان‌شناختی خودکارآمدی، امیدواری، خوش‌بینی، و تاب‌آوری برخوردارند، بلکه می‌توانند این‌گونه ظرفیت‌های مثبت روان‌شناختی را در کارکنان تقویت کنند.



رهبران موثق با کمک به کارکنان برای یافتن معنا در کار و افزایش خوش‌بینی و خلق روابط شفاف به اعتمادسازی و تقویت و ترویج جوّ اخلاقی مثبت یاری می‌رسانند. از آنجا که رهبران الگوهای رفتاری پیروان تلقی می‌شوند، انتظار می‌رود رفتار مثبت‌گرایانه رهبران از سوی پیروان الگوبرداری شود و پیامدهای مثبت آن - همچون ایجاد حس اعتماد متقابل و آزادی بیان در ارائه ایده‌های جدید و حتی غیرمتعارف - اثربخشی سازمان را به دنبال داشته باشد (Norman 2010). et al.؛ پورمختاری و کریمی: ۱۳۹۴: ۵۷). از سوی دیگر، در سازمان با ساختار سلسله‌مراتبی کارکنان باید وفادار باشند و اطاعت کنند. این نوع ساختار سازمانی بین کارکنان جدایی ایجاد می‌کند، منجر به ایجاد فرهنگ همراه ترس و وحشت در سازمان می‌شود، و زمینه را برای رفتار قلدرانه و زورگویی و عدم اثربخشی سازمانی و کاهش هزینه‌ها ایجاد می‌کند (McMahon et al. 9: 2016). در این زمینه، وجود رهبران از جمله رهبران موثق ارزش و اهمیت پیدا می‌کند. این رهبران از طریق ارتباطات اثربخش و دوسویه با کارکنان، آگاهی از نقاط قوت و ضعف خود و کارکنان خود، تشویق کارکنان در به اشتراک گذاشتن دانش و عقاید خود، اعتماد متقابل، و ایجاد ارزش‌ها و هنجارها و انتظارات سازمانی که افراد در قالب آن وظایف خود را انجام می‌دهند، که همان فرهنگ سازمانی نام دارد، موجب می‌شوند منابع قلدری در سازمان تضعیف شود و حتی از بین برود. رهبران موثق با ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و تأثیرگذار موجب کاهش رفتارهای قلدرانه و بهبود اثربخشی و کاهش هزینه‌ها می‌شوند. همچنین وجود یک فرهنگ ضعیف موجب افزایش قلدری در سازمان می‌شود. با توجه به آنچه آمد و نتایج این پژوهش، رهبری موثق با نقش میانجی فرهنگ سازمانی بر قلدری سازمانی کارکنان تأثیر دارد و آن را کاهش می‌دهد.

### پیشنهاد

سازمان‌ها از طریق ایجاد محیطی با فرهنگ بالا، رهبری قابل اعتماد، و اجرای سیاست‌های ضدقلدری به ایجاد یک محیط کاری مثبت کمک کنند. شفاف‌سازی و تشریح اهمیت فرهنگ سازمانی و تبیین اقدامات انجام‌شده و در دست اقدام برای همه گروه‌های ذی‌نفع در دانشگاه، از جمله کارکنان و دانشجویان، و مدیران و مسئولان برون‌دانشگاهی ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

## منابع

۱. پورمختاری، الهام و فریبا کریمی (۱۳۹۵). «رابطه ادراک از رهبری موثق با رفتارهای انحرافی کارکنان ستادی آموزش و پرورش شهر اصفهان»، نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۲ (۱)، صص ۵۵ - ۶۸.
۲. حسینی، فرشید و حمزه رایج، مهرداد استیری، سید مهدی شریفی (۱۳۸۹). «بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر پیرو»، مدیریت دولتی، ۲ (۴)، صص ۵۵ - ۷۲.
۳. سبحانی، عبدالرضا و نیلوفر همتیان (۱۳۹۱). «بررسی رابطه هوش فرهنگی مدیران دانشگاه سمنان و ادراکات کارکنان از سبک رهبری اصیل آن‌ها»، رهبری و مدیریت آموزشی، ۶ (۲)، صص ۳۹ - ۵۱.
۴. شجاعی، سامره و منصوره صادقی، مرتضی دنکوب (۱۳۹۵). «بررسی رابطه بین رهبری اصیل با نیت جابه‌جایی با نقش میانجی قلدری سازمانی»، مطالعات رفتار سازمانی، ۵ (۱)، صص ۶۵ - ۹۱.
۵. شفیع‌زاده، حمید و هادی رزقی شیرسوار، سمیه بهار (۱۳۹۲). «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش»، مدیریت فرهنگی، ۷ (۲۱)، صص ۶۴ - ۷۵.
۶. فیروزی اردکانی، زهرا و احمد رستگار (۱۳۹۴). «نقش سلامت سازمانی در پیش‌بینی قلدری محل کار کارکنان»، دومین کنفرانس بین‌المللی روان‌شناسی، علوم تربیتی، و سبک زندگی، صص ۱ - ۱۰.
۷. قانع‌نیا، مریم و نسرین ارشدی، نسیم سلطانیان، محمد فروهر (۱۳۹۴). «آموزش رفتارهای رهبری اصیل به مدیران بر افزایش سرمایه روان‌شناختی کارکنان»، علوم مدیریت ایران، ۱۰ (۳۸)، صص ۹۸ - ۱۲۳.
۸. قلی‌پور، آرین و مهدیه بد، سمیرا فاخری کوزه‌کنان، حوریه باغستانی برزکی (۱۳۸۸). «رابطه قلدری سازمانی ادراک‌شده با فشار روانی زنان»، رفاه اجتماعی، ۹ (۳۴)، صص ۱۸۷ - ۲۰۶.
۹. محرم‌زاده، فاطمه (۱۳۹۴). «بررسی رابطه رهبری اصیل، جو روان‌شناختی، فرهنگ سازمانی

با مدیریت تعارض»، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی شهید بهشتی.

۱۰. نصیری پور، امیراشکان و هانیه نیکومرام، فرهاد غفاری، ملاحظ تاج‌الدینی (۱۳۹۱). «رابطه فرهنگ سازمانی با عملکرد ایمنی، بهداشت، و محیط زیست کارکنان»، *بهداشت و ایمنی کار*، ۲ (۱)، صص ۷۱ - ۸۴.

11. Alok, K. (2014). Authentic leadership and psychological ownership: investigation of interrelations. *Leadership & Organization Development Journal*, 35 (4), pp. 266° 285.
12. Alwis, R.S., & Hartman, E. (2008). The use Of Tacit Knowledge Within Innovative Companies; Knowledge management In Innovative Enterprises, *Journal of Knowledge Management*, 12(1), pp.133-147.
13. An, Y. & Kang, J. (2016). Relationship between Organizational Culture and Workplace Bullying among Korean Nurses. *Asian Nursing Research*, 10, pp. 234-239.
14. Cameron, K. S. & Quinn R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based of the Competing Values Framework*, San Francisco, Jossey-Bass.
15. 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: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 23 (1), 24-44, DOI: 10.1080/02678370902815673.
16. Ertureten, A., Cemalcilr, Z., Aycan, Z. (2013). The relationship of Downward Mobbing With Leadership Style and Organizational Attitudes. *Journal Of Business Ethics*, 116(1),pp. 205-216. Hllriegl, D., Jackson, S. E., & Solcum, J. W. (2002). *Management: A Competency based Approach*, Australia Southwestern.
17. Hedayati, P., (2007). Relationship between organizational culture and employee productivity project of Ministry of Science, *Research and Technology, Iranian Information and Documentation Center*, pp. 52- 53.
18. Laschinger, H. K. & 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.
19. Lewis, S. E. (2006). "Recognition of Workplace Bullying: A Qualitative Study of Women Targets in the Public Sector. *Journal of. Community & Applied Social Psychology*, 16, pp. 119° 135.
20. Lewis, S. E. & Orford, J. (2005). "Women s Experiences of Workplace Bullying: Changes in Social Relationships. *Journal of Community & Applied Social Psychology*. 15, pp. 29° 47.
21. MacLeod, C. (2015). *Bullying in the Workplace*. American Public University

- System, *Master's Capstone Theses*, pp. 1-79.
22. McMahon, J., MacCurtain, S., O Sullivan, M., Murphy, C., & Turner, T. (2013). A Report on the Extent of Bullying Affecting Irish Nurses and Negative Workplace Behaviours. *Department of Personnel and Employment Relations, Kemmy Business School, University of Limerick*.
  23. Norman, S.M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 21, pp.350-364.
  24. Osborn, N.(2016). An Explory Study on how Workplace Bullying is Conseptualised in the Australasian Media. *A Dissertation sub mitted to Auckland University of Technology in Partial fulfillment of the requirements for the degree of masters of business*.
  25. Penger, S. & erne (2014).Authentic leadership, employees job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach. *JournalEconomic Research-Ekonomska Istraživanja*, 27 (1), pp. 508-526.
  26. Peus,C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2011). Authentic Leadership: *An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms*, *J Bus Ethics*, 107, pp. 331° 348.
  27. Ran Yeun, Y. & Won Han, J. (2016). Effect of Nurses Organizational Culture, Workplace Bio- Bullying and Work Burnout on Turnover Intention. *International Journal of Bio-Science and Technology*, 8 (1), pp. 372-380.
  28. Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Business & Management Series. pp. 1-434.
  29. Skogstad, A., Torsheim, T., Einarsen, S., &Hauge. L.J.(2011).Testing the Work Environment Hypothesis Of Bullying on a Group Level of Analysis: Psychosocial Factors as Precursors of Observed Workplace Bullying. *Applied Psychology: An International Review*, 60(3), 475-495.
  30. Shahbazi, GH. R., Naami, A., & Aligholizadeh, S. (2013). An Empirical Study of the Relationship Between Three Components of Paternalistic Leadership and Workplace Bullying: The Case of an Iranian Bank. *World Applied Sciences Journa*, l 22 (12), pp. 1814-1821.
  31. Stoten, D. W. (2014). Authentic leadership in English education: what do college teachers tell us? , *International Journal of Educational Management*, 28 (5), pp. 510-522.
  32. Thomas, H. C., Gardner, D., O Driscoll, M., Catley, B., Bentley, T., Trenberth, L. (2013). Neutralizing workplace bullying: the buffering effects of contextual factors, *Journal of Managerial Psychology*, 28 (4), pp. 384° 407.
  33. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, pp. 89° 126.
  34. Warszewska-Makuch, M., Bedy ska, S., & o inrczyk-Zreda, D. (2015). Authentic leadership, social support and their role in workplace bullying and its mental health consequences. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 21 (2), pp. 128-140.