

## **Investigating the relationship between toxic leadership with turnover intention, the mediating role of bullying in the workplace and job insecurity**

**Vahid Mirzaei<sup>1</sup>, Soheil Pourabbas Khadar<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Assistant Professor, Department of Management, Islamic Azad University, Bojnord, Iran, Email: Dr\_mirzaei@bojnordiau.ac.ir.

<sup>2</sup>PhD. student of Human Resource Management, Islamic Azad University, Bojnord, Iran.

### **Abstract**

Despite the long-term relationship between job characteristics and bullying in the workplace, little focus in the literature has been done on the role of leaders in shaping this relationship. Hence, a more comprehensive picture of how the workplace influences bullying at work by integrating leadership and job characteristics into a set of processes. Considering Toxic leadership as a negative phenomenon and as a top-down effect on employees, toxic leadership has increased organizational intimidation by manipulating workers' feelings of job insecurity, which in turn contributes to higher relocation intentions. Therefore, the purpose of this article is to investigate the relationship between toxic leadership with turnover intention, the mediating role of bullying in the workplace and job insecurity. The results showed a positive and significant relationship between toxic leadership with job insecurity, bullying in the workplace and the turnover intention. The results also showed that organizational bullying mediates the relationship between toxic leadership and the turnover intention. The results of this study consider the need to pay attention to toxic leadership and areas of bullying in the workplace to reduce the turnover intention. On the other hand, the results showed that job insecurity mediates the relationship between toxic leadership and organizational bullying.

**Keywords:** Job insecurity, Toxic leadership, Turnover intention, Bullying at work.

**Citation:** Mirzaei, Vahid & Pourabbas Khadar, Soheil (2023). Investigating the relationship between toxic leadership with turnover intention, the mediating role of bullying in the workplace and job insecurity. *Psychological researches in management*, 9(1), 175-200. (in Persian).

## بررسی رابطه رهبری زهر آگین با قصد ترک شغل: نقش میانجی قلدری در محل کار و عدم امنیت شغلی\*

وحید میرزایی

استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. رایانامه نویسنده مسئول: Dr\_mirzaei@bojnourdiau.ac.ir

سهیل پورعباس خادر

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

### چکیده

رهبری زهر آگین به عنوان یک پدیده منفی در سازمان باعث افزایش احساس عدم امنیت شغلی در کارکنان گردیده و تمایل به ترک شغل را در آنان افزایش می‌دهد. لذا این پژوهش به بررسی رابطه رهبری زهر آگین با قصد ترک شغل با نقش میانجی قلدری در محل کار و عدم امنیت شغلی می‌پردازد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش، توصیفی و از نوع همبستگی است. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه است. جامعه آماری تحقیق را ۱۲۰۰ نفر از مهندسان شرکت هواپیمایی ماهان تشکیل دادند که با استفاده از فرمول کوکران ۲۹۱ نفر به عنوان نمونه با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردیدند. نتایج تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار پی ال اس نشان داد رابطه مثبت و معناداری بین رهبری زهر آگین با عدم امنیت شغلی، قلدری در محل کار و تمایل به ترک شغل دارد. همچنین قلدری سازمانی، رابطه رهبری زهر آگین و قصد ترک شغل را میانجی‌گری می‌نماید. نتایج این پژوهش، لزوم توجه به رهبری زهر آگین و زمینه‌های بروز قلدری در محل کار را جهت کاهش قصد ترک شغل کارکنان، ضروری می‌داند. ضمناً امنیت شغلی، رابطه رهبری زهر آگین و قلدری سازمانی را میانجی‌گری می‌کند. لذا لازم است مدیرانی انتصاب شوند که سبک مدیریتی تعاملی با کارکنان داشته باشند.

**کلیدواژگان:** عدم امنیت شغلی، رهبری زهر آگین، قصد ترک شغل، قلدری در محل کار.

**استناد:** میرزایی، وحید و پورعباس خادر، سهیل (۱۴۰۲). بررسی رابطه رهبری زهر آگین با قصد ترک شغل: نقش میانجی قلدری در محل کار و عدم امنیت شغلی. پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت، ۹(۱)، ۱۷۵-۲۰۰.

## مقدمه

امروزه، توجه به زمینه‌های کاهش ترک شغل کارکنان و افزایش امنیت شغلی در بخش‌های تخصصی سازمان‌های عمومی و خصوصی، به عنوان یک موضوع مهم و اولویت‌دار مطرح شده است. رهبران منابع انسانی در این سازمان‌ها مهم‌ترین عامل از نظر حفظ، ماندگاری و افزایش بهره‌وری و عملکرد سرمایه‌های انسانی در سازمان محسوب می‌گردند. رهبران در بخش‌های عمومی، منبع فرایند رهبری هستند و پیروان، هدف رفتارهای رهبر (Ospina, 2017). در بخش‌های عمومی، از رهبران انتظار می‌رود که برخی از رفتارهای مطلوب را از خود نشان دهند در حالی که پیروان باید به طور سازنده به رفتارها پاسخ دهند (Boin & T'Hart, 2003). در سطح فردی، رهبری در بخش عمومی شامل تعاملات رهبر و پیرو نیز می‌شود (Clark et al., 2014). این فرایند از رابطه‌ای که توسط رهبران و کسانی که با آن‌ها تعامل دارند شکل می‌گیرد

(Hartley, 2018). در برخی موقعیت‌ها، رهبران برای کنترل این رابطه دوجانبه در بخش‌های عمومی نیاز به تقویت زیرکی سیاسی دارند (Hartley et al., 2019). درک رهبری در یک حوزه عمومی، چالش‌برانگیز و پیچیده است زیرا بازیگران باید بین نیازهای اداری و شرایط پویای فزاینده، تعادل برقرار کنند (Murphy et al., 2017). در فرایند ایجاد تعادل بین خواسته‌ها و الزامات، رهبران به طور بالقوه به صورت پرخاشگرانه، عمل می‌کنند، به ویژه زمانی که آن‌ها کاهش منابع، آب و هوای بد و سیستم‌های با عملکرد بالا را در محل کار تجربه می‌کنند (Rice et al., 2021). برخی از محققان، تأثیر مثبت رهبری در بخش‌های عمومی را نشان داده‌اند (Park, 2017). در پنج سال گذشته، مطالعات بیشتری به تأثیر منفی رفتارهای رهبر مخرب در سازمان‌های عمومی پی بردند (Khan et al., 2020; Park et al., 2020). قلدری در محل کار به حالتی گفته می‌شود که در آن یک یا چند کارمند خود را هدف برخورد نامطلوب بیش از یک نفر در یک بازه زمانی قابل توجه می‌دانند، در چنین وضعیتی کارمندانی که تحت تأثیر این رفتار قرار می‌گیرند در محافظت از خود در مقابل این برخورد نامناسب، دچار مشکل می‌شوند (Matthiesen & Einarsen, 2007). تعداد زیادی از مطالعات، نقش قلدری در محل کار را در زندگی فردی و نتایج کاری منفی نشان داده‌اند (Hsu et al., 2019; Sprigg et al., 2019). قلدری چیزی نیست جز یک عامل استرس‌زای مرتبط با کار که آن‌قدر محض و افسرده‌کننده است که مانع از روال عادی کار می‌شود (Zapf et al., 1996). با نگاهی به تاریخچه قلدری در محل کار، مشخص می‌شود که این پدیده در دهه ۱۹۸۰ در اسکاندایناوی مورد توجه قرار گرفته است (Einarsen et al., 2011) و آن‌قدر گسترده شده است که اکنون در سطح جهانی مورد توجه قرار گرفته است. قلدری در محل کار عمل ارعاب، آزار و اذیت یا توهین به دلیل عدم تعادل قدرت به منظور آزار و اذیت و بدرفتاری با شخصی است. این اقدام باعث ایجاد اثرات ترومای سازمانی می‌شود (Kwan et al., 2014). یک فراتحلیل نشان داد که قلدری در محل کار منجر به مسائل مهم مرتبط با کار (به عنوان مثال مشارکت سازمانی، رضایت شغلی، غیبت و تمایل به ترک) و مشکلات مربوط به سلامت و رفاه (مانند استرس پس از سانحه، خستگی عاطفی، بیماری قلبی عروقی و ناراحتی فیزیکی) می‌گردد (Nielsen & Einarsen, 2012). قلدری در محل کار با درجه بالایی از تمایل به ترک سازمان و رضایت اندک در کار و مشارکت سازمانی در بین کارکنان مرتبط

است. نتایج یک تحقیق نشان داد که ارتباط مؤثری بین ویژگی‌های شغلی و قرار گرفتن در معرض قلدری در محل کار گزارش شده است (Einarsen et al., 1994). به طور کلی، یافته‌ها نشان داده‌اند که ویژگی‌های شغل، به عنوان مثال، خودمختاری، ابهام نقش، خواسته‌های روانشناختی، مشارکت در تصمیم‌گیری، تعارض نقش و حمایت سرپرست، مؤلفه‌های مؤثر در بروز قلدری در محیط کار هستند (Tuckey et al., 2019). شواهد تجربی از این ایده کلی حمایت می‌کنند که سبک‌های "خوب" برای رهبری، مانند رهبری اخلاقی، قلدری در محل کار را کاهش می‌دهد (Stouten et al., 2010)، در حالی که سبک‌های "بد" رهبری، مانند رهبری زهرآگین، قلدری را در محل کار تسهیل می‌کند (Pelletier, 2010). با این حال، تحقیقات گسترده‌ای نیاز به بررسی تأثیر رهبری و ویژگی‌های مشاغل با هم به عنوان پیش‌آهنگ قلدری در محل کار می‌باشد (Porter & McLaughlin, 2006). از نظر ویژگی‌های شغلی، عدم امنیت شغلی ممکن است در زمینه ارتباط رهبری با قلدری در محل کار مهم باشد. رهبران، دارای قدرت موقعیتی مهمی برای نظارت و ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان هستند که می‌تواند بر ادامه اشتغال (به‌عنوان مثال امنیت شغلی) تأثیر بگذارد که این خود تا حد زیادی بر رفاه و نتایج کار کارکنان تأثیر می‌گذارد (Cheung et al., 2013). همواره از تکنسین‌های تعمیر و نگهداری هواپیما به عنوان "تنها سرمایه انسانی شرکت برای تضمین پروازهای ایمن" یاد می‌شود (Bansal & Malhotra, 2018). تحقیقات، عوامل بسیاری را بر قصد ترک شغل مؤثر می‌دانند (Lin & Lee, 2014). با این حال، تا کنون تحقیقی برای شناسایی عواملی مؤثر بر قصد جابجایی در میان پرسنل تعمیر و نگهداری هوانوردی در شرکت‌های هواپیمایی صورت نپذیرفته است. نتایج مطالعات، حاکی از بروز قلدری در محل کار در شرکت‌های هواپیمایی است و این بازتابی از نحوه عملکرد سازمان است که به طور غیرمستقیم بر رفتارهای کارکنان در محل کار تأثیر می‌گذارد (Kwan et al., 2020). از سویی در جامعه مذکور، فاصله قدرت بالای رهبری، تأثیر بسیار قوی در بخش مهندسی تعمیرات هواپیما ایجاد می‌کند (Lee et al., 2019) و همچنین رهبران در ارائه ویژگی‌های شغلی کارکنان دارای اختیارات بالایی هستند (Lee & Ding, 2020). این عوامل زمینه بروز قلدری سازمانی و تمایل به ترک شغل را افزایش داده است (Neall & Tuckey, 2014). وجود ناملایمت‌های سازمانی و همچنین عدم توجه به شایسته‌سالاری در بین مدیران در بخش‌های فنی و مهندسی باعث ایجاد یک جو روانی خطرناک در این قسمت گردیده است. قلدری سازمانی در این بخش از سازمان، باعث شده است که پرسنل مهندسی هواپیما نسبت به سازمان و کسب‌وکار خود، بی‌تعهد شوند و خلاقیت و بازدهی‌شان را از دست دهند. این، باعث ایجاد آسیب‌ها و خطرهای جبران‌ناپذیری در بحث ایمنی پرواز خواهد شد. بر این اساس، هدف پژوهش، بررسی رابطه بین رهبری زهرآگین با قصد ترک شغل و نقش میانجی قلدری در محل کار و عدم امنیت شغلی در شرکت هواپیمایی ماهان است.

## مبانی نظری

### رهبری زهرآگین

رهبری زهرآگین<sup>۱</sup> می‌تواند به عنوان مجموعه‌ای منحصر به فرد از رفتارها یا ویژگی‌های مخربی که بر گروه زیردستان

<sup>۱</sup> Toxic Leadership

به شیوه‌ای قابل پیش‌بینی و عمدی تأثیر منفی می‌گذارد معرفی شود (Padilla et al., 2007). رهبری زهرآگین شامل پنج بعد است: (۱) نظارت توهین‌آمیز: به رفتارهای عمداً خصمانه درک‌شده رهبر نسبت به کارکنان اشاره دارد به استثنای تماس فیزیکی، (۲) رهبری اقتدارگرا: اعمال و رفتارهایی را شامل می‌شود که تلاش می‌کند تا اقتدار و کنترل بیش از حد بر زیردستان اعمال کند به گونه‌ای که رهبران در نهایت همه کارها را کنترل کنند، (۳) خودشیفتگی: به سبکی اشاره دارد که هدف آن اقدامات تکبرآمیز و خودمحور رهبر برای ارتقای خود، نزد کارکنان است اما اغلب از سیاست‌های شرکت، پیروی نمی‌کنند در حالی که از کارکنان انتظار دارند، (۴) خودتبلیغی: دستاوردهای رهبران را تبلیغ می‌کند، دیگران را سرزنش می‌کند و مسئولیت اشتباهات خود را به گونه‌ای نمی‌پذیرد و (۵) غیر قابل پیش‌بینی بودن: از طریق اعمال خود، زیردستان را ترسان و مراقب نگه می‌دارند (Dobbs, 2014).

### قصد ترک سازمان

ت و مایر (۱۹۹۳) قصد ترک سازمان<sup>۱</sup> را به عنوان یک اراده آگاهانه و عمدی (عزم آگاهانه و عمدی) برای ترک سازمان توصیف کردند. نتایج مطالعه پیگیری اشمیت (۲۰۱۴) نشان داد که رهبری زهرآگین به‌طور قابل توجهی نتایج کارمندان مانند قصد ترک شغل را پیش‌بینی می‌کند. این یافته از مطالعه تیر حمایت می‌کند که نشان می‌دهد نظارت سوءاستفاده‌کننده، گردش مالی را پیش‌بینی می‌کند (Tepper, 2007). راینر و کوپر<sup>۲</sup> (۱۹۹۷)، رابطه مثبتی بین قصد جابه‌جایی کارکنان و رهبری زهرآگین یافتند. این یافته توسط زنگارو، یاگر و پرولکس<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) در بررسی تأثیر رهبری زهرآگین در حرفه مهندسی که نشان دهنده افزایش غیبت و نرخ ترک خدمت بالاتر است، پشتیبانی می‌شود. قصد جابه‌جایی کارمندان، توقف داوطلبانه عضویت در یک سازمان توسط فردی است که برای مشارکت غرامت پولی دریافت می‌کند (Hom, 2004).

### قلدری در محل کار

قلدری در محل کار<sup>۴</sup> به‌عنوان یک رفتار منفی سیستماتیک (به عنوان مثال) در محل کار تعریف می‌شود که برای مدت مدت طولانی (مثلاً شش ماه) در موقعیت‌هایی که قربانی منابع رو به کاهشی برای دفاع از خود دارد، ادامه می‌یابد (Einarsen et al., 2019). قلدری مرتبط با اختلاف به تعارضات بین فردی تشدید شده اشاره دارد که در آن یکی از بخش‌ها در موقعیتی فرودست قرار می‌گیرد که قادر به دفاع از خود نیست (Zapf & Gross, 2001). قلدری در محل کار معمولاً به عنوان شکلی از آزار و اذیت بین فردی توصیف می‌شود (Stone, 2012)؛ به این معنی که هر کارمند بدون در نظر گرفتن جنسیت، نژاد، گرایش جنسی، سن و سایر مقوله‌های اجتماعی می‌تواند مورد هدف قرار گیرد.

<sup>1</sup> Turnover Intention

<sup>2</sup> Rayner & Cooper

<sup>3</sup> Zangaro, Yager & Proulx

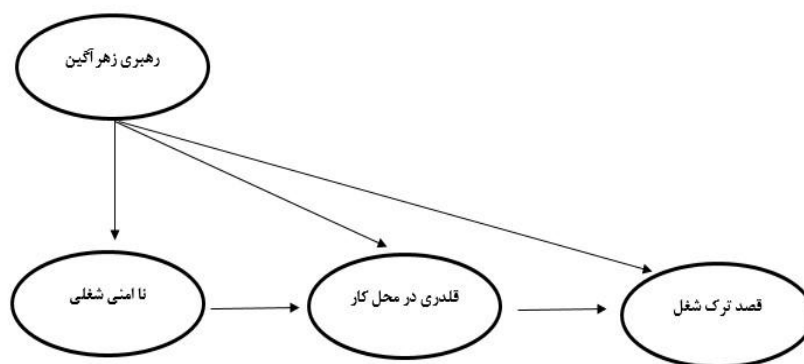
<sup>4</sup> Workplace Bullying

## عدم امنیت شغلی

عدم امنیت شغلی<sup>۱</sup>، مربوط به تصورات کارکنان در مورد تهدید برای شغل یا ویژگی‌های شغلی آن‌هاست. در حالی که از دست دادن ویژگی‌های شغلی مطمئناً برای کارکنان تهدیدکننده است، تهدید بزرگ‌تر از دست دادن شغل، باقی می‌ماند. این پژوهش به جای ویژگی‌های کار، بر تهدید شغل تمرکز دارد (Shoss, 2017). عدم امنیت شغلی می‌تواند به دلایل زیادی ناشی از نیروهای اقتصادی گسترده مانند رکود اقتصادی، تحریم‌ها، تجدید ساختار سازمانی، عوامل بین‌فردی، یا دلایل منطقی یا غیرمنطقی مانند کاربر روی یک قرارداد کوتاه‌مدت یا ترس‌هایی باشد که توسط حقایق غیر از این موارد ایجاد گردد (Shoss, 2017). عدم امنیت شغلی به طور کلی برای پیش‌بینی رفتارها و واکنش‌های نگرشی به عنوان تابعی از استرس مطرح می‌شود (Lazarus, 1984)؛ به این معنا که کارمندان ممکن است به دلیل تهدید شغل خود احساس کنند که بیش از حد، تحت فشار هستند و کمبود منابع را تجربه می‌کنند و احساس می‌کنند برای انجام کار خود مطابق انتظارات، ناتوان هستند. از دیدگاه نظریه مبادله، محققان همچنین پیشنهاد کرده‌اند که عدم امنیت شغلی، نقض قرارداد روانی بین کارکنان و کارفرمایان آن‌هاست (Rousseau, 1995). کارکنان در ازای دریافت دستمزد، به رسمیت شناختن و سایر نتایج مهم کار تلاش می‌کنند، اما عدم امنیت شغلی باعث ایجاد احساس نقض این انتظارات می‌شود و منجر به بدتر شدن نگرش‌ها و رفتارها می‌شود. مدلی که ما در این تحقیق ارائه شده است اثرات نگرشی شناخته شده عدم امنیت شغلی (انگیزه و رضایت شغلی) را بررسی می‌کند و به دنبال آزمایش چگونگی پیش‌بینی این اثرات سازمانی است.

## مدل مفهومی تحقیق

شکل شماره ۱، مدل مفهومی تحقیق حاضر را نشان می‌دهد. تمام روابط تدوین شده در مدل بر مبنای پژوهش‌های پیشین و ادبیات نظری موجود ترسیم شده است.



شکل ۱) مدل مفهومی پژوهش

<sup>۱</sup> Job Insecurity

## تبیین فرضیه‌ها

### قلدری در محل کار و قصد ترک شغل

از تعریف "نیت یا ایده‌های ترک شغل" برای توصیف قصد ترک شغل استفاده می‌شود (Simon et al., 2010). آسیب به سازمان، ناشی از قصد ترک شغل باید تا حد امکان کنترل شود زیرا بر عملکرد محل کار، مانند هزینه‌های بالا در استخدام و آموزش کارکنان جدید تأثیر می‌گذارد (Abbasi et al., 2008). قلدری در محل کار اغلب به عنوان پیشبرنده قصد جابجایی شناخته می‌شود (Coetsee & Oosthuizen, 2017). برای بسیاری از کارمندان، قرار گرفتن در معرض قلدری در محل کار می‌تواند به عنوان یک اتفاق مهم تلقی شود که بر این اساس، انگیزه کارکنان را با تهی کردن انرژی و اعتماد به نفس کاهش می‌دهد (Neill & Tuckey, 2014). در پژوهشی نشان داده شد که کارکنان پس از گزارش قلدری در محل کار به مدیریت ارشد که هیچ اقدامی برای کمک به آن‌ها انجام ندادند، محل کار خود را ترک کردند. رفتارهای قلدری در محیط کار، استرس افراد را بیشتر نموده و باعث از دست دادن منابع شخصی و در نهایت، ترک محل خدمت می‌گردد (Rosario-Hernandez et al., 2018). بر اساس مطالب ذکرشده می‌توان اظهار داشت که قلدری در محل کار با قصد جابجایی بالاتر، مرتبط خواهد بود، زیرا کارکنانی که در معرض قلدری قرار می‌گیرند جهت به حداقل رساندن اثرات ناشی از قلدری بر سلامت روان، سازمان را ترک می‌کنند. بر این اساس، فرضیه زیر مطرح گردید.

### فرضیه ۱ - قلدری در محل کار رابطه مثبت و معناداری با قصد ترک شغل دارد.

#### رهبری زهرآگین، قلدری در محل کار و قصد ترک شغل

رهبران زهرآگین به دلیل اقدامات مخرب و ویژگی‌های شخصیتی ناکارآمدشان، مضر هستند و بر افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها، جوامع و حتی کشورهای رهبری می‌کنند عمیقاً و به طور نامحدود تأثیر می‌گذراند (Lipman-Blumen, 2005). رهبری زهرآگین به یک ساختار کلی تبدیل شده است که شامل بسیاری از انواع متفاوت ولی مرتبط با رهبری منفی است (مانند رهبری سوء استفاده‌گر، ظالمانه و مخرب) که هر یک به طور منحصر به فرد رفتارهای رهبری منفی خاص را نشان می‌دهد (Schmidt, 2008). مجموعه‌ای از توصیفات برای رهبری منفی وجود دارد. اولاً رهبران برای دستیابی به منفعت شخصی (یعنی ارتقا و شهرت) و افزایش تأثیر بر درک همکاران و کارکنان در سازمان از قدرت، سوء استفاده می‌کنند (Benson & Hogan, 2008). ثانیاً، رهبران منابع کارکنان را محدود می‌کنند، مانند فقدان راهنمایی و مربیگری و عدم ارائه بازخورد که ممکن است سلامت روانی کارکنان را تهدید کند (Mao et al., 2012). ثالثاً، رهبران بیش از حد، کنترل خود را برای نیازهای شخصی از طریق نشان دادن کمال‌گرایی و محدود کردن ابتکار عمل کارکنان اعمال می‌کنند. در نهایت، رهبران برای منافع شخصی درگیر فعالیت‌های غیراخلاقی یا غیرقانونی می‌شوند (Benson & Hogan, 2008). در درازمدت، کارکنان اثرات نامطلوب رهبری زهرآگین را تجربه خواهند کرد که روحیه و انگیزه کار در جهت اهداف سازمانی را از بین می‌برد (Benson & Hogan, 2008). در جنبه‌های خاصی از شغل خود، رهبران زهرآگین ممکن است بسیار ماهر و کارآمد باشند، اما در میان همکاران و زیردستان خود، باعث ایجاد فضای ناسالم

می‌شوند (Tavanti, 2011). رهبری زهرآگین در محیط کار به طور مستقیم و غیرمستقیم تأثیر می‌گذارد. از نقطه نظر مستقیم، بسیاری از موقعیت‌های قلدری در محل کار از شرایطی نشأت می‌گیرند که در آن رهبران، اعمال کارکنان را با اجبار تنظیم و کنترل می‌کنند که توسط کارکنان ناعادلانه یا غیرقابل توجیه تلقی می‌شود. (Long et al., 2012). رهبرانی که در چنین شرایطی موقعیت و اقتدار خود را سرنگون می‌کنند، تمایل دارند که مالکیت محل کار را به دستگیرند و در رویکرد خود سخت و پایدار بوده و نسبت به ایده‌ها یا پیشنهادهای کارکنان کور می‌شوند. همچنین مطالعات نشان داده است که قلدری در محل کار با عدم مشارکت زیردستان در تصمیم‌گیری و بی‌علاقگی به بیان نظرات خود به منظور جلوگیری از تعارضات احتمالی با رهبر مرتبط است (Leon-Perez et al., 2015). علاوه بر این، چنین اقداماتی نه تنها باعث می‌شود که کارکنان، احساس امنیت کمتری در سازمان داشته باشند، بلکه باعث می‌شود کارکنان احساسات زهرآگین مانند درد، رنج و ناامیدی را به دلیل ترس و ارباب توسط رهبران زهرآگین تجربه کنند (Conrad & Nash, 2012). از منظر غیرمستقیم، رهبران زهرآگین نه تنها بر یک کارمند خاص یا مجموعه‌ای از کارمندان، بلکه بر سایر کارمندان نیز تأثیر می‌گذارند. رفاه کارکنان، زمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد که یک رهبر زهرآگین با تلاش برای جداسازی کارکنان، علاوه بر درخواست از آن‌ها برای انتخاب سمت، محیطی مضر ایجاد کند. در چنین شرایطی، کارمندان به جای به خطر انداختن آینده خود در سازمان، پیروی از آن‌ها را انتخاب می‌کنند. این امر باعث ایجاد استرس و فشار در کارکنان می‌شود و در نهایت باعث می‌شود که کارکنان سازمان را در جستجوی چشم‌اندازهای بهتر در سازمان‌های دیگر ترک کنند (Reed & Bullis, 2009). بر اساس مطلب ذکرشده، فرضیه‌های زیر مطرح می‌گردد.

**فرضیه ۲ - رهبری زهرآگین، ارتباط مثبت و معناداری با قلدری در محل کار دارد.**

**فرضیه ۳ - رهبری زهرآگین، ارتباط مثبت و معناداری با قصد ترک شغل دارد.**

### **رهبری زهرآگین و قصد ترک شغل با قلدری در محل کار**

رهبری زهرآگین، از طریق رفتار منفی رهبر و سوءاستفاده از قدرت، باعث می‌شود که کارکنان بخواهند سازمان را ترک کنند، قصد جابجایی، راهی برای فرار کارکنان از یک محیط رهبری زهرآگین می‌شود (Koropets, 2019). بر این اساس می‌توان استدلال کرد که قلدری در محل کار در نتیجه رهبری زهرآگین منجر به قصد جابجایی، بیشتر می‌شود. همان‌طور که قبلاً ذکر شد، قصد جابجایی، زمانی رخ می‌دهد که کارکنان، فشار و سوء استفاده از قدرت را از سوی یک رهبر زهرآگین در سازمان احساس کنند. از این رو، ترک سازمان به کارکنان، تسکین روانی و فیزیولوژیکی ناشی از قلدری تجربه‌شده در محل کار می‌دهد (Pelletier, 2010). بر اساس مطالب ذکرشده، فرضیه زیر مطرح می‌گردد.

**فرضیه ۴ - قلدری سازمانی، رابطه رهبری زهرآگین و قصد ترک شغل را میانجیگری می‌نماید.**

همان‌طور که ذکر شد، ویژگی‌های مستبدانه، تحقیرآمیز و تمسخرآمیز رهبری زهرآگین، طیفی از اثرات منفی بر کارکنان دارد. یکی از مظاهر، این است که رهبران زهرآگین از قدرت خود در سازمان استفاده می‌کنند تا کارکنان را تحریک کنند تا علیه یکدیگر قرار گیرند. رهبران زهرآگین، این کار را، به عنوان مثال، از طریق طرفداری، تهدید به خشونت و ترویج نفرت در میان کارکنان انجام می‌دهند (Morris, 2019). این نوع محیط تهدیدآمیز احتمالاً باعث



می‌شود که کارکنان نسبت به شغل خود احساس ناامنی کنند. علاوه بر این، رهبری زهرآگین فضایی را ایجاد می‌کند که در آن کارکنان همه چیز را برای خود نگه می‌دارند و کانال‌های ارتباطی بین کارکنان و رهبر به تدریج خراب می‌شود (Lipman, 2006) و در نهایت باعث می‌شود که کارکنان احساس ناامنی نسبت به شغل خود ایجاد کنند (Roter, 2011). عدم امنیت شغلی، اغلب ناشی از انواع ابهاماتی است که کارکنان در سازمان خود با آن مواجه می‌شوند و به طور اجتناب‌ناپذیری، تمرکز آن‌ها را برای انجام وظیفه خود و کمک به دستیابی به اهداف سازمانی دشوار می‌کند (Reisel et al., 2007). به عنوان مثال، عدم قطعیت در مورد تداوم اشتغال آن‌ها، ادراک کارکنان را نسبت به امنیت و قابل پیش‌بینی بودن شغلشان کاهش می‌دهد (Akkermans et al., 2018). به دنبال آن، نیاز به صرف مقدار زیادی از منابع عاطفی به منظور مدیریت بیکاری در آینده، ضروری می‌گردد (Reisel et al., 2010) که به معنای از دست دادن درآمد، حمایت زندگی و تا حدی احساس تنفر است. رهبری زهرآگین، چالشی برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند. بر این اساس باعث بروز عدم امنیت شغلی کارکنان، کاهش بهره‌وری و رضایت شغلی می‌شود (Webster et al., 2016). بر اساس مطالب فوق فرضیه زیر مطرح گردید.

#### فرضیه ۵- رهبری زهرآگین، رابطه مثبت و معناداری با عدم امنیت شغلی دارد.

#### رهبری زهرآگین، عدم امنیت شغلی و قلدری در محل کار

پژوهش‌های پیشین، توجه زیادی به تأثیر ویژگی‌های شغلی مانند عدم اطمینان و انتظارات غیر قابل پیش‌بینی در مورد شغل بر قلدری در محل کار کرده‌اند (Baillien & De Witte, 2009; Notelaers et al., 2010). این پژوهش‌ها استدلال می‌کنند که از منظر عدم امنیت شغلی، ارتباطی با قلدری در محل کار وجود خواهد داشت. عدم امنیت شغلی به عنوان "دیدگاه شخصی از دست دادن غیرارادی شغل" تعریف می‌شود که باعث سردرگمی و غیرقابل پیش‌بینی شدن آن خواهد شد (Niesen et al., 2014). علاوه بر این، عدم امنیت شغلی، یک چالش بزرگ برای رفاه کارکنان و نشاط و سرزندگی است و می‌توان آن را به عنوان بیشترین عامل استرس‌زا در محیط کار امروزی دید (De Cuyper et al., 2009). عوامل غیر قابل پیش‌بینی و عدم قطعیت ویژگی‌های شغلی مانند تعارض و ابهام در نقش فرد می‌تواند محیط مساعدی را برای بروز رفتار قلدری فراهم کند. با توجه به این که عدم اطمینان طولانی مدت و غیر قابل پیش‌بینی بودن در عدم امنیت شغلی ذاتی هستند، چنین عدم اطمینان و پیش‌بینی‌ناپذیری می‌تواند بر رفاه کارکنان تأثیر گذاشته و بر نگرش و اقدامات آن‌ها در مورد سازمان تأثیر بگذارد (Baillien et al., 2016) به عنوان مثال، اگر کارمند مجبور به تحمل شرایطی شود که محافظت از خود را دشوار نماید (Matthiesen & Einarsen, 2010) ممکن است رفتارهای منفی و پرخاشگرانه را تحمل کرده که این خود به قلدری مداوم در محل کار تبدیل می‌شود. به عبارت دیگر، کارکنانی که با عدم امنیت شغلی مواجه می‌شوند، کمتر از خود در برابر رفتار نابرابر و/یا رفتار خشونت‌آمیز مرتبط با کار و غیر کار محافظت می‌کنند و آن‌ها را هدف قلدری در محل کار قرار می‌دهند (Hoel & Cooper, 2000). از این رو، عدم قطعیت امنیت شغلی احتمالاً زمینه بروز قلدری را

در بین همکاران و رهبران فراهم می‌سازد. بر اساس مطالب فوق، فرضیه زیر مطرح گردید.

### فرضیه ۶- عدم امنیت شغلی، رابطه مثبت و معناداری با قلدری در محل کار دارد.

#### عدم امنیت شغلی به عنوان میانجی رابطه بین رهبری زهرآگین و قلدری در محل کار

رهبری زهرآگین ارتباط نزدیکی با قلدری در محل کار دارد (Reed & Bullis, 2009). این بیشتر با ویژگی‌های رهبری زهرآگین یعنی پرخاشگری، سخت‌گیری و رفتار غیراخلاقی که با تهدید و فشار بر کارکنان، محیطی خصمانه ایجاد می‌کند، توجیه می‌شود (Pelletier, 2010). از این رو، زمینه را برای نفوذ عدم امنیت شغلی به کارکنان فراهم می‌کند. همان‌طور که آن‌ها به تدریج در مورد تداوم خود احساس ناامنی می‌کنند کمتر احتمال دارد که از خود در برابر اقدامات ناعادلانه و خشونت‌آمیز رهبران زهرآگین محافظت کنند و بنابراین در معرض خطر قلدری بیشتری قرار می‌گیرند (Hoel & Cooper, 2000). بر این اساس، فرضیه زیر مطرح گردید.

### فرضیه ۷ - عدم امنیت شغلی، رابطه رهبری زهرآگین و قلدری در محل کار را میانجیگری می‌نماید.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از تحقیق حاضر از منظر ماهیت و روش اجرا از نوع توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش، کلیه مهندسان تعمیرات خطوط هوایی شرکت ماهان به تعداد ۱۲۰۰ نفر تشکیل داده‌اند. با استفاده از فرمول کوکران ۲۹۱ نفر به عنوان نمونه با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردیدند. اطلاعات مورد نیاز در بخش نظری از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و داده‌های مورد نیاز در جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق از طریق توزیع پرسش‌نامه مقیاس رهبری (Schmidt, 2008)، مقیاس عدم امنیت شغلی (DeWitte, 2000)، شاخص قلدری (Einarsen, 1994) و پرسش‌نامه قصد ترک (O'Driscoll & Beehr, 1994) جمع‌آوری گردید. جهت سنجش روایی پرسش‌نامه‌ها از روایی صوری و جهت پایایی پرسش‌نامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که نتایج، نشان از تأیید پایایی پرسش‌نامه‌ها بود (جدول ۱). مدل‌سازی معادلات ساختاری یک روش جامع در آمار است که به طور گسترده در علوم رفتاری کاربرد دارد. این مدل را می‌توان به عنوان ترکیبی از روش‌های تحلیل مسیر، رگرسیون و تحلیل عاملی دانست. از ویژگی‌های بارز این روش، امکان محاسبه اثر مستقیم، غیرمستقیم و کل و همچنین مدل‌سازی متغیر پنهان، عنوان نمود. از این رو جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و تعمیم نتایج از مدل معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار پی‌ال‌اس استفاده گردید.

جدول ۱) نتایج پایایی و روایی پرسش‌نامه‌ها

| متغیرها          | آلفای کرونباخ | متوسط واریانس استخراج شده (AVE) | پایایی مرکب (CR) |
|------------------|---------------|---------------------------------|------------------|
| رهبری زهرآگین    | ۰/۹۶۵         | ۰/۵۲۲                           | ۰/۹۶۸            |
| عدم امنیت شغلی   | ۰/۸۰۲         | ۰/۶۰۳                           | ۰/۸۸۳            |
| قلدری در محل کار | ۰/۹۱۰         | ۰/۷۳۸                           | ۰/۹۳۳            |
| قصد ترک شغل      | ۰/۸۵۳         | ۰/۷۷۲                           | ۰/۹۱۰            |

بر اساس روایی همگرا، اگر متوسط واریانس استخراج شده (AVE) بیشتر از ۰/۵ و پایایی مرکب (CR) بیشتر از ۰/۷ باشد، میزان روایی مورد تأیید است (Fornell & Larcker, 1981). همان طور که در جدول ۱ مشاهده می‌گردد، AVE تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۵ و پایایی مرکب نیز بالاتر از ۰/۷ می‌باشد. این نشان‌دهنده روایی همگرایی متغیرهای تحقیق می‌باشد.

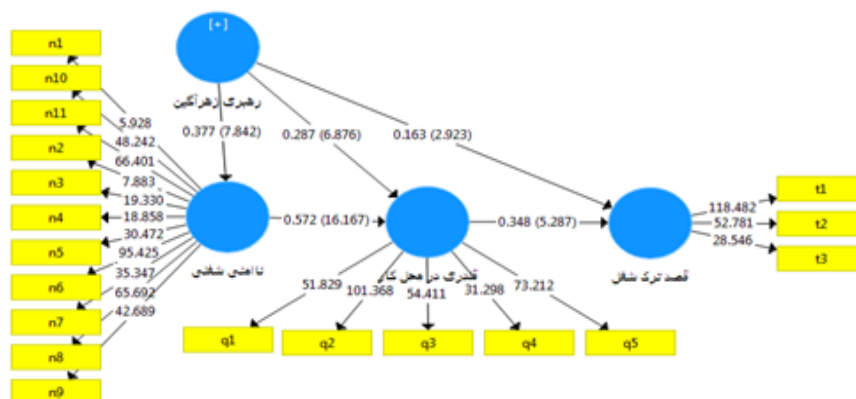
## یافته‌ها

نتایج ناشی از آمار توصیفی داده‌ها جهت وضعیت جمعیت‌شناختی نمونه‌ها بدین شرح است: از ۲۹۱ پرسشنامه استفاده شده برای تحلیل داده‌های مربوط به کارکنان، ۲۸۳ نفر (معادل ۹۷/۲۶٪) مردان و ۸ نفر (معادل ۲/۷۴٪) زنان، ۲۶۴ نفر (۹۰/۷۳٪) متأهل و ۲۷ نفر (۹/۲۷٪) مجرد، ۵ نفر (معادل ۱/۷۱٪) دارای مدرک دیپلم، ۹ نفر (معادل ۳/۰۹٪) دارای مدرک فوق‌دیپلم، ۱۱۹ نفر (معادل ۴۰/۸۹٪) دارای مدرک کارشناسی و ۱۵۸ نفر (معادل ۵۴/۵۹٪) دارای مدرک کارشناسی ارشد بوده‌اند. در بین این افراد ۱۰۸ نفر (۳۷/۱۱٪) دارای سابقه فعالیت بین ۶ تا ۱۰ سال، ۷۳ نفر (۲۵/۰۸٪) بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۱۱۰ نفر (۳۷/۸٪) بالاتر از ۲۰ سال سابقه فعالیت داشتند.

## آمار استنباطی

### بررسی نرمال بودن داده‌ها

چون روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در این مطالعه، معادلات ساختاری بر پایه حداقل مربعات جزئی است، نیازی به فرض نرمال بودن متغیرها نیست؛ چرا که در نرم‌افزار پی‌اس‌برخلاف نرم‌افزارهای آماری دیگر، فرض می‌شود که توزیع داده‌ها ناشناخته هستند و برخلاف سایر نرم‌افزارها که نرمال بودن، فرض ابتدایی و اساسی داده‌ها است، در اینجا نیازی به فرض نرمال بودن داده‌ها نیست.



شکل ۱) مدل مفهومی برازش شده در حالت تخمین استاندارد (معناداری پارامترها)

## بررسی مدل تحقیق

در هر مطالعه‌ای، پژوهش‌گر با گردآوری داده‌ها و اطلاعات به روش صحیح و علمی و نیز تجزیه و تحلیل آن‌ها تلاش می‌نماید پاسخ سؤال‌های پژوهش را یافته و فرضیه‌های برآمده از مبانی نظری را مورد ارزیابی قرار دهد. بنابراین پژوهش‌گر با استناد به نتایج تحلیل آماری در مورد فرضیه‌ها اظهار نظر کرده و با توجه به نتایج، آن‌ها را تأیید یا رد می‌کند. با تحلیل داده‌ها، مدل معادلات ساختاری زیر حاصل شده است.

## آزمون فرضیه‌های مستقیم و میانجی

جهت آزمون فرضیات مستقیم و میانجی پژوهش از روش مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS3 استفاده شد. به طور کلی، قبل از ارزیابی هر مدل ساختاری، بایستی متناسب بودن هر مدل، جهت اطمینان از این که مدل به درستی و به طور مناسب از مجموعه کاملی از روابط علی را نشان می‌دهد یا نه، ارزیابی شود. برازش کلی مدل‌های اندازه‌گیری با استفاده از چندین شاخص نیکویی برازش (که میزان حمایت داده‌ها را از مدل مفهومی می‌سنجند) قضاوت می‌شوند که عبارت‌اند از: نسبت درست‌نمایی کای دو به درجه آزادی، شاخص نیکویی برازش (GFI)، ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)، شاخص برازش تقریبی (CFI)، شاخص برازش فزاینده (IFI)، شاخص هنجار شده (NFI)، ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده (SRMR) و غیره (Schreiber, 2006). در این پژوهش و با استفاده از نرم‌افزار PLS، شاخص‌های گزارش شده، عبارت‌اند از: نسبت کای دو به درجه آزادی (بایستی کمتر از ۳ باشد)، شاخص هنجار شده (بایستی بیشتر از ۰/۹ باشد) و ریشه دوم میانگین باقیمانده‌ها (بایستی کمتر از ۰/۰۸ باشد). از این رو، برازش مدل حاضر، تناسب خوبی را بر اساس متناسب بودن شاخص‌های:  $NFI=0.905$ ,  $SRMR=0.069$ ,  $\chi^2/df=1.734$  ثابت کرد. بنابراین نیکویی برازش مدل ساختاری مربوط به فرضیه‌های مستقیم و میانجی تأیید می‌شوند. در ادامه به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود.

### فرضیه اول: قلدری در محل کار، ارتباط مثبت و معناداری با قصد ترک شغل دارد.

همان‌طور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود ضریب مسیر بین قلدری سازمانی و قصد ترک شغل  $0/348$  و مقدار آماره  $t$  برابر  $5/287$  می‌باشد. این ضریب مسیر در سطح  $0/05$  معنادار می‌باشد. بنابراین بین قلدری در محل کار و قصد ترک شغل، رابطه مثبت و مستقیم برقرار می‌باشد و فرضیه اول تأیید می‌گردد.

### فرضیه دوم: رهبری زهرآگین ارتباط مثبت و معناداری با قلدری در محل کار دارد.

در بررسی این فرضیه از شکل ۱ استفاده می‌شود. همان‌طور که مشاهده می‌شود ضریب مسیر بین رهبری زهرآگین و قلدری در محل کار  $0/287$  و مقدار آماره  $t$  برابر  $6/876$  می‌باشد. این ضریب مسیر در سطح  $0/05$  معنادار می‌باشد. بنابراین بین رهبری زهرآگین و قلدری در محل کار رابطه مستقیم برقرار می‌باشد. بدین معنا که با افزایش رهبری زهرآگین، قلدری در محل کار کارکنان افزایش می‌یابد. بدین ترتیب، فرضیه دوم تأیید می‌گردد.

### فرضیه سوم: رهبری زهرآگین، ارتباط مثبت و معناداری با قصد ترک شغل دارد.

در بررسی این فرضیه از شکل ۱ استفاده می‌شود. همان‌طور که مشاهده می‌شود ضریب مسیر بین رهبری زهرآگین و قصد ترک شغل  $0/163$  و مقدار آماره  $t$  برابر  $2/923$  می‌باشد. این ضریب مسیر در سطح  $0/05$  معنادار می‌باشد. بنابراین بین رهبری زهرآگین و قصد ترک شغل، رابطه مستقیم برقرار می‌باشد. بدین معنا که با افزایش رهبری زهرآگین، قصد ترک شغل افزایش می‌یابد. بدین ترتیب، فرضیه سوم تأیید می‌گردد.

### فرضیه چهارم: قلدری در محل کار، رابطه رهبری زهرآگین و قصد ترک شغل را میانجی‌گری می‌نماید.

مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱، نشان‌دهنده نقش میانجی قلدری در محل کار در ارتباط بین رهبری زهرآگین و قصد ترک شغل می‌باشد. میزان ضرایب مستقیم و غیرمستقیم مدل مفهومی پژوهش و مقادیر معناداری (T-Value) مرتبط با آن در جدول ۲ قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۲) ضرایب مسیر مستقیم و غیرمستقیم مربوط به فرضیه چهارم بر اساس خروجی PLS

| مسیرها  | اثر مستقیم | اثر غیرمستقیم (میانجی) | P-Value | T-Value | اثر کل  |
|---|------------|------------------------|---------|---------|---------|
| رهبری زهرآگین ← قلدری در محل کار ← قصد ترک شغل (نقش میانجی) | ---        | $0/100$                | $0/00$  | $4/218$ | $0/337$ |
| رهبری زهرآگین ← قصد ترک شغل                                 | $0/163$    | ---                    | $0/004$ | $2/923$ | $0/337$ |

نتایج به دست آمده از مدل مفهومی پژوهش در جدول ۲، نشان‌دهنده آن است که اثر غیرمستقیم رهبری زهرآگین بر قصد ترک شغل با نقش میانجی قلدری در محل کار برابر با ۰/۱۰ می‌باشد. با توجه به اینکه مقدار T-Value (۴/۲۱۸) در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت متغیر قلدری در محل کار، نقش میانجی را در ارتباط بین رهبری زهرآگین و قصد ترک شغل دارد. بنابراین فرضیه چهارم تأیید می‌شود.

### فرضیه پنجم: رهبری زهرآگین، ارتباط مثبت و معناداری با عدم امنیت شغلی دارد.

در بررسی این فرضیه از شکل ۱ استفاده می‌شود. همان‌طور که مشاهده می‌شود ضریب مسیر بین رهبری زهرآگین و عدم امنیت شغلی ۰/۳۷۷ و مقدار آماره t برابر ۷/۸۴۲ می‌باشد. این ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد. بنابراین بین رهبری زهرآگین و عدم امنیت شغلی، رابطه مستقیم برقرار می‌باشد. بدین معنا که با افزایش رهبری زهرآگین، عدم امنیت شغلی افزایش می‌یابد. بدین ترتیب، فرضیه پنجم تأیید می‌گردد.

### فرضیه ششم: عدم امنیت شغلی، ارتباط مثبت و معناداری با قلدری در محل کار دارد.

در بررسی این فرضیه از شکل ۱ استفاده می‌شود. همان‌طور که مشاهده می‌شود ضریب مسیر بین عدم امنیت شغلی و قلدری در محل کار ۰/۵۷۲ و مقدار آماره t برابر ۱۶/۱۶۷ می‌باشد. این ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد. بنابراین بین عدم امنیت شغلی و قلدری در محل کار، رابطه مستقیم برقرار می‌باشد. بدین معنا که با افزایش عدم امنیت شغلی، قلدری در محل کار افزایش می‌یابد. بدین ترتیب، فرضیه ششم تأیید می‌گردد.

### فرضیه هفتم: عدم امنیت شغلی، رابطه بین رهبری زهرآگین و قلدری در محل کار را میانجی‌گری

می‌کند.

مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ نشان‌دهنده نقش میانجی فرسودگی شغلی در ارتباط بین قلدری سازمانی و قصد ترک شغل می‌باشد. میزان ضرایب مستقیم و غیرمستقیم مدل مفهومی پژوهش و مقادیر معناداری (T-Value) مرتبط با آن در جدول ۲ قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۳) ضرایب مسیر مستقیم و غیرمستقیم بر اساس خروجی PLS

| اثر کل | T-Value | P-Value | اثر غیرمستقیم (میانجی) | اثر مستقیم | مسیرها   |
|--------|---------|---------|------------------------|------------|--|
| ۰/۵۰۲  | ۷/۰۳۹   | ۰/۰۰    | ۰/۲۱۵                  | ---        | رهبری زهرآگین ← عدم امنیت شغلی ← قلدری در محل کار (نقش میانجی) |
| ۰/۵۰۲  | ۶/۸۷۶   | ۰/۰۰    | ---                    | ۰/۲۸۷      | رهبری زهرآگین ← قلدری در محل کار                               |

نتایج به دست آمده از مدل مفهومی پژوهش در جدول ۳ نشان‌دهنده آن است که اثر غیرمستقیم رهبری زهرآگین بر قلدری در محل کار با نقش میانجی عدم امنیت شغلی برابر با ۰/۲۱۵ می‌باشد. با توجه به اینکه مقدار T-Value (۷/۰۳۹) در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت متغیر عدم امنیت شغلی، نقش میانجی را در ارتباط بین رهبری زهرآگین و قلدری در محل کار دارد. بنابراین فرضیه هفتم تأیید می‌شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین رهبری زهرآگین با قصد ترک شغل با توجه به نقش میانجی قلدری در محل کار و عدم امنیت شغلی در شرکت هواپیمایی ماهان انجام شده است. در این زمینه یافته‌ها با تحقیقات ملی و بین‌المللی تا به امروز انجام‌شده و همسویی دارد (Hattab, 2022; Sim et al., 2021; Paltu & Brouwers, 2020; Rosander & Blomberg, 2021; Keashly, 2019; Hanges, 2008). با این حال، نتایج حاصل از این مطالعه تجربی، چارچوب مفهومی را با روابط مثبت در تقریباً همه متغیرهای پیشنهادی پشتیبانی می‌کند که می‌تواند توضیح معقول و ارزشمندی در مورد این که چه شرایطی می‌تواند کارمندان را در بخش مهندسی و تعمیرات شرکت‌های هواپیمایی در ایران نگه دارد، ارائه دهد. پژوهش حاضر به بررسی عملکرد رهبری و ویژگی‌های مشاغل در شکل‌دهی به قلدری در محل کار و تأثیر آن‌ها بر قصد ترک شغل پرداخته است. به طور خاص، تأثیرات سطح متقابل رهبری زهرآگین بر قلدری در محل کار و همچنین قصد ترک از طریق عدم امنیت شغلی، مورد آزمایش قرار گرفت. رهبری زهرآگین، همان طور که فرض شد ارتباط مثبتی با ناامنی شغل، قلدری در محل کار و قصد ترک کار داشت. عدم امنیت شغلی با قلدری در محل کار و قلدری در محل کار با قصد ترک رابطه مثبت داشت. با توجه به نتایج یافته‌ها در فرضیه اول، ضریب مسیر بین قلدری سازمانی و قصد ترک شغل ۰/۳۴۸ و مقدار آماره  $t$  برابر ۵/۲۸۷ می‌باشد. این ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد. لذا با اطمینان می‌توان گفت که بین قلدری در محل کار و قصد ترک شغل، رابطه مثبت و مستقیم برقرار می‌باشد. در تبیین این فرضیه می‌توان چنین بیان نمود که اگر سطح قلدری سازمانی افزایش یابد، قصد ترک شغل در بین کارکنان ممکن است افزایش یابد. این فرضیه با پژوهش پلتو<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) که پژوهشی با عنوان «رهبری سمی: تأثیرات بر رضایت شغلی، تعهد، قصد جابجایی و فرهنگ سازمانی» انجام داده بود همسوست. در فرضیه دوم، ضریب مسیر بین رهبری زهرآگین و قلدری در محل کار ۰/۲۸۷ و مقدار آماره  $t$  برابر ۶/۸۷۶ می‌باشد. این ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد. لذا می‌توان گفت که بین رهبری زهرآگین و قلدری در محل کار، رابطه مستقیم برقرار می‌باشد. در تبیین این فرضیه می‌توان چنین ادعا کرد که با افزایش رهبری زهرآگین، قلدری در محل کار کارکنان افزایش می‌یابد. تحلیل‌های میانجی از رهبری در تأثیرگذاری بر قلدری کارکنان در محل کار از طریق عدم امنیت شغلی و در شکل‌دهی قصد کارمندان برای ترک کار از طریق قلدری در محل کار پشتیبانی می‌کند. از این رو، رهبری تأثیر قابل توجهی بر

<sup>۱</sup> Paltu

فرایندهای کاری (مانند عدم امنیت شغلی) و نتایج کار (مانند قلدری در محل کار و قصد ترک) دارد. همچنین نتایج این فرضیه با نتایج (Sim et al., 2021) نیز همسو می‌باشد. قلدری در محل کار، اثرات نامطلوبی را بر کارکنان تحمیل می‌کند (به عنوان مثال، اضافه‌بار شغلی یا ساعات کاری نامنظم)، منجر به کاهش بهره‌وری، تعهد و تعهد در بین کارکنان در سازمان می‌شود و قصد کارمند برای ترک کار ممکن است در درازمدت افزایش یابد (Djurkovic et al., 2004). با توجه به نتایج به دست آمده در فرضیه سوم، ضریب مسیر بین رهبری زهرآگین و قصد ترک شغل  $0/163$  و مقدار آماره  $t$  برابر  $2/923$  می‌باشد. این ضریب مسیر در سطح  $0/05$  معنادار می‌باشد؛ یعنی با افزایش رفتارهای زهرآگین رهبری تمایل به ترک شغل نیز افزایش می‌باشد. بنابراین بین رهبری زهرآگین و قصد ترک شغل، رابطه مستقیم برقرار می‌باشد. فرضیه چهارم، نشان‌دهنده آن است که اثر غیرمستقیم رهبری زهرآگین بر قصد ترک شغل با نقش میانجی قلدری در محل کار برابر با  $0/10$  می‌باشد. با توجه به اینکه مقدار T-Value ( $4/218$ ) در سطح خطای  $0/05$  معنادار می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت متغیر قلدری در محل کار نقش میانجی را در ارتباط بین رهبری زهرآگین و قصد ترک شغل دارد. دو مسیر میانجیگری، پیامدهای اصلی این مطالعه بودند که به موجب آن، ارتباط رهبری زهرآگین و قلدری در محل کار با عدم امنیت شغلی و ارتباط رهبری زهرآگین همراه با قصد ترک شغل از طریق قلدری در محل کار میانجیگری می‌شد. فرضیه پنجم نیز بیان می‌دارد که ضریب مسیر بین رهبری زهرآگین و عدم امنیت شغلی  $0/377$  و مقدار آماره  $t$  برابر  $7/842$  می‌باشد. این ضریب مسیر در سطح  $0/05$  معنادار می‌باشد. بنابراین بین رهبری زهرآگین و عدم امنیت شغلی، رابطه مستقیم برقرار می‌باشد؛ بدین معنا که با افزایش رهبری زهرآگین، عدم امنیت شغلی افزایش می‌یابد. نتایج این سه فرضیه با نتایج عباسی و همکاران (۲۰۰۸) که پژوهشی با عنوان چگونه رئیس بدی نباشیم انجام داده بود همسو می‌باشد. رهبران زهرآگین می‌توانند کارکنان را از طریق ایجاد ترس مضطرب نموده و باعث می‌شوند که آن‌ها نسبت به آینده خود در سازمان، احساس عدم اطمینان کنند (Mehta & Maheshwari, 2013). این ناامنی‌ها ممکن است در جوی رشد کنند که در آن رفتارهای قلدری، مجاز است و سیاست‌های ضد قلدری نه در سازمان اعمال می‌شود و نه اجرا می‌شود (Rayner et al., 2002). در فرضیه ششم، ضریب مسیر بین عدم امنیت شغلی و قلدری در محل کار  $0/572$  و مقدار آماره  $t$  برابر  $16/167$  می‌باشد. این ضریب مسیر در سطح  $0/05$  معنادار می‌باشد. بنابراین می‌توان بیان داشت که بین عدم امنیت شغلی و قلدری در محل کار رابطه مستقیم برقرار می‌باشد. در نتیجه با افزایش قلدری رهبران، عدم امنیت شغلی افزایش می‌یابد. علاوه بر این، رهبران زهرآگین، عدم امنیت شغلی را در کارکنان خود تشدید می‌کنند و یک محیط کاری استرس‌زا و ناراحت‌کننده ایجاد می‌کنند که می‌تواند باعث نارضایتی کارکنان نسبت به همکاران یا رهبران خود شود (Schalkwyk et al., 2010). با تشدید وضعیت، چنین محیط کاری، بستری را برای وقوع قلدری فراهم می‌کند. این نشان می‌دهد که چگونه ویژگی‌های شغلی (به عنوان مثال عدم امنیت شغلی) بستر مناسبی برای قلدری در محل کار است. با توجه به عدم امنیت شغلی کارکنان و ترس آن‌ها از طرد شدن توسط سازمان (Pelletier, 2012)، کارمندان از صحبت در مورد رهبران خود خودداری می‌کنند (Conway & Briner, 2005). در فرضیه هفتم، نتایج به دست آمده از مدل مفهومی پژوهش در جدول ۳ نشان‌دهنده آن است که اثر غیرمستقیم رهبری زهرآگین بر قلدری در محل کار با



نقش میانجی عدم امنیت شغلی برابر با ۰/۲۱۵ می‌باشد. با توجه به این که مقدار T-Value (۷/۰۳۹) در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت متغیر عدم امنیت شغلی، نقش میانجی را در ارتباط بین رهبری زهرآگین و قلدری در محل کار دارد. فرضیه‌های فوق با نتایج خونگ<sup>۱</sup> در پژوهشی با عنوان عوامل مؤثر بر مشارکت شغلی کارکنان نسبت به سازمان‌های تعمیر و نگهداری هواپیما، تحلیل میانجی‌گری رضایت شغلی همسو است. بر این اساس، زمانی که رهبران، ویژگی‌های رهبری زهرآگین را نشان می‌دهند، کارکنان ممکن است رفتارهای دفاعی را آغاز کنند تا بتوانند امنیت شغلی خود را افزایش دهند. علاوه بر این، قرار گرفتن در معرض رفتارهای قلدری می‌تواند هم رهبران و هم کارکنان را به درک نقض قرارداد روانشناختی سوق دهد. در مجموع، زمانی که رهبران، رفتار ناعادلانه را در میان کارمندان انجام می‌دهند، کارمندان این کار را نشانه‌ای از تأیید برای نشان دادن رفتارهای قلدری نسبت به سایر همکاران می‌دانند (Parzefall & Salin, 2010; Rhoades & Eisenberger, 2002). یافته‌ها همچنین نشان داد که رفتار رهبری مخرب، تأثیر زیادی بر قلدری در محل کار دارد. یافته‌ها از این ادعا حمایت می‌کنند که شکل مخرب رهبری، زمینه مناسبی را برای وقوع قلدری در محل کار فراهم می‌کند. علاوه بر این، در فرهنگ فاصله قدرت بالا، رهبری مخرب ممکن است توسط زیردستان تحمل شود، زیرا چالش‌های مربوط به نظم سلسله‌مراتبی نادیده گرفته می‌شود (Hofstede, 2001) که در نتیجه، رفتار قلدری در محل کار را تشویق می‌کند. اجرای برنامه تحول در محیط کار برای افزایش ارائه خدمات ممکن است به طور غیرمستقیم منجر به افزایش قلدری در محل کار شود؛ زیرا رهبران ممکن است به اشکال مخرب رفتارهای رهبری برای ایجاد نتایج متوسل شوند (Samnani & Singh, 2013). اگرچه پیامدهای منفی رهبری زهرآگین در سراسر مطالعات ثابت بود، سازوکاری که در آن، رهبری زهرآگین رفتارهای انحرافی کارکنان را تحریک می‌کند ممکن است در فرهنگ‌ها و سازمان‌ها متفاوت باشد. همان‌طور که در این مطالعه پیشنهاد شد، تحمل در برابر عدم تعادل قدرت، زیردستان را از نشان دادن رفتارهای تلافی‌جویانه نسبت به رهبران خود، باز می‌دارد. اما با نقض قرارداد روانی، قصد آن‌ها برای خروج از سازمان نیز افزایش یافت. کارمندان ممکن است در ابراز خشم یا رفتارهای پرخاشگرانه تردید کنند، اما از آن‌ها خواسته می‌شود که با بدرفتاری کنار بیایند. در این شرایط، کارکنان در سازمان‌های خدمات عمومی می‌توانند تلاش‌ها و عملکرد خود را کاهش دهند و در نهایت به رفتارهای کاری معکوس بپردازند. شرکت‌های هواپیمایی در ایران باید راه‌هایی را برای مقابله با تأثیر مخرب رهبری زهرآگین در سازمان‌ها در نظر بگیرند. در بخش‌های عمومی، برخی رویکردهای سیستماتیک باید در تعاملات سطح اجتماعی برای اطمینان از اجرای قراردادهای روان‌شناختی و برای کاهش تأثیر رهبری زهرآگین اجرا شوند. شرکت هواپیمایی ماهان، یک قدرت بزرگ مهندسی و تعمیراتی در ایران است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که چگونه عدم امنیت شغلی به عنوان یک نوع ویژگی شغلی، ارتباط نزدیکی با قلدری در محل کار دارد و منعکس‌کننده رفتارهای رهبران زهرآگین در کنترل محیط از طریق اجبار و تهدید است. امروزه پیچیدگی و نداشتن اطمینان، شرایط بغرنجی را برای سازمان‌ها به وجود آورده است که عدم

<sup>۱</sup> Khuong

امنیت شغلی در محیط کار، پیامدهایی چون سرخوردگی و استرس‌های شغلی و کاهش بهره‌وری دارد. قلدری در محل کار به همراه رهبری زهرآگین، نوعی اختلال مزمن روانی در شخصیت فردی است که در اثر شرایط مختلف سازمانی و کاری به وجود می‌آید و روی عملکرد فردی و سلامت جسمی و ذهنی افراد تأثیر می‌گذارد. شناسایی این عوامل در محیط کاری، حائز اهمیت است. در این پژوهش با هدف نشان دادن اثرات مخرب قلدری سازمانی بر درگیری شغلی و عدم امنیت شغلی به بررسی اثرات آن بر متغیرهای شغلی کارکنان پرداخته شده است. درگیری در کار با افزایش قلدری سازمانی کاهش یافته و استرس شغلی افزایش می‌دهد. یافته‌ها حاکی از آن است که قلدری در محل کار در شرکت ماهان به طور قابل توجهی افزایش یافته است؛ جایی که برتری‌طلبی بر افرادی که در موقعیت‌های بالاتر قرار داشتند، تأثیر می‌گذارد و این خود، زمینه بروز قلدری و کاهش امنیت شغلی کارکنان را فراهم نموده است. با توجه به منحصر به فرد بودن حرفه و تخصص این بخش از صنعت هوانوردی، حفظ یک رابطه هماهنگ بین رهبران و کارکنان در سازمان‌ها یکی از نقش‌های کلیدی در کاهش قلدری در محل کار است. این مطالعه دارای محدودیت‌های بالقوه‌ای است که باید در هنگام تفسیر نتایج در نظر گرفته شود. اول از همه، این مطالعه صرفاً بر داده‌های خود گزارش شده متکی است، که نشان می‌دهد نتایج می‌تواند به دلیل سوگیری افراد تحت تأثیر قرار گیرد (Spector, 2006). با این حال، این را نیز باید در نظر گرفت که عدم امنیت شغلی، یک پدیده ذهنی است و خود گزارش‌دهی، دقیق‌ترین راه برای اندازه‌گیری آن است. از آنجایی که این مطالعه از داده‌های مقطعی استفاده می‌کند، آزمایش روابط با استفاده از داده‌های طولی در تحقیقات آینده، مهم است. با این حال، آزمایش این روابط در طول زمان باید هدف تحقیقات آینده باشد، زیرا این امر به تعیین ثبات رفتارهای مقابله‌ای کمک می‌کند، و این می‌تواند با تغییرات در واکنش‌های عدم امنیت شغلی در طول زمان مرتبط باشد (Frese & Zapf, 1988). چندین پیامد بالقوه برای تحقیق حاضر وجود دارد. از نظر پیامدها برای تئوری و تحقیق، نتایج این مطالعه با تحقیقات اخیر که استخراج شده است مطابقت دارد که قلدری می‌تواند به عنوان یک سابقه بین فردی برای عدم امنیت شغلی عمل کند (Shoss, 2017) و ممکن است دلالت بر این داشته باشد که سایر پیشایندهای بین فردی عدم امنیت شغلی نیز وجود دارد. برای مثال، عوامل نامطلوب محل کار مانند نظارت، درگیری‌های بین فردی و تعارضات تشدید شده بر سر وظایف کاری ممکن است از منظر نظری به عنوان منابع احتمالی عدم امنیت شغلی برای افراد درگیر در نظر گرفته شوند، به ویژه اگر درجاتی از رقابت بر سر منابع به طور هم‌زمان در حال وقوع باشد. در نهایت، این مطالعه به صورت تجربی نشان می‌دهد که در حضور رهبری زهرآگین، قلدری در محل کار رشد می‌کند. این امر نشان می‌دهد که قلدری، یک پدیده اجتماعی و پویا است. تحقیقات آتی می‌تواند به این موضوع بپردازد که چگونه جو سازمانی مثبت می‌تواند تأثیر منفی رهبری زهرآگین را بر بازده کاری کارکنان به حداقل برساند. یک رویکرد طولی برای از بین بردن پیوند بین رهبری زهرآگین، عدم امنیت شغلی و قلدری در محل کار نیز می‌تواند در تحقیقات آینده، مورد توجه قرار گیرد زیرا روابط معکوس (امنیت شغلی → رهبری زهرآگین؛ قلدری در محل کار → امنیت شغلی) نیز ممکن است رخ دهد. بر اساس نتایج، محققان، مفاهیم مدیریتی زیر را برای ارجاع یا استفاده مدیران بخش‌های مهندسی شرکت‌های هواپیمایی پیشنهاد می‌کنند. اول، نتایج تجربی نشان می‌دهد که قلدری در

محل کار در سازمان‌ها می‌تواند باعث ایجاد رفتارهایی شود که برای مشاغل مهندسی هواپیما در شرکت‌های هواپیمایی، مضر یا خطرناک است. از این رو، شرکت‌های هواپیمایی باید سیاست‌هایی را دنبال کنند که در پیشگیری از قلدری در محل کار، اهمیت اولیه دارند. این شرکت‌ها باید یک محیط کاری دوستانه ایجاد کنند که رفتارهای ضد قلدری را به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی ترویج کند. همچنین پیشنهاد می‌گردد سازمان جهت کاهش قلدری، روش بی‌طرفانه برای شکایات داخلی ایجاد نماید، تا از این طریق بتوانند استرس خود را در رابطه با قلدری که در آن تجربه می‌کنند کاهش دهند. پیشنهاد می‌شود که سازمان، بخش‌های مشاوره روانشناختی را برای تقویت روحیه کارکنان، صحبت و راهنمایی یا پیشنهاد برای بهبود احساسات و رفتار مدیران یا همکاران به عنوان عاملان و قربانیان قلدری ایجاد کنند. در نهایت، پیشنهاد می‌شود استخدام عادلانه کارمندان صورت گیرد. آموزش‌ها، کارگاه‌ها، سخنرانی‌ها و سمینارهای تخصصی می‌تواند تأثیر قلدری در محل کار بر تمایل به ترک شغل را کاهش دهد.

## سیاسگزاری

نویسندگان مراتب قدردانی خود را از مهندسان شرکت هواپیمایی ماهان که در این پژوهش مشارکت نمودند اعلام می‌دارند.

## تعارض منافع

در این پژوهش، هیچ گونه تعارض منافع وجود ندارد.

## منابع

1. Abbasi, S. M., Hollman, K. W., & Hayes, R. D. (2008). Bad bosses and how not to be one. *Information Management Journal*, 42(1), 52–56.
2. Akkermans, J., Seibert, S. E., & Mol, S. T. (2018). Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44(1), 1–10.
3. Baillien, E., & De Witte, H. (2009). Why is organizational change related to workplace bullying? Role conflict and job insecurity as mediators. *Economic and Industrial Democracy*, 30(3), 348–371.
4. Baillien, E., Camps, J., Van den Broeck, A., Stouten, J., Godderis, L., Sercu, M., & De Witte, H. (2016). An eye for an eye will make the whole world blind: Conflict escalation into workplace bullying and the role of distributive conflict behavior. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 415–429.
5. Bansal, R.N., & Malhotra, M. (2018). Catalyzing public healthcare efficacy: striking the right cords of leadership. *Journal of Clinical and Diagnostic Research*, 12(10), 35-49.
6. Benson, M., & Hogan, R. (2008). How dark side leadership personality destroys trust and degrades organisational effectiveness. *Organisations and People*, 15(3), 10–18.
7. Boin, A., & T'Hart, P. (2003). Public leadership in times of crisis: mission impossible?. *Public Administration Review*, 36(5), 544-553.
8. Cheung, A. B., Jones, D. S., & Koike, O. (2013). Institutionalizing performance management in Asia: Looking East or West?. *International Journal of Public Sector Management*, 26(5), 347–360.
9. Clark, M., Denham-Vaughan, S. & Chidiac, M.-A. (2014). A relational perspective on public sector leadership and management. *The International Journal of Leadership in Public Services*, 10(1), 4-16.
10. Coetzee, M., & Oosthuizen, R. M. (2017). Work-role psychosocial flourishing: Its mediation role on workplace bullying and employee turnover intention. *Journal of Psychology in Africa*, 27(3), 211–215.
11. Conrad, D., & Nash, S. (2012). Learning from bad leadership: MBA students reflect on bad leadership and lessons learned. *International Journal of Business and Social Research*, 2(6), 198–216.
12. Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press.
13. De Cuyper, N., Baillien, E., & De Witte, H. (2009). Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying. *Work & Stress*, 23(3), 206–226.

14. DeWitte, H. (2000). *Arbeidsethos en jobonzekerheid: Meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk [Work ethic and job insecurity: Measurement and consequences for well-being, satisfaction and performance]*. Liber Amicorum Prof. Dr. Leo Lagrou 325–350.
15. Djurkovic, N., McCormack, D., & Casimir, G. (2004). The physical and psychological effects of workplace bullying and their relationship to intention to leave: A test of the psychosomatic and disability hypotheses. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7(4), 469–497.
16. Dobbs, J.M. (2014). *The relationship between perceived toxic leadership styles, leader effectiveness, and organizational cynicism (Unpublished doctoral thesis)*. University of San Diego, San Diego, CA.
17. Einarsen, S., Raknes, B. R. I., & 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), 381–401.
18. Einarsen, S., Knardahl, S., Lau, B., Notelaers, G., & Skogstad, A. (2011). Leadership and role stressors as departmental level predictors of workplace bullying. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 305–323.
19. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
20. Frese, M., & Zapf, D. (1988). *Methodological issues in the study of work stress: objective vs subjective measurement of work stress and the question of longitudinal studies*. in Cooper, C.L. and Payne, R. (Eds), *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*, Wiley, Chichester, 375-411.
21. Hartley, J. (2018). Ten propositions about public leadership. *International Journal of Public Leadership*, 14(4), 202-217.
22. Hartley, J., Sancino, A., Bennister, M. & Resodihardjo, S. L. (2019). Leadership for public value: political astuteness as a conceptual link. *Public Administration*, 97(2), 239-249.
23. Hoel, H., & Cooper, C. L. (2000). *Destructive conflict and bullying at work*. Manchester School of Management, UMIST.
24. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd Ed.)*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
25. Hom, P.W. (2004). Labor Turnover. *Encyclopedia of Applied Psychology*, 2, 497–505.

26. Hsu, F.S., Liu, Y.A., & Tsaor, S.H. (2019). The impact of workplace bullying on hotel employees' well-being. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1702–1719.
27. Hanges, P.J. (2008). *Development and Validation of the toxic leadership scale*, Department of Psychology. Thesis submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park, Master of Science.
28. Hattab, S., Wirawan, H., & Salam, R. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3), 317-333.
29. Khan, A. N., Khan, N. A., Bodla, A.A., & Gul, S. (2020). Impact of psychopathy on employee creativity via work engagement and negative socioemotional behavior in public health sector: role of abusive supervision. *Personnel Review*, 49(8), 1655-1675.
30. Koropets, O. (2019). *Toxic workplace: Problem description and search for management solutions*. In European Conference on Management, Leadership & Governance. Academic Conferences International Limited, 505–508.
31. Kwan, S.S.M., Tuckey, M.R., & Dollard, M.F. (2014). *Dominant culture and bullying: Personal accounts of workers in Malaysia*. In Psychosocial factors at work in the Asia Pacific, 177–200.
32. Kwan, S.S.M., Tuckey, M.R., & Dollard, M.F. (2020). *The Malaysian workplace Bullying Index (MWBI): A new measure of workplace bullying in Eastern countries*. PLoS ONE.
33. Keashly, L. (2019). Workplace Bullying, Mobbing and Harassment in Academe: Faculty Experience (eds.). *Special topics and particular occupations, professions and sectors*, 221-279.
34. Khuong, M.N. (2016). Factors Affecting Employee Job Engagement towards Aircraft Maintenance Organizations, A Mediation Analysis of Job Satisfaction. *Journal of Economics, Business and Management*, 4(4), 339-346.
35. Laschinger, H.K.S., & Fida, R. (2014). New nurses' burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1(1), 19–28.
36. Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*, Springer Publishing Company. New York, NY.

37. Lee, M.C.C., & Ding, A.Y. (2020). Comparing empowering, transformational, and transactional leadership on supervisory coaching and job performance: A multilevel perspective. *PsyCh Journal*, 9(5), 668-681.
38. Lee, M.C.C., Idris, M.A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257-282.
39. Leon-Perez, J.M., Medina, F.J., Arenas, A., & Munduate, L. (2015). The relationship between interpersonal conflict and workplace bullying. *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 250-263.
40. Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 36, 29-36.
41. Lipman-Blumen, J. (2006). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians—and how we can survive them*. Oxford University Press.
42. Long, W., Huang, X., & Lau, D.C. (2012). Leadership research in Asia: Taking the road less traveled?. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 195-204.
43. Mao, H. Y., Hsieh, A.T., & Chen, C.Y. (2012). The relationship between workplace friendship and perceived job significance. *Journal of Management and Organization*, 18(2), 247-262.
44. Matthiesen, S.B., & Einarsen, S. (2007). Perpetrators and targets of bullying at work: Role stress and individual differences. *Violence and Victims*, 22(6), 735-753.
45. Matthiesen, S.B., & Einarsen, S. (2010). Bullying at work: Definition, prevalence, antecedents and consequences. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 13(2), 202-248.
46. Mehta, S., & Maheshwari, G.C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Contemporary Management Research*, 7(2), 1-23.
47. Morris Jr, J.A. (2019). *Understanding coping strategies and behaviors of employees affected by toxic leadership (Doctoral dissertation, Walden Dissertations and Doctoral Studies)*. Walden University. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>.
48. Murphy, J., Rhodes, M.L., Meek, J.W. & Denyer, D. (2017). Managing the entanglement: complexity leadership in public sector systems. *Public Administration Review*, 77(5), 692-704.

49. Neall, A.M., & Tuckey, M.R. (2014). A methodological review of research on the antecedents and consequences of workplace harassment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 225–257.
50. Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26(4), 309–332.
51. Niesen, W., De Witte, H., & Battistelli, A. (2014). *An explanatory model of job insecurity and innovative work behaviour: Insights from social exchange and threat rigidity theory*. Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice, 18–34
52. Notelaers, G., De Witte, H., & Einarsen, S. (2010). A job characteristics approach to explain workplace bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(4), 487–504.
53. O'Connell, M., & Kung, M.C. (2007). The cost of employee turnover. *Industrial Management*, 49(1), 14–19.
54. Osborne, S., & Hammoud, M.S. (2017). Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 50–67.
55. Ospina, S.M. (2017). Collective leadership and context in public administration: bridging public leadership research and leadership studies. *Public Administration Review*, 77(2), 275–287.
56. Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R.B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194.
57. Park, J. H., & Ono, M. (2017). Effects of workplace bullying on work engagement and health: The mediating role of job insecurity. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3202–3225.
58. Parzefall, M. R., & Salin, D. M. (2010). Perceptions of and reactions to workplace bullying: A social exchange perspective. *Human Relations*, 63(6), 761–780.
59. Pelletier, K. (2009). *The effects of favored status and identification with victim on perceptions of and reactions to leader toxicity (Doctoral dissertation)*. Claremont Graduate University, ProQuest Databases.
60. Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373–389.
61. Pelletier, K. L. (2012). Perceptions of and reactions to leader toxicity: Do leader–follower relationships and identification with victim matter?. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 412–424.



62. Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: like the weather?. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 559–576.
63. Paltu, A., & Brouwers, M. (2020). *Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry*. SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur, 18. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1338>
64. Rayner, C., & Cooper, C. (1997). Workplace bullying: Myth or reality can we afford to ignore it?. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(4), 211–214.
65. Rayner, C., Hoel, H., & Cooper, C. L. (2002). *Workplace bullying: What we know, who is to blame and what can we do?*. Taylor & Francis.
66. Reed, G. E., & Bullis, R. C. (2009). The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees. *Armed Forces & Society*, 36(1), 5–18.
67. Reisel, W. D., Chia, S. L., Maloles, C. M., & Slocum, J. W. (2007). The effects of job insecurity on satisfaction and perceived organizational performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(2), 106–116.
68. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
69. Rice, D.B., Letwin, C., Taylor, R., & Wo, X. (2021). Extending the trickle-down model of abusive supervision. The role of moral disengagement. *The Journal of Social Psychology*, 161(1), 40-46.
70. Rosario-Hernández, E., & Millán, L. V. R. (2018). Effect of the exposure to workplace bullying on turnover intention and the mediating role of job satisfaction, work engagement, and burnout. *Revista Interamericana De Psicología Ocupacional*, 37(1), 26–51.
71. Roter, A. B. (2011). *The lived experiences of registered nurses exposed to toxic leadership behaviors (Doctoral dissertation)*. Capella University.
72. Rousseau, A. (1995). A framework for studying personality in the stress process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(5), 890-902.
73. Rosander, M., & Blomberg, S. (2021). Workplace bullying of immigrants working in Sweden. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2129514>

74. Samnani, A. K., & Singh, P. (2013). When leaders victimize: The role of charismatic leaders in facilitating group pressures. *The Leadership Quarterly*, 24, 189–202.
75. Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale (Doctoral dissertation)*. University of Maryland.
76. Schmidt, A. A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment*. Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. Retrieved from <http://nwulib.nwu.ac.za/login?url=https://searchproquestcom.nwulib.nwu.ac.za/docview/1558874321>.
77. Shoss, M. K. (2017). Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 43, 1–29.
78. Simon, M., Müller, B. H., & Hasselhorn, H. M. (2010). Leaving the organization or the profession: A multilevel analysis of nurses' intentions. *Journal of Advanced Nursing*, 66(3), 616–626.
79. Sprigg, C. A., Niven, K., Dawson, J., Farley, S., & Armitage, C. J. (2019). Witnessing workplace bullying and employee well-being: A two-wave field study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(2), 286–296.
80. Stone, K.L. (2012). *The so-called "equal opportunity bully's" effect on women in the workplace*. Gender and the dysfunctional workplace, 96-106.
81. Schreiber, A. N., Frances K., Stage, Elizabeth A., Barlow., & Jamie, K. (2006) Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review. *The Journal of Educational Research*, 99(6), 323-338.
82. Stouten, J., Baillien, E., Van den Broeck, A., Camps, J., De Witte, H., & Euwema, M. (2010). Discouraging bullying: The role of ethical leadership and its effects on the work environment. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 17–27.
83. Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: truth or urban legend?. *Organizational Research Methods*, 9(2), 221-232.
84. Schalkwyk, S., Du Toit, D. H., Bothma, A. S., & Rothmann, S. (2010). Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), 7-9.
85. Sim, B. Y. H., Lee, M. C. C., Kwan, S. S. M., & Tuckey, M. R. (2021). The relationship between toxic leadership, job insecurity, workplace bullying and turnover intention in the Malaysian context: A

- multilevel mediational perspective . *Asian perspectives on workplace bullying and harassment*, 8, 181-201.
87. Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management*, 6(83), 127–136.
88. Tepper, B.J. (2007). Abusive supervision in work organisations: Review, synthesis and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289.
89. Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organisational commitment, turnover intention and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
90. Tuckey, M. R., Zadow, A., Li, Y., & Caponecchia, C. (2021). Prevention of workplace bullying through work and organisational design. In book: *Dignity and inclusion at work*, Springer Pub, 29-58.
91. Webster, V., Brough, P., & Daly, K. (2016). Fight, flight or freeze: Common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress and Health*, 32(4), 346–354.
92. Zangaro, G., Yager, K., & Proulx, J. (2009). *Recognizing and overcoming toxic leadership*. Retrieved from: <https://rn-journal.com/journal-of-nursing/recognizing-and-overcoming-toxic-leadershi>
93. Zapf, D., & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497–522.