

The effect of workplace bullying on Deviant Behaviors Workplace through Toxic leadership and organizational silence (Case Study: Islamic Azad University, Isfahan Branch)

Abbas Ghaedamini Harouni¹, , Elahe Musharraf ghahfarakhi², Somayeh Shah Bandari Guchani³

1. PhD in Cultural Management, Visiting professor University of Applied Science and Technology of Farsan, Center Chaharmahal and Bakhtiari, Iran.

2. Visiting professor University of Applied Sciences of Farsan Center, Chaharmahal and Bakhtiari, Iran.

3. Visiting professor University of Applied Sciences of Farsan Center, Chaharmahal and Bakhtiari, Iran

*Corresponding Author: Abbas Ghaedamini Harouni, E-mail: abbasgheadamini2020@gmail.com

Abstract

Background and Aim: The purpose of this study is to investigate the impact of workplace bullying on deviant behaviors in the workplace through toxic leadership and organizational silence.

Methods: The present study is applied in terms of its purpose and descriptive in terms of its method of data collection, and is of the correlational type. The statistical population of the present study is all employees of Islamic Azad University, Isfahan Branch, numbering 1000 people. Through the Cochran sampling calculation formula, 287 people were selected as a sample through the stratified sampling method proportional to the volume. The research tools were the standard questionnaire of bullying in the workplace by Inersen et al. (2009), the standard questionnaire of deviant behaviors in the workplace by Bennett and Robinson (2000), the standard questionnaire of organizational silence by Vakola and Broadus (2005), and the standard questionnaire of toxic leadership by Schmidt (2008). The validity of the questionnaires was examined based on content validity using the opinions of experts, formal validity based on the views of a number of statistical communities, and construct validity using the factor analysis method. After the necessary terms, the validity was confirmed. On the other hand, the reliability of the questionnaires was estimated by Cronbach's alpha method as (0.90), (0.90), (0.91), and (0.91), respectively.

Results: Data analysis was conducted at the inferential level, including structural equation modeling. The results of the study showed that bullying in the workplace through organizational silence has a positive and significant effect on deviant behaviors in the workplace, with a coefficient of this effect of 0.44, and bullying in the workplace through toxic leadership has a positive and significant effect on deviant behaviors in the workplace, with a coefficient of this effect of 0.55, and also bullying in the workplace has a positive and significant effect on deviant behaviors in the workplace, with a coefficient of this effect of 0.80.

Conclusion: According to the findings of this study, a workplace environment including workplace bullying and toxic leadership causes deviant behaviors while reducing organizational productivity.

Keywords: Organizational bullying, deviant behaviors in the workplace, leadership of the geragain, organizational silence

DOI: 10.22098/pbeo.2025.15236.1049

Received: 2024/05/25

Accepted: 2024/09/03

تاثیر قلدری در محیط کار بر رفتارهای انحرافی در محیط کار از طریق رهبری زهر آگین و سکوت سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان)

عباس قائد امینی هارونی^۱، الهه مشرف قهفرخی^۲، سمیه شاه بندری قوچانی^۳

۱. دکتری مدیریت و مدرس دانشگاه جامع علمی کاربردی مرکز فارس، چهارمحال و بختیاری، ایران

۲. مدرس دانشگاه جامع علمی کاربردی مرکز فارس، چهارمحال و بختیاری، ایران

۳. مدرس دانشگاه جامع علمی کاربردی مرکز فارس، چهارمحال و بختیاری، ایران

* نویسنده مسئول: عباس قائدامینی هارونی، رایانامه: abbasheadamini2020@gmail.com

چکیده

زمینه و هدف: هدف پژوهش حاضر بررسی تاثیر قلدری در محیط کار بر رفتارهای انحرافی در محیط کار از طریق رهبری زهر آگین و سکوت سازمانی است.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان به تعداد ۱۰۰۰ نفر است که از طریق فرمول محاسبه نمونه گیری کوکران تعداد ۲۸۷ نفر به عنوان نمونه از طریق روش نمونه گیری طبقه ای متناسب با حجم انتخاب شدند ابزار پژوهش پرسش نامه استاندارد قلدری در محیط کار اینرسن و همکاران (۲۰۰۹) و پرسش نامه استاندارد رفتارهای انحرافی در محیط کار بنت و رابینسون (۲۰۰۰) و پرسش نامه استاندارد سکوت سازمانی واکولا و برادوس (۲۰۰۵) و پرسشنامه استاندارد رهبری زهر آگین اشمیت (۲۰۰۸) بودند که روایی پرسشنامه ها بر اساس روایی محتوایی با استفاده از نظر صاحب نظران، صوری بر مبنای دیدگاه تعدادی از جامعه آماری و سازه با روش تحلیل عاملی مورد بررسی قرار گرفتند و پس از اصطلاحات لازم روایی مورد تأیید قرار گرفت و از سوی دیگر پایایی پرسش نامه ها با روش آلفای کرونباخ به ترتیب (۰/۹۰)، (۰/۹۰)، (۰/۹۱) و (۰/۹۱) برآورد شد.

یافته ها: تجزیه و تحلیل داده ها در سطح استنباطی مشتمل بر مدل سازی معادلات ساختاری انجام گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که قلدری در محیط کار از طریق سکوت سازمانی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تاثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تاثیر ۰/۴۴ است و قلدری در محیط کار از طریق رهبری زهر آگین بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تاثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تاثیر ۰/۵۵ است و همچنین قلدری در محیط کار بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تاثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تاثیر ۰/۸۰ است.

نتیجه گیری: طبق یافته های این پژوهش، محیط کار شامل قلدری در محیط کار و رهبری زهر آگین باعث ایجاد رفتارهای انحرافی و در عین حال کاهش بهره وری سازمانی می شود.

واژه های کلیدی: قلدری سازمانی، رفتارهای انحرافی در محیط کار، رهبری زهر آگین، سکوت سازمانی

DOI 10.22098/pbeo.2025.15236.1049

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۱۳

مقدمه

رفتارهای انحرافی در محیط کار^۱ در دهه های اخیر مورد توجه بسیاری از مدیران و پژوهشگران دانشگاهی قرار گرفته است. اغلب این پژوهش ها با توجه به اهمیت بسیار زیاد موضوع رفتارهای انحرافی و هزینه های مستقیم و غیرمستقیمی که این گونه رفتارها بر سازمان ها تحمیل می کند به شناسایی عوامل تأثیرگذار در بروز رفتارهای انحرافی در سازمان پرداخته اند. به طور کلی در تعریف رفتارهای انحرافی در سازمان می توان گفت که رفتارهای انحرافی، رفتارهایی آگاهانه ای هستند که هنجارها و ارزش های سازمانی را نادیده گرفته و منجر به وارد شدن خسارت و زیان به سازمان، اعضای سازمان و یا هردو می شود (چن^۲ و همکاران، ۲۰۱۸: ۲) دلیل افزایش تمایل به آگاهی درباره انحراف محل کار، شیوع این نوع رفتارها و هزینه های تحمیلی آنها است. هزینه تحمیل شده این نوع رفتارها در اقتصاد امریکا بسیار قابل توجه است. از هر چهار کارمند سه تای آنها حداقل یکبار از رییس خود دزدی کرده اند. در واقع شیوع انحراف منفی در محل کار از کنترل خارج شده است به طوری که تقریباً ۹۵ درصد از شرکت ها چنین رفتارهایی را در سازمان های وابسته به خود گزارش داده اند. نزدیک به ۷۵ درصد از کارمندان درگیر یکی از رفتارهای منفی که در ادامه می آید هستند: دزدی، کلاهبرداری کامپیوتری، اختلاس، کم کاری، کارشکنی و غیبت (عدم حضور). اثرات شیوع دزدی کارمندان بر اقتصاد امریکا، سالانه ۳۰ میلیارد دلار تخمین زده شده است، محققین دیگر این عدد را ۶۰ تا ۲۰۰ میلیارد دلار می دانند. در کنار همه این ها، کارمندانی که در معرض انحراف منفی بین اشخاص هستند، از استرس در کار رنج می برند و در نتیجه تمرکز کمتری بر کار دارند که نتیجه آن از دست دادن ساعات مفید کاری و کاهش تولید و افزایش تغییر و جابجایی کارمندان است. بنابراین سازمان ها برای جلوگیری از انحرافات منفی در محل کار انگیزه مالی قوی دارند و همچنین رفتارهای انحرافی زمانی تشدید می شود که کارکنان مورد قلدری در محیط کار و مدیران مهارت های مدیریتی ضعیف باشند (اپلبام و همکاران^۳، ۲۰۰۷: ۵۹۰). یکی از عناصری که منجر به رفتار انحرافی در محیط کار می شود، نفوذ قلدری در محیط کار است. پژوهش ها نشان می دهد که رهبران زهرآگین، کمتر مولد هستند، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کمتری دارند، کمتر احتمال دارد که در تلاش های تغییر سازمانی همکاری کنند و همچنین سکوت سازمانی بیشتری دارند که نهایتاً می تواند به کاهش بهره وری و از دست رفتن سود سازمان منجر شوند (نیر و کمالاناب خان^۴، ۲۰۱۰: ۱۵۳). بروز رفتار انحرافی کارکنان به دلیل وجود قلدری در محیط کار، متأثر از سبک رهبری مدیران و سرپرستان از جمله رهبری زهرآگین است چرا که رفتار رهبران تأثیر مستقیمی بر رفتار کارکنان دارد. رهبران مسئول یکپارچه سازی کارکنان با سازمان ها هستند و باعث ایجاد درک نهایی از سازمان می شوند. درجه بالای رابطه رهبر - عضو باعث افزایش دلبستگی عاطفی و احساس تعهد نسبت به سازمان و در نتیجه کاهش تخلفات اداری می شود (لرد و براون^۵، ۲۰۰۱: ۱۳۵). لذا این پژوهش بر جنبه های سنتی سودمند از رهبری، متمرکز نیست، بلکه بر زمینه های تاریک تر و شومی که رهبران با اتخاذ رفتارهای زهرآگین و رفتارهایی انحرافی که برای سازمان خود به ارمغان می آورند، تمرکز دارد. رهبری، یکی از مهم ترین و تأثیرگذارترین ارکان هر سازمان است و سازمان های آموزشی نیز مهم ترین و

^۱ - Deviant Workplace Behaviors^۲ - Chen^۳ - Appelbaum & etal^۴ - Nair & Kamalanabhan^۵ - Lord & Brown

تأثیرگذارترین سازمان ها در کشورها می باشند (برنان^۱ و همکاران، ۲۰۰۳: ۱۵). با توجه به اهمیت نقش سازمان های آموزشی در اداره جامعه، می توان گفت اگر رهبران این سازمان ها دارای صلاحیت و شایستگی رهبری نباشند، احتمالاً می توانند اثرات خطرناک و ناخواسته ای را توسط هر کدام از رفتاری هایی مانند بی کفایتی رهبری، شرارت، فساد، خرابکاری، رفتار غیراخلاقی (حتی اگر قانونی) و رفتار مجرمانه در سازمان ها به جای بگذارد. باید دانست اگر رهبران سازمان های آموزشی زهرآگین باشند، باعث آلوده کردن محیط می شوند و روند آلودگی ممکن است به مرور زمان موجب احساس بی اعتمادی، ترس، عدم اطمینان، پیش بینی ناپذیر بودن، پیشگویی کردن و تهدید در سازمان شود که این احساسات منفی کارکنان، پیامدهای بدی را بر رفتار و نگرش آنان ایجاد می نماید و همچنین ضرر غیرقابل جبرانی را بر سازمان و جامعه وارد می کند (سینگ و همکاران^۲، ۲۰۱۷: ۱۱۵) در حالی که در جهان متغیر امروزی، سازمان ها نیاز به کارکنان ی دارند که ایده های خود را بیان کنند؛ کارکنان نیز به دنبال سازمان ها یی هستند که بتوانند نظرات خود را آزادانه و بدون دغدغه مطرح نمایند؛ زیرا هم کارکنان و هم مدیران باید با داشتن انگیزه بالا، کارایی و بهره وری بالا را در یک محیط که سکوت وجود ندارد، دنبال کنند. چگونگی شکستن فرهنگ سکوت و ایجاد یک محیط آزاد برای تشویق کارکنان به مشارکت و صدای سازمانی چالش بزرگ مدیران می باشد (بهشتیافار و همکاران^۳، ۲۰۱۲: ۲۷۷). واضح است که محیط سکوت می تواند مانع رسیدن به نتایج سازمانی شود و و صدای سازمانی و مشارکت کارکنان باعث افزایش بهره وری و نیل به اهداف سازمانی می شود از سویی دیگر، سکوت سازمانی باعث ایجاد رفتارهای انحرافی در سازمان می شود و رفتارهای انحرافی در محیط کار بسیار مهم و مخرب است، زیرا باعث کاهش رفتن عملکرد سازمانی و هزینه های زیاد سازمان شده و در نتیجه مزیت رقابت برای سازمان را از بین می برد (چینار و همکاران^۴، ۲۰۱۳: ۳۱۵). رفتارهای کاری خارج از هنجارهای سازمان عواقب گسترده ای در همه سطوح سازمان از جمله فرایندهای تصمیم گیری، بهره وری و هزینه های مالی به دنبال خواهد داشت. بروز رفتارهای انحرافی سازمانی و فساد اداری در جمهوری اسلامی ایران به عنوان یک کشور در حال توسعه بسیار شایع می باشد. در تأیید این گفته لازم به ذکر است که بر اساس گزارش سازمان جهانی شفافیت که در سال ۲۰۱۶ ارائه شده ایران از نظر شاخص ادراک فساد در بین ۱۷۶ کشور در رتبه ۱۳۱ قرار دارد که نشان دهنده فساد بالا در سازمان های ایرانی است. با توجه به این که دانشگاه ها به عنوان یکی از مهم ترین سازمان های خدمات آموزشی شناخته شده اند، وقوع هر گونه رفتار انحرافی، به منزله انحراف از استانداردهای سازمانی و کاری است که باعث اتلاف منابع انسانی کمیاب و در نتیجه، کاهش خدمات قابل ارائه و بازماندن سیستم آموزشی کشور از هدف نهایی خود (ارتقای سطح دانش) می شود. از این رو، برخی پژوهشگران به بررسی رفتارهای انحرافی در دانشگاه های کشور پرداخته اند (واعظی و حسین پور، ۱۳۹۵، ۸۸). اگرچه این پژوهش های انجام شده در بین کشورهای غربی بوده، و مربوط به کشور ایران نیست، اما این موضوع به عنوان تهدیدی برای سازمان های ایرانی و از جمله دانشگاه ها نیز مطرح است. همچنین ادبیاتی که رفتار انحرافی در سازمان را تبیین می کند اغلب پراکنده و نامنظم بوده و به ندرت به صورت چند بعدی ساختار رفتارهای انحرافی را مورد مطالعه قرار داده اند. با توجه به کمبود مطالعات پیشین در این زمینه و به خاطر شیوع این گونه رفتارها در سازمان ها و

¹ -Brennan² - Singh³ - Beheshtifar et al⁴ - Cinar et al

هزینه های ناشی از این رفتارها، اهمیت مطالعه دقیق و نظاممند این پدیده به صورتی جامع را آشکار می کند. در این راستا تلاش شده است تا نقش قلدری در محیط کار و دو پدیده سکوت سازمانی و رهبری زهرآگین و تأثیر آنها بر رفتارهای انحرافی در محیط کار در میان کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان مورد بررسی قرار گیرد تا بدین طریق از رخداد رفتارهای انحرافی مخرب در بین کارکنان تا حد امکان جلوگیری گردد. ادبیات رفتار انحرافی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان فاقد یک مطالعه جامع در خصوص تأثیر میان قلدری در محیط کار و دو پدیده سکوت سازمانی و رهبری زهرآگین است. اهمیت پژوهش حاضر در این است که برای نخستین بار اقدام به بررسی تأثیر قلدری در محیط کار بر رفتار انحرافی با توجه به متغیرهای میانجی سکوت سازمانی و رهبری زهرآگین صورت یک کل و با روش مدلسازی معادلات ساختاری کرده است؛ بنابراین این پژوهش بر آن است تا به بررسی این موضوع بپردازد که چگونه قلدری در محیط کار بر رفتار انحرافی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان تأثیر گذاشته و اینکه دو عامل سکوت سازمانی و رهبری زهرآگین چه نقشی در تأثیرگذاری قلدری سازمانی بر رفتار انحرافی دارند؟

روش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است، زیرا به کاربرد متغیرهای مطرح شده برای کمک به کاهش رفتارهای انحرافی در محیط کار می پردازد. از سوی دیگر پژوهش مذکور از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی است. زیرا به بررسی قلدری در محیط کار از طریق سکوت سازمانی و رهبری زهرآگین بر رفتارهای انحرافی در محیط کار می پردازد و روابط میان متغیرهای مذکور را در قالب مدل سازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار می دهد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان شاغل در دانشگاه آزاد واحد اصفهان به تعداد ۱۰۰۰ نفر می باشد که نمونه گیری از بین این افراد صورت خواهد گرفت. این آمار مستخرج از داده های مدیریت منابع انسانی دانشگاه می باشد. حجم جامعه آماری محدود است و زمانی که حجم جامعه آماری محدود است تعداد نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۲۸۷ نفر خواهد بود. در این پژوهش از روش نمونه گیری طبقه ای متناسب با حجم استفاده شده است. در این پژوهش برای گردآوری داده های مورد نیاز پژوهش از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. سوالات تخصصی در طیف لیکرت بوده که نحوه امتیاز دهی به صورت زیر می باشد: ترکیب سوالات پرسشنامه به ترتیب زیر می باشد:

جدول ۱. ترکیب سوالات پرسشنامه ها

متغیرهای مورد بررسی	شماره سوالات در پرسشنامه	جمع سوالات	نگارنده پرسشنامه
قلدری در محیط کار	۲۲-۱	۲۲	اینرسن وهمکاران (۲۰۰۹)
رفتارهای انحرافی در محیط کار	۳۵-۲۳	۱۲	بنت و رایبسنون (۲۰۰۰)
سکوت سازمانی	۴۹-۳۶	۱۳	واکولا و بورادوس (۲۰۰۵)
رهبری زهرآگین	۸۰-۵۰	۳۰	اشمیت (۲۰۰۸)

روایی پرسش نامه ها: الف: روایی محتوا: بدین منظور محقق پس از ساخت پرسشنامه آن را در اختیار ۱۰ نفر از صاحب نظران و اساتید حوزه مدیریت و سازمان قرار داد و مورد تایید قرار گرفت: روایی صوری: روایی در اصل به صحت و درستی اندازه-

گیری محقق برمی گردد. برای افزایش روایی پرسشنامه، ابتدا ۳۰ پرسشنامه بین تعدادی از مخاطبان در جامعه آماری توزیع و کلیه ابهامات افراد جامعه آماری در رابطه با سئوالات مشخص شد. بدین ترتیب تعدادی از سئوالات، حذف و تعداد دیگری جایگزین آن شد و در نهایت پس از شفاف شدن نقاط ضعف و قوت سئوالات، پرسشنامه نهایی و توزیع گردید. ج: روایی سازه اعتبار عاملی پرسشنامه برای بررسی اعتبار عاملی پرسشنامه های بکار رفته از دو روش تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی در پژوهش حاضر استفاده گردید. پایایی پرسش نامه ها: بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده های به دست آمده از این پرسشنامه ها و به کمک نرم افزار SPSS 22 میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که عدد بدست آمده برای هر ابزار بدین شرح می باشد.

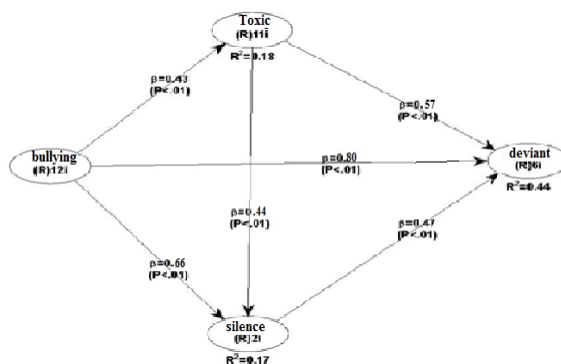
جدول ۲. ضرایب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه پژوهش

مؤلفه ها	شماره سئوالات در پرسشنامه	ضریب آلفای کرونباخ
قلدری در محیط کار	۲۲-۱	۰/۹۰
رفتارهای انحرافی در محیط کار	۳۵-۲۳	۰/۹۰
سکوت سازمانی	۴۹-۳۶	۰/۹۱
رهبری زهرآگین	۸۰-۵۰	۰/۹۱
کل	۸۰-۱	۰/۹۲

یافته ها

فرضیه اصلی: قلدری در محیط کار از طریق سکوت سازمانی و رهبری زهرآگین بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تاثیر دارد.

بررسی مدل اصلی



شکل ۲: مدل اصلی پژوهش

جدول ۳. برازش مدل

شاخص های مورد بررسی	مقدار استاندارد	مقدار مدل	نتیجه گیری
AVIF	ا.وی.آی.اف	کمتر از ۳/۳ در حالت ایده آل	۲/۹۸ برازش مدل مناسب است
GOF	جی.او.اف	مقدار مناسب بیشتر از ۰/۲۵	۰/۴۸ برازش مدل مناسب است
SPR	اس.پی.آر	حالت ایده آل ۱	۱ برازش مدل مناسب است
RSCR	آر.اس.سی.آر	حالت ایده آل ۱	۱ برازش مدل مناسب است
SSR	اس.اس.آر	بیش از ۰/۷	۱ برازش مدل مناسب است
NLBCDR	آن.ال.بی.سی.دی.آر	بیش از ۰/۷	۱ برازش مدل مناسب است

با توجه به جدول ۳ مدل وضعیت مناسب و ایده آلی دارد لذا برازش مدل معنادار است.

با توجه به جدول و مدل ارائه شده در بالا، ضرایب تأثیر قلدری در محیط کار از طریق سکوت سازمانی و رهبری زهرآگین بر رفتارهای انحرافی در محیط کار به طور کلی به شرح زیر است:

جدول ۴. ضرایب تأثیر قلدری در محیط کار از طریق سکوت سازمانی و رهبری زهرآگین بر رفتارهای انحرافی در محیط کار

قلدری در محیط کار	سکوت سازمانی	رهبری زهرآگین	رفتارهای انحرافی در محیط کار
۰/۶۶			
۰/۴۳			
۰/۸۰	۰/۴۷	۰/۵۷	

جدول ۵. بررسی معنی داری ضرایب مدل

بدبینی سازمانی	سکوت سازمانی	رهبری مخرب	رفتارهای انحرافی در محیط کار
بدبینی سازمانی			
سکوت سازمانی	<۰/۰۰۱		
رهبری مخرب	<۰/۰۰۱		
رفتارهای انحرافی در محیط کار	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱

جدول ۶. بررسی معنی داری روابط مدل

رابطه	میزان اثر	معناداری
قلدری در محیط کار - رفتارهای انحرافی در محیط کار	۰/۸۰	<۰/۰۰۱
قلدری در محیط کار - سکوت سازمانی - رفتارهای انحرافی در محیط کار	۰/۴۴	<۰/۰۰۱

کار

قلدری در محیط کار - رهبری زهرآگین - رفتارهای انحرافی در محیط کار
۰/۵۵ < ۰/۰۰۱

با توجه به جدول ۶ قلدری سازمانی از طریق سکوت سازمانی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تاثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تاثیر ۰/۵۵ می باشد و از طریق زهرآگین رفتارهای انحرافی در محیط کار تاثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تاثیر ۰/۴۶ می باشد و همچنین تاثیر مستقیم بر رفتارهای انحرافی در محیط کار نیز معنادار و مثبت می باشد. که ضریب این تاثیر ۰/۷۷ می باشد.

جدول ۷. همبستگی بین متغیرهای مکنون و خطا

قلدری در محیط کار	سکوت سازمانی	رهبری زهرآگین	رفتارهای انحرافی در محیط کار
قلدری در محیط کار (۰/۷۲)	۰/۶۱	۰/۸۸	۰/۴۶
سکوت سازمانی ۰/۶۹	(۰/۷۰)	۰/۶۶	۰/۳۸
رهبری زهرآگین ۰/۸۷	۰/۶۶	(۰/۷۹)	۰/۵۷
رفتارهای انحرافی در محیط کار ۰/۴۸	۰/۴۴	۰/۵۵	(۰/۷۱)

فرضیات فرعی:

جدول ۸: آزمون فرضیه های فرعی مدل پژوهش

فرضیه ها	میزان اثر	مقدار معناداری	خطای معیار	نتیجه فرضیه
قلدری در محیط کار بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تاثیر دارد.	۰/۸۰	< ۰/۰۰۱	۰/۰۳۶	تأیید
قلدری در محیط از طریق سکوت سازمانی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تاثیر دارد.	۰/۴۴	< ۰/۰۰۱	۰/۰۳۵	تأیید
قلدری در محیط بر سکوت سازمانی تاثیر دارد.	۰/۶۶	< ۰/۰۰۱	۰/۰۳۸	تأیید
قلدری در محیط بر رهبری زهرآگین تاثیر دارد.	۰/۴۳	< ۰/۰۰۱	۰/۰۳۸	تأیید
قلدری در محیط از طریق رهبری زهرآگین بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تاثیر دارد.	۰/۵۵	< ۰/۰۰۱	۰/۰۳۵	تأیید
سکوت سازمانی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تاثیر دارد.	۰/۴۷	< ۰/۰۰۱	۰/۰۳۴	تأیید
رهبری زهرآگین بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تاثیر دارد.	۰/۶۶	< ۰/۰۰۱	۰/۰۳۴	تأیید
رهبری زهرآگین بر سکوت سازمانی کار تاثیر دارد	۰/۴۴	< ۰/۰۰۱	۰/۰۳۴	تأیید

با توجه به جدول ۸، سطح معناداری به دست آمده کمتر از ۰/۰۵ بوده و کلیه روابط معنادار است و نتایج بالا نشان داد که قلدری در محیط کار بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تاثیر معناداری مثبت دارد ضریب این تاثیر ۰/۸۰ است، می توان گفت با افزایش قلدری در محیط کار میزان رفتارهای انحرافی در محیط کار افزایش می یابد و قلدری در محیط از طریق

سکوت سازمانی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تاثیر دارد و ضریب این تاثیر ۰/۴۴ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تاثیر می توان گفت با افزایش قلدری در محیط و با میانجی گری سکوت سازمانی میزان رفتارهای انحرافی در محیط کار افزایش می یابد. و قلدری در محیط بر سکوت سازمانی تاثیر دارد و ضریب این تاثیر ۰/۶۶ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تاثیر می توان گفت با افزایش قلدری در محیط میزان سکوت سازمانی افزایش می یابد. و قلدری در محیط بر رهبری زهرآگین اثر دارد و ضریب این تاثیر ۰/۴۳ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تاثیر می توان گفت با افزایش قلدری در محیط میزان رهبری زهرآگین افزایش می یابد. و قلدری در محیط از طریق رهبری زهرآگین بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تاثیر دارد و ضریب این تاثیر ۰/۵۵ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تاثیر می توان گفت با افزایش قلدری در محیط و با میانجی گری رهبری زهرآگین میزان رفتارهای انحرافی در محیط کار افزایش می یابد. و سکوت سازمانی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تاثیر دارد و ضریب این تاثیر ۰/۴۷ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تاثیر می توان گفت با افزایش سکوت سازمانی میزان رفتارهای انحرافی در محیط کار افزایش می یابد. و رهبری زهرآگین بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تاثیر دارد و ضریب این تاثیر ۰/۶۶ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تاثیر می توان گفت با افزایش رهبری زهرآگین میزان رفتارهای انحرافی در محیط کار افزایش می یابد. و رهبری زهرآگین بر سکوت سازمانی تاثیر دارد و ضریب این تاثیر ۰/۴۴ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تاثیر می توان گفت با افزایش رهبری زهرآگین میزان سکوت سازمانی افزایش می یابد.

بحث و نتیجه گیری

فرضیه اصلی پژوهش: قلدری در محیط کار از طریق سکوت سازمانی و رهبری زهرآگین بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تاثیر دارد تایید شد. مطابق با نتایج ارائه شده می توان نتیجه گیری کرد که تمامی روابط پژوهش تایید می گردد. نتایج این پژوهش با پژوهش های زارع و سپهوند (۱۳۹۸) مبنی بر این که سبک رهبری زهرآگین رابطه مثبت و معنی داری با سکوت سازمانی و ترومای سازمانی داشت و یافته های پژوهش دلالت بر وجود رابطه مثبت و معنادار بین سکوت سازمانی و ترومای سازمانی داشت و سپهوند و همکاران (۱۳۹۸) مبنی بر این که قلدری سازمانی هم به صورت مستقیم و هم از طریق نقض قرارداد روانشناختی موجب افزایش سکوت سازمانی کارکنان در سازمان های دولتی استان لرستان می گردد و مهدوی و ایران زاده (۱۳۹۸) مبنی بر این که اگر سکوت سازمانی افزایش یابد رفتارهای انحرافی کارکنان بیشتر می شود و موسوی و همکاران (۱۳۹۷) مبنی بر این که رهبری زهرآگین تاثیر مثبت و معناداری بر تمایل به ترک خدمت کارکنان و سکوت سازمانی داشت. همچنین نتایج مبین آن است که سکوت سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر تمایل به ترک خدمت کارکنان داشت و حمیدی زاده و همکاران (۱۳۹۶) مبنی بر این که رهبری زهرآگین بر رفتار کارکردی و تمایل به ترک خدمت کارکنان، تاثیر مثبت داشته، اما بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و حفظ و نگهداشت کارکنان، تاثیر منفی و معنی دار داشت و نداف و همکاران (۱۳۹۵) مبنی بر این که سکوت سازمانی در جابه جایی کارکنان و نیز در قلدری، اثر مثبت و معناداری دارد. تاثیر مستقیم قلدری در تمایل کارکنان به جابه جایی تأیید نشد اما به منزله واسطه در رابطه سکوت سازمانی و جابه جایی کارکنان، تاثیر معناداری داشت و مالک و همکاران (۲۰۱۸) مبنی بر این که قلدری در محیط کار بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تأثیر مثبت داشت. فرسودگی عاطفی رابطه میان قلدری در محیط کار بر رفتارهای انحرافی در محیط کار را به طور کامل واسطه می کرد و قلدری در محیط کار بر رفتارهای انحرافی در محیط کار با نقش تعدیل کننده رهبری سمی تاثیر مثبت

داشت و اکسو (۲۰۱۶) مبنی بر این که سبک رهبری تحول گرا و تعاملی، رابطه مثبت با رفتارهای انحرافی سازمانی و رهبری بازار آزاد داشت و سبک رهبری مدیران برای کاهش این رفتارها انحرافی سازمانی تاثیر داشت و رفتارهای رهبری تحول گرا معاملاتی می تواند باعث هدایت رفتارهای انحرافی سازمانی و کاهش رفتارهای انحرافی شود و ژئو و همکاران (۲۰۱۵) مبنی بر این که سوء رفتار رهبر می تواند بروی سکوت سازمانی کارکنان تاثیر گذار بود هم سوی مستقیم دارد. در تفسیر این نتایج باید گفت که قلدری در محیط کار در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان می تواند رفتارهایی را ایجاد کند که برای سازمان مضر و خطرناک باشد. از این رو، مدیران دانشگاه باید سیاست هایی را که از اهمیت ویژه ای در پیشگیری از قلدری در محیط کار برخوردار است، دنبال کنند. سازمان ها باید یک محیط کار دوستانه ایجاد کنند که موجب تقویت رفتار ضد قلدری در محیط کار به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی شود تا آنها ممکن است در ذهن هر کارکنان نهادینه شود. و برای جلوگیری از این افزایش مضر سکوت سازمانی در کارکنان ناشی از قلدری در محیط کار، باید منابع لازم مانند راه اندازی روشی برای ارائه ایده ها فراهم شود تا پدیده پیچیده سکوت سازمانی و مقومات آن را به خوبی در سازمان بشناسند و مقدار آن را اندازه گیری نمایند. سپس به دنبال راه هایی جهت کاهش سکوت سازمانی باشند؛ مثلاً مدیران ادارات با اقداماتی مانند قرار دادن صندوق انتقادات و پیشنهادات، ایجاد روش های ارتباطی مؤثر و نو با کارکنان، تشکیل گروه ها و شبکه های مجازی متداول و تشویق کارکنان به عضویت در این گروه ها و بیان نظرها و انتقادات، ترغیب کارکنان نسبت به مشارکت در بیان راه حل ها و ایده ها درباره مسائل کاری، تعریف خطوط ارتباطی ایمن و شخصی مانند رایانامه و پیامک تلاش نمایند سکوت سازمانی را بشکنند و با افزایش هزینه های رفتارهای نابهنجار مانند قلدری سازمانی، آنها را بکاهند و بدین سان با کاهش تمایل به جابه جایی، احتمال جابه جایی واقعی کارکنان را کاهش دهند و در رابطه با رهبری زهر آگین رابطه بین قلدری در محیط کار و رفتار انحرافی در محیط کار را به طور قابل توجهی تعدیل کرد. ما پیشنهاد می کنیم که استخدام منصفانه کارمندان واقعاً بتواند این مسئله را تا حدی برطرف کند و آموزش ها، کارگاه ها، سخنرانی ها و سمینارهای مذهبی می توانند این مسئله را کاهش دهند تا تأثیر قلدری در محیط کار بر رفتار انحرافی در محیط کار کاهش یابد. اگرچه رهبری زهر آگین در سطح فردی، استراتژی های مقابله ای و تجربه کار و همچنین ویژگی های شخصیتی می توانند رابطه بین استرس زا و رفتارهای رفتاری را تعدیل کنند، با توجه چارچوب نظری جامع استرس کار مورد نیاز است. با این حال، در سطح سازمانی، حمایت اجتماعی از همکاران، رهبران و فرهنگ سازمانی تأثیر تعدیل کننده ای دارد به همین ترتیب، قلدری در محیط کار نه تنها بر رفتار فرد هدف بلکه سازمان نیز تأثیر می گذارد و این امر سبب می شود که عملکرد کارکنان و بهره وری کارکنان کاهش یابد. بی اعتمادی و بی احترامی در روابط رهبر - عضو، سطح منفی تنظیم عاطفی را تشدید می کند مثلاً سرکوب احساسات هنگام تعامل که ممکن است بر وفاداری کارکنان، ثبات عاطفی تأثیر بگذارد، باعث کاهش رضایت شغلی از افزایش رفتارهای انحرافی در سازمان شود و رهبری زهر آگین باعث ایجاد افکار مخرب در نتیجه گسترش بی اعتمادی در سازمان ها می شود که به نوبه خود بر سلامتی سازمان و بقا تأثیر می گذارد. بنابراین، محیط کار شامل قلدری در محیط کار و رهبری زهر آگین باعث ایجاد رفتارهای انحرافی و در عین حال کاهش بهره وری سازمانی می شود.

منابع

- افخمی اردکانی، مهدی؛ رجب پور، ابراهیم و هاشمی، مهدی (۱۳۹۴)، ارائه مدلی به منظور تبیین سکوت سازمانی با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال ۴، شماره ۳، ص ۱۲۱-۱۴۴.
- حمیدی زاده، علی.زارعی متین، حسن.ظفری، هادی (۱۳۹۶) بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین و رفتارهای کژکارکردی بر پیامدها و نگرش شغلی کارکنان. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال ۶، شماره ۳، ص ۱-۳۱.
- دانایی فرد، حسن؛ فانی، علیاصغر و براتی، الهام. (۱۳۹۰) تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی. چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۸، ص ۶۱-۸۲.
- سپهوند، رضا.عارف نژاد، محسن.فتحی چگنی، فریرز.سپهوند، مسعود (۱۳۹۸) رابطه قلدری سازمانی بر سکوت سازمانی با نقش میانجی نقض قرارداد روانشناختی. فصل نامه دانش و پژوهش در روان شناسی کاربردی. دوره ۲۰، شماره ۴، ص ۱-۲۰.
- سلمانی، داوود؛ رادمند، محبوبه. (۱۳۸۸) بررسی نقش سازمان و مدیریت در بروز رفتارهای کاری انحرافی. نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۳، ص ۵۱-۶۸.
- قربان نژاد، پریرسا.عیسی خانی، احمد (۱۳۹۵) طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی: مطالعه تطبیقی. فصل نامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، دوره ۵، شماره ۱۱، ص ۳۷-۴۸.
- مسلمی، مریم.بانشی، عبدالله. کوشکی جهرمی، علی رضا (۱۳۹۸) شناسایی و ارزیابی عوامل مؤثر بر قلدری در محیط کار (مورد مطالعه: دستگاه های اجرایی شهر بندرعباس). فصل نامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۷، شماره ۳، ص ۴۹۱-۵۱۰.
- مهدوی، سالار. ایران زاده، سلیمان (۱۳۹۸) تأثیر نقش واسطه سوگیری روانشناختی بر سکوت سازمانی و رفتارهای انحرافی کارکنان. مجله مدیریت توسعه و تحول. سال ۱۱، شماره ۳۷، ص ۴۳-۵۱.
- موسوی، سیدنجم الدین. مومنی مفرد، معصومه. ساعدی، عبدالله (۱۳۹۷) بررسی تأثیر رهبری زهرآگین بر ترک خدمت کارکنان با نقش میانجی سکوت سازمانی، هفتمین کنفرانس ملی کاربردهای حسابداری و مدیریت، تهران، گروه ارتباط طلایی آسیا.
- ناظری، ناظری. حسن پور، اکبر.جعفری نیا، سعید. و کیلی، یوسف (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان فراتحلیل فراتحلیل پیشایندها و پسایندهای قلدری محل کار. فصل نامه مطالعات رفتار سازمانی، سال ۸، شماره ۲، ص ۱-۳۶.
- نداف، مهدی. رحیمی، فرج الله. هادی زاده، زهرا (۱۳۹۵) مدل سازی ساختاری از تأثیر سکوت سازمانی و قلدری در تمایل کارکنان به جابه جایی (مورد مطالعه: منتخبی از سازمان های دولتی در کلان شهر اهواز). دو فصل نامه پژوهش های روان شناختی در مدیریت، سال ۲، شماره ۱، ص ۱۲۳-۱۴۴.
- هادوی نژاد، مصطفی. کلوندی، مریم (۱۳۹۵) کاوش پویاییهای پیشیندی رهبری زهرآگین با استفاده از مدل یابی ساختاری تفسیری. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال ۵، شماره ۳، ص ۱-۲۴.
- واعظی، رضا. حسین پور، داود. رنجبر کبوتر خانی، مصطفی (۱۳۹۵) تأثیر عدالت سازمانی در بروز رفتار انحرافی بر اساس نقش میانجی ادراک از عدالت سازمانی. فصل نامه مطالعات رفتار سازمانی، دوره ۵، شماره ۳، ص ۸۵-۱۱۲.
- Achua, C. F. & Lussier, R. N. (2004). Leadership: Theory, Application, Skill Development. 2 nd Edition, Thomson South-Western.

- Aksu ali(2016). Organizational deviance and multi-factor leadership. Journal Educational Research and Reviews. Vol. 11(8), pp. 589-597.
- Appelbaum, H. Laconi. Matousek. (2007). "Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impacts and solutions". Corporate governance international journal of business in society, Vol 7, No 5, p:586-598.
- Ariani, D. W. (2013). The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior. International Journal of Business Administration, 4(2), 46-56.
- Beheshtifar, M; Borhani, H; Nekoie.Moghadam, M. (2012). "Destructive role of employee silence in organizational success". International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2 (11): 275-282.
- Bibi Z., Karim J., ud Din S. (2013) "Workplace incivility and counterproductivework behavior: Moderating role of emotional intelligence", *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28(2): 317-334.
- Bordia, P., Restubog, S., & Tang, R. (2008). When employees strike back: investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5):1104-1117.
- Bransh, S., murray, j. (2015). "Workplace bullying:Is lack of understanding the reason for inaction?". *Organizational Dynamics*, 44(4), 287-295.
- Brennan, A., Ferris, P., Paquet, S. & Kline, T. (2003). The Use and Abuse of Power in Leadership. University of Calgary. Prepared for the Canadian Forces Leadership Institute. Kingston, Ontario.
- Carretero,N., Luciano,V.L. (2013). Prevalence and incidence of workplace bullying among Spanish employees working with people with intellectual disability, *Disability and Health Journal* ,Vol.6 ,405-409.
- Chen ,Chi-Ting. Hsin-Hui Sunny Hu. Brian King(2018). Shaping the organizational citizenship behavior or workplace deviance: Key determining factors in the hospitality workforce. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 35 . 1-8.
- Cinar, O; Karcioglu, F; Aliogullari, Z, D. (2013). "The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99, 314 – 321.
- Colbert A.E., Mount M.K., Harter J.K., Witt L.A., Barrick M.R. (2004). "Interactive Effects of Personality and Perception of the Work Situation on Workplace Deviance", *Journal of Applied Psychology*. 89/4:599-609.
- Connor Peter J. O. Stone, Sharon. Walker, Benjamin R. Jackson Chris J.(2017). Deviant behavior in constrained environments: Sensation-Seeking predicts workplace deviance in shallow learners. *Personality and Individual Differences*108.pp20-25.
- Connor Peter J. O. Stone, Sharon. Walker, Benjamin R. Jackson Chris J.(2017). Deviant behavior in constrained environments: Sensation-Seeking predicts workplace deviance in shallow learners. *Personality and Individual Differences*108.pp20-25.

- Deniz, N; Noyan, A; Ertosun, O, G. (2013). "The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99, 691 – 700.
- Dimitris, Bouradas and Vakola, Maria, (2007). "Organizational silence: A new challenge for human resource management". Athens University of economics and business, pp1-19.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace* (pp. 3–40). London: Taylor & Francis.
- 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 and Stress*, 23(1), 24–44.
- Emily Antolic(2014) *Intolerable Cruelty: A Multilevel Examination of the Impact of Toxic Leadership on U.S. Military Units and Service Members*. American Psychological Association. *Military Psychology*. Vol. 25, No. 6, 588–601.
- Fox, Suzy, Renee L (2015). Revision of the workplace bullying checklist: the importance of human resource management's role in defining and addressing workplace bullying, *Human Resource Management Journal*, Vol 25, no 1, 2015, pages 116–130.
- Frunham, A. & Taylor, J. (2011). *The Dark Side of Behaviour at Work: Understanding and Avoiding Employees Leaving, Thieving and Deceiving*. Paul The Toxic Manager, Toowoomba, Queensland, P. Niehus.
- Gholipour, A. S. (2009). The Explanation of anti-citizenship behaviors in the workplaces. *International Business Research*, 2(4), p 76.
- Giorgi, G. Mancuso, S. Fiz Perez, F. Castiello D'Antonio, A. Mucci, N, Cupelli, V. Arcangeli ,G (2015). Bullying among nurses and its relationship with burnout and organizational climate ,. *International Journal of Nursing Practice* 2015. Wiley Publishing Asia Pty Ltd., doi:10.1111/ijn.12376.
- Jelinek, R. &. (2006). The ABC's of ACB: Unveiling a clear and present danger in the sales force. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 457-467.
- Kellerman, B. (2004). HBS Working Knowledge. Interview with Senior Editor, Martha Lagace. September 27.
- Lim, V. (2002). The It way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing and organizational Justice. *Journal of organizational Behavior*, p 75-94.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians – and How We Can Survive Them*. Oxford University Press.
- Litzky Barrie E., Eddlestone Kimberly A., Kidder Deborah L. (2006) "The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors", *Academy of Management Perspectives* 91-103.

- Litzky Barrie E., Eddlestone Kimberly A., Kidder Deborah L. (2006). "The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors", *Academy of Management Perspectives*. 91-103.
- Lord R. G. & Brown D. J. (2001). "Leadership, Values, and Subordinate selfconcepts". *Leadership Quarterly*, 12(2), 133-147.
- Malik, Muhammad Shaukat . Sattar, Shahzadi . Younas, Saba . Nawaz, Muhammad Kashif (2018). The Workplace Deviance Perspective of Employee Responses to Workplace Bullying: The Moderating Effect of Toxic Leadership and Mediating Effect of Emotional Exhaustion. *Review of Integrative Business and Economics Research*, Vol. 8, Issue 1, p33-50.
- Mayer David M, Stefan Thau . Kristina M. Workman . Marius Van Dijke . David De Cremer(2012). Leader mistreatment, employee hostility, and deviant behaviors: Integrating self-uncertainty and thwarted needs perspectives on deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 117 . 24-40.
- Nair, P., & Kamalanabhan, T. J. (2010). "The Impact of Cynicism on Ethical Intentions of Indian Managers". *Journal of International Business Ethics*, 1(2), 155-159.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24, 391-419.
- Neves, P.; Story, J. (2013). Ethical leadership and reputation: Combined indirect effects on organizational deviance. *Journal of Business Ethics*, 115(1), 1-12.
- Nikmaram S, Gharibi Yamchi H, Shojaii S, Ahmadi Zahrani M & Alvani SM.,(2012). Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(10): 1271-1277.
- Rajalakshmi & Naresh(2018). Influence of psychological contract on workplace bullying. *Aggression and Violent Behavior* Volume 41, , Pages 90-97.
- Reed, G. E. (2008). "Toxic Leadership". *Military Review*, July-August, 67-71.
- Rishipal. kumar Chand. (2012). "Counterproductive work behavior and locus of control among managers ". Vol 2, No 12, p:94-120.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organisational engagement?. *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.
- Singh, Nivedita . Dev, Santosh . Sengupta , Santoshi (2017). Perceived toxicity in leaders: Through the demographic lens of subordinates. *Information Technology and Quantitative Management . Procedia Computer Science .* 122 (2017) 114-121.
- Tambur, M., & Vadi, M. (2012). Workplace bullying and organizational culture in a posttransitional country. *International Journal of Manpower*, 33, 754-768.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic Leaders: when organizations go bad*. Westport, Conn: Quorum Books, 11.

- Wilkinson, A., Donaghey, J., Dundon, T., & Freeman, R. B. (Eds.). (2014). Handbook of Research on Employee Voice: Elgar original reference. Edward Elgar Publishing.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership. Transleadership, Inc.
- Xu, A. J., Loi, R. & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. The Leadership Quarterly, 26 (5), 763-774.
- Zehir, C. & Erdogan, E. (2011). "The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance". Procedia - Social and Behavioral Sciences 24, 1389– 1404.

