

## رابطه بین سبک‌های رهبری، سلامت سازمانی و اجحاف (مطالعه موردی: راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران)

داریوش غلامزاده<sup>۱</sup>، آزاده تحویلدار خزانه<sup>۲</sup>

**چکیده:** این تحقیق با هدف تعیین رابطه بین سبک‌های رهبری، سلامت سازمانی و اجحاف در راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق تمامی کارکنانی بودند که در شرکت راه‌آهن در سال ۱۳۹۱، در سه معاونت این سازمان پست غیرمدیریتی داشتند. با استفاده از روش نمونه‌برداری متناسب طبقه‌ای، ۲۳۵ نفر نمونه برگزیده شدند. داده‌های تحقیق با پرسشنامه جمع‌آوری شد. تحقیق حاضر از حیث هدف کاربردی، از حیث ماهیت و فرضیه‌های تحقیق از نوع توصیفی - پیمایشی و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. یافته‌های تحقیق حاکی از رابطه معنادار بین سبک‌های رهبری، سلامت سازمانی و اجحاف در محیط کار است. پیشنهاد اصلی این تحقیق بهبود رفتارهای مدیریتی به منظور به‌کاربردن سبک رهبری مناسب جهت ایجاد سازمانی سالم و در نتیجه حل مشکل اجحاف است.

واژه‌های کلیدی: اجحاف، رهبری بی‌بندوبار، رهبری تحول‌آفرین، رهبری نظامی، سلامت سازمانی

۱. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، ایران

۲. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۷/۱۳

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۲/۰۹/۱۸

نویسنده مسئول مقاله: آزاده تحویلدار خزانه

E-mail: azadeh.khazaneh@yahoo.com

**مقدمه**

با توجه به اهمیت منابع انسانی در سازمان، ضرورت رهبری صحیح آنان یکی از دغدغه‌های مدیران امروز است. رهبری عنصری مهم برای حیات، رشد، بالندگی یا مرگ سازمان محسوب می‌شود. با توجه به محیط رقابتی و پیچیدگی مهارت‌ها و ارتباطات، توفیق سازمان بدون به‌کاربردن سبک رهبری مناسب مدیران چندان مقدور نیست. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد بین رهبری تحول‌آفرین با تعهد کارکنان، رضایت شغلی (گیونز، ۲۰۰۸)، بهره‌وری (غلامزاده، ۱۳۹۱: ۲۳)، سطوح پایین استرس شغلی، رضایت رهبر، خلاقیت، هوش عاطفی و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد (حسینی و همکاران، ۱۳۸۹؛ تسلیمی و همکاران، ۱۳۹۰). رهبری مؤثر با ایجاد کار گروهی و هدایت افراد باعث همسوس شدن اهداف کارکنان با اهداف سازمان می‌شود. در نتیجه، افراد از طریق تحقق اهداف سازمانی به اهداف شخصی خود نایل می‌شوند (غلامزاده، ۱۳۹۱: ۹۸).

کار گروهی اثربخش در گرو سلامت کارکنان و محیط سالم سازمانی است. در سازمانی سالم، ارتباط اثربخشی بین همکاران و مدیران وجود دارد (هوی و فیلدن، ۱۹۸۷). یکی از بحث‌های مهم و معاصر محققان و نظریه‌پردازان در مورد عوامل به‌وجودآورنده استرس و عدم رضایت شغلی کارکنان، مسئله اجحاف در محیط کار است. مطالعه اجحاف در محیط کار یکی از مهم‌ترین و برجسته‌ترین موضوعات متون محیط کاری سال‌های اخیر محسوب می‌شود و توجه رسانه‌های خارجی را به خود جلب کرده است (جمال‌اقلو، ۲۰۰۸).

با عنایت به اینکه اجحاف تأثیر منفی و مخربی بر روابط کارکنان و کارفرمایان دارد (زپف و اینارسون، ۲۰۰۱)، بسیاری از مطالعات تأثیر اجحاف را بر شخص و سازمان آزموده‌اند. اجحاف در محیط کار به صورت منفی بر برون‌دادهای سازمان اثر می‌گذارد؛ برای مثال موجب کاهش اثربخشی و رضایت شغلی یا افزایش جابه‌جایی و غیبت می‌شود (لوتگن سندویک و نامیه، ۲۰۰۹). عوامل زیادی بر بروز مسئله اجحاف در محیط کار تأثیر می‌گذارند که یکی از آن‌ها سلامت سازمانی است. مایلز اولین بار در سال ۱۹۶۹ اصطلاح سلامت سازمانی را به‌کار برد و طرحی را برای سنجش دوره‌ای سلامت سازمانی ارائه کرد. مایلز معتقد است سازمان همیشه سالم نمی‌ماند و لازم است به صورت پویا، سلامت آن سنجش شود و برای حفظ آن و بهبود آن با محیط اقداماتی صورت گیرد تا موجودیتی مولد و انعطاف‌پذیر داشته باشد (کورکماز، ۲۰۰۶). روحی (۱۳۷۹) معتقد است تصمیم‌گیری مشارکتی عامل مهمی در ایجاد جو سالم و سلامت سازمانی است (اکبری و همکاران، ۱۳۹۲). کارکنان در سازمانی سالم نوآوردند و عملکردی بالاتر

از حد معمول دارند (کاشلی و نیومن، ۲۰۰۵). همچنین، سلامت سازمانی موجب افزایش تعهد سازمانی کارکنان (اکبری و همکاران، ۱۳۹۲) و اثربخشی سازمان می‌شود (بروکور، ۱۹۷۸). لوتگن سندویک و نامیه (۲۰۰۹) معتقدند بروز اجحاف در محیط کار به دو دسته عوامل شخصی و غیرشخصی مربوط است. عوامل شخصی از جمله، سن، نژاد، جنسیت، قومیت و سطح تحصیلات، نداشتن دانش کافی درباره مهارت‌های برقراری ارتباط، اعتماد به نفس پایین و هوش عاطفی کم، همچنین عوامل غیرشخصی، مثل محیط کار بی‌نظم، کارها و وظایف غیرقابل پیش‌بینی، امنیت شغلی پایین، تعارض در نقش، نرخ بیکاری، فرهنگ سازمانی برنده-بازنده، سبک رهبری نامناسب، کمبود آموزش و مربیگری، کمبود کنترل و کمبود زمان برای انجام کار بر بروز اجحاف در محیط کار تأثیر دارند (لوتگن سندویک و نامیه، ۲۰۰۹). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت اجحاف موضوع مهم و پیچیده‌ای است که طیف گسترده‌ای از عوامل بر آن تأثیر دارند. اجحاف در محیط کار از مباحثی است که در ده سال اخیر در جهان به طور ویژه بررسی شده، ولی در ایران هنوز مطالعات کامل و میدانی در این زمینه انجام نشده است. علی‌رغم ضرورت، نقش و اهمیتی که سبک‌های رهبری بر سلامت سازمانی و اجحاف در محیط کار دارند، محققان اندکی به بررسی روابط بین این سه عامل پرداخته‌اند. لذا، در این تحقیق، سعی شده است رابطه بین سبک‌های رهبری، سلامت سازمانی و اجحاف در شرکت راه‌آهن بررسی شود.

## پیشینه پژوهش

### رهبری

در سال‌های اخیر، موضوع رهبری توجه محققان و پژوهشگران زیادی را به خود جلب کرده است. شاید دوره‌ای بود که مدیریت و رهبری می‌توانستند به صورت جداگانه مطرح شوند ولی زمانی که مزیت رقابتی سازمان‌ها، کارکنان دانشی آنان است که برای سازمان ارزش می‌آفرینند، دیگر کارکنان مدیرانی نمی‌خواهند که فقط تقسیم وظایف کنند یا کارایی را بالا ببرند. مدیرانی می‌خواهند که مأموریت تعریف کنند و آن‌ها را توانمند سازند، استعدادهايشان را توسعه دهند و بازخورد مؤثر و به‌هنگام ارائه دهند (مورای، ۲۰۱۲). به عبارت دیگر، رهبری و مدیریت، دو کارکرد هم‌پوشاننده دارند، یعنی، هر دو، برای موفقیت سازمان‌ها حیاتی‌اند (غلام‌زاده، ۲۰۰۹). با گذشت زمان، نظریه‌پردازان نظریه‌های مختلفی را برای رهبری ارائه داده‌اند. بیشتر نظریه‌های رهبری بر سه رویکرد تمرکز داشته‌اند: رهبری با رویکرد فرایند یا ارتباط، رهبری با رویکرد ترکیبی از شخصیت و ویژگی‌های فیزیکی، یا رهبری با رویکرد رفتارهای خاص یا مهارت‌های رهبری. نظریه‌های رهبری سنتی بیشتر بر فرایند منطقی متمرکز می‌شدند ولی

نظریه رهبری نوین به خصوص رهبری تحول آفرین بر احساسات و ارزش‌ها تمرکز دارد. رهبری تحول آفرین افراد را از طریق احساسات، ارزش‌ها، اخلاقیات، استانداردها و اهداف بلندمدت متحول می‌سازد، در جستجوی اتصال میان علایق فردی و جمعی است تا از این طریق به زیردستان اجازه دهد برای اهداف متعالی تلاش کنند و بدین گونه در اهداف و اعتقادات پیروان خود تغییر ایجاد می‌کنند (نورتوس، ۲۰۰۴: ۱۷۶؛ غلامزاده، ۱۳۹۱؛ مقیمی و همکاران، ۱۳۸۷). پهامفریس و انشتین (۲۰۰۳) ارزش‌ها و نگرش‌های جاری سازمان را ایستا نمی‌دانند، بلکه در جستجوی تغییر و تحول در راستای اهداف و مأموریت سازمان، متناسب با شرایط محیطی اند (حسینی و همکاران، ۱۳۸۹). نظریه رهبری تحول آفرین را ابتدا برنز در سال ۱۹۷۸ مطرح کرد. سپس، برنارد باس در سال ۱۹۸۵ آن را توسعه داد. باس در سال ۱۹۹۴ الگوی رهبری تمام‌برد را معرفی کرد که شامل سه سبک رهبری، تحول آفرین، تعاملی و بی‌بندوبار بود (نورتوس، ۲۰۰۴: ۱۷۶).

سبک رهبری تحول آفرین در الگوی رهبری تمام‌برد چهار بعد دارد (نورتوس، ۲۰۰۴: ۱۷۶):

۱. **انترگذاری آرمانی یا کاریزما.** رفتاری است که رهبران از طریق نمایش شخصی توانایی‌های خارق‌العاده خود، اعتماد، اطمینان، احترام و تحسین دیگران را برمی‌انگیزانند.

۲. **انگیزش الهامی.** شامل رفتارهایی است که رهبران از طریق ایجاد چشم‌انداز روشن، همنوایی اهداف کارکنان با اهداف سازمان و ایجاد محیط یادگیرنده پیروان را برانگیخته می‌سازند تا انتظارات رهبر را تأمین کنند و نسبت به اهداف و چشم‌انداز متعهد باشند.

۳. **تحریک فکری.** رفتاری است که رهبر پیروان را به چالش می‌اندازد تا به اعتقادات و ارزش‌های خود، رهبر و سازمان فکر کنند و دست به خلاقیت و نوآوری بزنند.

۴. **ملاحظات فردی.** شامل ارشادگری، حمایت‌گری، تشویق و مربیگری کارهای پیروان است (نورتوس، ۲۰۰۴: ۱۷۷؛ یوکل، ۱۹۹۴).

سبک رهبری تعاملی، شامل دو بعد است:

۱. مدیریت بر مبنای استثنا که به نحوه برخورد رهبر با اشخاص و اشتباه‌ها اشاره دارد.

۲. پاداش‌های اقتضایی، شامل رفتارهایی که رهبر پیروان را با پاداش‌های مالی تحریک می‌کند تا به عملکردهای مورد انتظار برسند (نورتوس، ۲۰۰۴: ۱۷۹).

سبک رهبری بی‌بندوبار در الگوی رهبری تمام‌برد عامل عدم تعامل معرفی شده است. این رهبران اتخاذ موضع نمی‌کنند، بازخورد نمی‌دهند، مسائل را نادیده می‌گیرند، پیگیری نمی‌کنند و به رشد و رضایت پیروان توجهی ندارند (نورتوس، ۲۰۰۴: ۱۷۹). در واقع، این رهبران مسئولیت نمی‌پذیرند، زمانی که به وجودشان نیاز است در دسترس نیستند و در زمان بروز مسائل از دخالت

در آن‌ها اجتناب می‌ورزند. شایان ذکر است که این رهبران بر عملکرد پیروانشان تأثیر منفی دارند (یاس، ۱۹۹۹).

### سلامت سازمانی

سلامت سازمانی بعد از سال‌های ۱۹۸۰ هم در نظریه و هم در کاربرد اهمیت زیادی پیدا کرد. در واقع، سلامت سازمانی هم بر روابط داخلی و هم بر روابط بیرونی سازمان تأکید دارد (کورکماز، ۲۰۰۶). سلامت سازمانی را ابتدا مایلز در سال ۱۹۶۹ تعریف کرد. سلامت سازمانی با استفاده از مؤلفه‌های کلیدی خود، به دنبال تداوم و بقای سازمان است و عامل بسیار مهمی برای تسهیل و تسریع رسیدن به اهداف و رسالت سازمان محسوب می‌شود.

هوی و میسکل هفت مؤلفه برای سلامت سازمانی معرفی کردند:

۱. یگانگی نهادی. به معنای توانایی سازمان در سازگاری با محیط در جهت حفظ انسجام برنامه‌های خود؛

۲. ساخت‌دهی. به معنای مشخص کردن مناسبات و روابط کاری و انتظارات؛

۳. نفوذ مدیر. توانایی مدیر در تأثیرگذاری بر رؤسا و مافوق خود؛

۴. پشتیبانی منابع. میزان توانایی سازمان برای فراهم کردن مواد و لوازم اساسی کار؛

۵. ملاحظه‌گری. رفتار دوستانه و حمایت‌کننده مدیر؛

۶. روحیه. اشتیاق با هم بودن و اعتماد متقابل بین همکاران؛

۷. تأکید علمی بر موفقیت با تعیین اهداف و انتظارات بالا و تلاش برای رسیدن به آن (هوی و میسکل، ۱۹۸۷؛ هوی و همکاران، ۱۹۹۰؛ جمال‌اقلو، ۲۰۰۶).

به اعتقاد هوی و میسکل (۱۹۸۷)، سازمانی سالم است که دارای ویژگی‌های زیر باشد: در مبادله اطلاعات قابل اعتماد باشد. در برابر تغییر منعطف و خلاق باشد. نسبت به اهداف سازمان یگانگی و تعهد داشته باشد. حمایت داخلی برای مبارزه با حس ترس و تردید داشته باشد تا ارتباطات خوب و سالمی به وجود آید.

به اعتقاد کورکماز، سنجش سلامت سازمانی به عوامل زیادی وابسته است، از آن جمله می‌توان به رهبری سازمان، انسجام سازمان، تعاملات، خصوصیات سازمان و محصولات سازمان اشاره کرد (کورکماز، ۲۰۰۶). لاچاتا و هارپر معتقدند در سازمان سالم، تعهد افراد با دیدن همکاری افزایش می‌یابد که برای درست کردن آینده بهتر تلاش می‌کنند (کورکماز، ۲۰۰۶). همچنین، نتایج تحقیقات بروکور (۱۹۷۸) نشان داد سلامت سازمانی موجب افزایش اثربخشی سازمان می‌شود. به اعتقاد کلارک و فیومن، سلامت سازمانی عامل مهمی در برنامه‌ریزی برای تغییر محسوب می‌شود (کیمستون و سوناپند، ۱۹۷۵).

## اجحاف

یکی از بحث‌های شایان ذکر در ده سال گذشته مسئله اجحاف در محیط کار است. گزارش‌های بسیاری از جمله در رسانه‌های آلمان به توصیف کارکنانی می‌پردازند که همکارانشان آن‌ها را کنار گذاشته‌اند. در نتیجه به خاطر پایین آمدن اعتماد به نفس و استرس زیاد مجبور به ترک سازمان شده‌اند (جمال‌اقلو، ۲۰۰۸). محققان مرکز مطالعات استرس شغلی در آمریکا اعلام کردند استرس‌های طولانی و مداوم محیط کار باعث بروز فرسودگی شغلی می‌شود و مسائلی چون استعفا، غیبت‌های مکرر، کاهش انرژی و بازده کار را به دنبال دارد. استرس و عوارض ناشی از آن، سالانه موجب از بین رفتن صدها روز کاری می‌شود. به طور متوسط روزانه یک میلیون نفر در جهان به علت ناخوشی‌های ناشی از استرس از حضور در محل کار خودداری می‌کنند. در نتیجه، سالانه میلیاردها دلار خسارت مالی به سازمان‌ها تحمیل می‌کنند (سایفر، ۲۰۰۴). متأسفانه، به اعتقاد سالین (۲۰۰۳)، برخی رهبران در مورد آثار مخرب اجحاف اطلاعات کمی دارند و برخی نحوه مدیریت و رویارویی با آن را نمی‌دانند (جئورگاکوپولوس، ۲۰۱۱).

مطالعات روش‌مند درباره مسئله اجحاف، از سال‌های ۱۹۷۰ در کشورهای اسکانديناویایی آغاز شد. در سال ۱۹۷۰، اولوس به دنبال این بود که چرا برخی کودکان زورگویی می‌کنند و برخی دیگر هدف قرار می‌گیرند و قربانی می‌شوند. او همچنین نشان داد به طور قابل ملاحظه‌ای می‌توان با برنامه‌های جلوگیری کننده، جلوی مسئله اجحاف را گرفت (نامیه و نامیه، ۲۰۰۳). آندرا آدامز، گوینده و روزنامه‌نگار انگلیسی، اولین شخصی بود که مسئله اجحاف بزرگسالان در محیط کاری انگلیس و آثار مخرب آن بر زندگی شخصی و شخصیت فرد را بررسی کرد. بر اثر تلاش وی، اجحاف در محیط کار موضوع تحقیق پژوهشگران زیادی قرار گرفت (لوتگن سندویک و نامیه، ۲۰۰۹).

به نظر اینارسون، اجحاف در محیط کار «موقعیتی است که یک یا چند نفر در دوره زمانی حداقل شش ماهه و به طور مداوم تحت اعمال منفی از طرف یک یا چند نفر زورگو قرار می‌گیرند که در آن موقعیت شخص قربانی اجحاف به سختی می‌تواند از خود در برابر این اعمال دفاع کند» (اینارسون، ۲۰۰۰؛ هوئل و همکاران، ۱۹۹۹). اینارسون و اسکوگستاد (۱۹۹۶) معتقدند افراد زورگو به سه شکل کارکنان را در معرض اجحاف قرار می‌دهند:

**۱. اجحاف مرتبط با کار.** افراد زورگو در فرایند کار شخص قربانی اجحاف به طرق مختلف اختلال ایجاد می‌کنند و مانع از انجام وظیفه وی می‌شوند. مثلاً اطلاعاتی را که بر عملکرد شغلی فرد تأثیر مثبت می‌گذارند در اختیارش قرار نمی‌دهند، به پیشنهادهای بی‌توجهی می‌کنند، کارهایی با زمان‌بندی نامعقول یا با حجم زیاد را به وی واگذار می‌کنند.

۲. **اجحاف مرتبط با شخص.** افراد زورگو زندگی شخصی، ارزش‌ها، باورها، شخصیت و خصوصیات فیزیکی فرد را مورد تمسخر قرار می‌دهند؛ مثل تحقیر، شایعه‌پراکنی، توهین، عیب‌جویی کردن، به انزوا کشاندن یا محروم کردن شخص قربانی.

۳. **تهدید فیزیکی.** افراد زورگو با بروز رفتارهای پرخاشگرانه از طریق آسیب رساندن به اشیا و لوازم فرد یا به کار بردن گفتار خشونت‌آمیز، فرد را در معرض اجحاف قرار می‌دهند؛ مثل شکستن یا پرت کردن لوازم کار، فریاد زدن بر سر کارمند.

اجحاف در محیط کار اغلب به خاطر شرم و حیای افراد قربانی اجحاف گزارش نشده باقی می‌ماند (بارون و نیومن، ۱۹۹۸). گاه مدیران اجحاف را راهبردی مدیریتی می‌شناسند و به طور عمد آن را نادیده می‌گیرند (شیهان، ۱۹۹۹). در بسیاری از موارد شخص قربانی، ترس، اضطراب، درماندگی و خشم را در مواجهه با اجحاف گزارش می‌کند و در اغلب اوقات این احساسات را به زندگی شخصی خود منتقل می‌کند (اینارسون، ۲۰۰۰). برخی تبعات دیگر اجحاف در محیط کار در جدول ۱ نمایش داده شده است.

جدول ۱. تبعات اجحاف در محیط کار

تبعات	یافته ها	مطالعات مربوطه
شخص قربانی اجحاف	اعتماد به نفس پایین	پرایس اسپراتلن، ۱۹۹۵
	به خطر افتادن سلامت جسمی و روحی	دافی، گانستر و پاگن، ۲۰۰۲؛ رزپندا، ۲۰۰۲
	سطح بالای اضطراب و افسردگی	نامیه، ۲۰۰۳
	قصد خودکشی	لیمان، ۱۹۹۰
	تأثیر بر خانواده و دیگر روابط اجتماعی	تریسی و همکاران، ۲۰۰۶
همکاران (شاهدان)	حجم کاری زیاد، ابهام در نقش	جنیفر و همکاران، ۲۰۰۳
	درجه بالای استرس و کاهش رضایت شغلی به خاطر ترس از اینکه هدف بعدی اوست.	لوتگن سندویک و همکاران، ۲۰۰۷
سازمان	اثربخشی و رضایت شغلی پایین	زلارس و همکاران، ۲۰۰۲
	حضور ناکاراء، به دلیل ترس از بیکار شدن	لوتگن سندویک، ۲۰۰۶
	افزایش هزینه خدمات درمانی کارکنان	باس من، ۱۹۹۲
	به خطر افتادن خوشنای سازمان	باس من، ۱۹۹۲
	افزایش غیبت، بازنشستگی زودهنگام، جابه‌جایی و افزایش هزینه آموزش نیروی جدید	لوتگن سندویک، ۲۰۰۶؛ راینر و همکاران، ۲۰۰۲؛ لیمان، ۱۹۹۶؛ نامیه، ۲۰۰۳

منبع: لوتگن سندویک و نامیه، ۲۰۰۹

### عوامل به وجود آورنده اجحاف در محیط کار

مطالعات زیادی در مورد عوامل به وجود آورنده اجحاف در محیط کار انجام شده است. برای مثال، همان طور که در جدول ۲ مشاهده می کنید، لوتگن سندویک و نامیه (۲۰۰۹)، این عوامل را طبقه بندی کردند.

جدول ۲. عوامل به وجود آورنده اجحاف

عوامل	یافته ها	مطالعات مربوط
شخص قربانی اجحاف	افرادی که از لحاظ اجتماعی و مهارت های برقراری ارتباط ضعیف اند و اعتماد به نفس پایینی دارند بیشتر در معرض اجحاف قرار می گیرند.	لوتگن سندویک، ۲۰۰۶؛ نامیه، ۲۰۰۳؛ کوین و همکاران، ۲۰۰۳
	تفاوت سنی، نژادی، جنسیتی، قومیتی و سطح تحصیلات باعث افزایش بروز اجحاف می شوند.	هوئل و کوپر، ۲۰۰۰؛ زیف و اینارسون، ۲۰۰۳
شخص زورگو یا اجحاف کننده	از لحاظ جنسیتی، بیشتر اجحاف کنندگان مردند.	هوئل و کوپر، ۲۰۰۰
	سرپرستان و مدیران ارشد در ۶۰ تا ۸۰ درصد از موارد نقش اجحاف کننده را دارند.	هوئل و کوپر، ۲۰۰۰؛ لوتگن سندویک و همکاران، ۲۰۰۷
	رفتارهای اجحاف کننده ناشی از هوش عاطفی پایین اوست که شامل عدم خودکنترلی، خوداندیشی، همدلی و دوراندیشی است.	دوگلاس و مارتینکو، ۲۰۰۱
محیط کار	محیط بی نظم، غیرقابل پیش بینی، امنیت شغلی پایین و تعارض در نقش	هُدسون و همکاران، ۲۰۰۶ سلمانی و رادمند، ۱۳۸۸
فرهنگ سازمانی	نبود یا ناکافی بودن آموزش، خط مشی ها و رویه های سازمانی برای برخورد با اجحاف	شین، ۲۰۰۴
	فرهنگ برنده- بازنده با اجحاف در ارتباط است.	سیمی، ۱۹۹۸

منبع: لوتگن سندویک و نامیه، ۲۰۰۹

### پیشگیری از بروز اجحاف در محیط کار

برای مدیریت اجحاف در محیط کار، تلاش های زیادی صورت گرفته است. یک عامل مهم برای جلوگیری از مسئله اجحاف، میزان تعهد رهبر برای اصلاح و جلوگیری از وقوع آن است (لوتگن سندویک و نامیه، ۲۰۰۹). رهبران ارزش ها و هنجارها را مشخص می کنند و از این طریق بر رفتارهای اعضای سازمان تأثیر می گذارند. رهبران در نحوه و میزان اعتماد در سازمان، ایجاد احترام متقابل، تشخیص و اصلاح مشکلات نقش مؤثری دارند (سلمانی و رادمند، ۱۳۸۸). در

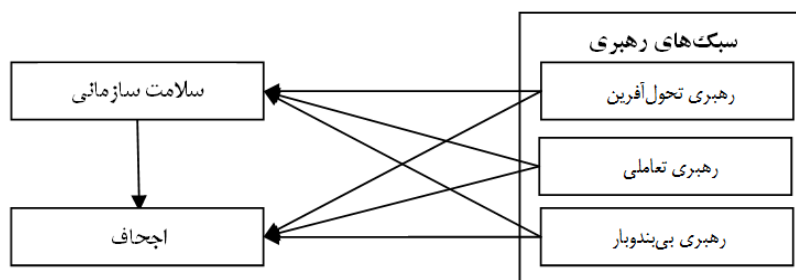


واقع، اگر اجحاف در محیط کار مدیریت نشود یا بد مدیریت شود، به افزایش اعمال فیزیکی خشونت‌آمیز و غیرقانونی می‌انجامد (اندرسون و پارسونز، ۱۹۹۹). این امر هزینه سنگینی هم برای سازمان و هم برای هدف به دنبال دارد. از این‌رو، مهارت رهبر در اداره تغییرات، تعارض‌ها، مدیریت ارتباطات و مدیریت زمان نقش مهمی در اداره رفتارهای انحرافی داد (سلمانی و رادمند، ۱۳۸۸). باید اذعان داشت که راه‌حل واحدی برای حل مشکل اجحاف در محیط‌کاری وجود ندارد ولی پژوهشگران راهکارهایی را در این زمینه به شرح زیر بیان کرده‌اند.

سازمان‌ها می‌توانند قوانینی برای مبارزه با اجحاف وضع کنند که تعریف واضحی از اجحاف و اهمیت این موضوع بیان می‌دارد (لوتگن سندویک و نامیه، ۲۰۰۹). این قوانین باید به صورت شفاف رفتارهای قابل قبول و غیرقابل قبول را مشخص کند (مک کی و فرتزل، ۲۰۱۱؛ سلمانی و رادمند، ۱۳۸۸) و راهکارهایی برای شکایت غیرمستقیم هدف به منظور صحبت کردن بدون ترس و واکنش از ارزیابی فراهم آورد (لوتگن سندویک و نامیه، ۲۰۰۹). از طرف دیگر، به اعتقاد رایبر (۲۰۰۲)، مدیران باید از علایم و نشانه‌های اجحاف باخبر باشند، به شکایات فوراً پاسخ دهند و نتیجه را به شاهدان جهت کاهش استرس آنان اطلاع دهند (لوتگن سندویک و نامیه، ۲۰۰۹). علاوه بر این، سازمان‌ها می‌توانند به کارکنان قدرت تشخیص و مقابله با مسئله اجحاف را آموزش دهند و به آنان بیاموزند که با همکاران خود روابط توأم با حفظ احترام متقابل داشته باشند (کاشلی و نیومن، ۲۰۰۵).

### مدل مفهومی پژوهش

با توجه به متون موضوع و اهداف در نظر گرفته شده برای تحقیق، رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران، سلامت سازمانی و اجحاف به شرح شکل ۱ است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

در این تحقیق، فرضیات زیر آزمون شد:

- فرضیه اول: بین سبک رهبری تحول آفرین و سلامت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- فرضیه دوم: بین سبک رهبری تعاملی و سلامت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- فرضیه سوم: بین سبک رهبری بی بندوبار و سلامت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- فرضیه چهارم: بین سبک رهبری تحول آفرین و اجحاف رابطه معناداری وجود دارد.
- فرضیه پنجم: بین سبک رهبری تعاملی و اجحاف رابطه معناداری وجود دارد.
- فرضیه ششم: بین سبک رهبری بی بندوبار و اجحاف رابطه معناداری وجود دارد.
- فرضیه هفتم: بین سلامت سازمانی و اجحاف رابطه معناداری وجود دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق کاربردی است، زیرا هدف آن، شناخت بهتر و عمیق‌تر مشکلات ناشی از مسئله اجحاف و طرح پیشنهادهایی برای کاهش علایم، شکایات و غیبت، با استفاده از سبک رهبری مناسب، همچنین طرح پیشنهادهایی برای بهبود سلامت سازمانی است.

جامعه آماری این تحقیق، تمامی کارکنانی‌اند که در شرکت راه‌آهن در اردیبهشت ۱۳۹۱، در سه معاونت این سازمان، پست غیرمدیریتی داشتند. کارکنان این سه معاونت ۶۰۰ نفر بودند که با استفاده از فرمول جامعه محدود کوکران، به روش نمونه‌برداری متناسب طبقه‌ای، تعداد ۲۳۵ نفر نمونه برگزیده شدند.

جدول ۳. تعداد سؤال‌ها و مقدار ضریب آلفای کرونباخ هر متغیر و منبع سؤال‌ها

نام متغیر مکنون	تعداد سؤال	آلفای کرونباخ	منبع سؤال‌ها
رهبری تحول آفرین	۲۰	٪۹۴	Avolio & Bass, 1995
رهبری تعاملی	۱۱	٪۷۶	Avolio & Bass, 1995
رهبری بی‌بندوبار	۴	٪۸۰	Avolio & Bass, 1995
سلامت سازمانی	۳۵	٪۹۰	Hoy, Tarter & Kottkamp, 1991
اجحاف	۲۹	٪۹۲	Einarsen, Raknes & Matthiesen, 1994

این تحقیق از نوع توصیفی - پیمایشی است و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق و تحلیل اطلاعات، از نوع همبستگی (تحلیل ماتریس کوواریانس) و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است و به منظور برآورد پایایی یا قابلیت اعتماد پرسشنامه، نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون بود. سپس، با استفاده از

داده‌های به دست آمده، مقدار ضریب اعتماد با روش آلفای کربناخ با نرم‌افزار SPSS محاسبه شد. با توجه به جدول ۳، نتایج حاکی از این بود که پرسشنامه از قابلیت اعتماد لازم برخوردار است. همچنین، به منظور سنجش روایی محتوا، اعتبار پرسشنامه را هفت نفر از متخصصان منابع انسانی ارزیابی کردند و روایی محتوای آن تأیید شد. برای سنجش اعتبار سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که یکی از قدیمی‌ترین روش‌های آماری برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون و متغیرهای مشاهده شده و بیانگر مدل اندازه‌گیری است.

جدول ۴. نتایج تحلیل عاملی تأییدی هر متغیر

مدل اندازه‌گیری	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	P-value	RMSEA
رهبری تحول‌آفرین	۱۹/۴۶	۱۱	۱/۷۶	۰/۰۴۳۲۷	۰/۰۷۱
رهبری تعاملی	۷۸/۲۳	۲۹	۲/۶۹	۰/۰۰۰۷۹	۰/۰۶۷
رهبری بی‌بندوبار	۴/۵۰	۲	۲/۲۵	۰/۰۰۵۳۵	۰/۰۶۳
سلامت سازمانی	۴۳/۱۸	۱۷	۲/۵۴	۰/۰۰۰۴۵	۰/۰۷۰
اجحاف	۱۹/۴۳	۱۱	۱/۷۶	۰/۰۴۳۷۹	۰/۰۴۵

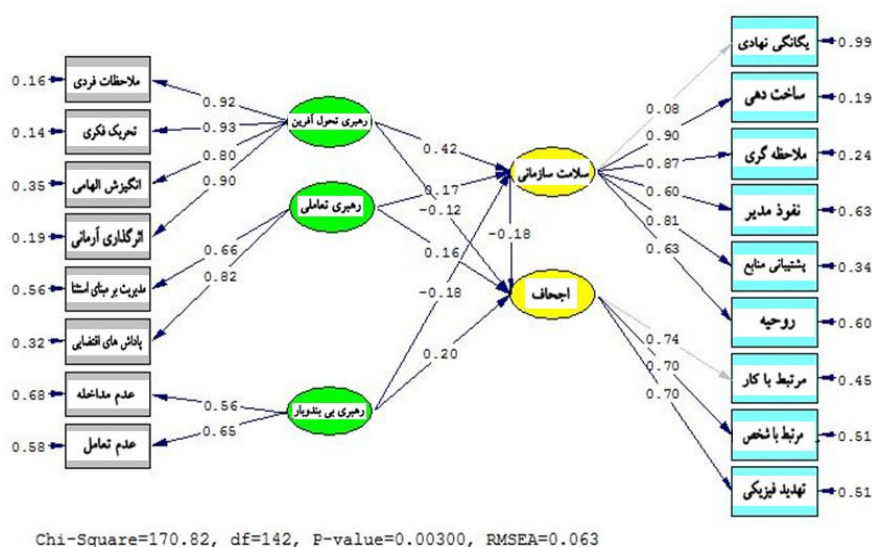
به کمک نرم‌افزار لیزرل، الگوی اندازه‌گیری تمامی مؤلفه‌ها (عوامل فرعی) استخراج و بار عاملی آن‌ها بالای ۰/۵ برآورد شد. همچنین، با توجه به خروجی حاصل از تحلیل عاملی، مقدار  $t$  تمامی بارهای عاملی استاندارد شده عوامل فرعی معنادار بود. بنابراین، معرف‌های انتخاب شده برای سنجش مدل، از اعتبار لازم برخوردارند و به خوبی می‌توانند مؤلفه‌های هر بعد را بسنجند.

### یافته‌های پژوهش

بر مبنای نتایج آمار توصیفی، از بین ۲۳۵ نفر از افرادی که به پرسشنامه پاسخ دادند، ۱۱۶ نفر زن و ۱۱۹ نفر مرد بودند. سن پاسخگویان بین ۲۰ تا ۵۹ سال بود. ۳۳/۶ درصد از آنان مجرد، ۶۳/۴ درصد متأهل و ۳ درصد مطلقه بودند. ۸۷/۲ درصد از آنان قرارداد دایم و ۱۲/۸ درصد از آنان قرارداد موقت و ۸۴/۳ درصد از آنان تحصیلات دانشگاهی داشتند. سابقه آن‌ها بین ۶ ماه تا ۳۰ سال بود.

یافته‌های استنباطی تحقیق که به کمک مدل معادلات ساختاری به دست آمد نشان می‌دهد میان سبک‌های رهبری، سلامت سازمانی و اجحاف در محیط کار ارتباط وجود دارد. با توجه به شاخص‌ها و خروجی لیزرل،  $\chi^2$  برابر ۱۷۰/۸۲، درجه آزادی برابر ۱۴۲،  $\chi^2/df$  برابر ۱/۲۰، ریشه خطای میانگین مجزورات تقریب RMSEA برابر ۰/۰۶۳، مقدار GFI برابر ۰/۹۷، AGFI برابر

CFI برابر ۰/۹۵، NFI برابر ۰/۹۶ و RMR برابر ۰/۰۱۹ به دست آمد. این نتایج نشان می‌دهند مدل از برازش مناسبی برخوردار است و داده‌های تجربی به خوبی بر آن منطبق‌اند.



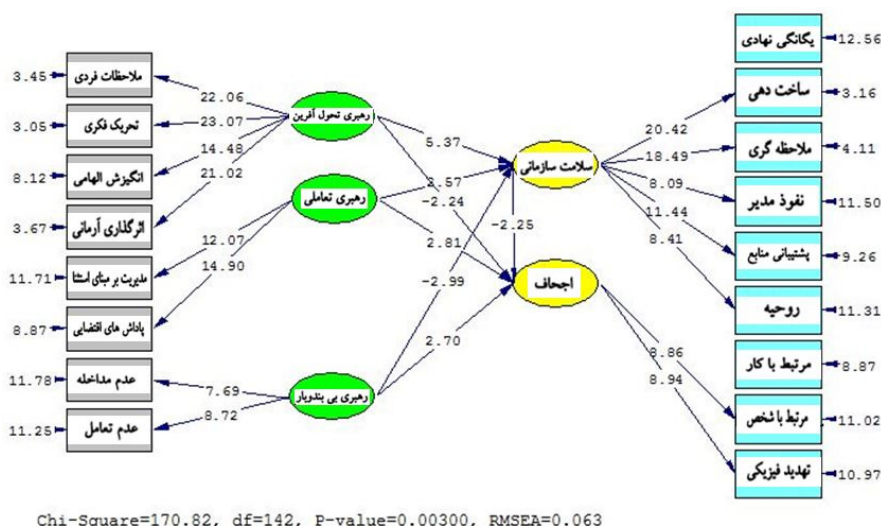
شکل ۲. خروجی نرم‌افزار لیزرل در حالت استاندارد

با توجه به مدل معادلات ساختاری (شکل ۲ و ۳)، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد سلامت سازمانی با ۱۸ درصد و رهبری تحول‌آفرین با ۱۲ درصد، بیشترین تأثیر مثبت را بر کاهش بروز مسئله اجحاف در محیط کار دارد. از طرفی، سبک رهبری بی‌بندوبار با ۲۰ درصد و رهبری تعاملی با ۱۶ درصد، بیشترین تأثیر را در افزایش وقوع مسئله اجحاف در محیط کار دارد. همچنین، نتایج این تحقیق نشان داد، بین سبک‌های رهبری و سلامت سازمانی نیز ارتباط وجود دارد. بین رهبری تحول‌آفرین و تعاملی با سلامت سازمانی، رابطه مستقیم و معنادار است. رهبری تحول‌آفرین با ۴۲ درصد بیشترین تأثیر مثبت را بر ایجاد سازمانی سالم دارد. بین رهبری بی‌بندوبار و سلامت سازمانی رابطه معنادار و معکوس است. رهبری بی‌بندوبار با ۱۸ درصد بیشترین تأثیر منفی را بر سلامت سازمانی دارد. این نتایج بیانگر آن است که سبک رهبری تحول‌آفرین نقش تعیین‌کننده‌تری در پیش‌بینی سلامت سازمانی و اجحاف در محیط کار دارد.

جدول ۵. نتایج مدل معادلات ساختاری

ارتباط	ضریب استاندارد	مقدار معناداری	نتایج
رهبری تحول‌آفرین ← سلامت سازمانی	۰/۴۲**	۵/۳۷	معنادار
رهبری تعاملی ← سلامت سازمانی	۰/۱۷**	۲/۵۷	معنادار
رهبری بی‌بندوبار ← سلامت سازمانی	-۰/۱۸**	-۲/۹۹	معنادار
رهبری تحول‌آفرین ← اجحاف	-۰/۱۲**	-۲/۲۴	معنادار
رهبری تعاملی ← اجحاف	۰/۱۶**	۲/۸۱	معنادار
رهبری بی‌بندوبار ← اجحاف	۰/۲۰**	۲/۷۰	معنادار
سلامت سازمانی ← اجحاف	-۰/۱۸**	-۲/۲۵	معنادار

\*\*معناداری در سطح ۱ درصد خطا یا اطمینان ۹۹ درصد



شکل ۳. خروجی نرم‌افزار لیزرول در حالت معناداری

در بین متغیرهای مشاهده‌گر تبیین‌کننده متغیر مکنون سبک رهبری تحول‌آفرین شرکت راه‌آهن، تحریک فکری بالاترین درصد همبستگی ۰/۹۳ و به عبارتی بیشترین درصد تبیین ۰/۹۳ در واریانس سبک رهبری تحول‌آفرین را داشت. بعد از آن به ترتیب ملاحظات فردی، اثرگذاری آرمانی و انگیزش الهامی قراردارند. همچنین، در بین متغیرهای مشاهده‌گر تبیین‌کننده متغیر

مکنون سلامت سازمانی شرکت راه آهن، ساخت‌دهی بالاترین درصد همبستگی ۰/۹۰ و به عبارتی بیشترین درصد تبیین ۰/۹۰ در واریانس سلامت سازمانی را داشت. بعد از آن به ترتیب ملاحظه‌گری، پشتیبانی منابع، روحیه، نفوذ مدیر و یگانگی نهادی قرار دارند.

اجحاف در محیط کار بیشتر در محیط‌های پراسترس با سبک رهبری نامناسب ایجاد می‌شود (هاج و همکاران، ۲۰۰۷). در این تحقیق نشان داده شد، بین سلامت سازمانی و اجحاف رابطه منفی وجود دارد و هر سه سبک رهبری بر سلامت سازمانی و اجحاف در محیط کار تأثیر دارند. به همین جهت در این تحقیق ادعا می‌شود بین رهبری تحول‌آفرین، تعاملی و بی‌بندوبار با سلامت سازمانی و اجحاف رابطه وجود دارد. همچنین، بین سلامت سازمانی و وقوع مسئله اجحاف نیز رابطه معناداری وجود دارد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در عصر حاضر، زمینه برای ایجاد سلامت سازمانی و جلوگیری از بروز مشکل اجحاف فراهم شده و استفاده از نتایج پژوهش‌های دانشگاهی در گسترش مرزهای دانش بشری، به امری لازم و ضروری تبدیل شده است. این در حالی است که وجود برخی عوامل برای ایجاد سازمانی سالم و کاهش بروز اجحاف در محیط کار مانع ایجاد می‌کنند که شناسایی و رفع آن‌ها اهمیت دارد. در راستای تحقق این مهم، در این تحقیق، رابطه سبک‌های رهبری و نقش آن در ارتقای سلامت سازمانی و کاهش اجحاف مطالعه شد.

همان‌گونه که در یافته‌های تحقیق به آن اشاره شد، بین سبک رهبری مدیران سازمان و بروز اجحاف ارتباط وجود دارد. این بیانگر آن است که سبک رهبری تعاملی و بی‌بندوبار باعث افزایش بروز اجحاف در محیط کار می‌شود. برعکس، سبک رهبری تحول‌آفرین، میزان وقوع اجحاف را کاهش می‌دهد. این یافته با یافته پژوهشگرانی چون جمال‌اقلو (۲۰۰۸)، لوتگن سندویک و نامیه (۲۰۰۹) و هاوج و دیگران (۲۰۰۷) تطابق دارد. همچنین، یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد بین سبک رهبری مدیران سازمان و سلامت سازمانی ارتباط وجود دارد. این یافته منطبق بر یافته‌های تحقیق جمال‌اقلو (۲۰۰۶؛ ۲۰۰۸)، سرجووانی (۱۹۹۹) و کورکماز (۲۰۰۶) است و بیانگر این است که سبک رهبری تحول‌آفرین باعث افزایش سلامت سازمانی می‌شود. به این ترتیب، پیشنهاد می‌شود رهبران شرکت راه آهن برای ایفای نقش رهبری تحول‌آفرین خود به منظور ارتقای سلامت سازمانی و کاهش اجحاف در محیط کار به این ترتیب عمل کنند:

۱. با توجه به اینکه انگیزش الهامی و تحریک فکری، از ابعاد سبک رهبری تحول‌آفرین است، رهبران سازمان راه آهن برای تحقق اهداف، تأمین و پشتیبانی از منابع، کسب موفقیت،

جهت دادن به تلاش‌های افراد و فعالیت‌های سازمانی، ایجاد انسجام بین اعضا از طریق ایجاد اهداف مشترک و آرزوهای مشترک و مقاصد فراگیر متحد، هدایت نیروهای بالقوه و بالفعل در جهت ایجاد هم‌افزایی و ایجاد چالش و هیجان در کارکنان، باید تعریف دقیقی از مأموریت و تصویر روشنی از آینده یا چشم‌انداز سازمان داشته باشند و در این راستا اهداف و راهبردهای مشخصی تعیین کنند تا با اولویت‌بندی تخصیص منابع و بهره‌گیری از امکانات و فرصت‌ها از بروز بحران‌های احتمالی و اتلاف منابع جلوگیری کنند.

۲. با توجه به اینکه یکی از ابعاد سبک رهبری تحول‌آفرین اثرگذاری آرمانی است و یکی از ویژگی‌های بنیادین برای اجرای رهبری تحول‌آفرین، داشتن درجه بالایی از هوش عاطفی است و به اعتقاد رابرت استرنبرگ، ۹۰ درصد از رهبری استثنایی، عملکرد شغلی و موفقیت در گرو هوش عاطفی است (غلام‌زاده، ۱۳۹۱: ۱۳۹)، توجه به احساسات و عواطف خود و دیگران در ایجاد فضایی منطقی و رویکرد تحول‌آفرین در سازمان مؤثر است. به رهبران سازمان راه‌آهن توصیه می‌شود:

الف) برای کسب مهارت در زمینه تحریک پیروان به منظور تأمین هدف‌های سازمانی، تحقق بخشیدن به انتظارات پیروان، ایجاد کشش احساسی در پیروان، ایجاد رابطه قوی و انگیزشی با کارکنان، بالابردن نفوذ در میان پیروان از طریق درک متقابل و ایجاد احترام و وفاداری بی‌چون و چرا، برگزاری دوره‌های آموزشی هوش هیجانی راهکارهایی مؤثرند. ب) کارکنان قربانی اجحاف را تشویق کنند تا درباره مشکلاتشان صحبت کنند و بهترین حمایت و پشتیبانی را از این افراد و شاهدان این مسئله به عمل آورند. به کارکنان کمک کنند تا از چگونگی تأثیر رفتارشان بر دیگران آگاه شوند. برای جمع‌آوری اطلاعات دقیق، برای تعیین حوزه تغییر رفتاری کارکنان در معرض اجحاف و رفتارهای غیرمؤثرشان در برابر افراد زورگو، یک راه‌حل مؤثر، استفاده از تکنیک‌های بازخورد ۳۶۰ درجه و مصاحبه‌های ساختاریافته است.

۳. با توجه به اینکه یکی از ابعاد سبک رهبری تحول‌آفرین ملاحظات فردی است، توصیه می‌شود رهبران سازمان راه‌آهن در راستای ایفای نقش مربیگری خود:

الف) کارکنان را تشویق کنند به جای توجه به نقاط ضعف، بر نقاط قوت خود متمرکز شوند و برای تقویت نقاط قوت کارکنان و شکوفایی استعداد آنان سرمایه‌گذاری کنند و به آنان نسبت به عملکردشان بازخورد مؤثر دهند و در تعامل با آنها فنون شنود مؤثر را به کار گیرند. آن‌ها را در فرایند تصمیم‌گیری شرکت دهند تا باعث ایجاد انگیزه بیشتر در جهت بهتر انجام دادن کارها شوند و باعث شوند کارکنان به نتیجه کار تیمی متعهد بمانند.

ب) کارکنان را در جهت آشنایی با علایم اجحاف و حل این مشکل مربیگری کنند و دوره‌هایی را برای آموزش فراگیر راه‌های جلوگیری، مدیریت و مقابله با آن برگزار کنند. به آنان کمک کنند به بصیرت در مورد خود برسند و رهبری تغییر خود را به عهده بگیرند.

۴. زمینه سازمانی منجر به سکوت افراد در برابر اجحاف و گزارش نشدن مشکل را پیدا کنند. در این زمینه به تدوین قوانین حمایتی، سیاست‌هایی برای پیشگیری، سیاست‌های انضباطی، شفاف‌سازی قوانین و راه‌های شکایت مستقیم و غیرمستقیم بپردازند و نتیجه را از طریق برگزاری سمینارهای دوره‌ای و چاپ بروشور به اطلاع کارکنان برسانند.

بی‌شک، هر تحقیقی با محدودیت‌هایی همراه است، از جمله محدودیت‌ها و مشکلات این تحقیق عبارت بود از:

- محدود بودن مطالعات و سوابق قبلی در مورد اجحاف در محیط کار در کشور
  - محرمانه تلقی شدن مدارک مربوط به اجحاف در سازمان و عدم افشای بعضی جزئیات و دسترسی به آمار دقیق در منابع موجود سازمان.
- مطابق نتایج این تحقیق، به منظور کاهش اجحاف در سازمان می‌توان در برنامه‌ریزی‌ها به سبک رهبری تحول‌آفرین و سلامت سازمانی توجه کرد. در تحقیق حاضر، روابط ساختاری مجموعه‌ای از متغیرهای مرتبط با اجحاف در شرکت راه‌آهن بررسی شد. پیشنهاد می‌شود در تحقیق‌های بعدی برازندگی این مدل در دیگر سازمان‌های دولتی و خصوصی ارزیابی و مقایسه شود.

## منابع

- اکبری، م. و شکیبا، ح.، و ضیائی، م.، و مرزبان، ش.، و رازی، س. (۱۳۹۲). بررسی رابطه سلامت سازمانی با کارآفرینی سازمانی در دانشگاه تهران. *نشریه مدیریت دولتی*، ۵ (۱): ۱-۲۰.
- تسلیمی، م.؛ بازرگان، ع.؛ موسی‌خانی، م. و الوداری، ح. (۱۳۹۰). تدوین الگوی توسعه رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های کشور در راستای تعدیل بیگانگی شغلی. *نشریه مدیریت دولتی*، ۳ (۸): ۳۸-۱۹.
- حسینی، ف.؛ رایج، ح.؛ استیری، م. و شریفی، م. (۱۳۸۹). بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر - پیرو. *نشریه مدیریت دولتی*، ۲ (۴): ۷۲-۵۵.
- سرمد، ز.؛ بازرگان، ع. و حجازی، ا. (۱۳۹۰). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*، تهران: نشر آگه.
- سلمانی، د. و رادمند، م. (۱۳۸۸). بررسی نقش سازمان و مدیریت در بروز رفتارهای کاری انحرافی. *نشریه مدیریت دولتی*، ۱ (۳): ۶۸-۵۱.
- غلامزاده، د. (۱۳۹۱). رهبری، تهران: انتشارات ترمه.



- کیوی و کامپنهود (۱۳۹۰). روش تحقیق در علوم/جتماعی، ترجمه نیک گهر، ع.، تهران: نشر توتیا.
- مقیمی، م.؛ خنیفر، ح. و عربی‌خوان، م. (۱۳۸۷). بررسی ارتباط بین سبک شخصیت و اثربخشی مدیریت در مدیران سازمان‌های دولتی. *نشریه مدیریت دولتی*، ۱(۱): ۸۷-۱۰۴.
- Andersson, L. & Pearson, C. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3): 452-471.
- Baron, R. & Neuman, J. (1998). Workplace aggression-The iceberg beneath the tip of workplace violence: Evidence of its forms, frequency, and targets. *Public Administration Quarterly*, 21(4): 446-464.
- Bass, B.M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1): 9-32.
- Brookover, W. (1978). Elementary school social climate and school achievement. *American Educational Research Journal*, 6(15): 301-318.
- Cemaloglu, N. (2006). Analysis of the primary school teachers perception of organizational health in terms of different variables. *Egitim Fakultesi Dergisi(H. U. Journal of education)*. 4(30): 63-72.
- Cemaloglu, N. (2008). Primary principals' leadership styles, school organizational health and workplace bullying. *Journal of Educational Administration*. 17(4):495-512.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2): 185-202.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behaviour*. 5: 379-401.
- Georgakopoulos, A. & Wilkin, L. & Kent, B. (2011). Workplace Bullying: A complex problem in contemporary organizations. *International journal of business and social science*, 2(3): 1-20.
- Givens, R. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1): 4-24.
- Hauge, L. & Skogstad, A. & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work & stress*, 21(3): 220-242.
- Hoel, H. & Rayner, C. & Cooper, C. (1999). Workplace bullying. *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, 14: 195-239.
- Hoy, W. & Feldman, J. (1987). Organizational health: The concept and its measure. *Journal of research and development in education*, 2(4): 30-37.
- Hoy, W. & Miskel, C. (1987). *Educational administration. Theory, Research and Practice*. New York: Random House.

- Hoy, W. & Tarter, C. & Bliss, J. (1990). Organizational climate, school health and effectiveness. *Educcational Administration Quarterly*, 25 (3): 260-279.
- Keashly, L. & Neuman, J. H. (2005). Bullying in the workplace: Its impact and management. *Employee Rights and Employment Policy Journal*, 8(3):335-373.
- Kimpston, R.D. & Sonnabend, L. (1975). Public secondary schools: The interrelationships between organizational health and innovativeness and between organizational health and staff characteristics. *Urban Education*, 10(1): 27-45.
- Korkmaz, M. (2006). The relationship between Organizational health and robust school vision in elementary schools. *educational research quarterly*, 30(1): 14-36.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2002). *The leadership Challenge*. San Francisco, CA: Jossey Bass Publishers.
- Lutgen-Sandvik, P. & Namie, G. (2009). Workplace Bullying: Causes, consequences, and Corrections. In P. Lutgen-Sandvik & B. D. Sypher (Eds.), *Desructive organizational communication: Processes, consequences, and constructive ways of organizing*. New york: Routledge/Taylor & Francis.; 41-75.
- McKay, R. & Fratzi, J. (2011). A Cause of Failure in Addressing Workplace Bullying: Trauma and the Employee. *International Journal of Business and Social Science*, 2(7): 13-27.
- Murray, A. (2012). The wall street journal. Retrieved May 30, 2012, from Dow Jones & company: 2012, February 4: <http://online.wsj.com/article/SB1000142405274870404150457504513417674970.html>.
- Namie, G. & Namie, R. (2003). *The bully at work: What you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job*. Naperville, Illinois: Sourcebooks, Inc.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks, California 91320: Sage Publications.
- Sheehan, M. (1999). Workplace bullying: Responding with some emotional intelligence. *International Journal of Manpower*, (20): 1-2.
- Sypher, B. (2004). Reclaiming civil discourse in the workplace. *The southern communication journal*, 69(3): 257-270.
- Yukel, G. (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Zapf, D. & Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice. *European Journal of Work and Organization Psychology*, (10): 369-373.