



Research Paper

## Role of Servant Leadership and Resonant Leadership in Employees' Perceived Bullying, Considering the Effect of Organizational Compassion and Employees' Social Cynicism Beliefs; Case Study: General Directorate of Sports and Youth of Yazd Province

Marziyeh Dehghanizadeh<sup>1</sup>, Heidar Hosseini<sup>2</sup>

1. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Sport Management, Faculty of Education and Psychology, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Received: 29 November 2023

Accepted: 8 June 2024

### Abstract

**Objective:** Deviant behaviors of employees such as bullying at workplace have many negative consequences for employees, groups and organizations; therefore, the purpose of present study was to investigate role of servant leadership and resonant leadership to reduce employees' perceived bullying, considering effect of organizational compassion and employees' social cynicism beliefs in General Directorate of Sports and Youth of Yazd Province.

**Methodology:** The current research was applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of data collection. Statistical population of present study was all employees of General Directorate of Sports and Youth of Yazd Province (150 people), sample size of which was 110 people, who were selected by simple random method. Data collection tools were standard questionnaires including servant leadership and social cynicism beliefs of Ahmad et al. (2022); resonant leadership of Ali and Kashif (2020); organizational compassion of Koon (2022); employees' perceived bullying of Lu et al. (2022). Factor load, convergent and divergent validity indices were used to measure the validity, and the reliability of the research instrument was also evaluated using Cronbach's alpha and composite reliability methods. Analysis method used, structural equation modeling technique.

**Results:** The findings of research showed that organizational compassion had a mediating role in impact of servant leadership on bullying at workplace, and organizational compassion had a mediating role in impact of resonant leadership on bullying at workplace, but social cynicism beliefs of employees did not have a moderating role in the impact of organizational compassion on bullying at workplace.

**Conclusion:** According to the results of research, it is possible to reduce consequences of bullying at workplace with approach of positive business ethics such as servant leadership style, resonant leadership style and organizational compassion.

**Keywords:** Servant Leadership, Resonant Leadership, Deviant Behaviors, Employees' Social Cynicism Beliefs, Positive Business Ethics.

### To cite this article:

Dehghanizadeh M, Hosseini H. Role of Servant Leadership and Resonant Leadership in Employees' Perceived Bullying, Considering the Effect of Organizational Compassion and Employees' Social Cynicism Beliefs; Case Study: General Directorate of Sports and Youth of Yazd Province. *Human Resource Management in Sport*. 2024; 11(2):275-294. <https://doi.org/10.22044/shm.2024.13900.2600>

Corresponding Author: **Marziyeh Dehghanizadeh**

**Email:** mdehghanizade@pnu.ac.ir



## Extended Abstract

### Summary

The purpose of present study was to investigate role of servant leadership and resonant leadership to reduce employees' perceived bullying, considering effect of organizational compassion and employees' social cynicism beliefs. The current research was applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of data collection. Statistical population of present study was all employees of General Directorate of Sports and Youth of Yazd Province (150 people), that sample size of which was 110 people. The findings of research showed that organizational compassion had a mediating role in impact of servant leadership on bullying at workplace, and organizational compassion had a mediating role in impact of resonant leadership on bullying at workplace, but social cynicism beliefs of employees did not have a moderating role in the impact of organizational compassion on bullying at workplace. According to the results of research, it is possible to reduce consequences of bullying at workplace with approach of positive business ethics such as servant leadership style, resonant leadership style and organizational compassion.

### Introduction

In the new era, the employees of the organization are considered as the most important factor of growth and creation of competitive advantage of organizations (1) and the success of an organization is influenced by the behavior of the organization's employees (2). One of the factors that can reduce the negative effect of deviant behaviors of employees such as bullying at workplace is positive business ethics (3). To achieve positive ethics at workplace, the current research, the role of servant leadership; resonant leadership; and compassion at workplace considers that each of these concepts, because, sequential they include the moral virtues of serving others; Sympathy; and solving the emotional and social needs of employees, they facilitate mutual respect in relationships through positive and ethical communication (4), Therefore, the purpose of present study is to investigate role of servant leadership and resonant leadership to reduce employees' perceived bullying, considering effect of organizational compassion and employees' social cynicism beliefs in General Directorate of Sports and Youth of Yazd Province.

### Methodology and Approach

The current research was applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of data collection. Statistical population of present study was all employees of General Directorate of Sports and Youth of Yazd Province (150 people), that sample size of which was 110 people, who were selected by simple random method. Data collection tools were standard questionnaires including servant leadership questionnaire and social cynicism beliefs questionnaire of Ahmad et al. (2022); resonant leadership questionnaire of Ali and Kashif (2020); organizational compassion questionnaire of Koon (2022); employees' perceived bullying questionnaire of Lu et al. (2022). Factor load, convergent and divergent validity indices were used to measure the validity, and the reliability of the research instrument was also evaluated using Cronbach's alpha and composite reliability methods. Analysis method used partial least squares structural equation modeling technique with SmartPLS 3 software.

### Result and Conclusion

The findings of research showed that servant leadership and resonant leadership influence organizational compassion. In addition, servant leadership and resonant leadership reduce bullying at workplace; and organizational compassion reduces bullying at workplace. Also, organizational compassion has a mediating role in impact of servant leadership on bullying at workplace, and organizational compassion has a mediating role in impact of resonant leadership on bullying at workplace, but social cynicism beliefs of employees did not have a moderating role in the impact of organizational compassion on bullying at workplace and the social cynicism beliefs of employees have not been able to strengthen the negative relationship between organizational compassion and bullying at workplace, and the employees' negative beliefs towards managers and the organization have not been such as to strengthen the negative relationship between organizational compassion and bullying at workplace, and probably employees of the General Directorate of Sports and



Youth of Yazd Province have not been very pessimistic and distrustful of their managers and organization. Therefore, according to the results of research, it is possible to reduce consequences of bullying at workplace with approach of positive business ethics such as servant leadership style, resonant leadership style and organizational compassion; Also, managers should be aware that workplace can influence social cynicism beliefs of employees through specific positive and ethical cultures, such as servant and resonant leadership styles inspired by the positive business ethics approach, and support compassion at workplace and encourages employees to Sympathy, and in this way, social cynicism beliefs of employees will be reduced, and communication will be more effective and they will have more trust in management, and by improving the quality of communication and trust in management, bullying in the organization will be reduced.

**Ethical Considerations:** In this research, in order to protect the rights of the participants, the unidentifiable identity of the people was guaranteed; also, the principles of scientific trustworthiness regarding the used sources were observed.

**Funding:** This research was done using the research grant of Payame Noor University.

**Authors' Contributions:** All the authors of this article have actively participated in the stage of research implementation and writing of the article.

**Conflicts of interest:** There was no conflict of interest in this research.

**Acknowledgement:** The authors are grateful to the managers and employees of the General Directorate of Sports and Youth of Yazd Province who cooperated in conducting this research.

## References

1. Dehghanizadeh M, Shojaeifard A, Zarei Pizadani S. Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior: The Role of Identification , Work Engagement, Psychological Empowerment and Proactive Personality. *Management Studies in Development and Evolution*. 2023; 32(107): 229 - 85. doi: 10.22054/jmsd.2023.69307.4193. **[In Persian]**.
2. Abbasi A, Wan Ismail WK. Linking organizational citizenship behavior and organizational trust towards reducing workplace deviance behavior in higher education. *Cogent Social Sciences*. 2023 Dec 31;9(1):2157538. <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2157538>
3. Stansbury JM, Sonenshein S. Positive business ethics: Grounding and elaborating a theory of good works. 2012. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0026>
4. D'Cruz P, Noronha E, Mendonca A, Bhatt R. Engaging with the east: Showcasing workplace bullying in Asia. *Asian Perspectives on Workplace Bullying and Harassment*. 2021:1-20. [https://doi.org/10.1007/978-981-16-2362-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-981-16-2362-2_1)





## مدیریت منابع انسانی در ورزش

مقاله پژوهشی

### نقش رهبری خدمتگزار و رهبری طنین‌انداز در قلدری درک شده کارکنان با توجه به اثر شفقت سازمانی و باورهای بدبینی اجتماعی کارکنان؛ مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان یزد

مرضیه دهقانی‌زاده<sup>۱</sup>، حیدر حسینی<sup>۲</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۰۸

#### چکیده

**هدف:** رفتارهای انحرافی کارکنان مانند قلدری در محیط کار، پیامدهای منفی زیادی برای کارکنان، گروه‌ها و سازمان‌ها دارد؛ لذا هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش رهبری خدمتگزار و رهبری طنین‌انداز جهت کاهش قلدری درک شده کارکنان با توجه به اثر شفقت سازمانی و باورهای بدبینی اجتماعی کارکنان در اداره کل ورزش و جوانان استان یزد بود.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی - پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان یزد (۱۵۰ نفر) که حجم نمونه ۱۱۰ نفر به روش تصادفی ساده با فرمول کوکران انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌های استاندارد شامل پرسشنامه رهبری خدمتگزار و باورهای بدبینی اجتماعی کارکنان احمد و همکاران (۲۰۲۲)؛ پرسشنامه رهبری طنین‌انداز علی و کاشیف (۲۰۲۰)؛ پرسشنامه شفقت سازمانی کان (۲۰۲۲) و پرسشنامه قلدری درک شده کارکنان لو و همکاران (۲۰۲۲) بود. برای سنجیدن روایی از شاخص‌های بارعاملی، روایی همگرا و واگرا استفاده شد و پایایی ابزار پژوهش نیز به دو روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد بررسی قرار گرفت. روش تحلیل مورد استفاده در این پژوهش، تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری بود.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان داد، شفقت سازمانی در تاثیر سبک رهبری خدمتگزار بر قلدری در محیط کار نقش میانجی داشت، همچنین شفقت سازمانی در تاثیر سبک رهبری طنین‌انداز بر قلدری در محیط کار نقش میانجی داشت، اما باورهای بدبینی اجتماعی کارکنان در تاثیر شفقت سازمانی بر قلدری در محیط کار نقش تعدیل‌گر نداشت.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج پژوهش می‌توان با رویکرد اخلاقیات تجاری مثبت مانند سبک رهبری خدمتگزار، سبک رهبری طنین‌انداز و شفقت سازمانی، پیامدهای قلدری در محیط کار را کاهش داد.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری خدمتگزار، رهبری طنین‌انداز، رفتارهای انحرافی، باورهای بدبینی اجتماعی کارکنان، اخلاقیات تجاری مثبت.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

دهقانی‌زاده مرضیه، حسینی حیدر. نقش رهبری خدمتگزار و رهبری طنین‌انداز در قلدری درک شده کارکنان با توجه به اثر شفقت سازمانی و باورهای بدبینی اجتماعی کارکنان؛ مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان یزد. مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۱۴۰۳؛ ۱۱(۲):

۲۹۴-۲۷۵. <https://doi.org/10.22044/shm.2024.13900.2600>

نویسنده مسئول: مرضیه دهقانی‌زاده

Email: mdehghanizade@pnu.ac.ir



## مقدمه

در عصر جدید کارکنان سازمان به عنوان مهم‌ترین عامل رشد و ایجاد مزیت رقابتی سازمان‌ها به شمار می‌روند (۱) و موفقیت یک سازمان، تحت تأثیر نحوه رفتار کارکنان سازمان است. از این‌رو، سازمان‌ها سعی می‌نمایند با حمایت از منابع انسانی خود، کارایی و اثربخشی سازمان خود را افزایش دهند. بدین ترتیب، حمایت کارکنان در سازمان، نتایج مثبت مرتبط با کار را ارتقا می‌دهد و این حمایت به طور بالقوه باعث فقدان رفتارهای انحرافی کارکنان در محل کار می‌گردد (۲). رفتارهای انحرافی کارکنان، پیامدهای منفی زیادی برای کارکنان، گروه‌ها و سازمان‌ها دارد و بسیاری از پژوهشگران رفتارهای انحرافی را با آسیب‌های موجود در سازمان، مانند کاهش اخلاق و کارایی کارکنان در سازمان مرتبط می‌دانند (۳) و هنگامی که کارکنان در محل کار رفتارهای انحرافی داشته باشند، این رفتارها ممکن است، سازمان را از دستیابی به اهدافش باز دارد (۴) و برای سازمان بسیار پر هزینه باشد (۵). یکی از رفتارهای انحرافی کارکنان در محل کار قلدری کارکنان در محیط کار است.

قلدری در محیط کار معمولاً به عنوان پرخاشگری کلامی؛ تحقیر دیگران؛ خرابکاری در کار انجام شده توسط دیگران؛ آسیب رساندن به شهرت دیگران؛ سخت کردن زندگی دیگران با تحت فشار قرار دادن آن‌ها در محیط کاری نشان داده می‌شود (۶). چنین اعمال قلدری در محل کار، باعث ایجاد احساس ضعف روحی، تنش، بیماری بیش از حد و مهمتر از همه انزجار در افرادی می‌شود که قربانی قلدری در محل کار هستند. قلدری در محل کار زمانی اتفاق می‌افتد که یک فرد کاملاً در معرض رفتار پرخاشگرانه قرار می‌گیرد که می‌تواند از سوی سرپرست یا یکی از همکارانش برای مدتی طولانی باشد و قربانی احساس کند که دیگر نمی‌تواند از خود در برابر موقعیت، دفاع کند یا حتی از آن فرار کند (۷). قلدری در محیط کار به عنوان سوء استفاده مداوم یا مکرر از قدرت در روابط اطلاق می‌گردد (۸) که از طریق تعاملات انسانی بروز می‌یابد و احترام و عزت متقابل در روابط را نقض می‌کند. این پدیده همچنان یک مسئله بحث برانگیز در سراسر جهان است (۹). قلدری در محیط کار رفتار غیراخلاقی منفی می‌باشد (۸) و یکی از عواملی که می‌تواند باعث کاهش اثر منفی این پدیده شود، اخلاقیات تجاری مثبت است که از طریق آن می‌توان به ایجاد محیط‌های کاری پایدار کمک نمود (۱۰). اخلاق تجاری مثبت، مستلزم «انجام کارهای خوب» در محیط کار و کسب و کار است که شامل رفتارهای حمایتی و قابل تحسین است که از نظر اخلاقی قابل ستایش است (۱۱) و در نتیجه منجر به ایجاد محیط‌های کاری می‌شود که از نظر اخلاقی و اجتماعی مسئولیت‌پذیر هستند (۱۲). برای دستیابی به اخلاقیات مثبت در محیط کار، پژوهش حاضر، نقش رهبری خدمتگزار؛ رهبری طنین‌انداز و شفقت در محیط کار را مد نظر قرار می‌دهد که هر یک از این مفاهیم به دلیل اینکه به ترتیب شامل فضائل اخلاقی خدمت به دیگران؛ همدلی و برطرف کردن نیازهای عاطفی و اجتماعی کارکنان می‌باشند، از طریق ارتباط مثبت و اخلاقی، احترام متقابل در روابط را تسهیل می‌کنند (۹).

به دلیل اینکه پیروان همواره در حال یادگیری هستند و با توجه به تئوری یادگیری اجتماعی بندورا<sup>۱</sup> (۱۹۷۷) پیروان می‌توانند با مشاهده رهبران خود و همسو کردن رفتار خود با هنجارهای قابل قبول محیط کار، رفتار در حوزه کاری خود را بیاموزند (۱۳). در این راستا، رهبران خدمتگزار به عنوان الگویی برای رفتار محترمانه و منصفانه با پیروان عمل می‌کنند و هر دو با هم محیط‌های کاری مثبت، اخلاقی و پایدار را ایجاد می‌کنند که در آن احترام متقابل، رابطه غالب است و از قلدری در محیط کار جلوگیری می‌شود (۹). رهبری خدمتگزار که از رهبری اخلاقی نشأت می‌گیرد (۱۴)، به عنوان یک رویکرد برجسته برای رهبری اخلاقی با «گوش دادن، همدلی، توانمندسازی و سرپرستی به پیروان خود» ظهور کرده است (۱۵)؛ بنابراین، رهبران خدمتگزار، محیط‌های کاری با اخلاقیات تجاری مثبت را نه تنها از طریق کارهای خوب خود، بلکه با تشویق پیروان خود به مشارکت در کارهای خوب ایجاد و حفظ می‌کنند. در واقع، اخلاقیات تجاری مثبت و کارهای خوب، محیط‌های کاری پایدار را پرورش می‌دهند و در مقابل قلدری در محیط کار؛ به مدیریت پایدار نیروی کار کمک می‌کنند. مدیریت نیروی کار پایدار به پیامدهای انسانی و اجتماعی کار، فراتر از شاخص‌های مالی و تمرکز بر

مسئولیت‌های اخلاقی و اجتماعی مربوط می‌شود (۱۲). اخلاقیات تجاری مثبت و کارهای خوب، تلاش‌های سازمانی را برای حفظ و محافظت از پایگاه سرمایه انسانی یک سازمان برای تضمین بقا و پایداری بلندمدت آن تسهیل می‌نماید (۱۶).

همچنین سبک رهبری طنین‌انداز برای ایجاد مثبت‌اندیشی در میان کارکنان در محیط کار مهم و لازم است (۱۷). رهبران طنین‌انداز می‌توانند باعث ایجاد اعتماد به نفس در کارکنان شوند و قادرند پیوندهای اجتماعی را در میان پیروان خود تقویت نمایند که این امر قدرت را برای آن‌ها فراهم می‌کند تا نیازهای عاطفی و اجتماعی کارکنان را برآورده سازند (۱۸). رهبران طنین‌انداز، هوش هیجانی خود را توسعه می‌دهند و به خوبی با افرادی که با آن‌ها کار می‌کنند، ارتباط برقرار می‌کنند و به آن‌ها اجازه می‌دهند تا با هم هماهنگی داشته باشند و افکار و احساسات خود را در مورد اینکه چه کاری انجام دهند و چرا باید انجام دهند به اشتراک بگذارند. رهبران طنین‌انداز می‌توانند انواع مختلفی از پدیده‌های منفی محیط کار مانند قلدری در محیط کار؛ تعدی نظارتی؛ بی ادبی؛ آزار و اذیت؛ انحراف؛ تضعیف اجتماعی و سوء استفاده عاطفی را کاهش دهند (۱۹). از آنجایی که رهبران طنین‌انداز دارای شایستگی‌های عاطفی بالایی هستند، می‌توانند همدلی را در میان پیروان خود توسعه دهند (۲۰). علاوه بر این، به دلیل توانایی آن‌ها در اجتماعی شدن و مدیریت آسان موقعیت‌های دشوار در محیط کار، رهبران طنین‌انداز قادر به ایجاد پیوندهای اجتماعی قوی با افراد در محیط کار هستند که می‌تواند منجر به احساس شفقت در محیط کار گردد (۱۷).

شفقت، حس همدلی عمیق بوده که به کمک آن، افراد را مجبور به پاسخگویی و اقدام در جهت کاهش و تسکین درد و رنج در محیط کاری می‌کند. زمانی که سازمان‌ها، شفقت را در ارزش‌ها و فرایندهای سازمانی خود جای دهند، اعضای آن سازمان به صورت گروهی برای کاهش درد و رنج ایجاد شده تلاش می‌نمایند و مزایای قابل توجهی برای سازمان خود به ارمغان می‌آورند (۲۱). شفقت در محیط کار مفهوم مهمی است؛ زیرا کارکنان، نمی‌توانند به شیوه‌ای کارآمد به مشتریان و ارباب رجوع خدمت نمایند، مگر اینکه درد دیگران را احساس کنند و به آن پاسخ دهند و حمایت ملموسی را ارائه دهند (۲۲). رهبران خدمتگزار نیز با الگوبرداری از رفتارهای توأم با شفقت؛ صداقت؛ و فروتنی؛ و با نشان دادن نگرانی واقعی برای دیگران، صرفاً بر ارضای منافع خود تمرکز نمی‌کنند و محیط‌های کاری را به گونه‌ای توسعه می‌دهند که در آن با پیروان با احترام رفتار شود. در این راستا، رفتارهای دلسوزانه و توأم با شفقت رهبران احتمالاً توسط پیروان در محیط کار تقلید می‌شود، در نتیجه طبق نظریه یادگیری اجتماعی بین رهبری خدمتگزار و رهبری طنین‌انداز با شفقت کارکنان رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد و با حضور رهبری خدمتگزار و رهبری طنین‌انداز و حس شفقت ایجاد شده در میان پیروان، قلدری در محیط کار به احتمال کمتر رخ می‌دهد و پیروان در صورت بروز بدرفتاری، با مهربانی و دلسوزی پاسخ می‌دهند. استدلال می‌شود که رهبران، شفقت پیروان را نه تنها نسبت به همکاران، بلکه نسبت به خودشان با استفاده از شفقت به خود، برمی‌انگیزانند. نظریه ذهنیت اجتماعی پیشنهاد می‌کند که شفقت افراد نسبت به خود، سیستم تهدید را خنثی می‌کند (۲۳) و سیستم خود آرام‌بخشی را تحریک می‌کند. بر این اساس، زمانی که کارکنان دلسوز در معرض سختی‌ها (مثلاً قلدری) قرار می‌گیرند، کمتر تحت تأثیر عواطف منفی یا احساس درد قرار می‌گیرند و به احتمال زیاد مهربان و از نظر عاطفی آرام می‌مانند. به عبارت دیگر، آن‌ها با خود و دیگران با گرمی و ملامت رفتار می‌کنند (۲۴).

علاوه بر این، به طور گسترده‌ای بررسی شده است که تأثیر رهبری بر رفتار پیروان توسط عوامل فردی و زمینه‌ای شکل می‌گیرد. به عنوان مثال، نیومن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) استدلال کردند که یک شخصیت کنش‌گرا بر پاسخ کارکنان به رهبری خدمتگزار تأثیر می‌گذارد (۲۵). در همین راستا، تحقیقات باند<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۴) نقش تعدیل‌کننده باورهای بدبینی اجتماعی کارکنان را برجسته نمود، زیرا افراد دارای باورهای بدبینی اجتماعی بالا احتمال کمتری دارد که در یک موقعیت ناسازگار و متضاد سازش و مصالحه کنند (۲۶). باورهای بدبینی اجتماعی کارکنان به طور کلی شامل دیدگاه‌های منفی از سرشت انسان هستند که در محیط‌های کاری ممکن است، شامل بی‌اعتمادی به مدیریت باشد (۲۷). این باورها نمایانگر قواعد اجتماعی یا باورهای کلی هستند که ریشه در تربیت فرهنگی افراد

1. Newman

2. Bond





دارند، بدین ترتیب با هنجارها یا ارزش‌ها به عنوان تأثیرات زمینه‌ای، قابل قیاس هستند. لئونگ و باند<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) اذعان کردند که باورهای بدبینی اجتماعی کارکنان با رضایت کمتر از زندگی، ارتباط مثبت دارد (۲۸)؛ بنابراین، مطالعه حاضر، باورهای بدبینی اجتماعی کارکنان را به عنوان یک متغیر تعدیل‌گر در رابطه بین شفقت سازمانی و قرار گرفتن آن‌ها در معرض قلدری در محیط کار در نظر گرفته است. به بیان ساده، علاوه بر بررسی تأثیرات غیرمستقیم رهبری خدمتگزار و رهبری طنین‌انداز بر قلدری در محیط کار از طریق شفقت سازمانی، مطالعه حاضر با بررسی باورهای بدبینی اجتماعی کارکنان به عنوان یک متغیر تعدیل‌گر مهم در رابطه شفقت سازمانی و قلدری در محیط کار به ادبیات موجود کمک می‌نماید. در حالی که تحقیقات در مورد نقش تعدیل‌کننده باورهای بدبینی اجتماعی کارکنان هنوز در مراحل ابتدایی خود است، اجماع فزاینده‌ای در میان محققان وجود دارد که باورهای انسانی؛ ادراکات و رفتارهای فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد (۲۹). از آنجایی که محیط کار بخشی جدایی‌ناپذیر از دنیای اجتماعی فرد است؛ منطقی است که فرض شود، باورهای بدبینی اجتماعی کارکنان ممکن است، اثرات نگرش‌ها و احساسات ایجاد شده از طریق تعامل با رهبری سازمانی را تعدیل نماید و به دلیل آنکه باورهای بدبینی اجتماعی کارکنان، منعکس‌کننده دیدگاه‌های منفی یک فرد نسبت به سایر افراد و همچنین نهادهای اجتماعی هست، این احتمال وجود دارد که افراد دارای باورهای بدبینی اجتماعی بالا نسبت به دیگران به رهبران خدمتگزار و طنین‌انداز و اقدامات دلسوزانه آن‌ها بی‌اعتماد باشند. تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنانی که دارای باورهای بدبینی اجتماعی پایین هستند، نسبت به اقدامات حمایتی و توأم با شفقت رهبران و سایر افراد اعتماد بیشتری دارند (۳۰).

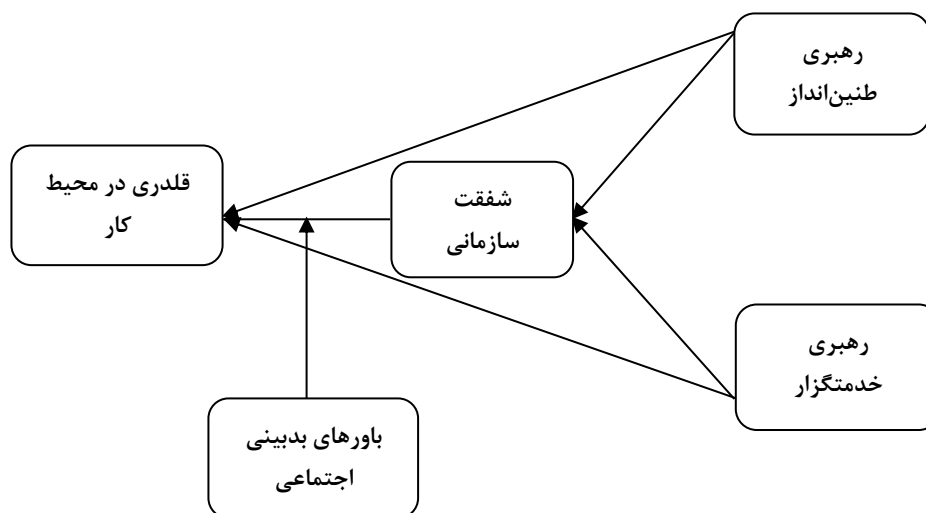
پژوهش‌های تجربی متعددی در زمینه موضوع مورد مطالعه انجام شده است؛ به عنوان مثال، فاروارتن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۳) مطالعه‌ای با عنوان نقش شفقت تیمی در کاهش تأثیر قلدری سلسله‌مراتبی انجام داد. قلدری سلسله‌مراتبی در سازمان‌های بهداشت عمومی یک رفتار منفی ریشه‌دار است که منجر به طیفی از پیامدهای نامطلوب برای کارکنان از جمله، کاهش بهزیستی کارکنان می‌شود. یافته‌ها نشان داد که تیم‌های کاری با سطوح بالاتری از شفقت تیمی، می‌توانند اثرات منفی قلدری سلسله‌مراتبی را بر بهزیستی کارکنان کاهش دهند (۳۱). خان<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتارهای قانون‌شکن طرفدار اجتماعی با نقش متغیرهای شفقت در محیط کار و امنیت روانشناختی پرداختند. نتایج نشان داد که امنیت روانشناختی در تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتارهای قانون‌شکنی طرفدار اجتماعی نقش واسطه‌گر دارد؛ همچنین، شفقت در محیط کار، روابط بین رهبری خدمتگزار، امنیت روانشناختی و رفتارهای قانون‌شکنی طرفدار اجتماعی را تعدیل می‌نماید (۳۲). فائق<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری طنین‌انداز در کاهش قلدری در محل کار در اتاق بازرگانی و صنعت سلیمانیه انجام دادند. نتایج نشان داد که رهبری طنین‌انداز تأثیر منفی و معناداری بر قلدری در محیط کار دارد. این مطالعه ارائه محیط و فرهنگ سازمانی مناسب در محیط کار را توصیه می‌کند که در کاهش قلدری در محل کار موثر باشد (۳۳). حاق<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر بدرفتاری در محل کار با میانجی‌گری اعتماد و تعدیل‌گر جو اخلاقی پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد، رهبری خدمتگزار به طور قابل توجهی با اعتماد به رهبر، همچنین با قلدری در محیط کار، بی‌نزاکتی و طرد شدن در محیط کار ارتباط دارد؛ همچنین، اعتماد به رهبر رابطه بین رهبری خدمتگزار با هر سه نوع بدرفتاری در محل کار را وساطت می‌کند. نتایج همچنین نشان داد که تأثیر غیرمستقیم رهبری خدمتگزار بر بدرفتاری در محل کار توسط جو اخلاقی تعدیل می‌شود (۳۴). احمد<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان مدیریت قلدری در محل کار، الگویی از رهبری خدمتگزار، انعطاف‌پذیری کارکنان و شخصیت کنش‌گرا انجام دادند. نتایج نشان داد که رهبری خدمتگزار به کاهش قلدری در محل کار، هم به طور مستقیم و هم غیرمستقیم، در حضور انعطاف‌پذیری کارکنان به عنوان یک میانجی

1. Leung and Bond
2. Farr-Wharton
3. Khan
4. Faeq
5. Haq
6. Ahmad



کمک می‌کند و شخصیت کنش‌گرا کارکنان این فرآیند را تعدیل می‌کند (۳۵). علی و کاشیف<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان نقش رهبری طنین‌انداز، دوستی در محل کار و فرهنگ خدمت‌رسانی در پیش‌بینی تعهد سازمانی و نقش میانجی شفقت در کار انجام دادند. نتایج نشان داد که رهبری طنین‌انداز، فرهنگ خدمت‌رسانی و دوستی در محل کار، تعهد هنجاری را در میان پیشتازان مراقبت‌های بهداشتی از طریق نقش میانجی شفقت در کار پیش‌بینی می‌کند (۳۶).

بنابراین با مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل ۱ توسعه داده شد و با تحلیل شکاف نظری مشخص شد که تاکنون پژوهشی داخل و خارج از کشور به طور همزمان اثر این متغیرها را بررسی نکرده‌اند، بنابراین انجام این پژوهش در اداره کل ورزش و جوانان استان یزد برای کاهش رفتارهای منفی کارکنان از جمله قلدری در محیط کار ضرورت دارد و این پژوهش اخلاقیات تجاری مثبت (رهبری خدمتگزار؛ رهبری طنین‌انداز و شفقت) را به عنوان ابزاری برای پیشگیری و مقابله با قلدری در محیط کار و در نتیجه تقویت مدیریت پایدار نیروی کار در اداره کل ورزش و جوانان استان یزد در نظر گرفته است و نه تنها رویکردهای اخلاقی برای مدیریت قلدری در اداره کل ورزش و جوانان استان یزد را بررسی می‌نماید، بلکه بینش‌های موجود در مورد قلدری در محیط کار و فضایل سازمانی مثبت را تقویت و گسترش می‌دهد و به بررسی نقشی که رهبران در رابطه با قلدری در محیط کار ایفا می‌کنند، می‌پردازد تا با مطالعه و پژوهش بیشتر در این حوزه، محیط‌های کاری پایدارتر در اداره کل ورزش و جوانان یزد ایجاد شده و با بهبود روابط کارکنان و مدیران در این سازمان و خدمتگزاری بهتر مدیران این سازمان، مسیر تعالی ورزش در استان یزد میسر شده و با توسعه و تحکیم مبانی اخلاقی و فرهنگی در این سازمان، مانند داشتن رهبران خدمتگزار و طنین‌انداز و همچنین رفتار توأم با شفقت در روابط بین کارکنان و مدیران، بهتر بتوانند به توسعه اخلاقی و فرهنگی نظام ورزش در استان یزد، همچنین ارتقای کمی و کیفی ورزش همگانی و قهرمانی در این حوزه کمک نمایند؛ بنابراین هدف پژوهش حاضر، بررسی اثرات سبک رهبری خدمتگزار و سبک رهبری طنین‌انداز بر قلدری در محیط کار از طریق شفقت سازمانی و همچنین بررسی نقش تعدیل‌گر باورهای بدبینی اجتماعی کارکنان در تاثیر شفقت سازمانی بر قلدری در محیط کار است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

Figure 1. Conceptual model of research



## روش‌شناسی

با توجه به این که پژوهش حاضر به دنبال تبیین نقش رهبری خدمتگزار و رهبری طنین‌انداز در قلدری درک شده کارکنان با توجه به اثر شفقت سازمانی و باورهای بدبینی اجتماعی کارکنان در اداره کل ورزش و جوانان استان یزد بود، لذا از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ شیوه‌ی گردآوری داده‌ها، از نوع توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان یزد که طبق استعلام از واحد توسعه منابع انسانی این سازمان، ۱۵۰ نفر بودند و با فرمول کوکران به شرح زیر، حجم نمونه ۱۰۸ نفر مشخص شد، البته در این پژوهش ۱۱۰ پرسشنامه توزیع شد.

$$\frac{Nz^2p(1-p)}{(N-1)d^2+z^2p(1-p)} = \frac{150*1.96^2*.5*.5}{(149*0.05^2)+(1.96^2*.5*.5)} = 108.080$$

علاوه بر این در این پژوهش، روش به دست آوردن تعداد حجم نمونه در نرم‌افزار پی‌ال‌اس که از تکنیک حداقل مربعات جزئی استفاده می‌نماید، نیز بررسی شد؛ روش آن بدین گونه است که عدد ده در تعداد شاخص‌های مدل اندازه‌گیری که دارای بیشترین شاخص در میان مدل‌های اندازه‌گیری مدل اصلی پژوهش است، ضرب می‌شود (۳۷)، قابل ذکر است که در پژوهش حاضر، بیشترین شاخص، مربوط به متغیر رهبری طنین‌انداز است که ده گویه داشت و ده برابر آن، عدد ۱۰۰ است، لذا حجم نمونه برای مدل پژوهش کفایت می‌کند.

در این پژوهش جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد که بر اساس طیف لیکرت پنج درجه از کاملاً مخالفم (نمره ۱) تا کاملاً موافقم (نمره ۵) درجه‌بندی شد، استفاده شد. این پرسشنامه‌ها شامل پرسشنامه‌ی رهبری خدمتگزار (SLE<sup>1</sup>) احمد و همکاران (۲۰۲۲) شامل ۶ گویه (۱۱)؛ پرسشنامه رهبری طنین‌انداز (RLE<sup>2</sup>) علی و کاشیف (۲۰۲۰) با ۱۰ گویه (۳۶)؛ پرسشنامه شفقت سازمانی (OCO<sup>3</sup>) کان<sup>۴</sup> (۲۰۲۲) با ۵ گویه (۳۸)؛ پرسشنامه باورهای بدبینی اجتماعی کارکنان (SCB<sup>5</sup>) احمد و همکاران (۲۰۲۲) با ۴ گویه (۱۱) و پرسشنامه قلدری درک شده کارکنان (BAW<sup>6</sup>) لو و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۲۲) با ۹ گویه (۳۹) بودند.

در این پژوهش برای سنجیدن روایی از شاخص‌های بارعاملی، روایی همگرا و واگرا استفاده شد. پایایی ابزار پژوهش نیز به دو روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد بررسی قرار گرفت. در جدول ۱ شاخص‌های ابزار اندازه‌گیری و بارهای عاملی آن ملاحظه می‌شود. همان‌طور که نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد، بار عاملی تمامی گویه‌ها پس از حذف سوالات با بار عاملی پایین (سوالات ۱۷، ۱۸ و ۱۹) در بازه مورد پذیرش قرار گرفت. لذا چنین نتیجه‌گیری می‌شود که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر و در نتیجه قابلیت اعتماد مدل اندازه‌گیری قابل قبول است.

## جدول ۱. شاخص‌های ابزار اندازه‌گیری

Table 1. Indicators of measurement tools

متغیر	شماره گویه	گویه‌ها	بار عاملی اولیه	بار عاملی اصلاحی
رهبری	۱	رئیس از قدرت خود، جهت خدمت به دیگران استفاده می‌کند.	۰/۷۵۱	۰/۷۴۸
خدمتگزار	۲	رئیس این حق را به من می‌دهد که اقدامات و تصمیمات او را زیر سوال ببرم و انتقاد کنم.	۰/۷۵۲	۰/۷۵۲
	۳	اگر مشکل شخصی داشته باشم از رئیس کمک می‌گیرم.	۰/۸۷۶	۰/۸۷۵
	۴	رئیس ظرفیت مرا جهت رفتار اخلاقی ارتقا می‌بخشد و اصول اخلاقی را برای دستیابی به موفقیت به خطر نمی‌اندازد.	۰/۹۰۲	۰/۹۰۲
	۵	رئیس کمک می‌کند تا حس معناداری را در محیط کار ایجاد کنم.	۰/۸۷۶	۰/۸۷۶

1. Servant Leadership
2. Resonant Leadership
3. Organizational Compassion
4. Koon
5. Social Cynicism Beliefs
6. Bullying at Workplace
7. Lu



متغیر	شماره گویه	گویه‌ها	بار عاملی اولیه	بار عاملی اصلاحی
	۶	رئیس به رشد شخصی و حرفه‌ای من کمک می‌کند.	۰/۶۹۸	۰/۷۰۱
رهبری	۷	رئیس حتی زمانی که شنیدن بازخورد، برایش دشوار است به دنبال بازخورد است.	۰/۸۳۳	۰/۸۳۲
طنین‌انداز	۸	رئیس بر اساس ارزش‌های کارکنان و سازمان عمل می‌کند، حتی اگر هزینه شخصی داشته باشد.	۰/۸۱۳	۰/۸۱۵
	۹	رئیس بر موفقیت‌ها تمرکز می‌کند تا شکست‌ها.	۰/۷۱۴	۰/۷۱۳
	۱۰	رئیس از کار گروهی، جهت‌دستیابی به اهداف و نتایج پشتیبانی می‌کند.	۰/۶۸۸	۰/۶۸۶
	۱۱	رئیس با آرامش، موقعیت‌های استرس‌زا را کنترل می‌کند.	۰/۶۲۶	۰/۶۱۹
	۱۲	رئیس فعالانه به صحبت‌های من گوش داده، تأیید کرده و سپس به درخواست‌ها و نگرانی‌ها پاسخ می‌دهد.	۰/۷۸۶	۰/۷۸۶
	۱۳	رئیس به طور فعالانه و مستمر عملکرد کارکنان را بررسی می‌کند.	۰/۵۸۴	۰/۵۸۵
	۱۴	رئیس تعارضاتی که در محل کار به وجود می‌آیند به طور موثری حل می‌کند.	۰/۷۱۱	۰/۷۱۰
	۱۵	رئیس مرا در جهت یک چشم‌انداز مشترک درگیر کرده و مشارکت می‌دهد.	۰/۷۴۹	۰/۷۵۱
	۱۶	رئیس این اجازه و اختیار را به من می‌دهد که در کارم تصمیمات مهمی اتخاذ نمایم.	۰/۶۵۷	۰/۶۶۴
قلدری در محیط کار	۱۷	در محل کارم از من خواسته می‌شود، وظایفی با اهداف یا مهلت نامعقول یا غیرممکن انجام دهم.	۰/۵۶۷	-
	۱۸	در محل کارم به من دستور داده می‌شود تا کارهایی کمتر از سطح شایستگی خود انجام دهم.	۰/۶۵۲	-
	۱۹	در محل کارم، بخش‌های کلیدی مسئولیت با جایگزین کردن وظایف بی‌اهمیت‌تر یا ناخوشایند حذف می‌شود.	۰/۵۵۹	-
	۲۰	در محل کارم در معرض حجم کاری غیرقابل کنترل قرار می‌گیرم.	۰/۶۶۶	۰/۷۱۸
	۲۱	در محیط کار، من را تحت فشار قرار می‌دهند که در مورد چیزی که حق با من هست و مستحق آن هستم ادعایی نداشته باشم.	۰/۷۰۳	۰/۷۷۶
	۲۲	در محل کارم، تحقیر یا تمسخر شدن در رابطه با کارم صورت می‌گیرد.	۰/۶۸۹	۰/۷۳۸
	۲۳	انجام رفتارهای رعب‌آور مانند اشاره با انگشت، هل دادن، یا مسدود کردن راه در محل کارم صورت می‌گیرد.	۰/۷۸۶	۰/۸۰۲
	۲۴	در محل کارم، انتشار شایعات و بدگویی در مورد من صورت می‌گیرد.	۰/۶۷۵	۰/۶۹۹
	۲۵	در محل کارم، اتهام و خشونت علیه من صورت می‌گیرد.	۰/۶۰۳	۰/۶۴۶
شفقت سازمانی	۲۶	اعضای سازمان من و مدیران به راحتی می‌توانند خود را به جای ما بگذارند و ما را درک کنند.	۰/۷۶۸	۰/۷۶۹
	۲۷	سازمان من نسبت به ما آگاه است و با ما احساس همدردی می‌کند.	۰/۸۵۶	۰/۸۵۸
	۲۸	سازمان من سعی می‌کند که به ما کمک کند تا از رنج بردن در محل کار رهایی یابیم.	۰/۸۶۹	۰/۸۷۰
	۲۹	سازمان من از نیازهای ما آگاه است.	۰/۷۵۷	۰/۷۵۶
	۳۰	سازمان من تقریباً در هر کاری که کارکنان انجام می‌دهند، خود را درگیر می‌کند و برایش مهم هست.	۰/۶۶۳	۰/۶۵۷
باورهای بدبینی اجتماعی	۳۱	قدرت و مقام انسان را مغرور می‌کند.	۰/۷۸۲	۰/۸۰۶
	۳۲	افراد خوش‌قلب به راحتی مورد آزار و اذیت قرار می‌گیرند.	۰/۸۲۸	۰/۸۲۳
	۳۳	افراد قدرتمند، تمایل به استثمار دیگران دارند.	۰/۸۰۰	۰/۷۸۹
	۳۴	افراد خوش‌قلب معمولاً متضرر می‌شوند.	۰/۷۲۴	۰/۷۱۱

همان‌طور که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود، کلیه مقادیر پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ، بالای ۰/۷ می‌باشد و در نتیجه پایایی ابزار پژوهش تأیید شد. همچنین نتایج این جدول نشان می‌دهد، تمامی مقادیر میانگین واریانس‌های استخراجی از مقدار ۰/۵ بالاتر هستند، در نتیجه روایی همگرا تأیید شد.

## جدول ۲. مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

Table 2. Cronbach's alpha, composite reliability and convergent validity values

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده
رهبری خدمتگزار	۰/۸۹۵	۰/۹۲۰	۰/۶۶۰
رهبری طنین‌انداز	۰/۸۱۵	۰/۸۷۹	۰/۵۱۹
قلدری درک شده	۰/۸۲۵	۰/۸۷۳	۰/۵۳۵
شفقت سازمانی	۰/۸۴۳	۰/۸۸۹	۰/۶۱۸
باورهای بدبینی اجتماعی	۰/۷۹۲	۰/۸۶۴	۰/۶۱۴

بر اساس نتایج جدول ۳ ملاحظه می‌شود که مقادیر اصلی برای تمام متغیرها نسبت به مقادیر زیرین هر متغیر در بالاترین سطح قرار دارد، بنابراین، روایی و اگرایی مدل اندازه‌گیری پژوهش تایید شد.

## جدول ۳. ماتریس فورنل و لارکر برای سنجش روایی واگرا

Table 3. Matrix of Fornell and Larcker for divergent validity assessment

	۱	۲	۳	۴	۵
۱. شفقت سازمانی	۰/۷۸۶				
۲. رهبری طنین‌انداز	۰/۵۶۸	۰/۷۲۰			
۳. باورهای بدبینی اجتماعی	۰/۴۸۸	۰/۴۸۸	۰/۷۸۳		
۴. رهبری خدمتگزار	۰/۶۳۸	۰/۶۰۸	۰/۴۷۶	۰/۸۱۳	
۵. قلدری در محیط کار	-۰/۶۸۷	-۰/۶۶۷	-۰/۴۰۴	-۰/۶۵۰	۰/۷۳۲

در این پژوهش برای بررسی روابط موجود بین متغیرهای پژوهش که در مدل مفهومی ارائه شد، از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس نسخه ۳ استفاده شده‌است؛ لذا در ادامه به بررسی آزمون فرضیه‌ها و برازش مدل پرداخته می‌شود.

## یافته‌ها

بر اساس یافته‌های آمار توصیفی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه در جدول ۴ ملاحظه می‌شود.

## جدول ۴. آمار توصیفی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه

Table 4. Descriptive statistics of demographic characteristics of the sample

پارامتر	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۷۸
	زن	۳۲
سن	کمتر از ۳۰ سال	۱۱
	۳۰ تا ۴۰ سال	۳۶
	۴۱ تا ۵۰ سال	۳۶
	بالاتر از ۵۰ سال	۲۷
تحصیلات	کاردانی و پایین‌تر	۱۲
	کارشناسی	۶۵
	کارشناسی ارشد	۳۳
سابقه کاری	کمتر از ۵ سال	۱۳
	۵ تا ۱۰ سال	۲۰
	۱۱ تا ۱۵ سال	۵۳
	بیشتر از ۱۵ سال	۲۴



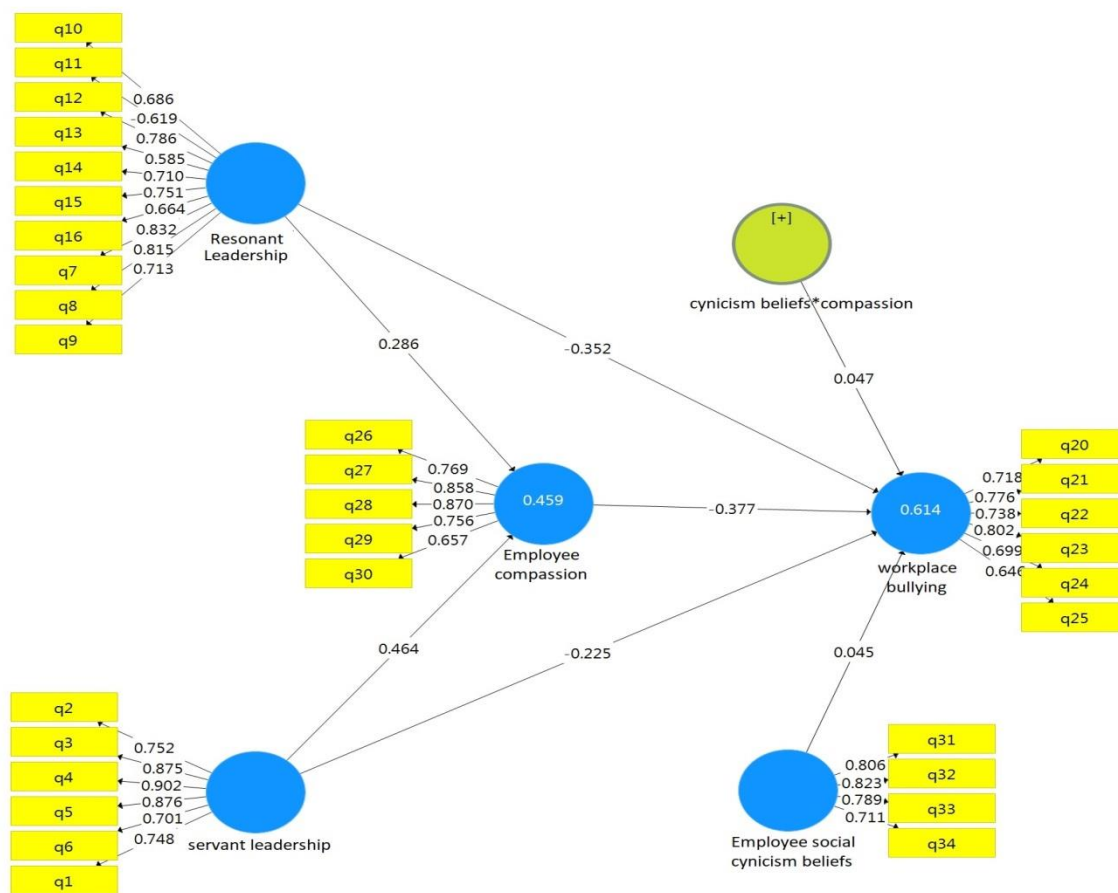
در ادامه نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول ۵ ارائه شده‌است. با توجه به نتایج جدول ۵، عدد معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد، برای تمام فرضیه‌ها به جز فرضیه هشت بالاتر از ۱/۹۶ است، بنابراین تمام فرضیه‌ها به جز فرضیه هشت تأیید شدند.

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیات

Table 5. Hypothesis test results

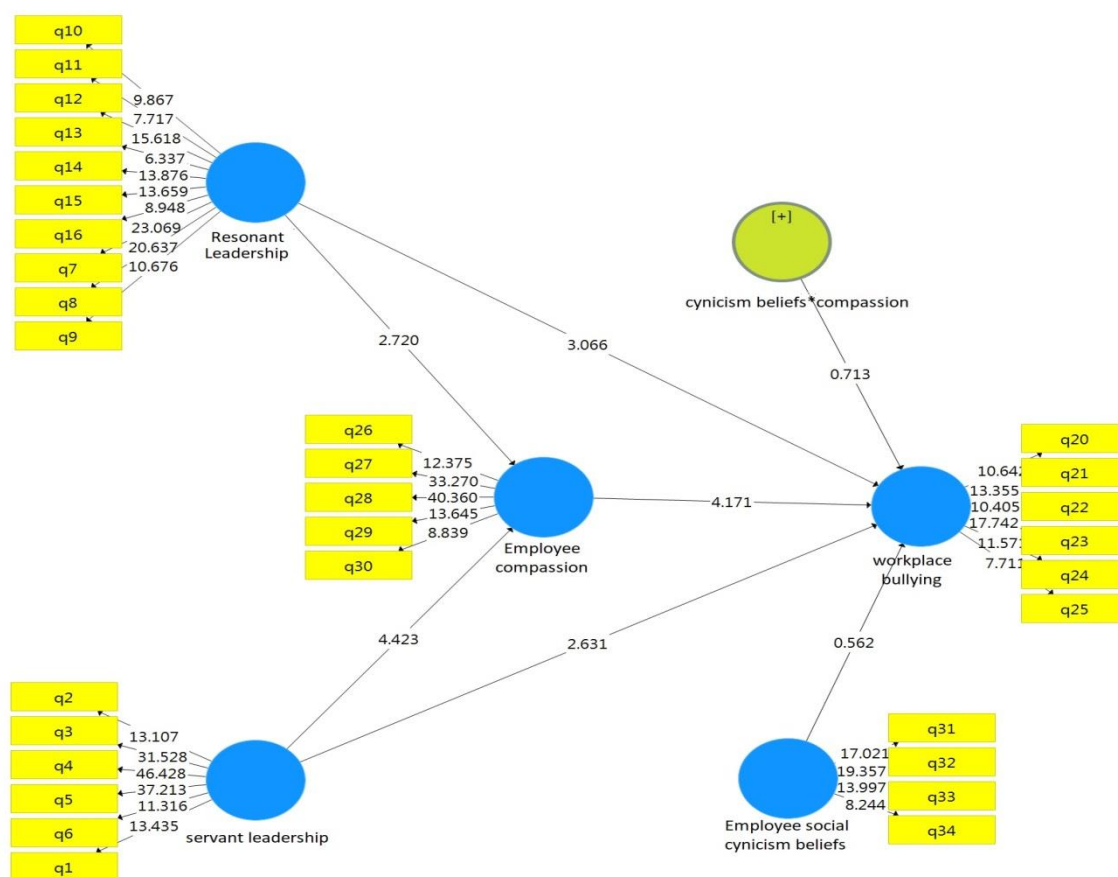
نتیجه	سطح معناداری (P)	مقدار t	ضریب مسیر	متغیر درون‌زا	متغیر میانجی	متغیر برون‌زا
تایید	۰/۰۰۷	۲/۷۲۰	۰/۲۸۶	شفقت سازمانی	-	رهبری طنین‌انداز
تایید	۰/۰۰۰	۴/۴۲۳	۰/۴۶۴	شفقت سازمانی	-	رهبری خدمتگزار
تایید	۰/۰۰۲	۳/۰۶۶	-۰/۳۵۲	قلدری در محیط کار	-	رهبری طنین‌انداز
تایید	۰/۰۰۹	۲/۶۳۱	-۰/۲۲۵	قلدری در محیط کار	-	رهبری خدمتگزار
تایید	۰/۰۰۰	۴/۱۷۱	-۰/۳۷۷	قلدری در محیط کار	-	شفقت سازمانی
تأیید	۰/۰۳۸	۲/۰۸۹	-۰/۱۰۸	قلدری در محیط کار	شفقت سازمانی	رهبری طنین‌انداز
تأیید	۰/۰۰۲	۳/۱۷۴	-۰/۱۷۵	قلدری در محیط کار	شفقت سازمانی	رهبری خدمتگزار
عدم تأیید	۰/۴۷۷	۰/۷۱۳	۰/۰۴۷	قلدری در محیط کار	-	باورهای بدینی اجتماعی*شفقت سازمانی

همان‌طور که اشاره شد، جهت آزمون فرضیه‌های این پژوهش، از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. بر این اساس، نتایج حاصل در دو حالت استاندارد و معناداری در شکل ۲ و ۳ نشان داده شده‌است.



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش در حالت استاندارد

Figure 2. Structural model of research in standard model



شکل ۳. ضرایب معناداری مدل پژوهش

Figure 3. Significant coefficients of the research model

در این پژوهش، به منظور برازش مدل توسعه داده شده از ضرایب معناداری  $t$ ؛ معیار  $R^2$  و برازش مدل کلی استفاده شد، همان طور که در شکل ۳ مشاهده می‌شود، ضرایب معناداری  $t$  بیشتر از  $1/96$  می‌باشند و در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار بودن آن‌ها را می‌توان تأیید نمود. شایان ذکر است که این معیار، صحت روابط را نشان می‌دهد و شدت رابطه بین سازه‌ها را نمی‌توان با آن سنجید. معیار دوم ارزیابی برازش مدل ساختاری، واریانس تبیین شده (ضریب تعیین) متغیرهای پنهان درون‌زا است. این معیار برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود.  $R^2$  میزان تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا در مدل را نشان می‌دهد و به عبارتی نشان می‌دهد که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل تبیین می‌شود. سه مقدار « $0/19$ »، « $0/33$ » و « $0/67$ » به ترتیب به عنوان مقادیر «ضعیف»، «متوسط» و «قوی»  $R^2$  در نظر گرفته می‌شود (۳۷). لازم به ذکر است مقدار  $R^2$  تنها برای سازه‌های درون‌زای (وابسته) مدل محاسبه می‌شود و در مورد سازه‌های برون‌زا، مقدار این معیار صفر است. نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد که ضریب تعیین متغیرهای شفقت سازمانی و قلدری در محیط کار در بازه قوی قرار دارد و این موضوع تأیید کننده برازش مدل از بعد این معیار است.

جدول ۶. نتایج تحلیل ضریب تعیین

Table 6. Results of coefficient of determination analysis

شدت ضریب	$R^2$	متغیرهای درون‌زا
قوی	$0/459$	شفقت سازمانی
قوی	$0/614$	قلدری در محیط کار

معیار افزونگی از حاصل ضرب مقادیر اشتراکی سازه‌ها در مقادیر  $R^2$  مربوط به آن‌ها به دست آمده و نشانگر مقدار تغییرپذیری شاخص‌های یک سازه درون‌زا است که از یک یا چند سازه برون‌زا تأثیر می‌پذیرد. در خصوص مقدار ملاک برای این شاخص، عددی بیان نشده است. به عبارت دیگر، میانگین شاخص افزونگی، یک معیار کلی کیفیت مدل ساختاری است که برای همه سازه‌های درون‌زا به کار می‌رود و تنها برای استفاده در فرمول محاسبه برازش مدل کلی و شاخص نیکویی برازش محاسبه می‌شود و مقدار آن هر چه بالاتر باشد، نشان‌دهنده برازش مناسب‌تر مدل است (۳۷). جدول ۷ مقادیر افزونگی محاسبه شده بر اساس فرمول زیر را نشان می‌دهد.

$$Red = Communality \times R^2$$

جدول ۷. مقادیر افزونگی متغیرهای مدل پژوهش

Table 7. Redundant values of research model variables

نتیجه	معیار افزونگی	متغیرهای درون‌زا
تایید	۰/۲۶۰	شفقت سازمانی
تایید	۰/۲۸۸	قلدری در محیط کار

به منظور ارزیابی برازش کلی مدل که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند، از معیار نیکویی برازش (GOF) بر اساس فرمول زیر استفاده شد.

$$Gof = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

چنانکه در جدول ۸ قابل مشاهده است، مقدار برازش کلی مدل بالاتر از ۰/۳۶ است و این عدد، حاکی از برازندگی قوی مدل است (۳۷).

جدول ۸. معیار نیکویی برازش مدل پژوهش

Table 8. Goodness of fit criterion of the research model

GOF	مقادیر اشتراکی	$R^2$	متغیرهای پژوهش
۰/۴۶۵	۰/۴۲۴	۰/۴۵۹	شفقت سازمانی
	۰/۳۸۸	-	رهبری طنین‌انداز
	۰/۳۵۱	-	باورهای بدبینی اجتماعی
	۰/۵۰۶	-	رهبری خدمتگزار
	۰/۳۴۰	۰/۶۱۴	قلدری در محیط کار

## بحث و نتیجه‌گیری

مطالعه حاضر با هدف تبیین نقش رهبری خدمتگزار و رهبری طنین‌انداز در قلدری درک شده کارکنان با توجه به اثر شفقت سازمانی و باورهای بدبینی اجتماعی کارکنان در اداره کل ورزش و جوانان استان یزد انجام گرفت. این مطالعه با توجه به رویکرد اخلاقیات تجاری مثبت به عنوان راه حلی برای قلدری در محیط کار و عملیاتی کردن چارچوب پژوهش از طریق شفقت در محیط کار، رابطه قلدری در محیط کار و شفقت سازمانی را گسترش داد. رویکرد اخلاقیات تجاری مثبت با مشخص نمودن رفتارهای مثبت نه تنها به عنوان اقدامات افتخارآمیز ابتکاری، بلکه به عنوان اقدامات محترمانه ستودنی اخلاقی که موجب ارتقای کیفیت رابطه و بهزیستی جمعی در محیط کار می‌شود، ایجاد محیط‌های کاری پایدار که در آن هم کسب و کار و هم افراد شکوفا می‌شوند، تسهیل می‌سازد. بنابراین رویکرد اخلاقیات تجاری مثبت، چارچوب اخلاقی جدیدی را برای قلدری در محیط کار ارائه می‌دهد. سهم این پژوهش در این زمینه با در نظر گرفتن موارد مثبت به عنوان پادزهر منفی قلدری در محیط کار، در تلاش برای کسب منفعت نظری و عملی از ترکیب مفاهیم رهبری خدمتگزار، رهبری طنین‌انداز و شفقت سازمانی است. واضح است که شفقت سازمانی محیط‌های کاری اخلاقی و پایداری را ایجاد می‌کند





و از اخلاق سازمانی مثبت در این راستا استفاده می‌کند. یافته‌های پژوهش در خصوص فرضیه اول نشان داد که رهبری طنین‌انداز تاثیر مثبت و معناداری بر شفقت در میان کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان یزد دارد. با توجه به ضریب مسیر این فرضیه، اینگونه استنباط می‌شود، هرچه مدیران از سبک رهبری طنین‌انداز بیشتر استفاده نمایند، این امر می‌تواند شفقت سازمانی را افزایش دهد و از آنجایی که رهبران طنین‌انداز دارای شایستگی‌های عاطفی بالایی هستند، می‌توانند همدلی و شفقت را در میان پیروان خود توسعه دهند. علاوه بر این، به دلیل توانایی رهبران طنین‌انداز در اجتماعی شدن و مدیریت آسان موقعیت‌های دشوار در محیط کار، آن‌ها قادر به ایجاد پیوندهای اجتماعی قوی با افراد در محیط کار هستند که می‌تواند منجر به احساس شفقت در میان کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان یزد گردد. یافته‌های پژوهش‌های علی و کاشیف (۲۰۲۰)؛ کامینگر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴)؛ و گلمن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۳) نیز نشان دادند که رهبری طنین‌انداز تاثیر مثبت و معناداری بر شفقت سازمانی دارد (۳۶، ۱۷، ۲۰).

یافته‌های پژوهش در خصوص فرضیه دوم نشان داد که رهبری خدمتگزار تاثیر مثبت و معناداری بر شفقت در میان کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان یزد دارد. با توجه به ضریب مسیر این فرضیه، اینگونه استنباط می‌شود، هر چه مدیران از سبک رهبری خدمتگزار بیشتر استفاده نمایند، این امر می‌تواند شفقت سازمانی را افزایش دهد. رهبران خدمتگزار با الگو برداری از رفتارهای توأم با شفقت؛ صداقت؛ و فروتنی و با نشان دادن نگرانی واقعی برای دیگران، صرفاً بر ارضای منافع خود تمرکز نمی‌کنند و محیط‌های کاری را به گونه‌ای توسعه می‌دهند که در آن با پیروان با احترام رفتار شود و طبق نظریه یادگیری اجتماعی، رفتارهای دلسوزانه و خدمتگزار رهبران توسط پیروان در محیط کار تقلید می‌شود و بدین صورت کارکنان نیز رفتارهای توأم با شفقت در اداره کل ورزش و جوانان استان یزد از خود نشان می‌دهند، در نتیجه بین رهبری خدمتگزار و شفقت کارکنان رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد. یافته‌های پژوهش‌های خان و همکاران (۲۰۲۳)؛ و کرامار<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) نیز نشان دادند که رهبری خدمتگزار تاثیر مثبت و معناداری بر شفقت سازمانی دارد (۳۲، ۱۲).

یافته‌های پژوهش در خصوص فرضیه سوم نشان داد که رهبری طنین‌انداز تاثیر منفی و معناداری بر قلدری درک شده در میان کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان یزد دارد. با توجه به ضریب مسیر این فرضیه، اینگونه استنباط می‌شود، هرچه مدیران از سبک رهبری طنین‌انداز بیشتر استفاده نمایند، این امر می‌تواند، قلدری درک شده در محیط کار را کاهش دهد. رهبران طنین‌انداز به خوبی با افرادی که با آن‌ها کار می‌کنند، ارتباط برقرار می‌کنند و به آن‌ها اجازه می‌دهند تا با هم هماهنگی داشته باشند و افکار و احساسات خود را در مورد اینکه چه کاری انجام دهند و چرا باید انجام دهند به اشتراک بگذارند و بدین ترتیب، انواع مختلفی از پدیده‌های منفی محیط کار، مانند قلدری در میان کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان یزد را کاهش می‌دهند. یافته‌های پژوهش‌های فائق و همکاران (۲۰۲۲) و زاپ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۰) نیز نشان دادند که رهبری طنین‌انداز تاثیر منفی و معناداری بر قلدری درک شده در محیط کار دارد (۳۳، ۱۹).

یافته‌های پژوهش در خصوص فرضیه چهارم نشان داد که رهبری خدمتگزار تاثیر منفی و معناداری بر قلدری درک شده در میان کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان یزد دارد. با توجه به ضریب مسیر این فرضیه، اینگونه استنباط می‌شود، هرچه مدیران از سبک رهبری خدمتگزار بیشتر استفاده نمایند، این امر می‌تواند قلدری درک شده در محیط کار را کاهش دهد. در واقع، رهبری خدمتگزار، محیط‌های کاری پایدار را پرورش می‌دهد و تاثیر قلدری در محیط کار را کاهش می‌دهد. یافته‌های پژوهش‌های حاق و همکاران (۲۰۲۲) و احمد و همکاران (۲۰۲۱) نیز نشان دادند که رهبری خدمتگزار تاثیر منفی و معناداری بر قلدری درک شده در محیط کار دارد (۳۴، ۳۵).

یافته‌های پژوهش در خصوص فرضیه پنجم نشان داد که شفقت سازمانی تاثیر منفی و معناداری بر قلدری درک شده در میان کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان یزد دارد. با توجه به ضریب مسیر این فرضیه، اینگونه استنباط می‌شود، هرچه شفقت و مهربانی در

1. Cummings
2. Goleman
3. Kramar
4. Zap



سازمان بالاتر باشد، این امر می‌تواند قلدری درک شده در محیط کار را کاهش دهد و کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان یزد در صورت بروز قلدری در محیط کار؛ با مهربانی و شفقت به این مسئله پاسخ می‌دهند. یافته‌های پژوهش فاروآرتن و همکاران (۲۰۲۳) نیز نشان داد که شفقت سازمانی تاثیر منفی و معناداری بر قلدری درک شده در محیط کار دارد (۳۱).

یافته‌های پژوهش در خصوص فرضیه ششم نشان داد که شفقت سازمانی رابطه بین رهبری طنین‌انداز و قلدری درک شده در میان کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان یزد را میانجی‌گری می‌کند. با توجه به ضریب مسیر این فرضیه، این‌گونه استنباط می‌شود که رهبران طنین‌انداز با ایجاد پیوندهای اجتماعی قوی با افراد در محیط کار می‌توانند منجر به احساس شفقت در محیط کار شوند و بدین ترتیب قلدری در میان کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان یزد را کاهش دهند. یافته‌های پژوهش در خصوص فرضیه هفتم نشان داد که شفقت سازمانی رابطه بین رهبری خدمتگزار و قلدری درک شده در میان کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان یزد را میانجی‌گری می‌کند. با توجه به ضریب مسیر این فرضیه، این‌گونه استنباط می‌شود که در نتیجه ایجاد حس شفقت در میان پیروان، قلدری در محیط کار به احتمال کمتر در حضور رهبران خدمتگزار رخ می‌دهد و پیروان در صورت بروز بدرفتاری و قلدری در محیط کار؛ با دقت، نگرانی و مهربانی پاسخ می‌دهند.

یافته‌های پژوهش در خصوص فرضیه هشتم نشان داد که باورهای بدینی اجتماعی کارکنان رابطه بین شفقت سازمانی و قلدری درک شده در میان کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان یزد را تعدیل نمی‌کند. با توجه به ضریب مسیر این فرضیه، این‌گونه استنباط می‌شود که باورهای بدینی اجتماعی کارکنان نتوانسته است، رابطه منفی بین شفقت سازمانی و قلدری در محیط کار را تقویت نماید و باورهای منفی کارکنان به مدیران و سازمان به گونه‌ای نبوده است که باعث تقویت رابطه منفی شفقت سازمانی و قلدری در محیط کار شود و احتمالاً کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان یزد به مدیران و سازمان خود خیلی بدبین و بی‌اعتماد نبوده‌اند.

بنابراین با توجه به یافته‌های به دست آمده در این پژوهش پیشنهاد می‌شود که مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان یزد، جهت کاهش قلدری در محیط کار از رویکرد اخلاقیات تجاری مثبت مانند سبک‌های رهبری سازنده (رهبری خدمتگزار و رهبری طنین‌انداز) و شفقت در محیط کار استفاده کرده و متوجه این مسئله باشند که سبک‌های رهبری ناکارآمد (استبدادی/ مخرب/ ظالمانه) غیراخلاقی و مضر هستند و باعث ایجاد و تداوم قلدری در محیط کار شده و مانعی برای برقراری عدالت بوده و پیامدهای زیان‌باری را برای کارکنان و سازمان ایجاد می‌کنند؛ ولی سبک‌های رهبری سازنده که از نظر اخلاقی درست و پرورش‌دهنده هستند، به دنبال جلوگیری از بروز قلدری در محیط کار هستند؛ بدین منظور رهبری خدمتگزار یک گام جلوتر از سبک‌های رهبری سازنده می‌باشد و این سبک رهبری نه تنها، رهبری اخلاقی را در بر می‌گیرد، بلکه شامل عناصر مثبت؛ رابطه‌ای و حمایتی مربوط به بررسی قلدری در محیط کار بوده و باعث بهبود در این زمینه می‌گردد. همچنین، صداقت شخصی؛ مسئولیت اجتماعی و اخلاق فضیلتی رهبری خدمتگزار تضمین می‌کند که خدمات و منافع مشترک درازمدت بر قدرت و منافع شخصی اولویت دارد و این سبک رهبری باعث بهبود بهزیستی کارکنان و موفقیت در محیط کار شده و به مدیریت پایدار نیروی کار که فراتر از شاخص‌های مالی و تمرکز بر مسئولیت‌های اخلاقی و اجتماعی عمل می‌نماید، کمک می‌نماید و بدین گونه به عنوان پادزهر مناسبی برای قلدری در محیط کار عمل می‌نماید. رهبران طنین‌انداز نیز با توسعه هوش هیجانی خود به خوبی با افرادی که با آن‌ها کار می‌کنند، ارتباط برقرار می‌کنند و به آن‌ها اجازه می‌دهند تا با هم هماهنگی داشته باشند و افکار و احساسات خود را در مورد اینکه چه کاری انجام دهند و چرا باید انجام دهند به اشتراک بگذارند و با دارا بودن شایستگی‌های عاطفی بالا، می‌توانند همدلی و شفقت را در میان پیروان خود توسعه دهند و بدین گونه پدیده‌های منفی مانند قلدری را در اداره کل ورزش و جوانان استان یزد کاهش دهند.

همچنین با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود که مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان یزد با توجه به نظریه یادگیری اجتماعی که بیان می‌نماید، رفتار رهبران بر نگرش و ادراک کارکنان تاثیر دارد. لذا، پیشنهاد می‌شود، واحد مدیریت منابع انسانی اداره کل ورزش و جوانان استان یزد، هنگام استخدام و انتصاب مدیران به وجود معیارهای اخلاقی و رهبرانی که قادر به ایجاد پیوندهای



اجتماعی قوی با افراد در محیط کار هستند، توجه نماید و همچنین دوره‌های آموزشی برای مدیران، جهت آموزش و بهبود رفتارهای اخلاقی و برطرف کردن نیازهای عاطفی و اجتماعی کارکنان و تشویق آن‌ها در اجرای سبک‌های رهبری خدمتگزار و طنین‌انداز برگزار نماید و به مدیران تاکید شود که اجرای موفقیت‌آمیز این سبک‌های رهبری به جای منافع شخصی، به منافع جمعی و همدلی با افراد توجه کرده و کیفیت روابط بین رهبر - عضو را بالا برده و بر اساس نظریه تبادل اجتماعی، زمانی که کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان یزد احساس کنند با آن‌ها به گونه‌ای شفقت‌آمیز رفتار می‌شود، عملکرد شغلی بالاتری دارند.

همچنین به مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان یزد پیشنهاد می‌شود که از مقیاس شفقت در محیط کار، به صورت دوره‌ای، برای اندازه‌گیری تأثیرات سبک‌های رهبری خدمتگزار و طنین‌انداز بر ادراک و نگرش کارکنان استفاده نمایند و همچنین به این نکته توجه داشته باشند که شفقت، امری اکتسابی است، لذا برای اجرای شفقت‌ورزی، آن را در سازمان خود فرهنگ‌سازی نمایند و به کارکنان خود آموزش دهند و آن را نهادینه نمایند و متوجه این امر باشند که در محیط‌های کاری توأم با شفقت، قلدری در محیط کار کمتر دیده می‌شود و زمانی که کارکنان دلسوز در معرض قلدری قرار می‌گیرند، کمتر تحت تأثیر عواطف منفی یا احساس درد قرار می‌گیرند و به احتمال زیاد مهربان و از نظر عاطفی آرام می‌مانند. به عبارت دیگر، آن‌ها با خود و دیگران با گرمی و ملامت رفتار می‌کنند، در واقع، شفقت نه تنها هزینه‌های قلدری در محیط کار را کاهش می‌دهد، بلکه رفتار حمایتی ناظران را نیز ترویج می‌نماید؛ بنابراین، با توجه به اینکه رهبری خدمتگزار و طنین‌انداز می‌توانند، تأثیر قابل توجهی در تقویت شفقت در سازمان داشته باشد؛ با ایجاد یک فرهنگ رهبری مبتنی بر خدمتگزار و طنین‌انداز و توجه به نیازها و مشکلات اعضای سازمان، رهبران می‌توانند محیطی را فراهم کنند که شفقت، همدردی و همکاری را ترویج دهند و بر کیفیت روابط و عملکرد سازمان تأثیر مثبتی بگذارند.

همچنین به مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان یزد پیشنهاد می‌شود که این نکته توجه داشته باشند که محیط‌های کاری می‌توانند بر باورهای بدبینی اجتماعی کارکنان از طریق فرهنگ‌های مثبت و اخلاقی مشخص شده، مانند سبک‌های رهبری خدمتگزار و طنین‌انداز که الهام گرفته از رویکرد اخلاقیات تجاری مثبت هستند، تأثیر بگذارند و از شفقت در محیط کار حمایت کرده و کارکنان را تشویق به همدردی نموده و بدین گونه، باورهای بدبینی اجتماعی کارکنان کمتر خواهد شد و ارتباطات موثرتر و اعتماد بیشتری به مدیریت داشته و با ارتقای کیفیت ارتباطات و اعتماد به مدیریت، قلدری در اداره کل ورزش و جوانان استان یزد کاهش می‌یابد.

### ملاحظات اخلاقی

در این پژوهش به منظور حفظ حقوق مشارکت‌کنندگان، غیرقابل شناسایی بودن هویت افراد تضمین گردید؛ همچنین اصول امانتداری علمی در خصوص منابع مورد استفاده رعایت گردید.

### حامی مالی

این پژوهش با استفاده از اعتبارات پژوهشی دانشگاه پیام‌نور انجام شده است.

### مشارکت نویسندگان

تمامی نویسندگان این مقاله در مرحله اجرای پژوهش و نگارش مقاله مشارکت فعال داشته‌اند.

### تعارض منافع

تعارض منافی در این پژوهش وجود نداشته است.

### تشکر و قدردانی

نویسندگان از مدیران و کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان یزد که در انجام این پژوهش همکاری کردند، تشکر می‌نمایند.



## منابع

1. Dehghanizadeh M, Shojaeifard A, Zarei Pizadani S. Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior: The Role of Identification , Work Engagement, Psychological Empowerment and Proactive Personality. *Management Studies in Development and Evolution*. 2023; 32(107): 229 - 85. doi: 10.22054/jmsd.2023.69307.4193. **[In Persian]**.
2. Abbasi A, Wan Ismail WK. Linking organizational citizenship behavior and organizational trust towards reducing workplace deviance behavior in higher education. *Cogent Social Sciences*. 2023 Dec 31;9(1):2157538. <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2157538>
3. Shukla J, Kark R. Now you do it, now you don't: The mixed blessing of creative deviance as a prosocial behavior. *Frontiers in Psychology*. 2020 Mar 5;11:313. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00313>
4. Cioban S, Lazăr AR, Bacter C, Hatos A. Adolescent deviance and cyber-deviance. A systematic literature review. *Frontiers in psychology*. 2021 Oct 12;12:748006. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00313>
5. Narayanan K, Murphy SE. Conceptual framework on workplace deviance behaviour: A review. *Journal of Human Values*. 2017 Sep;23(3):218-33. <https://doi.org/10.1177/0971685817713284>
6. Hutchinson M, Hurley J. Exploring leadership capability and emotional intelligence as moderators of workplace bullying. *Journal of nursing management*. 2013 Apr;21(3):553-62. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01372.x>
7. Zedlacher E, Snowden A. Practitioners' blame patterns and intervention measures for workplace bullying complaints. In *Academy of Management Proceedings 2021 (Vol. 2021, No. 1, p. 16461)*. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.16461abstract>
8. LaVan H, Martin WM. Ethical challenges in workplace bullying and harassment: Creating ethical awareness and sensitivity. *Concepts, Approaches and Methods*. 2021:163-93. [https://doi.org/10.1007/978-981-13-0134-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-981-13-0134-6_6)
9. D'Cruz P, Noronha E, Mendonca A, Bhatt R. Engaging with the east: Showcasing workplace bullying in Asia. *Asian Perspectives on Workplace Bullying and Harassment*. 2021:1-20. [https://doi.org/10.1007/978-981-16-2362-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-981-16-2362-2_1)
10. Stansbury JM, Sonenshein S. Positive business ethics: Grounding and elaborating a theory of good works. 2012. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0026>
11. Ahmad S, Islam T, D'Cruz P, Noronha E. Caring for those in your charge: the role of servant leadership and compassion in managing bullying in the workplace. *International journal of conflict management*. 2022 Sep 5;34(1):125-49. <https://doi.org/10.1108/IJCM-05-2022-0098>
12. Kramar R. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The international journal of human resource management*. 2014 Apr 28;25(8):1069-89. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
13. Chaudhary A, Islam T, Ali HF, Jamil S. Can paternalistic leaders enhance knowledge sharing? The roles of organizational commitment and Islamic work ethics. *Global Knowledge, Memory and Communication*. 2023 Jan 10;72(1/2):98-118. <https://doi.org/10.1108/GKMC-06-2021-0109>
14. Van Dierendonck D. Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*. 2011 Jul;37(4):1228-61. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
15. Giolito VJ, Liden RC, van Dierendonck D, Cheung GW. Servant leadership influencing store-level profit: The mediating effect of employee flourishing. *Journal of Business Ethics*. 2021 Sep;172:503-24. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04509-1>
16. Anlesinya A, Susomrith P. Sustainable human resource management: a systematic review of a developing field. *Journal of Global Responsibility*. 2020 Jul 22;11(3):295-324. doi:10.1108/JGR-04-2019-0038
17. Cummings GG, Grau AL, Wong CA. Resonant leadership and workplace empowerment: The value of positive organizational cultures in reducing workplace incivility. *Nursing*. 2014 Jan;32(1):6.



18. Bawafaa E, Wong CA, Laschinger H. The influence of resonant leadership on the structural empowerment and job satisfaction of registered nurses. *Journal of Research in Nursing*. 2015 Nov;20(7):610-22. <https://doi.org/10.1177/1744987115603441>
19. Zapf D, Escartín J, Einarsen S, Hoel H, Vartia M. Empirical Findings on Prevalence and Risk Groups of Bullying in the Workplace. In *Bullying and Harassment in the Workplace 2010 Sep 22* (pp. 91-122). CRC Press.
20. Goleman D, Boyatzis RE, McKee A. *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press; 2013.
21. Dehghanizadeh M, Babaizadeh M. Designing the Model Of Compassion in the Work Environment (Case Study: Gas Company of Yazd Province). *Human resource management research*. 2023; 14(4): 235-82. doi: 20.1001.1.82548002.1401.14.4.7.4. **[In Persian]**.
22. Younas A, Maddigan J. Proposing a policy framework for nursing education for fostering compassion in nursing students: A critical review. *Journal of advanced nursing*. 2019 Aug;75(8):1621-36. <https://doi.org/10.1111/jan.13946>
23. Ahmad S, Kalim R, Kaleem A. Academics' perceptions of bullying at work: Insights from Pakistan. *International Journal of Educational Management*. 2017 Mar 13;31(2):204-20. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2015-0141>
24. Neff KD, Kirkpatrick KL, Rude SS. Self-compassion and adaptive psychological functioning. *Journal of research in personality*. 2007 Feb 1;41(1):139-54. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2006.03.004>
25. Newman A, Schwarz G, Cooper B, Sendjaya S. How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of business ethics*. 2017 Sep;145:49-62. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>
26. Bond MH, Leung K, Au A, Tong KK, De Carrasquel SR, Murakami F, Yamaguchi S, Bierbrauer G, Singelis TM, Broer M, Boen F. Culture-level dimensions of social axioms and their correlates across 41 cultures. *Journal of cross-cultural psychology*. 2004 Sep;35(5):548-70. <https://doi.org/10.1177/0022022104268388>
27. Li F, Zhou F, Leung K. Expecting the worst: Moderating effects of social cynicism on the relationships between relationship conflict and negative affective reactions. *Journal of Business and Psychology*. 2011 Sep;26:339-45. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9192-3>
28. Leung K, Bond MH. Social axioms: A model for social beliefs in multicultural perspective. 2004. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(04\)36003-X](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(04)36003-X)
29. Naseer S, Raja U, Syed F, Baig MU. When and why organizational cynicism leads to CWBs. *Personnel Review*. 2020 Apr 16;50(1):90-107. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2019-0480>
30. Aqueveque C, Encina C. Corporate behavior, social cynicism, and their effect on individuals' perceptions of the company. *Journal of business ethics*. 2010 Feb;91(Suppl 2):311-24. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0621-z>
31. Farr-Wharton B, Simpson AV, Brunetto Y, Bentley T. The role of team compassion in mitigating the impact of hierarchical bullying. *Journal of management & organization*. 2023:1-5. <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.24>
32. Khan NU, Zada M, Estay C. Servant leadership and employee prosocial rule-breaking: The underlying effects of psychological safety and compassion at work. *Plos one*. 2023 Apr 25;18(4):e0282832. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0282832>
33. Faeq DK, Ziyad K, Hassan R. Impact of resonant leadership in reducing workplace bullying: A case from Sulaymaniyah chamber of commerce & industry. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478). 2022 Sep 12;11(6):264-76. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i6.1943>
34. Haq IU, Raja U, Alam I, De Clercq D, Saleem S. Servant leadership and mistreatment at the workplace: mediation of trust and moderation of ethical climate. *Personnel Review*. 2022 Apr 6;51(3):1061-84. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0172>



35. Ahmad S, Islam T, Sohal AS, Wolfram Cox J, Kaleem A. Managing bullying in the workplace: a model of servant leadership, employee resilience and proactive personality. *Personnel Review*. 2021 Oct 8;50(7/8):1613-31. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0470>
36. Ali R, Kashif M. The role of resonant leadership, workplace friendship and serving culture in predicting organizational commitment: The mediating role of compassion at work. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. 2020 Nov 30;22:799-819. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i4.4085>
37. Davari A, Rezazadeh A. Structural equation modeling with PLS software. Tehran: Academic Jahad Publishing Organization. 2014. **[In Persian]**.
38. Koon VY. The role of organisational compassion in knowledge hiding and thriving at work. *Knowledge Management Research & Practice*. 2022 May 4;20(3):486-501. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2062470>
39. Lu YP, Lee BO, Liu CK, Chueh KH. Exploring the workplace bullying of Indonesian caregivers and its influencing factors in Taiwan. *International journal of environmental research and public health*. 2022 Apr 18;19(8):4909. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084909>

