



## قلدری در محل کار

مریم مسلمی<sup>۱</sup>، دکتر علیرضا کوشکی جهرمی<sup>۲</sup>، مقداد منصوری<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه هرمزگان

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه هرمزگان

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه هرمزگان

### چکیده

قلدری در محل کار بخشی از خطرات شغلی مربوط به محیط کار می باشد و توانایی عملکردی کارکنان و انگیزه آنها را تحت تاثیر قرار می دهد، با این حال تحقیقات درباره قلدری در محل کار، اقدامات پیشگیرانه و مدیریت آن بسیار محدود است. هدف از انجام این مطالعه بررسی عوامل موثر بر بروز قلدری در محل کار (رفتارهای غیر اخلاقی) و هم چنین تاکید بر پیشگیری و مدیریت آن برای ایجاد یک محیط ایمن و سالم شغلی، و همچنین توصیف ادبیات مربوط به قلدری و ساخت یک مدل با توجه به نقش عوامل مختلف در بروز قلدری است. درک رفتار قلدری، شناسایی دلایل آن و برخورد محتاطانه نسبت به آن اهمیت اساسی دارد. از طریق مرور عمیق و نظام مند مبانی نظری موجود در حوزه مورد بررسی مشخص گردید که میزان درک مشکل، نگرش های شغلی سازمانی فرآیند ها وساختارهای توانمند سازی بر بروز قلدری در محیط کار موثرند، در این بین بیشترین درجه تاثیر گذاری را نگرش های شغلی سازمانی داراست که شامل عوامل فردی، ماهیت سازمان و شغل، عوامل محیطی سازمانی و نیروی انسانی پیرامون است که باعث بروز و تقویت پدیده ی قلدری در سازمان ها می شود و هزینه های زیادی را به سازمان و افراد تحمیل می کنند. در نتیجه، سازمان ها کارکنان کلیدی شان را از دست می دهند. افراد حس تعلقشان نسبت به سازمان شان را از دست می دهند. در نهایت آن ها اراده شان به تحمل کردن سختی ها را از دست داده و تلاش می کنند تا شغلی با شرایط کاری بهتر پیدا کنند.

**کلمات کلیدی:** قلدری، محل کار، محیط ایمن، خطرات شغلی، رفتارهای غیر اخلاقی.



## مقدمه

قدری یک مشکل گسترده در زندگی کاری امروزه است. از مهم‌ترین هدف‌های روانشناسان صنعتی و دست‌اندرکاران سازمانی، توصیف و تبیین رفتارهای سازمانی است. نخستین پژوهشگران سازمان و مدیریت، بیشتر به مطالعه رفتارهای مثبت مانند جدیت در انجام وظایف شغلی، وقت‌شناسی، کمک به دیگران، میل به مشارکت و حرف شنوی از فرادست گرایش نشان می‌دادند، اما چندی است که توجه به رفتارهای سازمانی مخرب، در کانون توجه این پژوهشگران قرار گرفته است. لیمان<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) چنین رفتارهای را بخاطر هدف قرار دادن اعتماد به نفس و ابزار ارتباطی، حمله به روابط اجتماعی شخصی، حمله به شهرت افراد، حمله به کیفیت حرفه‌ای افراد و وضعیت زندگی، و حمله به سلامت شخصی مورد توجه قرار داده است. رفتارهای قدری منجر به مسائل مضرّی چون افزایش غیبت و نرخ ترک خدمت و کاهش در بهره‌وری و عملکرد سازمانی می‌شود. قدری در هر سازمانی ممکن است رخ دهد، و برای اثربخشی کار کارکنان باید از قدری در سازمان جلوگیری نمود (السی، اردلیک، آلپکان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). در مورد این نوع رفتارهای مخرب همایونی و همکاران (۱۳۹۴) واژه اوباشگری را بکار برده‌اند و قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸) از واژه قدری استفاده کرده‌اند. لیمان قدری را در زندگی کاری شامل ارتباط خصمانه یا غیراخلاقی معرفی می‌کند که به شیوه‌ای نظام‌دار توسط یک یا تعداد بیشتری از اشخاص، نسبت به یک شخص هدایت می‌شود و آن شخص متاثر از قدری به‌سوی یک جایگاه فرومانده و بی‌پناه هل داده و در آنجا نگاه داشته می‌شود. این اعمال زمانی قدرانه هستند که تکرار شوند (حداقل یکبار در هفته) باشند و در طی یک دوره‌ی زمانی طولانی (حداقل شش ماه مستمر) رخ دهند (همایونی، هاشمی، نعیمی و همکاران، ۱۳۹۴). کواین<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) بیان کرده است که قربانیان سطحی پایینی از رضایت شغلی و میزان بالای قصد ترک شغل را دارند. کاشلی<sup>۴</sup> و همکاران (۱۹۹۴) یافتند که کارکنانی که در معرض رفتارهای قدری سرپرستان (مافوق) قرار گرفته‌اند از شغل‌شان کمتر رضایت دارند، قصد ترک خدمت بالا و اینکه توانایی‌شان مورد سوال آنها قرار می‌گیرد. به همین ترتیب، آشفورد<sup>۵</sup> (۱۹۹۷) گزارش داد که سرپرستی مستبد با بیگانگی از کار و انسجام گروهی پایین همراه است. تپر<sup>۶</sup> (۲۰۰۰) گزارش کرده که قربانی گزارش تعهد بیشتر، تعهد هنجاری و تعهد عاطفی پایین‌تر را گزارش کرده است. ارتیورتن و همکاران (۲۰۱۳) در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند رفتار توهین‌آمیز سرپرستان (مافوق) بطور منفی با نگرش‌های مربوط به کار کارکنان مرتبط است (دافی، گانستر و پاگون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲؛ تپر، ۲۰۰۰؛ ارتیورتن و سماسیلار و آیکان<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳). این رفتار باعث می‌شود کارکنان در جایی که کار می‌کنند احساس ناراحتی کرده و این سبب می‌شود تا آن‌ها انگیزه‌شان نسبت به سازمان را از دست بدهند (همایونی، هاشمی، نعیمی و همکاران، ۱۳۹۴). فرد و سازمان ممکن است تاثیر متقابلی بر رفتار یکدیگر داشته باشند، ممکن است محیط به گونه‌ای باشد که فرد دست به قدری بزند یا اینکه قدری محیط سازمان را آشفته می‌کند، علاوه بر این قدری می‌تواند به عنوان یک فرآیند خود تقویت کننده تعریف شود. در مطالعات تخمین زده شده است که ۲٪ از همه‌ی کارمندان در طول زندگی کاری‌شان قدری در محل کار را تجربه کرده‌اند (پیت<sup>۹</sup> و دیگران، ۲۰۰۹). قدری منبع اصلی فشار روانی در محل کار است و پیامدهای شناختی، جسمی و روانی ناگواری بر کارکنان دارد (لوپس<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۶). اثرات روانی قدری شامل فشار روانی، افسردگی، کج خلقی، زود رنجی و عصبانیت و

<sup>1</sup> . Leymann

<sup>2</sup> . Elçi, Erdilek, Alpan

<sup>3</sup> . Quine

<sup>4</sup> . Keashly et al

<sup>5</sup> . Ashfort

<sup>6</sup> . Tepper

<sup>7</sup> . Duffy, Ganster and Pagon

<sup>8</sup> . Ertureten , Cemalcilar & Aycan

<sup>9</sup> .Pate et al

<sup>10</sup> .lewis



خودکشی است. عوامل فشار روانی می توانند پاسخ روانشناختی یا جسمی یا رفتاری عکس ایجاد کنند. فشار روانی در محیط کار منجر به مشکلات زیان آور و پرهزینه فردی می شود (گانستر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱)، که از آن جمله می توان به سر درد، اختلالات گوارشی، اضطراب، افزایش فشار خون، بیماری های قلبی و عروقی و افسردگی و پیامدهای سازمانی همچون نارضایتی از کار، افزایش حوادث و سوانح سازمانی، غیبت، کاهش بهره وری و ترک خدمت اشاره کرد (گیورگی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). قلدری در طول دهه گذشته تاکنون در حال افزایش است. قلدری برای فرد و سازمان عواقبی مانند غیبت از کار، ترک سازمان، کاهش تعهد و بهره وری و گردش مالی بالا را به همراه دارد (هوئل<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۰۳) رضایت شغلی پایین، علائم روان تنی و بیماری جسمی باعث باعث اخراج از بازار کار می شود (وریتا و دیگران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱) که برای سازمان هزینه های زیادی دارد (سلین<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳) افزایش استفاده از خدمات پزشکی بهداشتی و کاهش تعاملات اجتماعی (زاگنزیک<sup>۶</sup> و دیگران، ۲۰۱۰) تعدادی عامل فشار روانی وجود دارند که به درجات مختلف به ساختار سازمانی مرتبط هستند مانند از دست دادن کار (لکانا و فلدمن<sup>۷</sup>، ۱۹۹۰)، تضاد بین خانه و کار (اندرسون<sup>۸</sup> و دیگران، ۲۰۰۲) و افزایش خط مشی های سازمانی (کروپانزانو<sup>۹</sup> و دیگران، ۱۹۹۷). کوین و همکاران (۲۰۰۰) ادعا کردند که در مجموعه های کاری، کارمندی که متحمل ملعبه سازی هستند، احتمالاً مطیع، خویشن دار، وابسته، باوجدان و دلواپس هستند. بعلاوه، زاپف<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۹) اشاره نمود که فقدان مهارت های اجتماعی مرتبط با ویژگی های خاص شخصیتی (یعنی درون گرا)، کارمندان را مستعد ملعبه سازی در محیط کاری می کند. گلاسو<sup>۱۱</sup> و همکاران (۲۰۰۷) گزارش دادند که در مقایسه با افرادی که قربانی و طعمه نیستند، قربانیان قلدری تمایل به وجدان، عدم آرامش، عصبانیت و توافق کمتر تمایل دارند. اخیراً، بالدوسی<sup>۱۲</sup> و همکاران یافتند که سطوح بالاتر اختلال روانی با تکرار ملعبه سازی ارتباط دارد. لذا وجود مسئله رفتارهای قلدری در سازمان ها بگونه ای مورد تایید قرار گرفته و این باعث شد که پژوهش حاضر درصدد بررسی عوامل موثر بر ایجاد رفتارهای قلدری، مدیریت و پیشگیری از اینگونه رفتارها است. به همین منظور در این پژوهش در تلاش پاسخ به این سوال هستیم که چه عواملی باعث بروز و تقویت رفتارهای قلدری در محل کار می شوند.

## ادبیات قلدری

### رفتارهای قلدری سازمانی

برای اولین بار اصطلاح قلدری در محل کار، در سال ۱۹۹۰ از کشورهای اسکانندیناوی به بریتانیا وارد شد. این کلمه دربرگیرنده تهمت، اهانت، ترساندن، بدخواهی، و رفتار توهین آمیزی است که باعث ناراحتی، تهدید، تحقیر، کاهش اعتماد به نفس کارکنان و نهایت فشار روانی در آنها می شود (قلی پور، بُد، فاخری کوزه کنان و همکاران، ۱۳۸۸ به نقل از لی<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۰). سوئد اولین کشوری بود که تحقیقات قلدری در محل کار در آن متولد شد و اولین قانون راجع به آزار و اذیت در محل کار در آنجا تصویب شد. هزین لیمن پدر مطالعات قلدری در محل کار است. قلدری یک تعارض بین شخصی است که در سطح فردی به شخصیت

1. Ganster

2. Georgi

3. Hoel et al

4. Varita et al

5. Salin

6. Zagenczyk et al

7. Lecana and Feldman

8. Anderson et al

9. Cropanzano et al

10. Zapf

11. Gelaso et al

12. Balducci et al

13. Lee



قربانیان و قلدان محدود می‌شود و در سطح گروهی یا سازمانی روی فرهنگ سازمانی و مسئولیت‌پذیری متمرکز است. تحقیقات نشان می‌دهد قلدری نتیجه قدرت نابرابر است و شامل افرادی است که قادر به دفاع از خود نیستند. قلدری زمانی شدید می‌شود که مدیران قربانیان، مهارت‌های مدیریتی ضعیفی داشته باشند، یا افراد از حمایت همکاران یا مدیرانشان برخوردار نباشند (قلی‌پور، بُد، فاخری کوزه‌کنان و همکاران، ۱۳۸۸ به نقل از لوئیس و اورفورد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). محققان تلاش زیادی کرده‌اند برای تعریف مفهوم قلدری در محل کار (لیمان، ۱۹۹۶)، توصیف میزان شیوع و اشکال قلدری (اومور<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۰۰) (اومور<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۰۰) و شناسایی ویژگی‌های شخصیتی و عوامل سازمانی مرتبط با قلدری و تجاوز (اینرسن<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۱۱) دیگران، ۲۰۱۱) اصطلاح قلدری در محل کار معانی و کاربردهای مختلف دارد و در بسترهای مختلف و سازمان‌های مختلف متفاوت است.

جدول ۱- تعاریف قلدری

تعریف و توضیح	نویسنده و محقق
قلدری نقص هنجارهای تولید یا ایجاد مانع برای کار دیگران.	(بارن <sup>۴</sup> و دیگران، ۱۹۹۸)
قلدری در برگیرنده تهمت، اهانت، ترساندن، بدخواهی و رفتار توهین آمیزی است که باعث ناراحتی، تهدید، تحقیر، کاهش اعتماد به نفس کارکنان و نهایت فشار روانی در آنها می‌شود.	(قلی‌پور، بُد، فاخری کوزه‌کنان و همکاران، ۱۳۸۸ به نقل از لی <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۰)
قلدری به معنی فردی را در انزوا نگه داشتن می‌باشد.	(مگلیک <sup>۶</sup> و دیگران، ۲۰۰۷)
قلدری یک جنبه مقاوم و خطرناک از زندگی سازمانی است.	(سامانتا <sup>۷</sup> ، ۲۰۱۳)
اقدامات منفی و مکرر نسبت به یک یا چند نفر که شامل عدم تعادل قدرت، ایجاد یک محیط خصمانه، رفتارهای ضد اجتماعی در محل کار و تجاوز میان فردی یا فردی خصمانه	(کوپر <sup>۸</sup> و دیگران، ۲۰۰۰)
قلدری اصطلاحی است که برای توصیف رفتارهای مسموم مشخص در سازمان‌ها که بی‌نهایت عنصر از محیط‌های مستعد پرخاشگری را توضیح می‌دهد.	(بلانکا و ریورا، ایگناسیو <sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۴)
تعامل اجتماعی از طریق اینکه شخصی (بندرت بیشتر) از طریق یک یا بیشتر (بندرت بیشتر از ۴ نفر) افراد در یک فرایند تقریباً روزانه و برای دوره‌های ماه‌های زیاد مورد حمله قرار می‌گیرد، به موجب آن شخص تقریباً در وضعیت درمانده با خطر ریسک بالقوه بالا اخراج قرار می‌گیرد.	(لیمان، ۱۹۹۶)

<sup>1</sup> . Lewis and Orford

<sup>2</sup> .Omoore et al

<sup>3</sup> .Einarsen et al

<sup>4</sup> .Baron et al

<sup>5</sup> .Lee

<sup>6</sup> .Meglice et al

<sup>7</sup> .Samanta

<sup>8</sup> .Cooper et al

<sup>9</sup> . Blanca, Rivera, Ignacio et al



در ادبیات، اصطلاحات مختلف برای قلدری استفاده شده است مانند: " ترور روانی"<sup>۱</sup> (لیمان، ۱۹۹۰)، " آزار و اذیت"<sup>۲</sup> (برودسکی، ۱۹۷۶)، «، « بیلینگ"<sup>۴</sup> (آدامز، ۱۹۹۲)، " شوک عاطفی محل کار"<sup>۶</sup> (ویلسون، ۱۹۹۱)، سپر بلا بودن (ثیلفورس، ۱۹۸۷)، "سوءاستفاده کاری"<sup>۹</sup> (باسمن، ۱۹۹۲)، قربانی شدن (آلت ملعبه شدن) (اولوس، ۱۹۹۴)، « خشونت بیهوده"<sup>۸</sup> (آشفورد، ۱۹۹۴)، « سوء استفاده احساسی» (کیشلی، ۱۹۹۸) و " خشونت محل کار"<sup>۱۲</sup> (بارون و نیومن، ۱۹۹۶)، پرخاشگری در محل کار (بارن و دیگران، ۱۹۹۸)، قربانی شدن (آکوینو<sup>۱۳</sup> و دیگران، ۱۹۹۹)، بنت و رایبسون<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۳)، سایش اجتماعی (پاگن<sup>۱۵</sup> و دیگران، ۲۰۰۲) و بی تمدنی و خشونت در محل کار (اندرسون و پرسون<sup>۱۶</sup>، ۱۹۹۹). ترور روانشناختی یا قلدری در زندگی کاری شامل ارتباطات غیراخلاقی و خصمانه که مستقیماً در روشی سیستماتیک از طریق یک یا چندی از افراد در جهت فردی که (به سبب قلدری) تحت فشار به یک وضعیت درمانده و بی دفاع تبدیل شود، که با فعالیت‌های مداوم قلدری این وضعیت حفظ می‌شود. این نوع رفتارها براساس تکرار بطوری کلی از حداقل یکبار در هفته تا بیشترین دوره یعنی حداقل ۶ بار در ماه می‌تواند اعمال شود. بخاطر تکرار زیاد و دوره بلندمدت رفتار خصمانه، این بدرفتاری نتایج برجسته چون روانشناختی، روان‌تنی و درد اجتماعی دارد. این بیان تعارضات موقت را از بین می‌برد و تمرکز آن در یک نقطه زمانی که وضعیت روانشناختی شروع می‌شود که منجر به شرایط آسیب‌شناسی روان‌پزشکانه و روانی اجتماعی می‌شود. به عبارت دیگر، تمایز بین تعارض و قلدری بر آنچه که انجام می‌دهند و یا چگونگی انجام آن تمرکز ندارد، بلکه در تکرار و طول مدت آنچه که انجام می‌شود تمرکز دارند (لیمان، ۱۹۹۰، ب، ۱۹۹۲ و ب، لیمان و تالگرن<sup>۱۷</sup>، ۱۹۸۹). کواپن و همکاران (۲۰۰۴) بیان می‌کنند که با وجود فقدان توافق بر تعریف عملیاتی مابینگ<sup>۱۸</sup> در ادبیات، در ویژگی‌های اساسی آن توافقی وجود دارد. اینها عبارتند از: (۱) کثرت (تکرار / مداوم) و مدت زمان اعمال (بلند مدت / پایدار)، (۲) ادراک ذهنی قربانیان از چگونگی آنها این رفتارها و اثراتشان را می‌بینند، (۳) منفی بودن اعمالی که وضعیت مابینگ (قلدری) را مشخص می‌کنند، و (۴) عدم تعادل قدرت بین قلدران و قربانیان (هول، کوپر و فاقر<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۱). ویژگی اول وضعیتی که رفتارهای مابینگ در فرایند تکراری رخ می‌دهد (اینارسن و اسکوجستاد<sup>۲۰</sup>، ۱۹۹۶؛ هول و کوپر، ۲۰۰۰) و اقدام منفی‌ای که فقط یکبار رخ دهد، بعنوان مابینگ تعریف نشده است (وارتیا<sup>۲۱</sup>، ۱۹۹۶). به علاوه بر فراوانی، یک الگوی بلند مدت (بیشتر از ۶ ماه) به عنوان مهم‌ترین مفهوم مابینگ در نظر گرفته می‌شود. این الگوی پایدار از قلدری در مطالعات مختلف مشاهده است؛ در بریتانیا، ۴۷ درصد از افرادی در معرض مابینگ قرار گرفتن برای بیش از یک سال و ۳۰٪ به مدت دو سال یا بیشتر گزارش

1. psychological terror

2. harassment

3. Brodsky

4. bullying

5. Adams

6. workplace trauma

7. Wilson

8. Thyletors

9. Bassmann

10. Olweus

11. Keashly

12. Baron and Neumann

13. Aquino et al

14. Bennet and Robinson

15. Pagon et al

16. Anderson and Pearson

17. Laymann and Tallgren

18. mobbing

19. Hoel, Cooper & Faragher

20. Einarsen, S., & Skogstad

21. Vartia



شده است (هول و کوپر، ۲۰۰۰). در فنلاند، کارمندان محلی گزارش دادند که آنها بطور متوسط هر ۵ سال یا بیشتر در عرض مابینگ قرار گرفتند (وارتیا، ۱۹۹۶)، و در ایرلند، متوسط زمان در معرض مابینگ قرارگفتن ۳.۴ سال می‌باشد (هول و کوپر، ۲۰۰۰). دوم، مابینگ شامل یک عامل ذهنی که ادراکات قربانیان در معرض قرار این رفتار قرار گرفتن و پیامدهایش را چگونه تفسیر می‌کنند (اینارسن و هول، زاپف و کوپر، ۲۰۰۳). پینتر<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) اظهار داشت که هرگونه ارزیابی از مابینگ باید براساس ارزیابی ذهنی از این مفهوم باشد، چرا که ممکن است مابینگ مشاهده شده توسط شخصی، توسط شخصی دیگر درک نشود (کواين، کریچ و چونگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). علاوه بر این، اثر روان‌شناختی بر فرد دارد، به طور بالقوه رفتار آزاردهنده باید توسط قربانی درک و ارزیابی شده باشد. ادارک ذهنی از مابینگ ناراحتی و رنج بخشی از قربانی، و ارزیابی‌ش از روابط ویژگی (شخصی) با دیگران درمحل کار نشان می‌دهد. اینارسن بیان می‌کند "ادراک ذهنی از مابینگ" در واقع ممکن است تنها "معیاری عینی از مابینگ" باشد (برای مثال، گزارش‌ها از همکاران، شواهد واقعی مابینگ) (اینارسن، ۲۰۰۰). سوم، بیشترین تعریف مابینگ بر اقدامات منفی تاکید دارد (اینارسن، ۲۰۰۰؛ اولوس، ۱۹۹۱). نوع شناسی‌های مختلف اقدامات مابینگ در ادبیات شناسایی شده است، همچون سپر بلا بودن، سخن‌پراکنی، آزار جسمی، فشار کار، و آزار و اذیت جنسی توسط برودسکی (۱۹۷۶) و یا استبدادگری و خود اغراقی، دست کم گرفتن زیردستان، عدم توجه، سبک اجباری در حل تعارض، دلسرد نمودن ابتکار و مجازات تعمدی (جبری) (آشفورد، ۱۹۹۴). به طور کلی، توافق قابل توجهی در انواع اعمال منفی طبقه‌بندی شده بعنوان مابینگ در ادبیات وجود دارد و خشونت فیزیکی و آزار و اذیت جنسی عمدتاً از مطالعه حذف شدند. در نهایت، عدم توازن قدرت بین قربانیان و قلدران به عنوان آخرین جنبه اصلی از تعریف مابینگ در نظر گرفته شده است (لیفوقه و دوای<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱؛ انیادیل<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵). قلدری نتیجه قدرت نابرابر است و شامل افرادی است که قادر به دفاع از خود نیستند. قلدری قلدری زمانی تشدید می‌یابد که مدیران قربانیان، مهارتهای مدیریتی ضعیفی داشته باشند، یا افراد از حمایت همکاران یا مدیرانشان برخوردار نباشند (لویس و اورفورد<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). لیمان قلدری را فرآیندی رایج در زندگی روزمره برشمرده و بیان می‌کند قلدری زمانی اتفاق می‌افتد که رفتاری با هدف تحقیر و آزار رخ دهد، آزار واقعی وقتی رخ می‌دهد که رفتارهای قلدری فراوان شوند، فاصله قدرت بین قلدران و قربانیان زیاد باشد، راه فرار و اجتناب وجود نداشته باشد، ارزش‌ها و نگرش‌های قربانیان هدف آزارسانان قرارگیرد (قلی‌پور، بُد، فاخری کوزه‌کنان و همکاران، ۱۳۸۸ به نقل از تهرانی، ۲۰۰۴). قلدری ممکن است مرتبط با کار یا شخص باشد و خود را به صورت آشکار یا پنهان نشان دهد. رفتارهای مرتبط با کار شامل حجم کار زیاد، نظارت بر کار بیش از حد و اختصاص کارهای بی معنی یا اهانت آمیز (اینارسن، ۲۰۱۱a) مخفی نگه داشتن اطلاعات مربوط به کار مانند ایمیلها (رینر و کوپر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶). رفتارهای مرتبط با شخص شامل اظهارات توهین آمیز، اذیت کردن بیش از حد، آزار جنسی، شایعات، انتقاد مداوم، ارعاب (اینارسن، ۲۰۱۱a). برای توصیف قلدری بعضی از محققان تاکید کرده اند روی صفات شخصی عاملان و قربانیان (کوینه<sup>۷</sup> و دیگران، ۲۰۰۰) و بعضی دیگر تاکید کرده اند بر کمبودهایی که کارکنان در محیط کار دارند (زاپف و دیگران، ۱۹۹۶) زمانی که سطح مدیریتی درست عمل نکند تمایل به بی ادبی در سطوح پایین زیاد می‌شود (تپر<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰) علاوه بر این رهبران معمولاً از صدمات ناشی از قلدری و درباره ی چگونگی مداخله موثر آگاه نیستند (سلین، ۲۰۰۳). قلدری یک حمله احساسی است و با هدف رفتار آسیب‌زننده و گستاخانه شروع می‌شود و بیان کننده این است که فردی در مواجهه با دیگری، حالت پرخاشگرانه را از طریق آزاد دادن افراد دیگر با یا بدون رضایت‌شان آنها ایجاد می‌کند و

1. Painter

2. Coyne, Craig & Chong

3. Liefoghe and Davey

4. Niedl

5. Lewis and Orford

6. Rayner and Cooper

7. Coyne et al

8. Tepper



بصورت اعمال بدخواهانه، تمسخر کردن و آسیب به شهرت هر کسی، رفتار می‌کند (آریسوی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). محققان رفتارهای خصمانه در محل کار را تحت عنوان "قلدری محل کار" یا "مابینگ" می‌نامند (برودسکی، ۱۹۷۶؛ لیمان، ۱۹۹۰). قلدری ممکن است به صورت جسمی رخ دهد، ولی مطالعات نشان می‌دهد که حالت شفاهی رایج تر است. قلدری شامل طیف وسیعی از رفتارهای منفی و ناخواسته می‌شود که در اکثر محیط‌های کاری رخ می‌دهد. رفتارهای رایجی مثل انزوا، حمله به حریم خصوصی، مسخره کردن، تحقیر کردن، تهدید شفاهی و دخالت در وظایف کاری اگر از روی قصد نباشد قلدری به حساب نمی‌آید، چرا که قلدری یک رفتار غیر اخلاقی، مداوم و هدفمند است (لویس و اورفورد، ۲۰۰۵). طبق گفته انیادیل (۱۹۹۵)، فرد قربانی کسی است که احساس کند که نمی‌تواند از خودش دفاع یا از موقعیت فرار کند. این ناتوانی در دفاع از خود ممکن است به طور مستقیم با روابط قدرت رسمی یا غیر رسمی مربوط بین طرفین، وضعیت نابرابر از طرفین، و یا نتیجه غیرمستقیم از مابینگ خودش باشد. عموماً ادبیات به این نکته اشاره دارد که در صورت تعادل بین قدرت دو شخص در وضعیت تعارض، اشاره به مابینگ ندارد (هول و کوپر و فارفر، ۲۰۰۱). لیمان (۱۹۹۶) به موضوع رویکرد متفاوتی دارد و بیان می‌کند که مابینگ می‌تواند با یک ساختار قدرت برابر شروع شود، اما پس از مدتی ساختار نابرابر قدرت در نهایت پدیدار می‌شود؛ و قربانیان به موقعیت پایین که منابعشان برای دفاع از خود محدود می‌کند، واداشته می‌شوند. در فرایند قلدری باید بین دو نقش قلدر و قربانی تمایز قائل شد. افراد قلدر کسانی هستند که به‌طور مداوم دیگران را مورد قلدری قرار می‌دهند و با ویژگی‌هایی مانند برون‌گرایی، رقابت‌جویی، پرخاشگری، متخاصم، تکانشی و مهارت‌های ضعیف اجتماعی معرفی می‌شوند اما قربانیان قلدری کسانی هستند که به‌طور مداوم توسط افراد دیگر هدف قلدری قرار می‌گیرند و با ویژگی‌هایی مانند درون‌گرایی، ضعیف، احساسی، خجالتی، محتاط، نایمن و با سطوح بالای اضطراب معرفی می‌شوند. از لحاظ جسمانی، بیشتر قربانیان کوچک‌تر از قلدرها می‌باشند و اغلب توانایی کمتری در دفاع کردن و مراقبت جسمانی و کلامی از خود دارند و از این‌رو هدف پرخاشگری بدون علت افراد قلدر قرار می‌گیرند (ادیب، فتحی، حسینی و همکاران، ۱۳۹۴ رایج ترین نوع قلدری، "قلدری به سمت پایین" است که در آن قلدران<sup>۲</sup> افراد مافوق (سرپرستان) و قربانیانی که آسیب جسمی و روانی دیده‌اند، زیردستان هستند (واندکرچو و کامرس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). قلدری در محل کار رفتار غیرمولدی است که هم برای سازمان مضر است و هم برای اهداف سازمان. لیمان حداقل خسارت‌های مشهود قلدری را هزینه‌های اقتصادی می‌داند که برای مثال در هر سازمان سالانه ۳۰۰۰۰ تا ۱۰۰۰۰۰ دلار برای هر حادثه قلدری پرداخت می‌شود (مگلایک - سسپیکو، فالی، کاناپ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). در یک مطالعه تجربی قربانیان مابینگ نروژی، انزوای اجتماعی و محرومیت، کم ارزش شدن کار و تلاش‌ها، به تمسخر گرفتن (طعنه‌زدن)، اظهارات توهین‌آمیز و تمسخر به عنوان اقدامات منفی گزارش شده است (اینارسن و رانکس و مفیزن<sup>۵</sup>، ۱۹۹۴). در سال‌های اخیر، مسائل روانشناختی مرتبط با محیط کاری کشف شده‌اند که تا حدی با اینکه در سازمان وجود داشته‌اند، ناشناخته مانده بودند. این پدیده بعنوان قلدری، گردهم آمدن با هرکسی، قلدری کردن یا ترور (ترس) روانشناختی اشاره شده است. در این نوع تعارض، قربانی در معرض فرایند سیستماتیک بدنام‌سازی و تجاوز حقوق مدنی‌اش قرار می‌گیرد (لیمان، ۱۹۹۶). وقوع قلدری ممکن است با جنبه‌های مثبت محیط اجتماعی کار نیز تعدیل شود، مخصوصاً حمایت اجتماعی از ناظران قلدری که به عنوان شاهد حاضر به ارائه گزارش باشند، هر چه افزایش یابد قلدری کاهش می‌یابد. اینرسن حمایت اجتماعی را عاملی حمایتی دانسته که ارتباط بین قلدری و سلامتی را تعدیل می‌کند (لویس و اورفورد، ۲۰۰۵). رینر<sup>۶</sup> رفتارهای قلدری را به گروه‌های زیر طبقه بندی می‌کند:

1. Arisoy
2. mobbers
3. Vandekerchove and Commers
4. Meglic-Sespico, Knapp, Faley and et al
5. Einarsen, Raknes & Matthesien
6. Rayner



۱. تهدید موقعیت حرفه‌ای ۲. تهدید وضعیت شخصی ۳. منزوی کردن ۴. کاربیش از حد و ۵. بی‌ثبات کردن امنیت شغلی (کروز و نرونها<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). لیمان پرسشنامه‌ای را برای سنجش قلدری تهیه کرد که حاوی ۴۵ یا ۴۶ گویه بود و در ۱۹۹۰ آن را تحلیل عملی کرد و ۴ عامل زیر را برای قلدری یافت: رفتارهای تحقیرآمیز، رفتارهای توهین آمیز، تغییرات مکرر وظیفه برای تنبیه فرد، خشونت یا تهدید به خشونت (کویه و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲).

## شناسایی فعالیت های قلدری

شناسایی متغیرهای فعالیت خصمانه، درک ساختار فرایند قلدری را امکان‌پذیر می‌سازد. آنها حدی از رفتارهای تعاملی کاملاً نرمال را دربرمی‌گیرد. اگر چه، تکرار بیشتر و دوره‌های زمانی طولانی به منظور آزار و اذیت بکارگرفته می‌شود، محتوایش و معنای آن تغییر یافته است، و متعاقباً به سلاح‌های ارتباطی و خطرناک تبدیل شده است. کاربرد سیستماتیک‌شان در این نوع تعامل محرک توسعه روند خیلی کلیشه‌ای از فرایند قلدری است. به سبب این مفهوم‌سازی، نوع‌شناسی فعالیت‌ها می‌تواند توسعه یافته و لیمان آنها را به ۵ طبقه وابسته به اثرات آن در قربانی تقسیم شده است که به شرح ذیل است:

۱. تاثیر بر برقراری ارتباط مناسب قربانی (مدیر امکان برقرار ارتباط به شما نمی‌دهد؛ شما ساکت هستید، حمله کلامی در مقابل شما درباره وظایف کاری؛ تهدیدهای شفاهی؛ تهدیدهای کلامی به منظور رد کردن شما؛ غیره)
  ۲. تاثیر بر حفظ روابط اجتماعی قربانی (همکاران با شما به مدت طولانی صحبت نمی‌کنند؛ شما در یک اتاق زندانی شده‌اید؛ غیره)؛
  ۳. تاثیر بر حفظ شهرت شخصی قربانی (شایعه‌پراکنی در مورد شما؛ تمسخر شما توسط دیگران؛ سایرین در مورد نواقص تان (جسمی یا عقلی)، میراث قومی تان، یا روش حرکت یا صحبت شما جوک می‌سازند؛ غیره)
  ۴. تاثیر بر وضعیت شغلی (حرفه‌ای) قربانی (به شما هر کاری را بطور کامل انجام نمی‌دهند؛ به شما وظایف کاری بی‌معنی داده می‌شود؛ غیره)
  ۵. تاثیر بر سلامت فیزیکی قربانی (به شما وظایف کاری خطرناک داده می‌شود؛ سایرین شما را بطور فیزیکی تهدید می‌کنند یا بطور فیزیکی به شما حمله می‌کنند؛ شما بطور فعال آزار جنسی می‌بینید؛ غیره).
- لیمان ۴۵ فعالیت متفاوت در فرایند قلدری شناسایی کرده است (لیمان، ۱۹۹۶) و پرسشنامه‌ای توسط وی طراحی و آزمون شده است که به فهرست ترور روانشناختی لیمان (LIPT)<sup>۳</sup> معروف است. لیمان (۱۹۹۷) بین بیلینگ<sup>۴</sup> و مابینگ تمایز روشنی از طریق بیان اینکه بیلینگ مفهومی است که بیشتر از طریق اعمال پرخاشگری فیزیکی شناسایی می‌شود. در طرف دیگر، مابینگ از طریق رفتارهای ساختگی، همچون برخورد یا فشار مضر بر کارکنان شناسایی می‌شود. درک رفتار قلدری در محیط کار خیلی سخت است، پیش از این آن بطور مکرر با زورگویی مرتب است. مطابق گفته وان برگن<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) نارضایتی مرتبط با آزار درک شده بعنوان قلدری با رفتار تهدیدی مرتبط است (بلانکا، ریورا، ایگناسیو و همکاران، ۲۰۱۴). در تحلیل رفتار قلدری قربانیان، برودسکی (۱۹۷۶) بیان می‌کند که سه نوع نشانه مرتبط با رفتار قلدری مشاهده شده است: (۱) بیماری فیزیکی (۲) افسردگی، کم‌خوابی یا عزت نفس پایین (۳) خصومت، حساسیت شدید، انزوای اجتماعی و عصبانیت، بین سایرین. یافته‌های مشابهی نیز توسط فوکس و اسپکتور<sup>۶</sup> (۲۰۰۵)، مون، یلا و آنتون<sup>۷</sup> (۲۰۰۳) کسب شد. قلدری همچنین بر کسانی که کسانی که مشاهده‌گران رفتارهای قلدری تاثیر می‌گذارد (بدون مشارکت مستقیم). مشاهده‌گران عواقب مثل رضایت شغلی

1. D'Cruz & Noronha

2. Cowie et al

3. Leymann Inventory of Psychological Terror

4. bullying

5. Von Bergen

6. Fox and Spector

7. Moon, Yela and Anton





پایین، بهره‌وری پایین و کاهش انگیزش را نشان می‌دهند (به نقل از اینارسن، رانکس، مفیزن، ۱۹۹۴؛ بلانکا و ریورا، ایگناسیو و همکاران، ۲۰۱۴). رابطه مثبت بین اختلال روانی و ملعبه سازی در محیط کار بیانگر اینست که کارمندانی که دچار ملعبه سازی در محل کار می‌شوند، دلواپس تر و بی‌قرارتر می‌شوند و همچنین نشان دهنده اینست که خصوصیات اختلالات روانی کارمندان نظیر اعتماد بنفس پایین، ضعیف‌های بدنی و کمرویی آنها را در زمان وقوع ملعبه سازی در معرض نواقص قرار می‌دهد. مشاهده رفتار قلدری، ترس افراد را بخاطر اینکه ممکن است که قربانی بعدی آنها باشند، افزایش می‌دهد (به نقل از رینر، ۱۹۹۹، بلانکا و ریورا، ایگناسیو و همکاران، ۲۰۱۴). بطور خلاصه، فعالیت‌های قلدری که به عنوان همه نوع نگرش خشونت‌آمیز تعریف شده و ممکن است نتایج منفی زیادی نسبت به اخراج موقت اشخاص قربانی با اختلال سلامت فیزیکی و روانشناختی کارکنان در سازمان را موجب شود (زافف، کارمن و مفیزن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶: ۱۱۷۷)، با توجه به اعمال‌کننده قلدری و روانشناسی شخص قربانی، شخصیت، شرایط موردنظر، سازمانی و اداری و سایر دلایل (بحران اقتصادی، تغییرات و غیره) و همراه با تاثیرات منفی‌شان، آن فرایندی از پیشرفت کاری تا ترک کار شخصی را در برمی‌گیرد (داونپورت، اسپورتز و لیوت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳: ۲۴). بیشتر قربانیان، قلدری را به جهت ترس از دست دادن موقعیت‌شان منعکس نمی‌کنند. برخی اوقات، اشخاص موردهدف تحت تاثیر شدید رفتارهای منفی و از دست دادن سلامت قرار می‌گیرند. بیشتر افراد استرس را بعنوان نتیجه قلدری، آنچه که حتی منجر به ترک شغل‌شان می‌شود، تجربه می‌کنند. آن کیفیت زندگی کاری، و ساختار سازمانی بیمارگونه را شکل می‌دهد (گوکسه<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). مارتینو<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۳) نیز به این نتیجه رسیدند که رفتارهای قلدری در برخی از قربانیان منجر به کاهش در انگیزه و خلاقیت آنها می‌شود. برای مثال، در پژوهشی که در کشور آلمان صورت گرفت، نشان داد که ۷۲٪ از قربانیان با کاهش انگیزه و ۵۹ درصد بطور اجتماعی منزوی می‌شوند. زنان بیشتر در معرض قلدری در محل کار هستند. ۵۷٪ کسانی که قلدری را گزارش داده اند، خانم‌ها بوده‌اند. ۶۰٪ مردان بیشتر مایلند که در رفتارهای قلدرانه و خشونت‌آمیز مشارکت کنند، اما کسی که قلدری می‌کند اگر زن باشد، هدفش بیشتر خانمهاست (bullying in statute, 2006). پیشرفت‌های ناخواسته که به جنسیت مربوط می‌شود؛ توجهات ناخواسته که به جنسیت مربوط می‌شود؛ پیشنهاد‌های نامناسب، تماس تلفنی یا پیغام مکتوب از جنس مخالف و بی‌ارزش کردن حقوق و عقاید یک نفر به دلیل جنسیت (کوئی و دیگران، ۲۰۰۲) همچنان مشکلاتی نظیر حقوق کمتر زنان، ایجاد مانع در سر راه ترفیعات شغلی، تبعیض‌های جنسیتی و در نهایت سوءاستفاده‌ها و آزارگری‌های جنسی، زنان شاغل را رنج می‌دهد (بوستیک<sup>۵</sup>، ۱۳۸۷).

### پیشینه تحقیق

بیشتر ادبیات گذشته در مورد پیامدهای قلدری در درجه اول بر آسیب‌های که بر سلامت و رفاه قربانی وارد می‌کند پرداخته‌اند (به عنوان مثال، استرس ناشی از کار، بی‌تفاوتی، عدم تمرکز و فوییا اجتماعی، خروج، علائم روان تنی، افسردگی، خشم، اضطراب) (به عنوان مثال، بجورکویست، اوسترمن و هیجالت بک<sup>۶</sup>، ۱۹۹۴؛ لیمان، ۱۹۹۰؛ انیادیل، ۱۹۹۶؛ وارتیا، ۱۹۹۶؛ زافف، ۱۹۹۹). در یک مطالعه کیفی که جامعه هدف آن زنان شاغل در بخش دولتی بودند، نمونه‌گیری شامل افرادی بوده که خود را قربانی قلدری می‌دانستند. در این پژوهش قلدری ۱۰ زن در بخش‌های دولتی را با روش مصاحبه و با استفاده از نظریه ریشه‌دار (گراندد تئوری) سنجیده است. نتایج نشان می‌دهد که قلدری منبع اصلی فشار روانی در محل کار است. قلدری به قربانیان آسیب جسمی و روانی می‌زند و اثرات آن بین زنان و مردان متفاوت است: زنان خیلی بیشتر مورد قلدری واقع شده و آثار روانی بیشتری نیز در آنها پدیدار گشته است (لوئیس، ۲۰۰۶). در پژوهشی که توسط قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸) با عنوان

1. Zapf, Carmen & Matthias
2. Davenport, Schwartz, Elliott
3. Gokce
4. Martino et al
5. Bostic
6. Björkqvist, Österman & Hjeltbäck



رابطه قلدری سازمانی ادراک شده با فشار روانی زنان در دانشگاه تهران صورت گرفته است به نتیجه رسیدند که بین ادراک قلدری و فشار روانی رابطه معنی‌دار ولی منفی وجود دارد و بنظر می‌رسد عدم آگاهی زنان از حقوق واقعی‌شان، عدم آگاهی از تعریف درست قلدری و ناآشنایی با مولفه‌های آن و بی‌توجهی به آنها در محیط سازمان و نیز پذیرش مردسالاری در جامعه باعث ایجاد موضع انفعالی در زنان شده است (قلی‌پور، بُد، فاخری کوزه‌کنان و همکاران، ۱۳۸۸). در تحقیقی دیگر رابطه بین قلدری و غلبه بر فشار روانی در مدرسه و تنوع افرادی که قربانی قلدری نیز واقع شدند، بررسی شده است. جامعه آماری ۵۱۰ نفر بین ۱۰ تا ۱۲ سال بوده و نتایج نشان داده است فشار روانی در قربانیان قلدری بیش از دیگران مشاهده می‌شود (اولسن و ویمره<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). در پژوهش دیگری که توسط همایونی و همکاران (۱۳۹۳) با عنوان رابطه اوباشگری سازمانی با خستگی مزمن و نارسایی‌های شناختی شغلی صورت گرفت، به جای واژه قلدری از واژه اوباشگری استفاده نمود و به این نتیجه رسیدند که بین اوباشگری سازمانی و مولفه‌های آن با خستگی مزمن و نارسایی‌هایی شناختی شغلی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و همچنین خستگی مزمن به ترتیب از طریق رفتار تهدیدکننده ارتباطات و رفتار تهدیدکننده شهرت شغلی قابل پیش‌بینی است و در نهایت از میان مولفه‌های اوباشگری سازمانی، رفتار تهدیدکننده شهرت شخصی یکی از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های نارسایی‌های شناختی شغلی است و بیشترین درصد تغییرات واریانس نارسایی‌های شناختی شغلی را به خود اختصاص می‌دهد (همایونی، هاشمی، نعامی و همکاران، ۱۳۹۴). در پژوهشی که توسط ایتورین و همکاران (۲۰۱۳) با عنوان رابطه قلدری روبه پایین با سبک رهبری و نگرش‌های شغلی صورت گرفت، که در آن سبک‌های رهبری شامل سبک تبدالی، تحول‌گرا، اقتدارگرا و پدرسالارانه و نگرش‌های سازمانی نیز شامل رضایت شغلی، تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت بود. نتایج نشان داد که سبک رهبری تحول‌گرا و تبدالی منجر به کاهش احتمال قلدری و در حالی که رهبری اقتدارگرا منجر به افزایش آن می‌شود. رهبری پدرسالارانه بطور ملایم و رابطه منفی‌ای با قلدری داشت. از طرفی درک بالای قلدری رو به پایین بطور معنی‌داری با رضایت شغلی پایین، تعهد عاطفی پایین، تعهد مستمر بالا و قصد ترک خدمت بالا همراه است (ارتیورتن، سماسیلار و آیکان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

سلین در پژوهش خود عوامل مرتبط با قلدری را به سه گروه تقسیم می‌کند: ۱. توانمندی ساختارها و سوابق لازم که خود شامل عدم تعادل قدرت درک شده، هزینه‌های درک شده پایین و نارضایتی و سرخوردگی است. ۲. ساختارهای انگیزشی یا مشوق که شامل رقابت داخلی، سیستم پاداش و سود مورد انتظار است. ۳. آشکار شدن فرآیندها یا شرایط تحریک که شامل کوچک سازی و بازسازی، تغییرات سازمانی و تغییر در ترکیب کار گروه. سلین بیان می‌کند که این سه عوامل باعث ایجاد قلدری در سازمان می‌شود و به محیط کار و سازمان و فرد صدمه می‌زند، و هزینه‌های زیادی را ایجاد می‌کنند. یکی از محققان رابطه بین قلدری در محل کار، انعطاف‌پذیری و افسردگی و فشار کاری بر کارکنان را بررسی کرده است. قلدری در محل کار تحت تاثیر سه عامل شخص مرتبط، زمینه مرتبط و ارباب است که قلدری رابطه مثبت و معناداری با فشار روانی و فشار فیزیکی، نشانه‌های افسردگی دارد و ارتباط منفی با انعطاف‌پذیری دارد همچنین نشانه‌های افسردگی ارتباط مثبت با فشار جسمی و روانی دارد در نتیجه باید برای ایجاد یک محیط ایمن و عاری از قلدری یا حداقل کردن آن روحیه کارکنان را بهبود دهیم. در مطالعه‌ای که توسط بون و همکارانش در مورد مدیریت و پیشگیری از قلدری در سازمان‌های نیوزلندی انجام شده است نتایج زیر حاصل شده است: مفهوم قلدری در بسیاری از سازمانها به خوبی درک نشده است، در حالی که ادراکات مدیران از قلدری در محل کار متناقض است با گزارش‌های کارکنان از قلدری یعنی در اکثر موارد مدیران احساس می‌کنند که اصلاً مشکلی وجود ندارد. بون و همکاران میزان فعالیت یا عدم فعالیت مدیران برای پیشگیری، کنترل و مدیریت قلدری در محل کار را با تعدادی عوامل بالقوه مرتبط ساخته‌اند: ۱. چه میزان قلدری در سازمان درک شده است، گزارش نشان می‌دهد که اکثر مدیرانی که مورد مصاحبه قرار گرفته‌اند معتقد بودند که سازمان مشکل قلدری ندارد. ۲. تاثیراتی که قلدری بر سازمان می‌گذارد (هزینه‌های مستقیم یا غیر مستقیم بر سازمان). ۳. محیط کار مرتبط با قلدری، یافته‌ها نشان

<sup>1</sup> . Olasfen and Viemero

<sup>2</sup> . Ertureten , Cemalcilar\_ & Aycan



می دهد اهمیت رهبری و ایجاد یک محیط عاری از قلدری با اقدامات پیشگیرانه (بون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳) مدیران و صاحب نظران عوامل مختلفی را از محیط اقتصادی رقابتی گرفته تا فرهنگ سازمانی و ویژگی های فردی به عنوان عوامل موثر بر بروز رفتارهای غیر اخلاقی در محیط کار مورد توجه قرار دادند. برای شناخت اخلاقیات در محیط کار، تجزیه و تحلیل دلایل بروز مسایل اخلاقی مفید واقع خواهد شد. بررسی و مطالعه تفکرات و تحلیل های فلسفی بیانگر آن است که مسایل اخلاقی توسط ۴ عامل بوجود می آیند. ویژگی های فردی، ویژگی های محیطی، تعامل فرد با محیط و رابطه میان افراد. این ۴ عامل در ارتباط با هم میتواند باعث بروز رفتارهای غیر اخلاقی شود که قلدری هم یک رفتار غیر اخلاقی در محیط کار است. تحقیقی دیگر رابطه بین قلدری و غلبه بر فشار روانی در مدرسه و تنوع افرادی که قربانی قلدری نیز واقع شده اند، بررسی شده است. جامعه آماری ۵۱۰ نفر بین دانش آموزان ۱۰ تا ۱۲ سال بوده است و نتایج نشان داده است که فشار روانی در قربانیان قلدری بیش از دیگران مشاهده شده است (اولسن و ویمکرو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). در یک پژوهش ۱۶۵ نفر از افراد متخصصی که در محل کار استرس را تجربه کردند مورد مطالعه قرار گرفتند. نتایج نشان داد که در دوره ۲ ساله ۴۰٪ افراد قربانی قلدری و ۶۸٪ مشاهده کننده قلدری در محل کار بودند. از میان افرادی که مورد قلدری واقع شدند ۴۴٪، درصد بالایی از اختلال پس از تجربه را تجربه کردند. کویسی و فرانسس<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) به بررسی تاثیر ویژگی های شخصیتی کارمندان و سیاست های سازمانی در وقوع ملعبه سازی کارمند در محیط کار پرداختند. بطور کلی، یافته ها ثابت کردند که سیاست های سازمانی و ویژگی های شخصیتی با ملعبه سازی در محیط کار مرتبط می باشند. با اینحال سیاست های سازمانی در مقایسه با ویژگی های شخصیتی قربانی، تاثیر قوی تری بر ملعبه سازی دارد که می توان گفت وقوع و احتمال ملعبه سازی کاری بیشتر تحت مفاهیم سازمانی تعریف می شود تا اینکه متاثر از ویژگی های شخصیتی افراد باشد. کیم و گلوب<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) نشان دادند که پیروی وجدان (وجدانیت) که انعکاس دهنده عملکرد سطوح بالای شغلی می باشد یک پیش ماده و مقدمه ای تجاوز و پرخاشگری همکاران می باشد که "حسادت" بعنوان یک مکانیسم رفتاری برای این رابطه نقش دارد. یک توضیح ممکن اینست که کارمندان باوجدان بیشتر شناخته تر و محرک قوی تر هستند که به آنها اجازه می دهد تا در مقابله قلدری هم رده یا بالادستی خود بیشتر مقاومت کند. طبق تحقیق سالین<sup>۲۰۰۳</sup>، نسبت وقوع ملعبه سازی به یک میزان بزرگ، به نفوذ سیاست ها در سازمان وابسته می باشد. بنابراین، در سازمان هایی که در رابطه با ملعبه سازی منفل هستند، در مقایسه با سازمان هایی پیش فعال، احتمال وقوع ملعبه سازی کارمند بالاتر می باشد. مشخصه های مهم در سازمان ها که متحمل ملعبه سازی کارمند هستند، شامل تمایل کارمند به جستجوی علایق خود بجای علایق مشترک می باشد. بعلاوه، یک سیستم ضعیف تحقیقاتی، تسکین و حمایت قربانی، یافته های سیاست های سازمانی را توضیح می دهد که یک شاخص قوی در وقوع ملعبه سازی در محل کار می باشد. تحقیقات تجربی برپایه این فرضیه، رابطه معنی داری بین ملعبه سازی کار و تعدادی فاکتور وضعیتی درون محدوده کار را نشان می دهد. یک عامل مهم در این رابطه، سیاست های سازمانی می باشد که به عنوان رفتارهایی تلقی می شود که بطور غیر نرمال درون یک سازمان رخ می دهد و هنگامی که مسیر حرفه ای و شغلی فرد با خطر و کشمکش مواجه شود، دربرگیرنده اقدامات نفوذی عمدی می باشد که برای حمایت یا افزایش دوره حرفه ای فرد برنامه ریزی می شود. سلین بصورت تجربی، رابطه مثبتی بین درک کارمندان از سیاستهای سازمانی و قلدری در محیط کاری یافتند. این بدین معنی است که مدیران می توانند وقوع ملعبه سازی در بین کارمندان را بررسی کنند. همچنین وارتیا (۱۹۹۶) در یک مطالعه تحقیقی بر روی منابع و عوامل قلدری کردن پیشنهاد داد که در محیط کاری که افراد به دنبال علایق خود می باشند (یکی از نشانه های سیاست های سازمان)، ملعبه سازی همکاران غالب تر است در مقایسه با سازمان هایی که در آن افراد بجای علایق شخصی، علایق مشترک را جستجو می کنند. بعلاوه، محققان بسیاری متذکر شدند که شرایط محیط کار که با سیاست اداره می شود،

1. Beven et al

2. Olasfen and Viemcro

3. Kyesi and Francis

4. Kim and Glomb



بیشتر مستعد ملعبه سازی کارمند می باشد. از این رو، وقوع ملعبه سازی در سازمان هایی که دارای سیستم های ضعیف حمایتی و حفاظتی نسبت به کارمندان هستند، و همچنین تصمیمات غیرشفاف، محتمل تر می باشد. اگرچه مطالعات براساس فرضیه محیط کاری، دانسته های ما از نقش مفاهیم سازمانی در وقوع ملعبه سازی را افزایش می دهد، اما نقش خصوصياتی نظیر شخصیت قربانی (بعنوان یک پیش زمینه برای ملعبه سازی) کاملاً نادیده گرفته می شود. درحالیکه برجسته کردن ویژگی های شخصیتی قربانی را می توان بعنوان " گناه قربانی " قلمداد نمود، شواهدی از وجود رابطه بین ملعبه سازی و ویژگی های خاص شخصیتی وجود دارد. با اینحال، در اکثر مطالعات پیشین درباره وقوع ملعبه سازی در محیط کار، فاکتورهای محیط کاری و ویژگی شخصیتی بطور مستقل بررسی شده اند. اینارسن و همکاران (۲۰۱۱) بیان داشتند که وقوع ملعبه سازی را می توان به هردو خصوصیات فردی و فاکتورهای موقعیتی در محیط کار نسبت داد. عظیمی و همکاران (۱۳۹۰) تقسیم بندی چهارگانه، نگرش شغلی و سازمانی (کارکنان، مجموعه ای از نگرش های باثبات و شناختنی نسبت به محیط کار خود دارند که بعضی از آن ها عبارتند: پرداخت ها، شرایط محیط کار، شرح وظایف شغل و ...) کارکنان را متاثر از ۴ عامل اصلی می دانند: الف- نیروی انسانی پیرامون ب- ماهیت شغل و سازمان ج- عوامل سازمانی و محیطی د- عوامل فردی؛ مهم ترین نگرش های مربوط به سازمان و شغل در قالب رضایت شغلی، تعهد سازمانی و همچنین رفتار شهروندی سازمانی مطرح می شود. یعقوبی و همکاران در پژوهش خود به بررسی رابطه بین رفتارهای قلدری سازمانی و نگرش شغلی و سازمانی کارکنان زن که در دانشگاه تهران فعالیت می کنند، پرداخته اند. براساس یافته های ارائه شده در این پژوهش بین رفتارهای قلدری سازمانی و همه ی ابعاد آن (رفتارهای تهدیدکننده ارتباطات، روابط اجتماعی، شهرت شخصی، موقعیت شغلی و سلامت جسمانی) با نگرش شغلی و سازمانی رابطه منفی و معنادار وجود دارد که با نتایج ایتورتن و همکارانش (۲۰۱۳) مطابقت دارد. متغیر نگرش شغلی و سازمانی ابعادی چون مدیران و مافوق، همکاران، وابستگی سازمانی و شغلی، طراحی شغل و توازن زندگی شغلی و خانوادگی پیش بینی کنندگی بیشتر دارد و در مجموع کل ابعاد نگرش شغلی و سازمانی مورد تایید قرار می گیرد که با نتایج عظیمی و همکاران (۱۳۹۰) مطابقت دارد. تمامی ابعاد رفتار قلدری سازمانی نیز با تمام ابعاد نگرش شغلی و سازمانی (عوامل فردی، ماهیت سازمان و شغل، عوامل محیطی سازمانی و نیروی انسانی پیرامون) رابطه منفی و معنی داری دارند.

(وریتا و لکا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱) استراتژی ها برای پیشگیری و مدیریت قلدری در محل کار طبقه بندی شده اند، استراتژی های اولیه، ثانویه، ثالثیه. وریتا این سه طبقه را توضیح می دهد. استراتژی های اولیه استراتژی فعال هستند و با جلوگیری از اثرات منفی قلدری و یا حداقل کردن ریسک آن تلاش می کنند. استراتژی های ثانویه در جستجوی بازگرداندن، کاهش یا کند کردن یسرفت قلدری در محل کار هستند. پیشگیری از وقوع مجدد و افزایش منابع فردی برای مقابله با قلدری در محل کار، توابعی، اصلاح و بازگرداندن سلامت و رفاه سازمانی. زمانی که یک اقتصاد دان ثابت کند که هزینه های ناشی از قلدری بالاتر از هزینه های پیشگیری است، شرکت آغاز می کند اقدامات ضد قلدری را (رسچ و اسپابینسکی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶). نتایج یک پژوهش نشان می دهد که فقط در ۱۰٪ مواقع مرتکب جرم توسط کارفرما مجازات می شود، در ۴۰٪ مواقع کارفرمایان هیچ واکنشی نشان نمی دهند یعنی عدم پاسخ مدیریت در برابر زورگویی (مارتین و لاون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰) بعضی محققان دریافته اند که گاهی اوقات مدیران از قلدری آگاهند و مداخله نمی کنند یا با مداخله کردن وضعیت را خرابتر می کنند با اقدامات تلافی جویانه از متهم (نمیه<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷) تحقیقات درباره استراتژی های سازمانی و پیشگیری و مدیریت قلدری بسیار محدود است (کیکرال<sup>۵</sup> و دیگران، ۲۰۱۵). مطالعات نشان می دهد که اجرای دوره های آموزشی در مورد اینکه چه رفتاری را از خود بروز دهند ممنوع است و انتظار از کارمندان برای اطمینان از رفتار مناسب ضروری است، با ایجاد یک محیط حرفه ای. کارمندان

<sup>1</sup>. Varita and Leca

<sup>2</sup>. Resch, M., & Schubinski

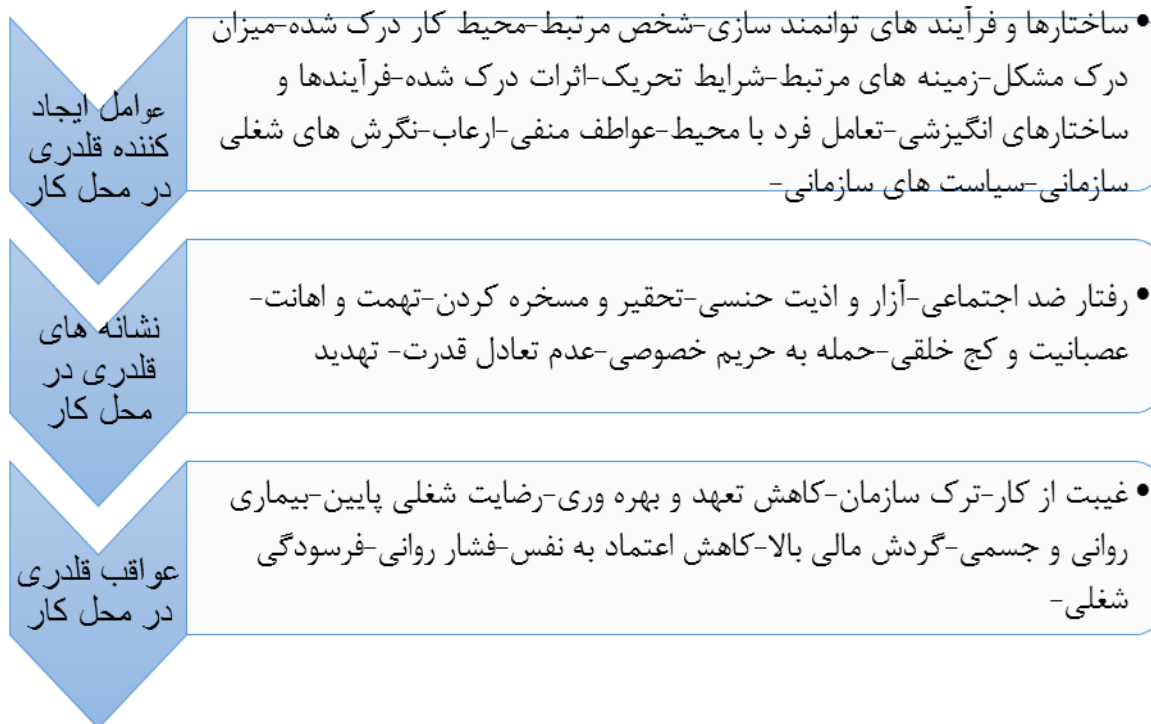
<sup>3</sup>. Martin and Lavan

<sup>4</sup>. Namie

<sup>5</sup>. Cicerali et al

می توانند بروشور رفتاری در یافت کنند، این امر بخصوص برای افرادی که تازه استخدام شده اند مناسب است که رفتار خود را در حال نظارت ببینند و اینکه بدانند رفتارهای غیر قابل قبولشان باعث رفتنشان و سازمان و نتایج ناخاسته برای فرد و سازمان شود. مدیریت ایده آل شامل در نظر گرفتن همه ی اقدامات برای حفاظت کارکنان از خطرات قلدری در محل کار است، افراد دارایی های سازمان است مثل دارایی های دیگر سازمان، سازمانی موفق است که به خوبی از دارایی های خود نگهداری کند (استرندمارک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). با این حال یک سیاست قلدری در محل کار معمولا موثر نیست مگر اینکه جاسازی شود در برنامه های محل کاری که فراهم آمده برای مدیران و کارکنان با آموزش و پرورش درباره اهمیت و ارزش یک فرهنگ کاری مثبت و شاخصهای رفتاری یک فرهنگ (دافی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹) در حالی که جزئیات یک برنامه آموزشی متفاوت خواهد بود، بسته به شرایط و نیازهای سازمان و کسانی که آموزش دیده اند (استالوورت و فوکس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). طیف وسیعی از موضوعات بالقوه شناسایی شده است، موضوعات آموزشی برای کارکنان و سرپرستان عبارتند از: آگاهی و شناخت مساله، عواقب روانی و اقتصادی قلدری در محل کار، تعریف و روشن سازی رفتارهای ناکارآمد و عواقب آنها، روشهای پیشگیری و گزارش و پاسخهای موثر عادلانه تیمی و فردی و سازمانی و سطوح مرتبط دیگر (فریس<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۰۹).

جدول ۲- عوامل ایجادکننده، نشانه ها و عواقب قلدری



## یافته ها

محققان و مدیران عوامل مختلفی از فرهنگ، رقابت، ناسازگاری، تجدید ساختار تا سیستم پاداش، رهبری ضعیف و تهدید وضعیت شخصی را به عنوان عوامل موثر بر بروز قلدری در محل کار در نظر گرفته اند. متغیر های مستقل عبارتند از: فرهنگ

<sup>1</sup>.Strandmark

<sup>2</sup>.Duffy

<sup>3</sup>.Stallwort and Fox

<sup>4</sup>.Ferris et al



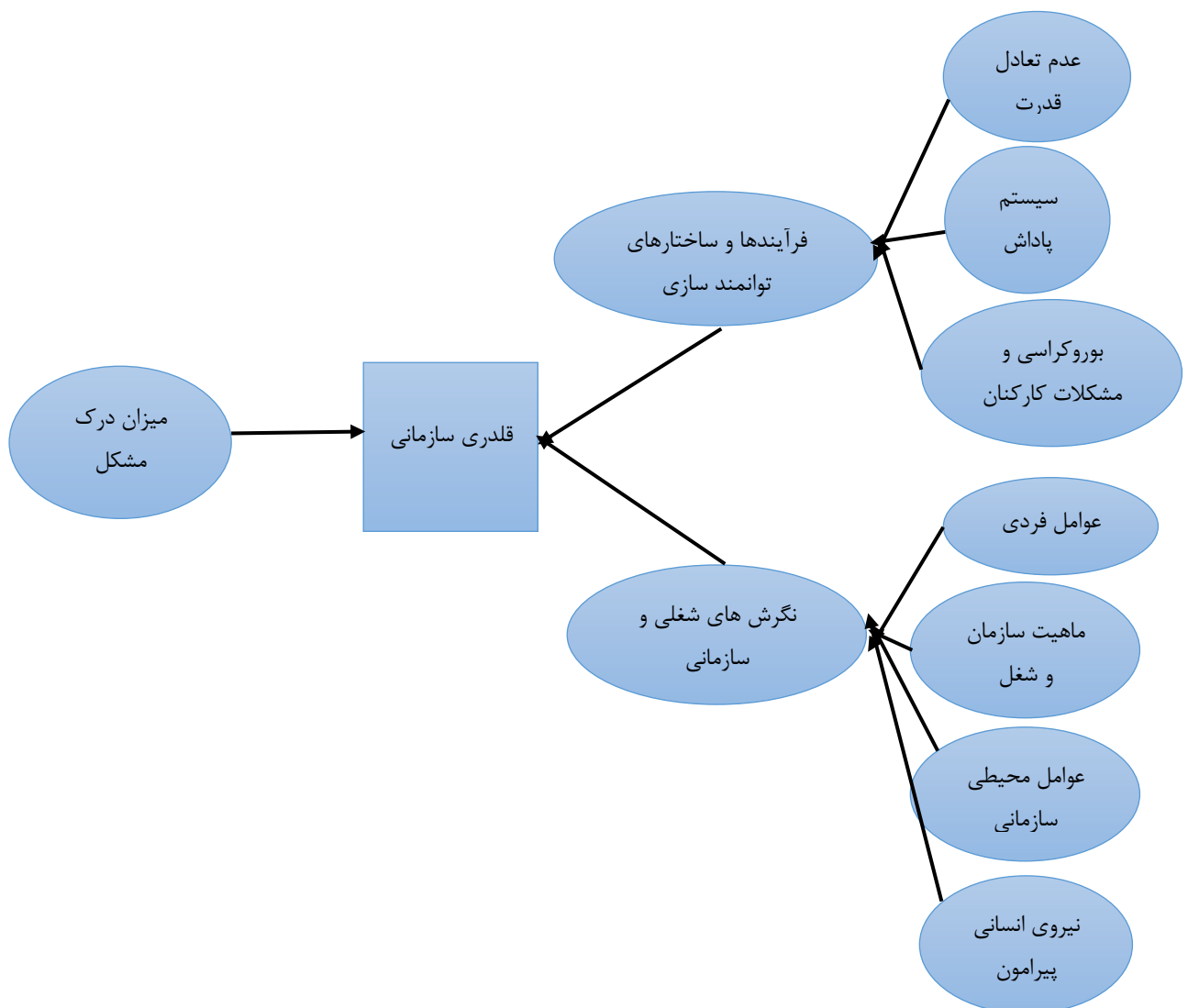
(کارکل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷) ، عدم تعادل قدرت (سلین، ۲۰۰۳)، تجدید ساختار (سلین، ۲۰۰۳)، تهدید وضعیت شخصی (سلین، ۲۰۰۳)، رقابت (سلین، ۲۰۰۳)، بوروکراسی (سلین، ۲۰۰۳)، سیستم پاداش (سلین، ۲۰۰۳) ، رهبری ضعیف (رینر و کوپر، ۲۰۰۶) ، بی ثبات کردن امنیت شغلی (رینر و کوپر، ۲۰۰۶) طراحی شغل (سلین، ۲۰۰۳) نداشتن اطلاعات کافی (رینر و کوپر، ۲۰۰۶)، کار بیش از حد (رینر و کوپر، ۲۰۰۶) ، ناسازگاری و کشمکش (سلین، ۲۰۰۳)، تهدید وضعیت حرفه ای (سلین، ۲۰۰۳) و متغیر های وابسته عبارتند از : انعطاف پذیری (تئودورا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵)، افسردگی نارضایتی (تئودورا، ۲۰۱۵) ، ترک سازمان (سلین، ۲۰۰۳) ، غیبت (سلین، ۲۰۰۳)، کاهش تعهد (سلین، ۲۰۰۳)، کاهش بهره وری (سلین، ۲۰۰۳)، افزایش هزینه ها (سلین، ۲۰۰۳) ، سرخوردگی (تئودورا، ۲۰۱۵) فشار فیزیکی (تئودورا، ۲۰۱۵) فشار روانی (تئودورا، ۲۰۱۵) پرخاشگری (اینرسن، ۱۹۹۶) رفتار ضد اجتماعی (آکویینو ، ۱۹۹۹) مشکلات مالی (سلین، ۲۰۰۳)، کاهش رفتار شهروندی (آکویینو، ۱۹۹۹). بررسی و مطالعه مبانی نظری بیانگر آن است که ۳ عامل، میزان درک مشکل، نگرش های شغلی سازمانی فرآیند ها و ساختارهای توانمند سازی (بیشترین درصد تکرار را در مقالات پیشین داشته اند) بر بروز قلدری در سازمان موثرند و در این میان نگرش های شغلی و سازمانی بیشترین درجه ی تاثیر گذاری را داراست.

جدول ۳- تعداد دفعات تکرار ابعاد قلدری

ردیف	منابع متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	جمع
۱	فرآیندها و ساختارهای انگیزشی	✓						✓			✓	✓		✓	۵
۲	فرآیندها و ساختارهای توانمند سازی	✓						✓	✓	✓	✓			✓	۷
۳	نگرش های شغلی و سازمانی			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	۱۱
۴	میزان درک مشکل						✓			✓	✓			✓	۶
۵	شرایط تحریک	✓						✓					✓	✓	۵

<sup>۱</sup> .Karkel

<sup>۲</sup> .Teodora



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

تحقیق حاضر براساس الگوی فوق طراحی و اجرا شده است. در ادامه بطور مختصر به شرح ابعاد مختلف این الگو می پردازیم:

فرآیندها و ساختارهای توانمند سازی

شرایطی را برای قلدری در محل کار بوجود می آورند مثل خاک حاصلخیز برای کشاورزی این شرایط عبارتند از عدم تعادل قدرت، هزینه های درک شده پایین و نارضایتی و سرخوردگی. عدم تعادل قدرت درک شده پیشنیازی است برای قلدری که فرد می فهمد که نسبت به آن تجاوز شده است، گاهی نشان دهنده آزارهایی است که به کارکنان وارد شده است



(سلین، ۲۰۰۳). نارضایتی و سرخوردگی یک نقطه شروع برای قلدری و دیگر اشکال رفتار ضد اجتماعی که شامل محدودیت‌های سازمانی و عدم کنترل بر کار خود (اینرسن و همکاران، ۱۹۹۶)، نداشتن اهداف روشن (وریتا، ۱۹۹۶)، عوامل فیزیکی محیط کار مثل تراکم، درجه حرارت ناراحت کننده و سر و صدا باعث نارضایتی می شود (اینرسن و همکاران، ۱۹۹۶). هزینه های درک شده مانند قلدری برای فرد و سازمان عواقبی مانند غیبت از کار، ترک سازمان، کاهش تعهد و بهره وری و گردش مالی بالا را به همراه دارد (هوئل و همکاران، ۲۰۰۳). رضایت شغلی پایین، علائم روان تنی و بیماری جسمی باعث اخراج از بازار کار می شود (کیشلی و همکاران، ۲۰۰۳) که برای سازمان هزینه های زیادی دارد (سلین، ۲۰۰۳). فرد قلدر درک درستی از این ندارد که رفتارهای او باعث ایجاد این هزینه ها می شود در نتیجه رفتار خود را مرتباً تکرار می کند. (e.g. (Salin, 2013)).  
Einarsen & Skogstad, 1996; Aquino, Grover, Bradfield & Allen, 1999; Coyne, Seigne & Randall, 2000 (Keashly, 1998)

Einarsen, 1996; Keashly, 1998; O'Moore, 2000; Zapf et al., (e.g. Kräkel, 1997) و (cf. Hoel & Cooper, 2001). (1996)

#### نگرش های شغلی و سازمانی

مهم ترین نگرش های مربوط به سازمان و شغل در قالب رضایت شغلی، تعهد سازمانی و همچنین رفتار شهروندی سازمانی مطرح می شود. به طور کلی، کارکنان، مجموعه ای از نگرش های باثبات و شناختی نسبت به محیط کار خود دارند که بعضی از آن ها عبارتند: پرداخت ها، شرایط محیط کار، شرح وظایف شغل و ...؛ آنها تقسیم بندی چهارگانه، نگرش شغلی و سازمانی کارکنان را متاثر از ۴ عامل اصلی می دانند: الف- نیروی انسانی پیرامون (همکاران، مدیران و مافوقان) ب- ماهیت شغل و سازمان (وابستگی شغلی، وابستگی سازمانی، تناسب شغل با شاغل و طراحی شغل) ج- عوامل سازمانی و محیطی (حجم کاری و استرس، شرایط فیزیکی کار، حقوق و مزایا، آموزش-ارزیابی-ارتقا و توازن زندگی شغلی و خانوادگی) د- عوامل فردی؛ عظیمی و همکاران (۱۳۹۰). افراد اصولاً بدلیل خصوصیات شخصی منفی دست به قلدری می زنند. فردی که قابل اعتماد نیست و به تقوا و پرهیزگاری دیگران اعتقادی ندارد، به احتمال زیاد در صورت به دست آوردن فرصت، دست به رفتار غیر اخلاقی می زند. ویژگی های شخصی تاثیر زیادی بر قلدری در محل کار دارد مثلاً فردی که مدام پرخاشگر است، از دیگران توقع بیجا دارد، به حق خود قانع نیست، به دیگران احترام نمی گذارد، حاضر است برای بدست آوردن پست و مقام کار دیگران را خراب کند و به رفتارهای قلدری دست بزند تا شرایط را برای خود مساعد تر کند. (Maidaniuc-Chirilă Teodora, 2015). (e.g. (Kräkel, 1997)

e.g. Aquino, Grover, Bradfield & Allen, ) . (Einarsen, 1996; Keashly, 1998; O'Moore, 2000; Zapf et al., 1996)  
(e.g. Aquino, Grover, Bradfield & Allen, 1999; Coyne, Seigne & Randall, 2000). مهدیه وسنگری (۱۳۸۸)  
Einarsen & Skogstad, 1996; Keashly, ((Maidaniuc-Chirilă Teodora, 2015). (Coyne, Seigne & Randall, 2000)  
(1998) (cf. Andersson & Pearson, 1999). افراد به دلیل نداشتن برخی شرایط از قبیل نداشتن مهارت های شغلی یا فرصت استخدامی، پاداش ناعادلانه، جو اخلاقی سازمان (سینکلیر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳)، محیط کاری غیر ایمن، شرایط کاری بد و کارفرمای قلدر تحریک می شوند تا دست به رفتارهای قلدری بزنند.

(e.g. Aquino, Grover, Bradfield & Allen, 1999; Coyne, Seigne & Randall, 2000)

BEVAN CATLEY,\* TIM BENTLEY,† DARRYL) FORSYTH, (Einarsen & Skogstad, 1996; Keashly, 1998)  
(2013). مهدیه وسنگری (۱۳۸۸). (cf. Andersson & Pearson, 1999).

#### میزان درک مشکل

گزارش نشان می دهد که اکثر مدیرانی که مورد مصاحبه قرار گرفته اند معتقد بودند که سازمان مشکل قلدری ندارد. کارکنان هم احساس می کنند که رفتارهای قلدرانه آنها رفتار بدی نیست و حقشان بوده است. مدیریت ممکن است تمایلی نداشته

<sup>1</sup>.Sinclair





باشد به پرداختن به قلدری در محل کار وقتی که قلدرها موثر و مولد درک شده اند و قلدرها ممکن است پاداش یا ترفیع بگیرند (لک و گالپرین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶) افراد قلدر هزینه های ناشی از قلدری خود را درک نمی کنند و نمی انند که چه صدمات جبران ناپذیری را به سازمان وارد میکنند، مدیران هم آگاهی ندارند در نتیجه اقدامات ضد قلدری را انجام نمی دهند، پیشگیری و مدیریت نمی کنند و در بیشتر مواقع با مداخله نا آگاهانه شرایط را بدتر می کنند.

(BEVAN CATLEY,\* TIM BENTLEY,† DARRYL FORSYTH, 2013)

. (Einarsen & Skogstad, 1996; ((LU" TFIYE KAYA CICERALI1 & EYYU" B ENSARI CICERALI2,2015)  
(Doris M. Boutain,Susan L. Johnson,2015 .(cf. Hoel & Cooper, 2001) . (Keashly, 1998

در میان این ۳ متغیر نگرش های شغلی سازمانی بیشترین درجه تاثیر گذاری را بر بروز قلدری در محل کار دارد.

### بحث و نتیجه گیری

مطالعه حاضر از معدود مطالعاتی است که در زمینه قلدری در محل کار انجام شده است. هدف از انجام این مطالعه بررسی عوامل موثر بر بروز قلدری در محل کار (رفتارهای غیر اخلاقی) و هم چنین تاکید بر پیشگیری و مدیریت آن برای ایجاد یک محیط ایمن و سالم شغلی، و همچنین توصیف ادبیات مربوط به قلدری و ساخت یک مدل با توجه به نقش عوامل مختلف در بروز قلدری است تا کارکنان در این محیط رشد کنند و عملکرد بهتری داشته باشند. در قسمت مرور مبانی نظری مدلها و مطالعات قبلی محققان را مورد بررسی قرار دادیم، در هر کدام تعدادی متغیر باعث بروز قلدری در محل کار میشدند و آن را تشدید می کردند با بررسی میزان تکرار متغیرها در هر کدام از مقالات ۳ متغیر (ساختارها و فرآیندهای توانمند سازی، نگرش های شغلی سازمانی، میزان درک مشکل) به عنوان اثرگذارترین متغیرها بر قلدری انتخاب شدند. هر کدام از این متغیرها خود دارای متغیرهای پنهانی هستند که باید توسط سوالات پرسشنامه مورد بررسی قرار گیرد. پژوهشی که توسط قلی پور انجام شده است رابطه فشار روانی و قلدری را بررسی میکند که در اینجا ما فشار روانی را زیر مجموعه ای از ساختارها و فرآیندهای توانمند سازی در نظر گرفته ایم. با توجه به یافته های فوق می توان نتیجه گرفت که هیچ بیانیه ای راجع به قلدری و خطراتش وجود ندارد. قلدری در محل کار هرگز به عنوان یک موضوع در تجمعات سازمانی وجود ندارد، اگرچه بسیاری از شرکت کنندگان بر اهمیت محیط اجتماعی سالم برای سازمان خود اهمیت می دهند. قلدری در محل کار باید به عنوان یک جرم مجزا توسط مدیران سطح بالا به رسمیت شناخته شود و یک سیاست مشخص باید تشکیل شود، باید اقدامات قلدری را بشناسیم و از آنها پیشگیری کنیم، آن را مدیریت و کنترل کنیم و بررسی کنیم چرا کارکنان دست به این رفتارها می زنند، علت را شناسایی کنیم و در جهت حل مشکل برآییم. سازمان باید از استراتژی های خوبی جهت مدیریت قلدری استفاده کنند، میانجیگری اغلب استراتژی خوبی نیست بلکه مربیگری و توسعه سازمانی از اهمیت بسزایی برخوردار است. با توجه به همه عواملی که باعث می شود فرد دست به قلدری بزند باز هم یک کارفرما می تواند یک نقش فعال در پیشگیری از آن داشته باشد و اهمیت رهبری و ایجاد یک محیط عاری از قلدری با اقدامات پیشگیرانه. هدف اصلی تحقیق حاضر، شناسایی عوامل موثر بر بروز قلدری در محل کار است. همانطور که تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان داد، هر ۳ عامل مدل تحقیق در بروز رفتارهای قلدری در محیط کار تاثیر دارند، اما میزان اهمیت و تاثیر آنها یکسان نیست؛ به عبارت دیگر بیشترین تاثیر را نگرش های شغلی و سازمانی (عوامل فردی، ماهیت سازمان و شغل، عوامل محیطی سازمانی و نیروی انسانی پیرامون) داراست. یکی از محدودیتهای مطالعات مربوط به قلدری در محل کار این است که درباره جزئیات بحث پویایی سازمانی ماورای قلدری (در چه شرایطی از سازمان) هیچگونه بررسی انجام نشده است، اینکه چگونه قلدری می تواند به سازمان و افراد کمک کند.

<sup>1</sup>. Leck and Galperin



## منابع

- ادیب، یوسف، فتحی، آذراسکندر، حسینی، سید عدنان و بابایی، حسن (۱۳۹۴) تجارب دانش‌آموزان قربانی ناشی از قلدری: رویکرد پدیدارشناسانه، مجله تحقیقات کیفی در علوم سلامت، دوره ۴، ش ۳، صص ۲۳۲-۲۴۳.
- آقاجانلو، علی . حریریان، حمیدرضا. غفوری فرد، منصور. (۱۳۸۹) تابستان. مواجهه دانشجویان پرستاری دانشگاه علوم پزشکی زنجان با خشونت محل کار در محیط های بالینی. پژوهش پرستاری. ۵ (۱۷) ، ۵۴-۴۷.
- بوستیک، ام ال (۱۳۸۷) مشکلات زنان در محیط کاری، ترجمه محسن داوری، ماهنامه سیاحت غرب، سال ششم، شماره ۶۷، صص ۲۷-۳۲.
- عظیمی، حسین، گودرزی، غلامرضا، انصاری، محمداسماعیل، پیرایش، رضا و عبدی‌زرین، سهراب (۱۳۹۰) طراحی پرسش‌نامه سنجش نگرش شغلی و سازمانی کارکنان دولت؛ مطالعه موردی: ۸۰ سازمان دولتی در مرکز استان زنجان، اندیشه مدیریت راهبردی، سال پنجم، شماره اول، شماره پیاپی ۹، صص ۱۶۹-۲۰۰.
- قلی پور، آرین. بد، مهدیه. فاخری کوزه کنان، سمیرا و باغستانی برزکی، حوریه. (۱۳۸۸). رابطه قلدری سازمانی ادراک شده با فشار روانی زنان. فصلنامه علمی پژوهشی رفاه اجتماعی. ۹ (۳۴) ، ۱۸۷-۲۰۶.
- مهدیه، امید . سنگری، علی اکبر. (۱۳۸۷) زمستان. شناخت علل بروز رفتارهای غیر اخلاقی در محیط کار. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت. ۲ (۵) ، ۱۰۵-۷۹.
- هاشمی شیخ شبابی، سید اسماعیل؛ همایونی، عاطفه؛ نعیمی، عبدالزهرا؛ بشلیده، کیومرث. (۱۳۹۴). رابطه ی اوباشگری سازمانی با خستگی مزمن و نارسایی های شناختی شغلی. فصلنامه سلامت کار ایران. ۱۲ (۲) ، ۱-۱۲.
- Ashfort, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755-778.
- Arisooy. A., (2011). The Factors Occur Mobbing: The Study On The Nurses Working At The Health Sector in Antalya Burdur Isparta. Suleymen Demirel University, Department of Industrial Relations and Labor Economics, Master's Thesis.
- Agervold, M. (2007) . Bullying at work : A discussion of definitions and prevalence , based on an empirical study. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48(2), 161-172.
- Anderson, S. E, coffey, B. s. and byerly, R.T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices : links to work –family conflict and job-related autcomes. *Journal of management*, vol, 28 no. 6, pp. 787-810.
- ANDERSSON, L. M., & PEARSON, C. M. Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 1999, 24, 452-471.
- AQUINO, K., GROVER, S., BRADFIELD, M., & ALLEN, D. The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on workplace victimization. *Academy of Management Journal*, 1999, 42 (3), 260-272.



Ashfort, B. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 126–140.

.Brodsky C. (1976) *The harassed worker*. Lexington, MA: Lexington Books

Balducci C, Fraccaroli F, Schaufeli WB. Workplace bullying and its relation with work characteristics, personality, and post-traumatic stress symptoms: an integrated model. *Anxiety Stress Coping* 2011;24:499e513.

BENNETT, R. J., & ROBINSON, S. L. The past, present and future of workplace deviance research. In Greenberg, J. (Ed.) *Organizational behavior: the state of the science*, 2<sup>nd</sup> edition. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003.

Bentley, T. A., Catley, B., Gardner, D., O'Driscoll, M., Trenberth, L., & Cooper-Thomas, H. (2009a). Perspectives on bullying in the New Zealand health and hospitality sectors. *The Journal of Occupational Health and Safety Australia and New Zealand*, 25(5), 363–373.

Björkqvist, K., Österman, K., Hjeltbäck, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggression Behavior*, 20, 173-184

Blackman, M. C., & Funder, D. C. (2002). Effective interview practices for accurately assessing counterproductive traits. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), 109–116.

Blanca, R.G. Rivera, Ignacio. A.M. Martinez and Cox L. John (2014). The hidden face of mobbing behavior Survey application of the Cisneros inventory in a maquila facility in Mexico, 59(1).175-193.

Catley, B., Bentley, T., Forsyth, D., Cooper-Thomas, H., Gardner, D., O'Driscoll, M., and Trenberth, L. (2014). Managing workplace bullying in New Zealand: Perspectives from occupational health and safety practitioners. *Journal of Management & Organization*, pp598-612.

Cicerali, L. Cicerali, E. (2015). A qualitative study on how Swedish organizations deal with workplace bullying.

citizenship: Research-based recommendations for managers. *Psychologist Manager Journal*, 10(1), 27–46.

Cowie, helen. Naylir, paul. Rivers, Ian. Smith, peterk. Pereire. Beatriz. (2002). Measuring workplace bullying. aggression and violent behavior. Vol 7, pp 33-51.

Coyne, I., Craig, J., & Smith-Lee Chong, P. (2004). Workplacebullying in a group context. *British Journal of Guidance and Counseling*, 32(3), 301–316.

COYNE, I., SEIGNE, S., & RANDALL, P. Predicting workplace victim status from personality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2000, 9 (3), 335-349.

Cropanzano, R, Howes, j. d., Grandcy, A. A. and Toth, p. (1997), the relationship of organizational politice and support to work behavior, attitudes, and stress. *Journal of organizational behavior*, vol. 18, pp. 159-180.

D cruz premilla, ernest to noronha. (2009). the exit coping response to workplace bullying. *emerald relations*, vol 32, No 2, pp 102-120.

Davenport, N., Schwartz, R. D., & Elliott, G. P. (2002). *Mobbing: Emotional abuse in the American workplace* (2nd ed). Ames, IA: Civil Society Publishing.

D'Cruz, P., & Noronha, E. (2009). Experiencing depersonalized bullying: A study of Indian call centre agents. *Work Organization, Labour and Globalization*, 3(1), 26–46

Davenport, N., Schwartz, R. D., & Elliott, G. P. (1999). *Mobbing: Emotional abuse in the American workplace*. Ames, Iowa: Civil Society Pub.

Dubrin, A. j., (2004), *applying psychology, individual and organizational effectiveness*, new jersey, pearson, prentice hall.



- Duffy, M. (2009). Preventing workplace mobbing and bullying with effective organizational consultation, policies legislation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 242–262.
- DUFFY, M. K., GANSTER, D. C., & PAGON, M. Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 2002, 45 (2), 331-351.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379–401.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185–201.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2003). The concept of bullying at work: The European Tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*. London: Taylor and Francis.
- Einarsen, S., Raknes, B. I., & Matthesien, S. M. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *The European Work and Organizational Psychologist*, 4, 381–401.
- Edward, R., Jeffrey., Rothbard, P., Nancy. (1991). Work and family stress and well-being: an examination of person-environment fit in the Work and family Domain. *Organizational behavior and human decision processes*. Vol, 77. No. 2. Pp 85-129.
- Einarsen S, Hoel H, Zapf D, Cooper CL. The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. In: *Bullying and harassment in the workplace: developments in theory, research, and practice*. 2nd ed. London (UK): Taylor & Francis; 2011. p. 3e39.
- EINARSEN, S. Bullying and harassment at work: epidemiological and psychosocial aspects. Doctoral dissertation. Department of Psychosocial Science. Faculty of Psychology. University of Bergen, 1996.
- EINARSEN, S., & RAKNES, B. I. Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 1997, 12, 247-263.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (Eds.). (2011a) *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*. (2nd ed.). London: CRC Press.
- Einarsen, S., Raknes, B. I., Inge, B. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, vol 12, no 3. *Employment Relations Today*, 28(2), 23–36.
- Elçi M, Erdilek MK, Alpan L, Şener İ. (2014) The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*; 150:455-464.
- Ertureten, A., Cemalcilar, Z., & Aycan, Z. (2013) The Relationship of Downward Mobbing with Leadership Style and Organizational Attitudes. *Journal of Business Ethics*, Volume 116, Issue 1, pp 205-216.
- Ferris, P. (2009). The role of the consulting psychologist in the prevention, detection and correction of bullying and mobbing in the workplace. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 169–189.
- Fodchuk, K. M. (2007). Work environments that negate counterproductive behaviors and foster organizational
- Foly M. Caring for those who care: A tribute to nurse and their safety. <http://nursingworld.org/ojin/topic/25/tpc25-1.htm>. Accessed: December 2008.
- Fox, S., & Stallworth, L. E. (2009). Building a framework for two internal organizational approaches to resolving and preventing workplace bullying: Alternative dispute resolution and training. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 220–241.
- Ganster, D. C., and Schaubroeck, J. (1991). Work and stress employee health. *Journal of management*, vol 17, pp 235-271.



- Gardner, S., & Johnson, P. R. (2001). The leaner, meaner workplace: Strategies for handling bullies at work. *Employment Relations Today*, 28(2), 23–36.
- 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.
- Giorgi, Gabriele (2009). Workplace bullying risk assessment in 12 italian organization international, journal of workplace health management, vol 2, no 1, pp 34-47 .
- Glasø L, Matthiesen SB, Nielsen MB, Einarsen S. Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile? *Scand J Psychol* 2007;48:313e9.
- Glendinning, P. M. (2001). Workplace bullying: Curing the cancer of the American workplace. *Public Personnel Management*, 30(3), 269.
- Gökçe, T.A., (2006). Mobbing: A Study on public and private school teachers and administrators. Ankara University, Institute of Education Sciences, Department of Education and Training school Doctorate Thesis, .Ankara.
- Hoel, H., & Cooper, C. L. (2000). Destructive conflict and bullying at work. Sponsored by the British Occupational Health Research Foundation (BOHRF), Manchester School of Management, Manchester University of Science and Technology (UMIST).
- HOEL, H., & COOPER, C. L. Origins of bullying: theoretical frameworks for explaining workplace bullying. In N. Tehrani: *Building a Culture of Respect: Managing Bullying at Work*. London: Taylor HOEL, H., EINARSEN, S., & COOPER, C. Organisational effects of bullying. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (Eds) *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis, 2003. & Francis, 2001.
- Hoel, H., Cooper, C. L., & Faragher, B. (2001). The experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 443–465.
- HOEL, H., EINARSEN, S., & COOPER, C. Organisational effects of bullying. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (Eds) *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis, 2003.
- Keashly, L. (2001). Interpersonal and systemic aspects of emotional abuse at work: The target's perspective. *Violence and Victims*, 16(3), 233–268.
- KEASHLY, L. Emotional abuse in the workplace: conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1998, 1 (1), 85-117.
- Keashly, L., & Jagatic, K. (2003). By any other name: American perspectives on workplace bullying.
- KEASHLY, L., & JAGATIC, K. By any other name: American perspectives on workplace bullying. In Einarsen, S.,
- Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (Eds) *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis, 2003.
- Keashly, L., Trott, V., & MacLean, L. M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and Victims*, 9, 341–357.
- Kim E, Glomb TM. Victimization of high performers: the roles of envy and work group identification. *J Appl Psychol* 2014;99:619.
- KRÄKEL, M. Rent-seeking in Organisationen - eine ökonomische Analyse sozial schädlichen Verhaltens. *Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung*, 1997, 49 (6), 535-555.



- Kwesi,A., Francis,A. (2016). Do Personality and Organizational Politics Predict Workplace Victimization? A Study among Ghanaian Employees.
- Leana. C. r. and Feldman, d. c. (1990). Individual responses to job loss : empirical findings from two field studies. Human relation, vol 43. Pp. 55-81.
- Leck, J. D., & Galperin, B. L. (2006). Worker responses to bully bosses. Canadian Public Policy, 32(1), 85–97.
- Lee , Deborah. (2000). An analysis of workplace bullying in the uk. Personel review. Vol 2. Issue 5. Pp 593-610.
- Lewis , sian . f . (2006) . r ecognition of workplace bullying : A aualitative study of women targets in the public sector . journal of community and applied social psychology . vol 16 . pp 119-135.
- Lewis, sian f . orford .jim. (2005). Womens expecrences of workplace bullying changens in social relationships. Journal of community and applied social psychology. Vol 15. Pp 29-47.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. Violence and Victims, 5, 119– 126. •
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. European Journal of Work & Organizational Psychology, 5(2), 165–185.
- Leymann, H. ve Gustafsson, A. (1996). Mobbing at Work and the Development of Post-Traumatic Stress Disorders. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5 (2), 251-275. •
- LEYMANN, H. Vuxenmobbing på svenska arbetsplatser. En rikstäckande undersökning med 2.428 intervjuer. Stockholm: Arbetsarkyddstyrelsen, 1992a.
- LIEFOOGHE, A., & MACKENZIE DAVEY, K. Accounts of workplace bullying: the role of the organization. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2001, 10 (4), 375-392.
- Loh, J., Restubog, S. L. D., & Zagencyk, T. J. (2010). Consequences of workplace bullying on employee identification and satisfaction among Australians and Singaporeans. Journal of Cross-Cultural Psychology, 41(2), 236–252.
- Lutgen-Sandvik, P, & Sypher, B. D. (2009). Destructive organizational communication: Processes, consequences, and constructive ways of organizing. New York: Routledge.
- Maidaniuc-Chirilă, T., (2015) . Relationships Between Workplace Bullying, Resilience, Depressive Symptoms and Romanian Employees’ Strain. Journal of Psychological Sciences . Vol. 1, No. 1, 1-8.
- Martin, W., & LaVan, H. (2010). Workplace bullying: A review of litigated cases. Employee Responsibilities and Rights Journal, 22(3), 175–194.
- Meglich-sespico. Patrieia. Faky, Roberth. Knapp. Deborah Erdos. (2007). Relief and redress for targets for workplace bullying . employ respons rights journal. Vol 19, pp 31-43.
- NEUMAN, J. H., & BARON, R. A. Workplace violence and workplace aggression: evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. Journal of Management, 1998, 24 (3) , 391-419.
- Niedl, K.(1995). Mobbing/ bullying an Arbeitsplatz [Mobbing/bullying at the work place]. Munchen: •  
.Rainer Hampp Verlag
- Nielsen, M. B., Matthesen, S. B., & Einarsen, S. (2010). The impact of methodological moderators on prevalence rates of workplace bullying. A meta-analysis. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83(4), 955–979. •
- Olafsen , Runnar normak . viemcro . vappu (2000) . bully / victim problems and coping with stress in school among 10-to 12- year – old pupils in aland , finland . aggressivf . behavior . vol 26 , pp 57-65.



O'LEARY-KELLY, A. M., GRIFFIN, R. W. & GLEW, D. J. Organization-motivated aggression: a research framework. *Academy of Management Review*, 1996, 21 (1), 225-253.

O'MOORE, M. Summary report on the national survey on workplace bullying in Ireland. Dublin: The Anti-Bullying Research Centre, Trinity College, 2000

Painter, K. (1991) *Wife rape, marriage and the law : Survey report:Key findings and recommendations.* •  
Manchester: Faculty and Economic and Social Studies, University of Manchester.

Pate judy , phillip Beaumont (2009) bullying and harresment : a case of success . emcral relations , vol 32 , NO2 , pp 171-183.

PRYOR, J. B., & FITZGERALD, L. F. Sexual harassment research in the United States. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (Eds) *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice.* London: Taylor & Francis, 2003.

Rayner, C., & Cooper, C. L. (2006). Workplace bullying. In K. E. Kelloway, J. Barling & J. J. Hurrell Jr (Eds.), *Handbook of workplace violence* (pp. 121–145).

Rayner, Charlotte. Hoel, Helge (1997). "A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying". *Journal of Community & Applied Social Psychology*, Vol. 7, pp 181-191.

Resch, M., & Schubinski, M. (1996). Mobbing—prevention and management in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 295–307.

Salin D. Bullying and organizational politics in competitive and rapidly changing work environments. *Int J Manag Decis Making* 2003;4:35e46..

Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10), 1213–1232.

Saunders, P., Huynh, A., & Goodman-Delahunty, J. (2007). Defining workplace bullying behavior professional lay definitions of workplace bullying. *International Journal of Law and Psychiatry*, 30(4–5), 340-354.

Sheehan, M. (1999). Workplace bullying: Responding with some emotional intelligence. *International Journal of Manpower*, 20(1/2 , 57–69.

Strandmark, M. (2013). Workplace bullying and harassment in Sweden: Mobilizing against Bullying. Paper presented at the The Japan Institute for Labour Policy and Training-2013 on Workplace Bullying and Harassment, No-12.

Susan L, Johnson. Doris M, Boutain. Jenny H.-C, Tsai. and Arnold B, de Castro. (2015). An Investigation of Organizational and Regulatory Discourses of Workplace Bullying. *Journal of Workplace* 340–354. *Health & Safety . vol. 63 , no. 10.*

Tehrani (2004). Bullying: a source of chronic post traumatic stress ? *british journal of Guidance and counseling*, vol. 32, no. 3. Pp 366-384.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.

Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289.

Vandekerckhove, W., & Commers, M. S. R. (2003). Downward workplace mobbing: A sign of the times? *Journal of Business Ethics*, 45, 41–50. •

Vartia, M. A. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(1), 63–69.



VARTIA, M. The sources of bullying - psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, 5 (2), 203- 214.

Vartia, M., & Leka, S. (2011). Interventions for the prevention and management of bullying at work. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (2nd ed., pp. 359–379). Boca Raton, FL: CRC Press.

Yamada, D. C. (2008). Workplace bullying and ethical leadership, *Legal Studies Research Paper Series* (Vol. Research Paper 08-37). Boston, MA: Suffolk University Law School.

Zapf D. Organizational, work group related and personal causes of mobbing/ bullying at work. *Int J Manpow* 1999;20:70e85.

ZAPF, D., KNORZ, C., & KULLA, M. On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, 5 (2), 215-237.

Zapf, Dieter, Carmen Knorz, Matthias Kulla. (1996) "On the relationship between mobbing factors, job content, social work environment, and health outcomes." *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5:2, pp. 215-237. •