



University of
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of
Management Sciences

Analyzing the Strategies of Coping with Bullying in Government Organizations

Ariyan Gholi Pour^{1*}, Hamidreza Ghasemi Banabari²,
Mohammad Rajabnia Chenari³

1. Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. (Corresponding Author). E-mail: agholipor@ut.ac.ir
2. Ph.D in Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modarres University, Tehran, Iran.
3. Master of Accounting, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

Extended Abstract

Abstract

Organizational bullying is one of the usually hidden phenomena in organizations, which manifests itself with behaviors such as insults, humiliation, offenses, threats, and other negative behaviors, and causes the victims to feel disgusted, and as a result, reduces the organizational performance and individual productivity of employees. Organizational bullying is usually done by managers or employees, and dealing with this phenomenon can help the productivity and mental health of employees, finding solutions to deal with it is essential in organizations. Based on this, the current research has been formed with a mixed color to analyze the solutions to deal with organizational bullying. In this research, first, using the qualitative method and thematic analysis approach, primary codes were identified and then the themes of the research concept were categorized. In this section, the results were obtained from semi-structured interviews with 20 employees of the Ministry of Industry, Mining and Trade, the Ministry of Petroleum, the National Tax Administration, and the Central Bank. In the quantitative phase of the research, the identified solutions for better evaluation were distributed electronically using a questionnaire among the employees and managers of the mentioned organizations, and the results were evaluated using the exploratory factor analysis method through SPSS software, finally, the solutions were divided into 6 categories. They were categorized as managerial, specialized, confrontational, individual, organizational, and legal.

Introduction

One of the most important and common phenomena that are sometimes hidden from others in government organizations is organizational bullying. This

phenomenon has been the subject of international studies for several decades due to its widespread and harmful nature at all levels of the organization. Human resources play a decisive role in the success or failure of the organization. Therefore, examining variables affecting human resources can be useful for government organizations in the long run. Organizational bullying is related to situations where the target of bullying is subjected to harassment, insult, and social isolation. Victims have a low level of job satisfaction and finally, as a last resort to cope with bullying, they intend to leave their jobs. Also, bullying behaviors in some victims lead to a decrease in their motivation and creativity and also people in this situation have a natural tendency to find ways to cope with bullying. According to the stated content, it can be concluded that bullying is a widespread organizational problem with destructive effects at the individual and organizational levels. Therefore, finding logical and stress-free strategies to cope with bullying in organizations can, in addition to helping the physical and mental health of employees, help the organization achieve its desired goals.

Case Study

The statistical population of the qualitative part of the research was determined by the managers and employees of government organizations, including the employees of the Ministry of Industry, Mining and Trade, the Ministry of Petroleum, the National Tax Administration, and the Central Bank. The statistical population of the quantitative part of the research was also formed by the employees of government organizations of Tehran province.

Materials and Methods

In terms of research orientation, this research is fundamental-applied, in terms of research approach, it is hybrid, and in terms of research strategies, thematic analysis (qualitative)-correlation (quantitative). In the first stage of the research, to fill the void of previous research, by using the qualitative approach of theme analysis (theme network method), the strategies to cope with organizational bullying in Iran's government organizations were identified, as a result of interviews with 20 of managers and employees in different organizations and referring to The theoretical foundations in this field have been obtained. Based on this, the interviews were implemented, and then the initial coding was done. The sampling method in the qualitative part was a combination of targeted judgment methods and snowball method (non-probability methods). In the quantitative part, the research tool was a five-point Likert scale questionnaire. The number of sample people was determined based on the random sampling method, and the questionnaire was distributed electronically among the 157 employees of various government organizations. To analyze the findings, exploratory factor analysis was used to cluster strategies. The software used in this research was SPSS.

Discussion and Results

After studying the research literature, in the qualitative part, semi-structured interviews were conducted with some employees in the organizations mentioned in the previous section. From the 11th interview onwards, no new content was added, but despite this, the interviews continued until the 20th interview, when theoretical saturation was achieved in the 20th interview, and finally 21 indicators were extracted from the texts of the interviews, and these indicators were divided into 2 categories. Also In the quantitative section, after statistical analysis, the indicators were categorized into 6 clusters.

Conclusion

In the qualitative part, the indicators were classified into two categories, individual strategies and organizational strategies based on their nature. In the quantitative part, after performing the statistical analysis process, the indicators were categorized based on 6 components, which are: managerial, specialized, confrontational, individual, organizational, and legal strategies. Management strategies are strategies that people in a management position can use as a tool to cope with the phenomenon of organizational bullying and control the conditions in the organization. Specialized strategies are strategies that are related to the scientific and communication field, and the victim uses his scientific and communication expertise to cope with it. confrontational strategies are strategies that, if used, can bring unpleasant consequences for the victim and somehow force him to bear irreparable costs. Individual strategies are strategies based on the victim and only involve him. Organizational strategies are strategies that are used at the level of the organization and have a collective nature and, of course, in individual cases, and finally, legal strategies are strategies that are related to the laws and legal foundations of organizational and professional behavior, and the victim is Being aware of them can help to cope with bullying.

Keywords: Organizational Bullying, Theme Analysis, Coping strategies, Exploratory Factor Analysis

Article Type: Research Article

Cite this article: Gholi Pour, A., Ghasemi Banabari, H.R., & Rajabnia Chenari, M. (2024). Analyzing the Strategies of Coping with Bullying in Government Organizations. *Public Management Researches*, 16 (62), 35-62. (In Persian)



DOI: 10.22111/JMR.2023.44683.5950

Received: 31 Jan. 2023

Revised: 01 Oct. 2023 **Accepted:** 01 Nov.2023

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan

واکاوی راهکارهای مقابله با قلدری در سازمان های دولتی

آرین قلی پور^{۱*} - حمیدرضا قاسمی بنابری^۲ - محمد رجب نیا چناری^۳

۱. نویسنده مسئول، استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

agholipor@ut.ac.ir

۲. دکترای مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۳. کارشناس ارشد حسابداری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

چکیده

قلدری سازمانی یکی از پدیده‌های معمولاً پنهان در سازمان‌ها است که با رفتارهای همچون توهین، تحقیر، اهانت، تهدید و سایر رفتارهای منفی نمود پیدا می‌کند و موجب بروز احساس انزجار در قربانیان و در نتیجه کاهش عملکرد سازمانی و بهره‌وری فردی کارکنان می‌شود. قلدری سازمانی معمولاً از طرف مدیران یا کارکنان صورت می‌پذیرد و مقابله با این پدیده می‌تواند به بهره‌وری و سلامت روانی کارکنان کمک کرده و یافتن راهکارهایی برای مقابله با آن امری ضروری در سازمان‌ها است. بر همین اساس پژوهش حاضر با صبغه ترکیبی و با هدف واکاوی راهکارهای مقابله با قلدری سازمانی شکل گرفته است. در این پژوهش، نخست با استفاده از روش کیفی و رویکرد تحلیل مضمون، کدهای اولیه شناسایی و متعاقب آن مضامین مفهوم پژوهش، دسته‌بندی شد. در این بخش، نتایج از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با ۲۰ نفر از کارکنان وزارت صنعت، معدن و تجارت، وزارت نفت، سازمان امور مالیاتی و بانک مرکزی بدست آمد. در مرحله کمی پژوهش نیز راهکارهای شناسایی شده برای ارزیابی بهتر با استفاده از پرسشنامه، میان کارکنان و مدیران سازمان‌های یاد شده، بصورت الکترونیکی توزیع و نتایج با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی از طریق نرم‌افزار SPSS ارزیابی شد که در نهایت راهکارها به ۶ دسته مدیریتی، تخصصی، تقابلی، فردی، سازمانی و قانونی دسته‌بندی شدند.

واژه‌های کلیدی: قلدری سازمانی، تحلیل مضمون، راهکارهای مقابله، تحلیل عاملی اکتشافی

استناد: قلی پور، آرین؛ قاسمی بنابری، حمیدرضا؛ رجب نیا چناری، محمد. (۱۴۰۲). واکاوی راهکارهای مقابله با قلدری در سازمان های دولتی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۶(۶۲)، ۳۶-۶۲.

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۷/۰۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۱۰



DOI: 10.22111/JMR.2023.44683.5950

نوع مقاله: علمی پژوهشی

حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

مقدمه

یکی از پدیده‌های بسیار مهم و شایع که بعضاً در سازمان‌های دولتی از دید دیگران پنهان می‌ماند، قلدری سازمانی^۱ است. این پدیده به دلیل فراگیر و مضر بودن آن در همه سطوح سازمان، چندین دهه می‌باشد که موضوع مطالعات بین‌المللی قرار گرفته است (Nielsen & Einarsen, 2018). تمامی نگارش‌ها در مبانی نظری مدیریت در سراسر دنیا به اتفاق بر این اصل تأکید دارند که یکی از مهمترین و پیچیده‌ترین منابع از نظر ساختاری و رفتاری، منابع انسانی است. منابع انسانی نقش تعیین کننده در شکست یا پیروزی سازمان دارند (Khaif Elahi, Ghasemi Banabari & Shah Mohammadi, 2014). بنابراین بررسی متغیرهای اثرگذار بر منابع انسانی می‌تواند در بلندمدت برای سازمان‌های دولتی مفید واقع شود. قلدری سازمانی به عنوان رفتار پرخاشگرانه نظام مند^۲ یک مافوق، همکار یا حتی زیر دست، تعریف می‌شود (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003). قلدری سازمانی مربوط به موقعیت‌هایی است که فرد مورد هدف قلدری، در معرض اذیت و آزار، توهین و انزوای اجتماعی قرار می‌گیرد. قلدری سازمانی و نزاع بین فردی با یکدیگر متفاوت می‌باشند. تفاوت آن‌ها در این است که قلدری سازمانی به شکل مرتب و در یک دوره معین رخ می‌دهد، در صورتی که نزاع بین فردی اتفاقی است که به شکل پراکنده و موقتی رخ می‌دهد. همواره قلدری به عنوان عامل ایجاد اثرات زیان آور روحی و روانی تلقی شده است که منجر به ایجاد اختلالات روانی و اجتماعی می‌گردد (La Cour, Bonde & Rosenbaum, 2022). مهم ترین عامل وقوع قلدری سازمانی، اختلاف قدرت میان فرد قلدر و هدف مورد قلدری است (Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia, 2003; Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2011). با وجود نبود مدارک گسترده سازمانی، برخی پژوهش‌ها در مورد نگرش‌های سازمانی، بیانگر وجود تعداد زیادی از افراد قربانی قلدری در سازمان‌ها است. به طور مثال قربانیان، سطح پایینی از رضایت شغلی و در نهایت به عنوان آخرین راه حل برای مقابله با قلدری، قصد ترک شغل خود را دارند (Karatuna, 2015). همچنین رفتارهای قلدری در برخی از قربانیان، منجر به کاهش در انگیزه و خلاقیت آن‌ها می‌شود و قرار گرفتن در

1. Organizational Bullying

2. Systematic Mistreatment

معرض قلدری یک عامل استرس‌زا برای فرد مورد هدف، تلقی می‌شود و همچنین افراد در این شرایط گرایشی طبیعی دارند که راهکارهایی جهت مقابله با قلدری و کاهش حداقلی شرایط تنش‌زا بیابند (*Björklund et al, 2019; Blomberg, Björklund & Cowen*). با توجه به مطالب بیان شده می‌توان نتیجه گرفت، قلدری سازمانی (*Forssell, 2022*). مسأله‌ای فراگیر با آثار مخرب در سطح فردی و سازمانی است که می‌تواند عملکرد و بهره‌وری سازمان‌های دولتی را با چالش‌های جدی همراه کند. بنابراین یافتن راهکارهایی منطقی و بدور از هرگونه تنش در جهت مقابله با قلدری در سازمان‌ها می‌تواند علاوه بر کمک به سلامت فیزیکی و روانی کارکنان، سازمان را جهت رسیدن به اهداف مد نظر خود یاری نماید. از همین رو مسأله اصلی پژوهش حاضر واکاوی راهکارهایی جهت مقابله با پدیده قلدری سازمانی توسط طرفین سازمانی است و پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سوال است که راهکارهای مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی برای مقابله با قلدری سازمانی چیست؟

چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

تعاریف متعددی از قلدری سازمانی در مبانی نظری صورت گرفته است که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. قلدری سازمانی خشونت نظام‌مند میان فردی تعریف می‌شود که افراد طی آن تحت فشار قرار می‌گیرند و در تمام مدت در معرض اقدامات منفی همکاران یا سرپرستانشان هستند و فرد توان دفاع از خود در برابر این اقدامات را ندارد (*Nielsen et al, 2015; Arefnejad, Sepahvand, Fathi Chegini & Sepahvand, 2021*). قلدری در محل کار، رفتارهای کلامی و غیرکلامی بدخواهانه است که فرد مرتکب این عمل در مدت زمان طولانی آسیب‌های جدی به شخص قربانی وارد می‌کند (*Tye-williams & Krone, 2015*). قلدری سازمانی را رفتار متجاوزانه فردی تعریف می‌کنند که ممکن است مشکلات شدید اجتماعی، روان‌شناختی و جسمانی را برای فرد مورد هدف ایجاد کند (*Bentley et al., 2012; Ghasemi, Oreyzi & Mousavi, 2019*). همچنین قلدری سازمانی، رفتار پرخاشگرانه نظام‌مند یک مافوق، همکار یا حتی زیر دست با دیگران تعریف می‌شود (*Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003*).

مفهوم قلدری سازمانی غالباً با رویکرد بالا به پایین^۱ در سازمان‌ها همراه است. به عبارت دیگر مدیران به عنوان عامل قلدری به اذیت و آزار کارمندان به عنوان هدف قلدری می‌پردازند. شایع بودن این نوع از قلدری به این دلیل است که کارمندان در بیشتر مواقع، افرادی آسیب‌پذیر تلقی می‌شوند و مدیران در موقعیت قدرت هستند و این اختلاف قدرت موجب پدیده قلدری سازمانی می‌گردد (Keashly & Nowell, 2003). با این حال هر فردی در سازمان صرف نظر از موقعیت و جایگاه می‌تواند در معرض قلدری قرار گیرد که این موضوع در رابطه با مدیران، قلدری رو به بالا^۲ تلقی می‌شود. قلدری کارکنان برای اولین بار در اواخر قرن ۲۱ مورد بحث و بررسی قرار گرفت (Lewis & Sheehan, 2003). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که حدود ۱۰ تا ۲۰ درصد مدیران سازمان‌ها در معرض قلدری سازمانی قرار گرفته‌اند. این موضوع بیانگر این است که کارکنان سازمان‌ها از عوامل معینی قدرت می‌گیرند که مرتکب چنین عملی می‌شوند. برای مثال در پژوهشی عنوان شد، زمانی که شخصی به تازگی جایگاه مدیریت را در اختیار می‌گیرد، به دلیل تازه کار بودن و عدم اطلاعات کافی، در معرض قلدری قرار می‌گیرد. دلیل این امر وابستگی مدیر به زیردستان و وجود روابط قدرت معکوس در این شرایط است که به کارکنان سازمان، قدرت بکارگیری ابزار قلدری را می‌دهد (Branch, Ramsay & Barker, 2007). با توجه به مطالب بیان شده می‌توان نتیجه گرفت که ممکن است پدیده قلدری سازمانی هم برای مدیران و هم برای کارکنان سازمان‌ها، رخ دهد.

از جمله عوامل دیگری که سبب‌ساز پدیده قلدری است، اختلال روانشناسی به نام ماکیاولیسم^۳ است. ماکیاولیسم نوعی رفتار خودخواهانه و دستکاری شده است که به فرد کمک می‌کند تا با هر روشی به هدف خود دست پیدا کند و از قلدری به عنوان یک ابزار برای جذب یا حذف افراد به شکل اجباری، استفاده نماید (Blötner & Bergold, 2023). همچنین قلدری سازمانی به عنوان یک عامل ایجادکننده استرس در محل کار است که با عدم صداقت کارکنان در ارتباط است، بدین ترتیب که کارکنان به دلیل ترس از مواجه شدن با رفتارهای توهین‌آمیز، وادار به دروغ‌گویی می‌شوند (Nielsen et al., 2015). بعلاوه

1. Downward Bullying

2. Upward Bullying

3. Machiavellism

در پژوهش‌های دیگر نشان داده شد که رفتارهای توهین آمیز مدیران سبب احساس نگرانی و ایجاد اضطراب و تشویش در کارکنان می‌شود که این امر به نوبه خود منجر به کاهش مسئولیت‌پذیری افراد نسبت به سازمان و اهداف آن می‌گردد (D'Cruz & Noronha, 2014). افراد هدف قلدری در سازمان برای تخلیه احساسات منفی خود، اقدام به هنجارشکنی و نقض قراردادهای نانوشته میان خود و سازمان می‌کنند (Einarsen et al., 2016). همچنین در پژوهش دیگری نشان داده شد، افرادی که مورد هدف رفتارهای قلدرانه در محیط کار قرار می‌گیرند، به دلیل ترس از درست انجام ندادن وظایف خود، تمایلی به انجام رفتارهای شهروندی سازمانی و کمک به همکاران خود ندارند (Giorgi, Perez & Arenas, 2015; Arefnejad, Sepahvand, Fathi Chegini & Sepahvand, 2021). پژوهشی دیگر با عنوان تعیین نقش ادراک قلدری سازمانی در ارتباط بین استرس شغلی و تمایل به ترک خدمت در کارکنان وزارت ورزش و جوانان، پژوهشگران یافتند که قلدری سازمانی می‌تواند به عنوان عاملی در جهت افزایش تمایل به ترک خدمت در اثر استرس شغلی، قلمداد شود (Ghaffari & Ashuri, 2018). همچنین احساس طرد شدگی، بیش از در کانون توجه و تحت کنترل بودن، احساس ناامیدی و ضعف و کاهش اعتماد به سایرین، از پیامدهای در انتظار فرد قربانی است (La Cour, Bonde & Rosenbaum, 2022). شکور و همکاران (۲۰۲۱)^۱ نیز اختلالات خواب را از پیامدهای پدیده قلدری می‌دانند. با توجه به مطالب بیان شده می‌توان به اهمیت و گستردگی این پدیده در سازمان‌ها به ویژه در سازمان‌های دولتی پی برد.

مقابله با قلدری سازمانی، ساز و کاری در حوزه رفتارهای ارتباطی و شناختی، تعریف می‌شود که شخص قربانی برای غلبه بر استرس مداوم و مکرر و رفتارهای منفی به کار می‌گیرد (Dehue, Bolman & Vollenk, 2012). قلدری زیر مجموعه‌ای از قربانی‌سازی است و با توجه به یافته‌های زیف و همکاران (۲۰۲۰)^۲، راهکارهای مداخله برای رسیدگی به قلدری در سطح سازمانی، تقویت زیر ساخت‌های اخلاقی از جمله تقویت مکالمات دشوار^۳، تعیین حد و مرز برای رفتارهای نامناسب، مدیریت تعارض پیش آمده و گزارش و بررسی رویه‌ها

1. Shakoore et al

2. Zapf et al

3. Difficult conversations

می‌باشد (Blomberg, Björklund & Cowen Forssell, 2022). بعلاوه مقابله با پدیده قلدری به شکل مجموعه‌ای از پاسخ های رفتاری است که یک فرد در مواجهه با شرایط استرس زا از خود نشان می‌دهد تا بتواند محیط اطراف را اصلاح کند و به قصد کاهش ناراحتی، با عامل استرس‌زا سازگار گردد (João & Portelada, 2023).

پژوهشگرانی در گذشته ساز و کار مقابله با قلدری را در چهار واژه خروج^۱، فریاد^۲، وفاداری^۳ و بی توجهی^۴ دسته بندی نمودند:

خروج: ساز و کار خروج مربوط به ترک سازمان و فکر کردن در رابطه با این موضوع است. **فریاد:** ساز و کار فریاد مربوط به در میان گذاشتن قلدری با یکی از اعضای سازمان و تشریح وقوع قلدری برای مدیریت سازمان است.

رضایت: ساز و کار رضایت مربوط به تسلیم شدن در برابر فرد مرتکب قلدری در کوتاه مدت است که می‌تواند دلایلی از جمله ترس از دست دادن شغل، تصور تأثیر گذاری اعتراض بر ارزیابی سالانه، قرار گرفتن در لیست سیاه و قلمداد قلدری به عنوان یک امر رایج در سازمان، داشته باشد.

بی توجهی: ساز و کار بی توجهی مربوط به سکوت، اقدام نکردن و نادیده گرفتن فرد قلدر است (Hirschman, 1970; Kwan, Tuckey & Dollard, 2016).

همچنین پژوهشگرانی با استفاده از یک سبک خاص، ساز و کارهای مربوط به مقابله با قلدری سازمانی را دسته‌بندی نمودند و به دو دسته راهکارهای مقابله با تمرکز بر مسئله^۶ و راهکارهای مقابله با تمرکز بر احساسات^۷ تقسیم کردند (Lazarus, 1980; Van Den Brande, 2016; Björklund et al., 2019). در پژوهشی تحت عنوان قلدری سازمانی و تجربه مدیران و روش‌های مقابله آن‌ها، با بررسی مدیران سوئدی با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته، عوامل اثرگذار بر خنثی سازی قلدری سازمانی یافته و دسته‌بندی شد. این دسته‌بندی به شرح زیر می‌باشد:

1. Exit

2. Voice

3. Loyalty

4. Neglect

5. Acquiescence

6. Problem-Focused Coping Strategies

7. Emotion-Focused Coping

راهکارهای مقابله بر اساس تمرکز بر مسئله:

۱-مقابله اجتماعی(درخواست حمایت از سازمان):^۱ برخی از مصاحبه‌شوندگان بیان نمودند، زمانی که در معرض قلدری قرار گرفتند از مدیران سازمان درخواست کمک کرده و آن چه بر آن‌ها گذشته است را شرح داده‌اند. در بعضی موارد مصاحبه‌شوندگان توانسته بودند با این راهکار، فرد مرتکب قلدری را اخراج نمایند.

۲-مقابله اجتماعی(درخواست حمایت از همکاران):^۲ برخی از مصاحبه‌شوندگان بیان نمودند، زمانی که در معرض قلدری قرار گرفتند از همکاران خود درخواست کمک کرده و یکی از آن‌ها بیان نمود که چگونه با دفاع همکاران، فرد مرتکب قلدری مجبور به ترک کار خود شد.

۳-مواجهه:^۳ برخی از مصاحبه‌شوندگان بیان نمودند، با ایجاد یک موقعیت از قبل برنامه ریزی شده و مستندسازی شواهد مربوط به قلدری فرد مرتکب قلدری، آن‌ها را با مدیران سازمان روبرو کرده و آن چه رخ داده است را شرح داده‌اند و این موضوع سبب توبیخ و در بعضی موارد اخراج فرد مرتکب قلدری شده است.

۴-اعمال قدرت/دستور:^۴ برخی از مصاحبه‌شوندگان بیان نمودند، زمانی که در معرض قلدری قرار گرفتند با توجه به اختیارات و قدرتی که داشتند، توانستند با قلدری مقابله کنند. آن‌ها با ایجاد کارگروه‌های جدید سعی کردند که فضای کاری را سالم‌تر و شاداب‌تر کنند و با اعمال قدرت خود، ترکیب گروه‌های کاری را عوض نمایند. دلیل این کار این بود که یک سری از افراد خاص در گروه‌های یکسان در کنار یکدیگر قرار نگیرند و از قلدری سازمانی، حمایت نکنند.

راهکارهای مقابله بر اساس تمرکز بر احساسات:

۱-مقابله اجتماعی(درخواست حمایت از خانواده، دوستان و شبکه‌های اجتماعی):^۵ برخی از مصاحبه‌شوندگان بیان نمودند که درخواست حمایت از خانواده، دوستان و شبکه‌های اجتماعی به آن‌ها کمک کرده است که از ظاهر پدیده قلدری فراتر رفته و به ابعاد و زوایای

1. Social Coping: Seeking Support From The Organization

2. Social Coping: Seeking Support From Colleagues

3. Confrontation

4. The Use Of Their Power/Mandate As a Manager

5. Social Coping: Seeking Support From Family, Friends or Social Networks

منفی و پنهان قلدری پی ببرند و درباره‌ی آن در محل کار صحبت کنند. ریشه‌یابی مسئله توانسته بود به آن‌ها در مقابله با قلدری، کمک نماید.

۲-مقابله انفرادی: ^۱ برخی از مصاحبه‌شوندگان بیان نمودند که با تمرکز بر کار خود و فاصله گرفتن از دیگر کارکنان، توانستند بر احساسات منفی غلبه کرده و قلدری رخ داد را فراموش نمایند. اما این روش مقابله هم نتیجه مثبت و هم نتیجه منفی برای آن‌ها داشت. نتیجه مثبت این بود که توانسته بودند احساسات منفی و مخرب را کنار بگذارند و فقط بر روی کار خود تمرکز کنند اما نتیجه منفی آن انزوای بیش از حد و قطع ارتباط با کارکنانی بود که عامل قلدری نبودند.

۳-مقابله به شکل خودداری: ^۲ برخی از مصاحبه‌شوندگان بیان نمودند که برای جلوگیری از رخ داد مجدد پدیده قلدری سازمانی با همکاران خود در هیچ برنامه و همایشی شرکت نکردند و تا حد امکان در هیچ جلسه‌ای، حاضر نشدند و حتی برای صرف غذا هم به سالن غذاخوری، مراجعه نمودند. پیامد مثبت این روش مقابله با قلدری بود اما پیامد منفی آن انزوای بیش از حد مدیر و از دست دادن ارتباط دوستانه و کاری با دیگر کارکنان بود.

پژوهشگران سوئدی در نهایت به این موضوع اشاره کردند که برخی از مصاحبه‌شوندگان علی‌رغم تلاش برای مقابله با پدیده قلدری سازمانی، موفق به این کار نشده و ناچار به ترک کار ^۳ خود شده‌اند (Björklund et al, 2019).

جوآئو و پورتلادا (۲۰۲۳) نیز راهکارهای مقابله با قلدری را موارد زیر بیان می‌کنند:

۱-مقابله واکنشی^۴: مانند مراقبه‌کردن، توجه به افکار مثبت، صحبت کردن با دیگران و استفاده از خدمات مشاوره

۲-جلب حمایت^۵: مانند کمک گرفتن از همکاران در سازمان

۳-گریز^۶: مانند فرار از شرایط موجود پس از قلدری

1. Solitary Coping

2. Avoidance Coping

3. Leaving The Organization

4. relective coping

5. Support seeking

6. Evasion

۴- شوخ طبعی^۱: مانند خندیدن و انجام فعالیت های سرگرم کننده به عنوان کاهش اثرات مخرب قلدری

۵-مقابله مذهبی^۲: مانند ارتباط گرفتن با خداوند، به دنبال معنای زندگی بودن و توجه به امید و صلح در زندگی

۶-مصرف مواد مخدر^۳

۷-پذیرش قلدری^۴

در نهایت راهکارهای واکنشی و جلب حمایت، نسبت به سایرین به میزان بیشتری مورد استفاده قرار گرفتند.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر جهت‌گیری پژوهش، بنیادی-کاربردی، از نظر رویکرد پژوهش، ترکیبی و از نظر استراتژی‌های پژوهش، تحلیل مضمون^۵ (کیفی)-همبستگی (کمی) می‌باشد. در مرحله اول پژوهش با هدف پرکردن خلأ پژوهش‌های پیشین، با استفاده از رویکرد کیفی تحلیل مضمون (روش شبکه مضامین^۶) به شناسایی راهکارهای مقابله با قلدری سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران پرداخته شد که در نتیجه مصاحبه با مدیران و کارمندان در سازمان‌های مختلف و رجوع به مبانی نظری موجود در این حوزه، حاصل شده است. بر این اساس مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و به‌دنبال آن کدگذاری اولیه انجام شد. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش، مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی می‌باشند و نمونه آماری پژوهش از ترکیب روش‌های هدفمند قضاوتی و روش گلوله برفی (روش‌های غیراحتمالی) شامل ۲۰ نفر از کارکنان وزارت صنعت، معدن و تجارت، وزارت نفت، سازمان امور مالیاتی و بانک مرکزی تعیین شدند. در این پژوهش اعتمادپذیری با راهبردهای مختلف تأمین شد که یکی از اصلی‌ترین آنها، راهبرد بازخورد مشارکت‌کننده بوده است که طی آن تفسیر

1. Humor

2. Religious coping

3. Substance use

4. Acceptance

5. Thematic analysis

6. Thematic network

گفته‌های مشارکت‌کنندگان و نتایج حاصل از تحلیل آنها به مشارکت‌کنندگان عرضه شد و مواردی که نتیجه ادراک نادرست بودند، تعیین و اصلاح شدند.

جامعه آماری بخش کمی پژوهش را نیز کارکنان سازمان‌های دولتی استان تهران تشکیل می‌دهند. ابزار پژوهش در بخش کمی، پرسشنامه‌ای با طیف پنج گانه لیکرت است. تعداد افراد نمونه بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی، ۱۵۷ نفر مشخص شد و پرسشنامه بصورت الکترونیکی میان کارکنان سازمان های مختلف توزیع گردید. همچنین برای اطمینان، آزمون بارتلت^۱ و شاخص KMO^۲ برای بررسی کفایت نمونه اجرا گردید. برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها در بخش کمی از تحلیل عاملی اکتشافی^۳ برای خوشه‌بندی راهکارها، استفاده شد. نرم‌افزار مورد استفاده در این پژوهش نیز، نرم‌افزار SPSS است. همچنین پایایی پرسشنامه در بخش کمی از روش آلفای کرونباخ و به‌وسیله نرم‌افزار SPSS محاسبه شد که عدد ۰/۷۷ بدست آمد.

تحلیل داده ها

بخش کیفی: فرآیند تحلیل مضمون، فرایندی خطی نیست، زیرا تحلیل مضمون نیازمند فرایندی رفت و برگشتی در کل مجموعه داده‌ها است. به‌طورکلی فرایند کامل تحلیل مضمون را می‌توان به سه مرحله کلان تقسیم کرد: الف- تجزیه و توصیف متن؛ ب- تشریح و تفسیر متن و ج- ادغام و یکپارچه‌کردن دوباره متن (*Abedi Jafari, Taslimi & Faghihi, 2012*). پس از مطالعات ادبیات پژوهش، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با برخی کارکنان در سازمان‌های ذکر شده در بخش قبل، انجام شد. ترکیب مصاحبه‌شوندگان به ترتیب جدول (۱) می‌باشد.

1. Bartlett's Test of Sphericity

2. Kaiser-Mayer-Olkin

3. Exploratory Factor Analysis

جدول شماره ۱: لیست افراد مصاحبه شونده

ردیف	پست سازمانی	ردیف	پست سازمانی
۱ ک	کارمند وزارت صمت (کارشناسی ارشد)	۱۱ ک	کارمند وزارت نفت (کارشناسی ارشد)
۲ ک	کارمند وزارت صمت (کارشناسی ارشد)	۱۲ ک	کارمند وزارت نفت (کارشناسی ارشد)
۳ ک	کارمند وزارت صمت (دکتری)	۱۳ ک	کارمند وزارت نفت (دکتری)
۴ ک	کارمند وزارت صمت (کارشناسی ارشد)	۱۴ ک	کارمند وزارت نفت (کارشناسی)
۵ ک	کارمند وزارت صمت (کارشناسی)	۱۵ ک	کارمند سازمان امور مالیاتی (کارشناسی)
۶ ک	کارمند وزارت صمت (کارشناسی)	۱۶ ک	کارمند سازمان امور مالیاتی (کارشناسی)
۷ ک	کارمند وزارت نفت (کارشناسی)	۱۷ ک	کارمند سازمان امور مالیاتی (کارشناسی ارشد)
۸ ک	کارمند وزارت نفت (کارشناسی ارشد)	۱۸ ک	کارمند بانک مرکزی (کارشناسی ارشد)
۹ ک	کارمند وزارت نفت (کارشناسی ارشد)	۱۹ ک	کارمند بانک مرکزی (کارشناسی ارشد)
۱۰ ک	کارمند وزارت نفت (دکتری)	۲۰ ک	کارمند بانک مرکزی (کارشناسی)

شایان ذکر است از مصاحبه یازدهم به بعد مضمون جدیدی اضافه نشد ولی با این وجود مصاحبه‌ها تا بیستمین مصاحبه ادامه پیدا کرد که در مصاحبه بیستم، اشباع نظری حاصل شد. نتایج انجام مصاحبه در جدول (۲) به نمایش درآمده است. متون مصاحبه و در نتیجه کد های استخراج شده، بر اساس راهکارهای فردی و سازمانی، دسته‌بندی شده است.

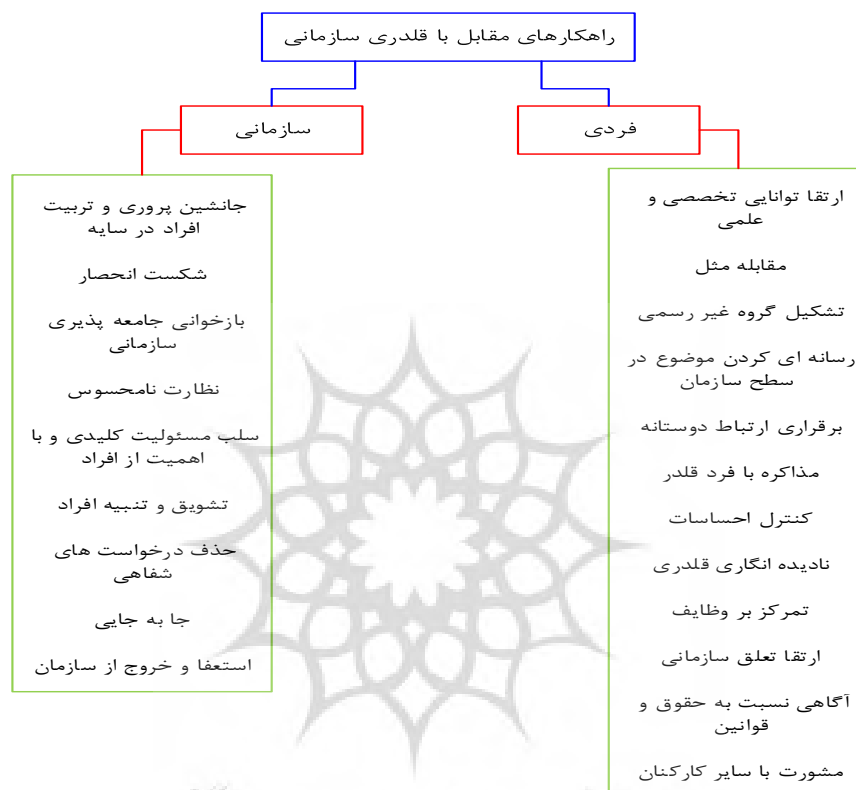
جدول شماره ۲: یافته‌های بخش کیفی

راهکارها	شاخص‌ها	تعداد اشاره	متن مصاحبه
فردی	ارتقا توانایی تخصصی و علمی	۲ ک، ۳ ک، ۵ ک، ۶ ک، ۸ ک، ۹ ک، ۱۰ ک، ۱۲ ک، ۱۴ ک، ۱۵ ک، ۱۹ ک، ۲۰ ک	افزایش دانش علمی و مهارت های تخصصی موجب می شود، شخص به میزان کمتری در معرض قلدری سازمانی قرار گیرد.
	مقابله به مثل	۱ ک، ۶ ک، ۱۱ ک، ۱۳ ک، ۱۸ ک	افراد می توانند با مقابله به مثل با فرد قلدر و رفتار منفی، با قلدری سازمانی مقابله کند.
	تشکیل گروه غیر رسمی	۱ ک، ۶ ک، ۱۱ ک، ۱۳ ک، ۱۸ ک	ورود و عضویت در گروه های غیر رسمی، موجب مقابله با قلدری سازمانی می شود.
	رسانه ای کردن موضوع در سطح سازمان	۳ ک	رسانه ای کردن موضوع قلدری در سطح سازمان، موجب آگاهی کارکنان از این پدیده و وجود فرد قلدر می شود و این موضوع می تواند برای فرد قلدر، تبعات داشته باشد.
	برقراری ارتباط دوستانه	۲ ک، ۳ ک، ۹ ک، ۱۳ ک، ۱۷ ک، ۱۸ ک	برقراری ارتباط دوستانه با همکاران چه در سطح مدیریت و چه در سطح کارشناسان، می تواند مانع قلدری سازمانی می شود.
	مذاکره با فرد قلدر	۳ ک، ۵ ک، ۸ ک، ۹ ک، ۱۱ ک، ۱۳ ک	مذاکره با فرد قلدر و بررسی مسائل به شکل رو در رو، می تواند قلدری سازمانی را خنثی سازد.
	کنترل احساسات	۱ ک، ۳ ک، ۸ ک، ۱۰ ک، ۱۲ ک، ۱۳ ک	کنترل احساسات جهت مقابله با قلدری سازمانی، موثر است.

	۱۹ک،۱۷ک،۱۵ک	
بی توجهی و نادیده انگاری قلدری سازمانی به کارکنان برای مقابله، کمک می کند.	۱۳ک،۱۲ک،۱۰ک،۸ک،۳ک،۱ک ۱۹ک،۱۷ک،۱۵ک	نادیده انگاری قلدری
افراد می توانند با تمرکز بر وظایف و کارهایی که به آنان محول شده است، با قلدری مقابله کنند.	۱۳ک،۱۲ک،۱۰ک،۸ک،۳ک،۱ک ۱۹ک،۱۷ک،۱۵ک	تمرکز بر وظایف
تعلق سازمانی و ایجاد علاقه به سازمان میان کارکنان، از بروز پدیده قلدری سازمانی، جلوگیری می کند.	۱۹ک،۱۶ک،۱۰ک،۹ک،۴ک	ارتقا تعلق سازمانی
آگاهی نسبت به حقوق، تکالیف و قوانین فردی، یکی از راهکارهای مقابله با قلدری سازمانی است.	۱۹ک،۱۷ک،۸ک،۳ک	آگاهی نسبت به حقوق و قوانین
افراد می توانند با همکاری مدیران، جهت مقابله با قلدری سازمانی، مشورت کنند.	ک،۱۰ک،۹ک،۵ک،۲ک،۱ک ۱۷ک،۱۵ک،۱۴ک،۱۳ک،۱۲ک،۱۱ک، ۲۰ک،۱۹ک،۱۸ک،	مشورت با سایر کارکنان
جانشین پروری و تربیت افراد، سبب می شود که فردی صرفاً به دلیل توانایی و دانش شخصی، نسبت به قلدری سازمانی، اقدام نکند.	۸ک،۷ک،۶ک،۵ک،۴ک،۳ک،۲ک، ۹ک، ۱۰ک، ۱۱ک، ۱۲ک، ۲۰ک، ۱۹ک، ۱۶ک، ۱۵ک، ۱۴ک	جانشین پروری و تربیت افراد در سایه
شکست انحصار سازمان فارغ از دانش و تخصص، قلدری سازمانی را از بین می برد.	۷ک،۶ک،۵ک،۴ک،۳ک،۲ک، ۸ک، ۹ک، ۱۰ک، ۱۱ک، ۱۲ک، ۲۰ک، ۱۹ک، ۱۶ک، ۱۵ک، ۱۴ک	شکست انحصار
افزایش آگاهی در حوزه رفتاری و سازمانی می تواند به اشخاص کمک کند که متناسب با هر سازمان، نوع همکاری و رفتار در آن سازمان را بیاموزند و با قلدری سازمانی، مقابله کنند.	۱۰ک،۹ک،۸ک،۶ک،۵ک،۳ک،۲ک، ۱۷ک،۱۵ک،۱۴ک،۱۲ک،۱۱ک، ۱۹ک	بازخوانی جامعه پذیری سازمانی
نظارت نامحسوس در همه سطوح سازمانی، می تواند روشی برای مقابله با قلدری سازمانی باشد.	۱ک،۱۱ک،۱۰ک،۹ک،۸ک،۷ک، ۱۹ک،۱۸ک،۱۷ک،۱۶ک،۱۴ک	نظارت نامحسوس
سلب مسئولیت با اهمیت و کلیدی از فرد قلدر و محول ساختن آنان به افراد شایسته، راهی برای مقابله با قلدری سازمانی می باشد.	۱۹ک،۱۶ک،۱۳ک،۹ک،۸ک،۳ک، ۱۰ک،۹ک،۸ک،۷ک،۵ک،۳ک،۲ک، ۱۹ک،۱۸ک،۱۷ک،۱۳ک،	سلب مسئولیت کلیدی و با اهمیت از افراد
رویکرد تشویق و تنبیه افراد می تواند برای مقابله با قلدری سازمانی، مورد استفاده قرار گیرد.	۱۰ک،۹ک،۸ک،۷ک،۵ک،۳ک،۲ک، ۱۹ک،۱۸ک،۱۷ک،۱۳ک،	تشویق و تنبیه افراد
بخشی از قلدری ها به شکل شفاهی رخ می دهد، بنابراین درخواست های مکتوب موجب کاهش قلدری سازمانی می شود.	۱۸ک،۱۳ک، ۵ک	حذف درخواست های شفاهی
تغییر حوزه کاری و پست سازمانی قربانی قلدری یا فرد قلدر، می تواند راهکاری برای مقابله با قلدری سازمانی باشد.	ک،۱۲ک،۱۰ک،۹ک،۸ک،۳ک،۱ک ۲۰ک،۱۸ک،۱۷ک،۱۵ک،۱۳ک	جا به جایی
استعفا و خروج از سازمان، آخرین راهکار برای مقابله با قلدری سازمانی می باشد.	۱۷ک،۱۰ک،۳ک،۱ک	استعفا و خروج از سازمان

سازمانی

در نهایت خلاصه‌ای از یافته‌های بخش کیفی در شکل (۱) به نمایش در آمده است.



شکل شماره ۱: یافته‌های بخش کیفی

بخش کمی: در این بخش، شاخص‌های استخراج شده از بخش کیفی پژوهش طی پرسشنامه‌ای با طیف پنجگانه لیکرت در اختیار ۱۵۷ نفر از کارکنان سازمان‌های دولتی قرار گرفت و از آنان درخواست شد که موافقت یا مخالفت خود را نسبت به هر راهکار برای مقابله با قلدری سازمانی، اعلام نمایند. بر این اساس، با استفاده از تحلیل عامل اکتشافی، خوشه‌بندی شاخص‌ها صورت گرفت.

از میان پاسخ‌دهندگان، ۷۳/۹ درصد مرد و معادل ۲۶/۱ درصد زن بوده‌اند. از نظر سن، ۱۲/۷ درصد پاسخ‌دهندگان سنی بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۴۸/۴ درصد سنی بین ۳۰ تا ۴۰

سال، ۲۶/۲ درصد سنی بین ۴۰ تا ۵۰ سال و مابقی سنی بیش از ۵۰ سال داشتند. از نظر سطح تحصیلات، ۶/۴ درصد پاسخ‌دهندگان دیپلم و پایین‌تر، ۲۹/۹ درصد کارشناسی، ۴۴/۶ درصد کارشناسی ارشد و در نهایت ۱۹/۱ درصد دکتری بودند. از نظر سابقه کاری ۳۸/۲ درصد پاسخ‌دهندگان سابقه‌ای کمتر از ۱۰ سال و ۶۱/۸ درصد سابقه‌ای بیش از ۱۰ سال داشتند. در نهایت از نظر پست سازمانی ۶۳/۷ درصد پاسخ‌دهندگان را کارشناس و ۳۶/۳ درصد را مدیر تشکیل می‌دهد.

تحلیل عاملی اکتشافی

شاخص KMO شاخصی از کفایت نمونه‌گیری است که کوچک بودن همبستگی جزئی بین متغیرها را بررسی می‌کند و از این طریق مشخص می‌سازد آیا واریانس متغیرهای پژوهش، تحت تاثیر واریانس مشترک برخی عامل‌های پنهانی و اساسی است یا خیر و همچنین آزمون بارتلت برای آزمایش همسانی یا همسنگی واریانس‌ها^۱ استفاده می‌شود و به عبارت دیگر این آزمون بررسی می‌کند که چه هنگام ماتریس همبستگی، شناخته شده است که مقادیر آن‌ها به شرح جدول (۳) است.

جدول شماره ۳: شاخص KMO و آزمون بارتلت

شاخص KMO		آزمون بارتلت
۰/۸۳۱	کای دو	
۱۴۲۴/۰۴۱	درجه آزادی	
۲۱۰	مقدار احتمال	

طبق مشاهدات جدول (۳) شاخص KMO بالای ۰/۶ است، بنابراین انجام تحلیل عاملی برای داده‌های مورد نظر مناسب می‌باشد. همچنین خروجی آزمون نشان می‌دهد که آزمون بارتلت در سطح خطای کوچکتر از ۰/۰۵ معنادار است، بنابراین ماتریس همبستگی بین گویه‌ها، ماتریس همسانی و واحد نمی‌باشد، که در این صورت ارتباط معنی‌داری بین گویه‌ها وجود داشته و امکان شناسایی و تعریف عامل‌های جدیدی بر اساس همبستگی متغیرها

^۱. Homoscedasticity

وجود دارد. بنابراین تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل (مدل عاملی) این داده‌ها مناسب است، زیرا فرضیه شناخته شده بودن ماتریس همبستگی، رد شده است. جدول (۴) به ترتیب اشتراک اولیه و اشتراک استخراجی را نشان می‌دهد. برای تحلیل با توجه به ستون سوم اقدام می‌شود که هرچه قدر مقادیر بزرگتر باشد، عامل‌های استخراج شده، متغیرها را بهتر نشان می‌دهد. با توجه به اینکه همه گویه‌ها مثبت و تقریباً بالای ۰/۴ هستند لذا این تحلیل با همه متغیرها شروع می‌شود و تمامی شاخص‌ها در تحلیل باقی می‌مانند.

جدول شماره ۴: ماتریس اشتراکات

استخراج	اولیه	گویه‌ها
۰/۵۱۸	۱/۰۰	ارتقا توانایی تخصصی و علمی
۰/۶۶۳	۱/۰۰	مقابله به مثل
۰/۶۸۹	۱/۰۰	تشکیل گروه غیر رسمی
۰/۶۶۳	۱/۰۰	رسانه ای کردن موضوع در سطح سازمان
۰/۶۵۶	۱/۰۰	برقراری ارتباط دوستانه
۰/۶۸۳	۱/۰۰	مذاکره با فرد قلدر
۰/۶۴۷	۱/۰۰	کنترل احساسات
۰/۶۹۳	۱/۰۰	نادیده انگاری قلدری
۰/۷۲۷	۱/۰۰	تمرکز بر وظایف
۰/۶۱۳	۱/۰۰	ارتقا تعلق سازمانی
۰/۶۷۰	۱/۰۰	آگاهی نسبت به حقوق و قوانین
۰/۶۶۹	۱/۰۰	مشورت با سایر کارکنان
۰/۷۳۳	۱/۰۰	جانشین پروری و تربیت افراد در سایه
۰/۷۲۲	۱/۰۰	شکست انحصار
۰/۶۵۸	۱/۰۰	بازخوانی جامعه پذیری سازمانی
۰/۷۷۶	۱/۰۰	نظارت نامحسوس
۰/۷۳۳	۱/۰۰	سلب مسئولیت کلیدی و با اهمیت از افراد
۰/۷۱۷	۱/۰۰	تشویق و تنبیه افراد
۰/۶۲۶	۱/۰۰	حذف درخواست های شفاهی
۰/۵۷۱	۱/۰۰	جا به جایی
۰/۶۶۸	۱/۰۰	استعفا و خروج از سازمان

جدول (۵) حاوی سه قسمت است. قسمت اول مربوط به مقادیر ویژه است و تعیین کننده عامل‌هایی است که در تحلیل باقی می‌مانند و عامل‌هایی که دارای مقادیر ویژه کمتر از ۱ هستند از تحلیل خارج می‌شوند. عوامل خارج شده از تحلیل، عواملی هستند که حضور آن‌ها باعث تبیین بیشتر واریانس نمی‌شوند. قسمت دوم مربوط به عوامل استخراجی بدون چرخش است و قسمت سوم نشان‌دهنده عوامل استخراجی با چرخش می‌باشد. در این پژوهش عامل‌های ۱ تا ۶ مقادیر ویژه بالاتر از ۱ دارند و این شش عامل می‌توانند تقریباً ۶۷ درصد از تغییرپذیری (واریانس) متغیرها را توضیح دهند. ماتریس مولفه‌ها در برون داد نرم‌افزار اس پی اس برای این پژوهش، ۶ خوشه را شناسایی کرده است.

جدول شماره ۵: واریانس کل تبیین شده^۱

اجزا	مقادیر ویژه			عوامل استخراجی بدون چرخش			عوامل استخراجی با چرخش		
	کل	درصد از واریانس	درصد انباشته	کل	درصد از واریانس	درصد انباشته	کل	درصد از واریانس	درصد انباشته
۱	۶/۷۷۱	۳۲/۲۴۴	۳۲/۲۴۴	۶/۷۷۱	۳۲/۲۴۴	۳۲/۲۴۴	۳/۸۹۰	۱۸/۵۲۲	۱۸/۵۲۲
۲	۲/۰۲۴	۹/۶۳۶	۴۱/۸۸۰	۲/۰۲۴	۹/۶۳۶	۴۱/۸۸۰	۲/۹۱۸	۱۳/۸۹۶	۳۲/۴۱۸
۳	۱/۷۳۷	۸/۲۷۲	۵۰/۱۵۱	۱/۷۳۷	۸/۲۷۲	۵۰/۱۵۱	۲/۰۸۴	۹/۹۲۴	۴۲/۳۴۲
۴	۱/۳۰۲	۶/۱۹۸	۵۶/۳۴۹	۱/۳۰۲	۶/۱۹۸	۵۶/۳۴۹	۲/۰۳۷	۹/۶۹۹	۵۲/۰۴۱
۵	۱/۲۱۳	۵/۷۷۵	۶۲/۱۲۴	۱/۲۱۳	۵/۷۷۵	۶۲/۱۲۴	۱/۷۲۳	۸/۲۰۴	۶۰/۲۴۵
۶	۱/۰۵۰	۵/۰۰۱	۶۷/۱۲۵	۱/۰۵۰	۵/۰۰۱	۶۷/۱۲۵	۱/۴۴۵	۶/۸۸۰	۶۷/۱۲۵
۷	۰/۹۰۵	۴/۳۰۸	۷۱/۴۳۳						

از آن جا که تفسیر بارهای عاملی در ماتریس اجزا مشکل است، بنابراین از ماتریس اجزای چرخیده شده، استفاده می‌کنیم. جدول (۶)، ماتریس چرخش یافته اجزا را نشان می‌دهد که شامل بارهای عاملی هر یک از متغیرها در عامل‌های باقی مانده پس از چرخش می‌باشد. هرمیزان قدرمطلق این ضرایب بیشتر باشد، عامل مربوطه نقش بیشتری در کل تغییرات (واریانس) متغیر مورد نظر دارد.

^۱. باتوجه به طولانی بودن جدول از ردیف ۸ تا ۲۱ به دلیل عدم استفاده از جدول حذف شد.

جدول شماره ۶: ماتریس اجزای چرخش یافته

مولفه‌ها						شاخص‌ها
قانونی	سازمانی	فردی	تقابلی	تخصصی	مدیریتی	
۰/۰۹۲	۰/۲۳۶	-۰/۱۴۷	۰/۱۸۵	۰/۶۲۷	-۰/۰۷۵	ارتقا توانایی تخصصی و علمی
۰/۱۲۸	۰/۰۳۰	۰/۷۴۰	-۰/۲۱۷	-۰/۲۱۸	-۰/۰۵۸	مقابله به مثل
۰/۲۴۳	-۰/۰۴۸	۰/۷۳۰	۰/۰۴۱	-۰/۲۹۲	-۰/۰۸۶	تشکیل گروه غیر رسمی
-۰/۲۳۸	۰/۰۷۸	۰/۷۴۲	۰/۰۲۰	۰/۰۶۹	-۰/۲۱۰	رسانه ای کردن موضوع در سطح سازمان
-۰/۱۳۷	-۰/۰۲۹	-۰/۰۰۷	۰/۲۴۴	۰/۷۰۰	۰/۲۹۴	برقراری ارتباط دوستانه
۰/۰۵۰	۰/۱۹۷	-۰/۱۹۳	۰/۲۶۵	۰/۶۹۱	۰/۲۳۸	مذاکره با فرد قلدر
۰/۰۲۶	۰/۷۵۴	-۰/۰۳۳	۰/۱۷۷	۰/۰۶۰	-۰/۲۰۲	کنترل احساسات
-۰/۰۵۴	۰/۷۷۹	۰/۱۸۴	-۰/۰۹۴	۰/۱۰۵	۰/۱۷۰	نادیده انگاری قلدری
۰/۱۶۹	۰/۵۵۶	-۰/۳۶۳	۰/۴۹۹	۰/۰۲۳	۰/۰۹۴	تمرکز بر وظایف
۰/۰۵۸	۰/۱۵۴	-۰/۲۳۱	۰/۴۲۳	۰/۴۱۳	۰/۴۲۸	ارتقا تعلق سازمانی
-۰/۰۰۴	۰/۱۲۴	-۰/۰۳۴	۰/۷۵۳	۰/۲۷۳	۰/۱۱۲	آگاهی نسبت به حقوق و قوانین
۰/۰۹۷	-۰/۰۷۹	۰/۰۳۲	۰/۲۲۷	۰/۵۰۹	۰/۵۸۵	مشورت با سایر کارکنان
۰/۲۴۷	-۰/۱۰۵	-۰/۱۷۳	-۰/۰۱۸	۰/۷۲۳	۰/۳۰۶	جانشین پروری و تربیت افراد در سایه
۰/۰۳۹	-۰/۰۱۵	-۰/۱۹۶	۰/۲۱۰	۰/۲۹۸	۰/۷۴۱	شکست انحصار
۰/۰۰۱	-۰/۰۰۷	-۰/۰۱۷	۰/۷۰۶	۰/۱۷۷	۰/۳۵۶	بازخوانی جامعه پذیری سازمانی
-۰/۰۵۵	۰/۰۷۹	-۰/۰۳۸	۰/۰۱۹	۰/۰۱۶	۰/۸۷۵	نظارت نامحسوس
۰/۰۱۷	-۰/۰۴۱	-۰/۱۶۴	۰/۳۴۷	۰/۰۹۹	۰/۷۵۸	سلب مسئولیت کلیدی و با اهمیت از افراد
۰/۱۶۱	-۰/۰۲۷	-۰/۱۱۱	۰/۰۸۰	۰/۲۴۴	۰/۷۸۳	تشویق و تنبیه افراد
۰/۵۵۳	-۰/۰۴۰	-۰/۰۳۶	۰/۳۱۲	۰/۱۶۲	۰/۴۴۰	حذف درخواست های شفاهی
۰/۴۳۲	۰/۲۵۹	-۰/۰۵۸	-۰/۱۲۸	۰/۳۸۱	۰/۳۹۱	جا به جایی
۰/۸۰۹	۰/۰۰۵	۰/۰۹۶	-۰/۰۲۷	۰/۰۳۸	-۰/۰۵۵	استعفا و خروج از سازمان

حال با توجه به جدول (۷) و قدر مطلق ضرایب می‌توان شاخص‌ها را در شش خوشه، دسته‌بندی نمود.

جدول شماره ۷: دسته بندی شاخص ها

ردیف	شاخص ها	راهکارها				
		مدیریتی	تخصصی	تقابلی	فردی	سازمانی
۱	ارتقا تعلق سازمانی	۰/۴۲۸				
۲	مشورت با سایر کارکنان	۰/۵۸۵				
۳	شکست انحصار	۰/۷۴۱				
۴	نظارت نامحسوس	۰/۸۷۵				
۵	سلب مسئولیت کلیدی و با اهمیت از افراد	۰/۷۵۸				
۶	تشویق و تنبیه افراد	۰/۷۸۳				
۷	ارتقا توانایی تخصصی و علمی		۰/۶۲۷			
۸	برقراری ارتباط دوستانه		۰/۷۰۰			
۹	مذاکره با فرد قلدر		۰/۶۹۱			
۱۰	جانشین پروری و تربیت افراد در سایه		۰/۷۳۳			
۱۱	مقابله به مثل		۰/۷۴۰			
۱۲	تشکیل گروه غیر رسمی		۰/۷۳۰			
۱۳	رسانه ای کردن موضوع در سطح سازمان		۰/۷۴۲			
۱۴	کنترل احساسات				۰/۷۷۴	
۱۵	نادیده انگاری قلدری				۰/۷۷۹	
۱۶	تمرکز بر وظایف				۰/۵۵۹	
۱۷	حذف درخواست های شفاهی				۰/۵۵۳	
۱۸	جا به جایی				۰/۴۳۲	
۱۹	استعفا و خروج از سازمان				۰/۸۰۹	
۲۰	آگاهی نسبت به حقوق و قوانین	۰/۷۵۳				
۲۱	بازخوانی جامعه پذیری سازمانی	۰/۷۰۶				

بحث و نتیجه گیری

با توجه به نتایج پژوهش و شاخص‌هایی که از مصاحبه‌ها و مطالعه ادبیات موضوع استخراج شد، در مجموع ۲۱ شاخص به دست آمد که با دو روش کیفی و کمی دسته‌بندی شدند. در بخش کیفی، شاخص‌ها بر اساس ماهیت به دو دسته راهکارهای فردی و راهکارهای سازمانی، دسته‌بندی شدند. در بخش کمی نیز پس از انجام فرآیند تجزیه و تحلیل آماری، شاخص‌ها بر اساس ۶ مولفه دسته‌بندی شدند که این خوشه عبارتند از:

راهکارهای مدیریتی، تخصصی، تقابلی، فردی، سازمانی و قانونی. خلاصه نتایج پژوهش بر اساس روش‌های کیفی و کمی به شرح جدول (۸)، می‌باشد:

جدول شماره ۸: یافته‌های بخش کیفی و کمی

شخص ها	راهکار ها	شخص ها	راهکار ها
ارتقا تعلق سازمانی مشورت با سایر کارکنان شکست انحصار نظارت نامحسوس سلب مسئولیت کلیدی و با اهمیت از افراد تشویق و تنبیه افراد	مدیریتی	ارتقا توانایی تخصصی و علمی مقابله به مثل تشکیل گروه غیر رسمی رسانه ای کردن موضوع در سطح سازمان برقراری ارتباط دوستانه مذاکره با فرد قلدر کنترل احساسات نادیده انگاری قلدری تمرکز بر وظایف ارتقا تعلق سازمانی	فردی
ارتقا توانایی تخصصی و علمی برقراری ارتباط دوستانه مذاکره با فرد قلدر جانشین پروری و تربیت افراد در سایه	تخصصی	آگاهی نسبت به حقوق و قوانین مشورت با سایر کارکنان	
مقابله به مثل تشکیل گروه غیر رسمی رسانه ای کردن موضوع در سطح سازمان	تقابلی	جانشین پروری و تربیت افراد در سایه شکست انحصار بازخوانی جامعه پذیری سازمانی نظارت نامحسوس	
کنترل احساسات نادیده انگاری قلدری تمرکز بر وظایف	فردی	سلب مسئولیت کلیدی و با اهمیت از افراد تشویق و تنبیه افراد حذف درخواست های شفاهی جا به جایی	سازمانی
حذف درخواست های شفاهی جا به جایی استعفا و خروج از سازمان	سازمانی	حذف درخواست های شفاهی جا به جایی استعفا و خروج از سازمان	
آگاهی نسبت به حقوق و قوانین بازخوانی جامعه پذیری سازمانی	قانونی		

در کنکاش ادبیات موضوع، پژوهش‌های زیادی که به راهکارهای مقابله با قلدری سازمانی پرداخته باشند، یافت نشد. در ادامه نتایج پژوهش حاضر با برخی پژوهش‌ها بیان می‌شود. در پژوهشی راهکارهای به متغیرهای خروج، فریاد، رضایت و بی‌توجهی خلاصه شد می‌شود. (Hirschman, 1970; Kwan, Tuckey & Dollard, 2016) که به ترتیب می‌توان راهکار

استعفا و خروج از سازمان را با راهکار خروج، راهکارهای مشورت با سایر کارکنان و رسانه‌ای کردن موضوع در سطح سازمان را با راهکار فریاد، راهکارهای کنترل احساسات و تمرکز بر وظایف را با راهکار رضایت و در نهایت راهکار نادیده انگاری قلدری را با راهکار بی‌توجهی، مشابه دانست. همچنین پژوهشگران، راهکارهای مقابله با قلدری سازمانی را به دو دسته راهکارها بر اساس تمرکز بر مسأله و تمرکز بر احساسات دسته‌بندی نمودند که هر کدام به بخش‌هایی مجزا تقسیم می‌شدند (Lazarus, 1980; Van Den Brande, 2016; Björklund et al., 2019). راهکارهای مشورت با سایر کارکنان و رسانه‌ای کردن موضوع در سطح سازمان با راهکارهای مقابله اجتماعی - درخواست حمایت از همکاران، مطابقت دارد. راهکار مذاکره با فرد قلدر با راهکار مواجهه، مطابقت دارد. راهکارهای تشکیل گروه غیر رسمی، برقراری ارتباط دوستانه و جا به جایی با راهکار اعمال قدرت/ دستور، مطابقت دارد و در نهایت راهکارهای تمرکز بر وظایف، کنترل احساسات و نادیده انگاری قلدری با راهکارهای مقابله انفرادی و مقابله به شکل خودداری، مطابقت دارد.

همچنین با توجه به پژوهشی که جوآئو و پورتلادا (۲۰۲۳) به انجام رساندند، می‌توان راهکارهای ارتقا توانایی و تخصص علمی، مذاکره با فرد قلدر، آگاهی نسبت به حقوق و قوانین، کنترل احساسات و تمرکز بر وظایف را در زمره مقابله واکنشی، راهکارهای تشکیل گروه غیررسمی، برقراری ارتباط دوستانه و مشورت با سایر کارکنان را در زمره جلب حمایت، راهکارهای جا به جایی و استعفا و خروج از سازمان را در زمره گریز، راهکار ارتقا تعلق سازمانی را در زمره مقابله مذهبی و راهکار نادیده انگاری قلدری را در زمره پذیرش قلدری، قرار داد.

حدود ۱۲ راهکار از مجموع راهکارهای بدست آمده از مصاحبه‌ها با نتایج سایر پژوهش‌ها - ها ارتباط داده شد و مابقی راهکارها به عنوان دستاوردهای پژوهش حاضر به راهکارهای مقابله با قلدری سازمانی اضافه شدند و این در حالی است که شاخص‌های مطابقت داده شده نیز با جزئیات و وضوح بیشتر و به شکل کاربردی، ارائه گردیده‌اند.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی با توجه به موقعیت، پست سازمانی و تجربه خویش از راهکارهای ارائه شده و با در نظر گرفتن

موارد زیر، نسبت به مقابله با قلدری سازمانی اقدام نمایند. راهکارهای مدیریتی، راهکارهایی هستند که افراد در مقام مدیریت می‌توانند به عنوان ابزار از آن‌ها جهت مقابله با پدیده قلدری سازمانی، استفاده نمایند و شرایط موجود در سازمان را کنترل کنند. راهکارهای تخصصی، راهکارهایی است که به حوزه علمی و ارتباطی مربوط می‌شود و شخص قربانی برای مقابله از تخصص علمی و ارتباطی خود، استفاده می‌نماید. راهکارهای تقابلی، راهکارهایی هستند که در صورت استفاده می‌توانند عواقب ناخوشایندی برای قربانی به همراه داشته باشند و به نوعی او را مجبور به تقبل هزینه‌های جبران‌ناپذیری کنند. راهکارهای فردی، راهکارهایی مبتنی بر شخص قربانی است و صرفاً او را درگیر می‌نماید. راهکارهای سازمانی، راهکارهایی است که در سطح سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد و ماهیت جمعی و البته در مواردی فردی دارد و در نهایت نیز راهکارهای قانونی، راهکارهایی است که به قوانین و مبانی حقوقی رفتار سازمانی و حرفه‌ای مربوط می‌شود و فرد قربانی با آگاهی از آن‌ها می‌تواند در صدد مقابله با قلدری، برآید.

با توجه به مطالب بیان شده، پیشنهادهای کاربردی زیر در سطح کارشناسی و مدیریت سازمان، ارائه می‌گردد:

۱- به کارشناسان توصیه می‌گردد که با استفاده از ارتقا دانش و تخصص خود، مستند کردن جزئیات، یافتن افراد و گروه‌های معتمد و دوستانه و همچنین انجام فعالیت‌های خلاقانه و سرگرم‌کننده، با پدیده قلدری مقابله کنند و در صورت نیاز مسائل مربوط را با مدیر خود در میان بگذارند.

۲- به مدیران سازمان‌ها نیز توصیه می‌گردد که با رصد مستمر وضعیت کارکنان خود، هرگونه پدیده قلدری را شناسایی و با برگزاری جلسات فردی با آنان، شرایط روحی و کاری آنان را جویا شوند. سپس با استفاده از راهکارهای سازمانی ارائه شده در صدد مقابله برآیند. این امر مهم با وجود منابع و نیروی متخصص کافی در واحد منابع انسانی هر سازمان، قابل دستیابی است.

منابع فارسی

- خائف الهی، احمد علی؛ قاسمی بنابری، حمیدرضا؛ شاه محمدی، ابوالفضل. (۱۳۹۳). معیارهای انتخاب کارکنان در محیط فازی روش رتبه‌بندی توسط نزدیک به راه حل آرمانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۴، شماره ۱، صص ۳۰-۵۲.
- عارف‌نژاد، محسن؛ سپهوند، رضا؛ فتحی چگینی، فریبرز؛ سپهوند، مسعود. (۱۴۰۰). رابطه قلدری سازمانی و اخلاق حرفه‌ای، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال شانزدهم، شماره ۲، صص ۷۳-۸۱.
- غفاری، شمس؛ عاشوری، ماریه. (۱۳۹۶). تعیین نقش ادراک قلدری سازمانی در ارتباط بین استرس شغلی و تمایل به ترک خدمت در کارکنان وزارت ورزش و جوانان، فصلنامه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره ۴، شماره ۴، صص ۱۲۹-۱۳۹.
- قاسمی، طیبیه؛ عریضی، حمیدرضا؛ موسوی، زهره. (۱۳۹۹). تاثیر آموزش خودکنترلی بر قلدری ادراک شده و عملکرد شغلی کارکنان زن سازمان تربیت بدنی، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۴۳، صص ۳۳-۵۰.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ‌زاده، محمد. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، اندیشه مدیریت راهبردی، سال پنجم، شماره ۲، صص ۱۵۱-۱۹۸.

References

- Arefnejad, M., Sepahvand, R., Fathi Chegini, F., & Sepahvand, M. (2021). The relationship between organizational bullying and professional ethics, *Ethics in Science and Technology Quarterly*, 16th year, No. 2, 73-81. (In Persian)
- Abedi Jafari, H., Taslimi, M.S., Faghihi, A.H., & Sheikhzadeh, M. (2012). Thematic analysis and network of themes: a simple and efficient method for explaining patterns in qualitative data, *Strategic Management Thought*, 151-198. (In Persian)
- Blötner, C., & Bergold, S. (2023). The Machiavellian bully revisited: A closer look at differences and processes of Machiavellian bullying and cyberbullying perpetration. *Aggressive behavior*, 49(6), 568-579.
- Björklund, C., Hellman, T., Jensen, I., Åkerblom, C., & Brämberg, E. (2019). Workplace Bullying as Experienced by Managers and How They Cope: A Qualitative Study of Swedish Managers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 16, 46-93. 10.3390/ijerph16234693.
- Branch, S., Ramsay, S., & Barker, M. (2007). Managers in the firing line: Contributing factors to workplace bullying by staff —An interview study. *J. Manag. Organ.* 13, 264–281.

- Bentley, T.A., Catley, B., Cooper - Thomas, H., Gardner, D., O'Driscoll, M.P., Dale, A., & Trenberth, L. (2012). Perceptions of workplace bullying in the New Zealand travel industry: Prevalence and management strategies. *Journal Tourism Management*, 33: 351 - 360.
- D'Cruz, P., & Noronha, E. (2014). Navigating the extended reach: Target experiences of cyber-bullying at work. *Inf. Organ.* 23, 324-343.
- Blomberg, S., Björklund, C., & Cowen Forssell, R. (2022). Guidelines for Managing Social Health Risks At Work – *Victimization and Bullying*. Edition 1, 1-84.
- Dehue, F., Bolman, C., Vollink, T., & Pouwelse, M. (2012). Coping with bullying at work and health related problems. *International Journal of Stress Management*, 19, 175-197. doi:10.1037/a0028969.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., Lande, A.B., & Nielsen MB. (2016). Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: a moderated mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*; 1: 22.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C.L. (2011). *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*, 2nd edition.; Taylor & Francis Group: Boca Raton, FL, USA, 1-512. <https://doi.org/10.1201/EBK1439804896>.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2003). The Concept of Bullying at Work: The European Tradition. In *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*; Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C., Eds.; Taylor & Francis: London, UK, 1-30.
- Folkman, S., & Lazarus, R.S. (1980). An Analysis of Coping in a Middle-Aged Community Sample. *J. Health Soc. Behav.*, 21, 219-231.
- Ghaffari, S., & Ashuri, M. (2018). Determining the role of organizational bullying perception in relation to job stress and willingness to leave the job at Ministry of Sports and Youth employees, *Quarterly Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, Volume 4, Number 4, 129-139. (In Persian)
- Ghasemi, T., Oreyzi, H.R., & Mousavi, Z. (2019). The Effect of Self - Control Training on Perceived Bullying and Job Performance of Female Employees at the Organization of Physical Education, *Quarterly Journal of Career & Organizational Counseling*, Volume 12, Number 43, 33-50. (In Persian)
- Giorgi, G., Leon-Perez, JM., & Arenas, A. (2015). Are bullying behaviors tolerated in some cultures? Evidence for a curvilinear relationship between workplace bullying and job satisfaction among Italian workers. *Journal of Business Ethics*; 131 (1): 227-237.

- Hirschman, A.O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states. Cambridge, MA: *Harvard University Press*.
- João, A., & Portelada, A. (2023). Coping with Workplace Bullying: Strategies Employed by Nurses in the Healthcare Setting. *Nursing Forum*. 2023. 1-9.
- Khaif Elahi, A., Ghasemi Banabari, H., & Shah Mohammadi, I. (2014). Employee selection criteria in the fuzzy environment, ranking method by close to the ideal solution, *Organizational Resource Management Research Quarterly*, Volume 4, Number 1, 30-52. (In Persian)
- Kwan, S.S.M., Tuckey, M.R., & Dollard, M.F. (2016). The role of the psychosocial safety climate in coping with workplace bullying: A grounded theory and sequential tree analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 133-148. doi:10.1080/1359432X.2014.982102.
- Karatuna, I. (2015). Targets' coping with workplace bullying: A qualitative study. *Qual. Res. Organ. Manag. Int. J.* 10, 21–37.
- Keashly, L., & Nowell, B.L. (2003). Conflict, Conflict Resolution and Bullying; *Taylor & Francis*: London, UK, 339–359.
- Lewis, D., & Sheehan, M. (2003). Introduction: Workplace bullying: Theoretical and practical approaches to a management challenge. *Int. J. Manag. Decis. Mak.* 4, 1–10.
- La Cour, S. D., Bonde, B., & Rosenbaum, B. (2022). Bullying as a traumatizing process: An investigation of the phenomenology of the bullying experiences and their dynamic effects. *British Journal of Psychotherapy*, 38(3), 572–588. <https://doi.org/10.1111/bjp.12746>.
- Nielsen, M.B., & Einarsen, S.V. (2018). What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research. *Aggress. Violent Behav.* 42, 71–83.
- Nielsen, M.B., Tangenc, T., Idsoe, T., Matthiesen, S.B., & Magerøy, N. (2015). Post-traumatic stress disorder as a consequence of bullying at work and at school; a literature review and meta-analysis. *Aggression and Violent Behavior*; 21(4): 17-24.
- Shakoor, S., Zavos, H., Gregory, A., & Ronald, A. (2021). The association between bullying- victimisation and sleep disturbances in adolescence: Evidence from a twin study. *Journal of Sleep Research*, 30(5), e13321.
- Tye-Williams, S., & Krone, K. J. (2015). Chaos, reports, and quests: Narrative agency and co-workers in stories of workplace bullying. *Management Communication Quarterly*, 29, 3-27. doi:10.1177/0893318914552029.
- Van den Brande, W., Baillien, E., De Witte, H., Elst, T. V., & Godderis, L. (2016). The role of work stressors, coping strategies and coping resources

in the process of workplace bullying: A systematic review and development of a comprehensive model. *Aggression and Violent Behavior*, 29, 61-71. doi:10.1016/j.avb.2016.06.004.

Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H., & Vartia, M. (2003). Empirical findings on bullying in the workplace. In *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice*; Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C.L., Eds.; Taylor & Francis: London, UK, 103-126.

