

## بررسی ابعاد رفتار قلدری سازمانی در میان معلمان مدارس

کوروش فاتح نژاد<sup>۱</sup>، ویدا اندیشمند<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دانشجویی دکترای مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، ایران  
<sup>۲</sup> استادیار، گروه علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران

### چکیده

منابع انسانی یکی مهم ترین دارایی های هر سازمانی است. با وجود این دارایی است که در این دریای پرتلاطم رقابت، سازمان ها به بقا خود ادامه دهند. موتور محرک هر سازمانی نیروی انسانی آن است. کلید موفقیت سازمان در به حداکثر رساندن بهره وری منابع انسانی آن است. اما همیشه مسائل و مشکلاتی در رفتار منابع انسانی سازمان رخ می دهند که مانع تولید و بهره وری و حتی موفقیت سازمان می باشد. یکی از این معضلات وجود رفتار قلدری در سازمان است که موجب اثرات جبران ناپذیری مانند استرس، افسردگی، افزایش نرخ غیبت، ترک شغل و ... می شود. رفتار قلدری مهمترین عامل ترک شغل از سازمان است. به عبارتی سازمان می تواند نیروی های خوب خود را از این طریق از دست بدهد در حالی که برای ورود، آموزش و نگهداری آنها هزینه زیادی متقبل شده است. از طرفی یکی از حساس ترین و مهم ترین نظام هر کشور، نظام آموزشی آن است. وجود محیطی سالم و بدون از استرس و اضطراب و رفتار های مخرب در یک نظام آموزشی و مدارس برای معلمان که وظیفه تربیت دانش آموزان را بر عهده دارند، ضروری و حیاتی است. اما وجود تضاد ها و رفتارهای نا به هنجار غیر قابل اجتناب است بنابراین ما در این مقاله مروری به بررسی رفتار قلدری و ابعاد آن در بین معلمان مدارس و ارائه راهکار جلوگیری از رفتار های مخرب و قلدری می پردازیم.

**واژه های کلیدی:** قلدری سازمانی، معلمان، سبک رهبری، رفتار سازمانی، ترک خدمت

## ۱. مقدمه

طی سه دهه گذشته شیوع نسبی رفتارهای نامناسب در محیط‌های کاری و سازمانی، زمینه‌ساز جلب توجه اندیشمندان و صاحب‌نظران عرصه‌های مختلف علوم به عوامل مرتبط با این رفتارها شده است (گل پرور و رفیع زاده، ۱۳۸۹). مفهوم قلدری در محیط کار در دو دهه گذشته، مورد توجه بسیاری از متخصصان حوزه روانشناسی صنعتی-سازمانی بوده است (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۸).

قلدری به عنوان یکی از عوامل استرس زای اصلی در محیط کار شناسایی شده و با عواقب نامطلوب برای کارمندان منفرد، گروه کارمندان و کل سازمان همراه است. کارمندانی که مورد آزار واقع می شوند دارای سطوح پایین تر رضایت شغلی و سطح بالاتر اضطراب و افسردگی هستند و بیشتر احتمال دارد محل کار خود را ترک کنند. سازمان ها با افزایش خطر کاهش مهارت و غیب رو به رو هستند که منجر به از دست دادن سود، هزینه های بالقوه قانونی و موارد دادگاهی می شود (گیلن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). تحقیقات انجام شده در سال ۲۰۱۴ در آمریکا نشان میدهد تقریباً ۲۷٪ از نیروی کار آمریکا در معرض قلدری سازمانی قرار داشتند و ۲۱٪ از کارکنان شاهد آن بودند. مجموع این دو نشان میدهد که تقریباً نیمی از نیروی کار تجربه آن را داشتند (برانش<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).

ماهیت محیط‌های آموزشی ایجاب می کند که مدارس باید شاداب، بانشاط، پر از امید، توأم با روابط انسانی درست، احترام، اعتماد متقابل، پذیرش عقاید و نظرات، حمایت از فعالیتها و کارهای گروهی، تصمیم گیری مشارکتی و... اداره شوند؛ نه اینکه محیطی پر از استرس و اضطراب و نگرانی برای دانش آموزان و معلمان باشد (شیربگی و مرادی، ۱۳۹۶). در حقیقت، تأثیری که مدرسه بر رشد تحصیلی و اجتماعی دانش آموزان و به ویژه پیشرفت تحصیلی دارد از طریق ساختار، کارکنان، سازمان، منابع و جو مدرسه، عمل می کند (استوارت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸) و ضروری است که محیط مدرسه بتواند پیوندی را میان دانش آموزان، معلمان و مدرسه برقرار سازد (باکوس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

از طرفی بیشتر صاحب نظران مسائل تربیتی اعتقاد دارند بین تمام نیروهای اثر بخش یک سازمان آموزشی، معلمان، مهمترین عامل موثر در جریان تعلیم و تربیت هستند. هرچه این سرمایه کیفیت مطلوب و بهتری داشته باشد، احتمال موفقیت، بقای ارتقای سازمان بیشتر خواهد شد (میرکمالی و غلام زاده، ۱۳۹۱). برقراری روابط حسنه و جلب نظر و رضایت معلمان یکی از اساسی ترین کارهای مدیر آموزشگاه است. آنچه تحت عنوان رابطه حسنه با معلمان مطرح میشود، پدید آوردن تمام زمینه‌ها و شرایط لازم برای ایجاد روحیه، علاقه‌مندی به کار و انگیزش و رضایت آنها در محیط کارشان در جهت تحقق اهداف آموزش و پرورش است (میرکمالی، ۱۳۹۴).

اما تضاد در یک سازمان امری اجتناب ناپذیر است. تضاد به نوبه خود پدیده بدی نمی باشد، حتی در بعضی موارد باعث پویایی سازمان می شود. اما بعضی از رفتارهای نشأت گرفته از تضاد در سازمان نه تنها باعث تحرک و پویایی سازمان نمی شود بلکه باعث صدمه به بطن آن می شود. قلدری نیز یکی از رفتارهای ناپه‌نچار از مقوله تضاد است که در سطح فردی و گروهی در سازمان اتفاق می افتد. یکی از مهم ترین سازمان هایی که منابع انسانی در آن نقش پررنگی دارد، سازمان های آموزشی است. مدارس به عنوان یکی از انواع سازمان های آموزشی است که مهمترین افراد تاثیر گذار در آن معلمان هستند. موضوع مهم تعلیم و تربیت و حساسیت نقشی که معلمان در این فرآیند دارند و بسیاری از آنها با بحران های ترک خدمت، فرسودگی شغلی، عدم رضایت شغلی و ... رو به رو کرده است. بنابراین در این مقاله به بررسی رفتار قلدری و اثر آن به عنوان یکی رفتار های مخرب در میان معلمان در محیط مدرسه و ابعاد آن در محیط کار می پردازیم و در واقع تلنگری است برای

<sup>۱</sup> Gilen et al<sup>۲</sup> Bransh<sup>۳</sup> Stewart<sup>۴</sup> Bakus

کسانی که با بهبود آموزش عمومی در ارتباط هستند. مربیان، معلمان و مدیران فعلی و آتی، ناظران، اساتید راهنما و کارکنان آموزش و پرورش از جمله این افراد هستند.

## ۲. پیشینه نظری پژوهش

### ۲.۱ رفتار قلدری

برای اولین بار اصطلاح قلدری در محل کار در سال ۱۹۹۰ از کشورهای اسکانندیناوی به بریتانیا وارد شد. این واژه در برگزیده تهمت، اهانت، ترساندن، بدخواهی و رفتار توهین آمیزی است که باعث ناراحتی، تهدید، تحقیر، کاهش اعتماد به نفس کارکنان و سرانجام فشار روانی در آنان میشود (چاهودکاری و رانجرکار<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). هرچند هنوز تعریف مشخصی از قلدری وجود ندارد و نمیتوان به طور قطعی یک رفتار را قلدری نامید، ولی در هر کشوری تعریف نسبتاً روشنی از آن وجود دارد. معیارهای رفتار قابل قبول و غیرقابل قبول معمولاً بر اساس مفروضات نانوشته است. قلدری یک تعارض بین شخصی است که در سطح فردی به شخصیت قربانیان و قلدران محدود می شود و در سطح گروهی یا سازمانی روی فرهنگ سازمانی و مسئولیت پذیری متمرکز است. تحقیقات نشان میدهد قلدری نتیجه قدرت نابرابر است و شامل افرادی است که قادر به دفاع از خود نیستند. قلدری زمانی شدید می شود که مدیران قربانیان، مهارتهای مدیریتی ضعیف داشته باشند، یا افراد از حمایت همکاران یا مدیرانشان برخوردار نباشند (لوپس و ارفرد<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵).

نداشتن تعریف واحدی از قلدری در محل کار خود به مشکل بزرگی تبدیل شده است، چرا که افراد در نامگذاری تجربه شان از اینگونه توهین ها دچار ابهام شده و برای پیگیری قانونی این امر هم با مشکل مواجه هستند (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۸). ماهیت متفاوت قلدری سبب تمایز آن از پرخاشگری شده است؛ زیرا پرخاشگری به منزله پدیده های طبیعی و بخشی از رشد در نظر گرفته می شود. در حالی که قلدری در اشکال مختلف کلامی، فیزیکی، رابطه ای و مجازی عبارت است از سوءاستفاده ای نظام مند از قدرت که ماهیت تکرار عمل دارد؛ برای مثال، یک فرد رفتارهای منفی خود را به تکرار در باره ای یک نفر یا چندین فرد دیگر تکرار می کند. رفتارهای منفی شامل تنوع وسیعی از رفتارهای غیرکلامی نظیر خیره نگاه کردن، کشیدن مو، لقب دادن به دیگران مسخره کردن، آزار و اذیت های رابطه ای تا حمله فیزیکی می شود (الووس و لیمبر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰). قلدری یک تعارض بین شخصی است که در سطح فردی به شخصیت قربانیان و قلدران محدود می شود و در سطح گروهی یا سازمانی روی فرهنگ سازمانی و مسئولیت پذیری متمرکز است. پژوهش ها نشان می دهند قلدری نتیجه ی قدرت نابرابر است و شامل افرادی است که قادر به دفاع از خود نیستند (لوپس و ارفرد، ۲۰۰۵).

به طور کلی قلدری، رفتار آزار دهنده ای است که یک فرد یا گروهی از افراد عمده در یک دوره ی زمانی به صورت مکرر اعمال می کنند و شامل توازن نداشتن قدرت است. شواهد در حوزه ی قلدری نشان می دهند وقتی افراد مورد قلدری واقع می شوند، از سطح عواطف مثبت آنها کاسته می شود و عواطف منفی آنها افزایش می یابد. ابعاد شناسایی شده در ایران برای قلدری شامل اهانت و تحقیر، غفلت و فشار کاری، خشم و کینه توزی، تهدید و فشار کاری کسل کننده و غیر متعارف و آزار است (گل پرورو همکاران، ۱۳۹۳).

### ۲.۲ قلدری سازمانی

تمیز قائل شدن بین قلدری سازمانی و نزاع های بین فردی مهم است. نزاع های بین فردی، به صورت پراکنده رخ می دهد، اما قلدری سازمانی، بنا به تعریف، یک فرایند سیستماتیک و طویل المدت رفتار های پرخاشگرانه و منفی است که عمدتاً دارای

<sup>۵</sup> Chaudhary and Rangnekar

<sup>۶</sup> Lewis And Orford

<sup>۷</sup> Olweus And Limber

ماهیت روانی است و شامل محرومیت های اجتماعی رفتاری و غیر رفتاری می شود (ولیان و همکاران، ۱۳۹۶). پس از دیگر عواملی که باعث افزایش تمایل کارکنان به جابه جایی می شود قلدری سازمانی است. قلدری سازمانی به خشونت نظام مند میان فردی اشاره می کند که افراد طی آن تحت فشار قرار می گیرند و در تمام مدت در معرض اقدامات منفی همکاران یا سرپرستانشان هستند و فرد، توان دفاع از خود را در برابر این اقدامات ندارد (نیلسن و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵). بنابراین در سازمان هایی که قلدری در آنها رخ می دهد اختلافات ظاهر می شود، ناراحتی به وجود می آید و کارکنان فرار را جستجو می نمایند. در نتیجه افراد، حس تعلقشان را به سازمان و سازمان ها کارکنان محوریشان را از دست می دهند. همچنین، آنها اراده ای برای تحمل سختیها ندارند و تلاش می کنند شغل بهتری پیدا کنند. در واقع این رفتار باعث می شود کارکنان در جایی که کار می کنند، احساس ناراحتی کنند (السی و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴).

قلدری سازمانی دارای چهار ویژگی اصلی است:

- ۱- فرد در معرض رفتار های مستقیم یا غیر مستقیم منفی قرار میگیرد که شامل رفتار های حيله گرانه، حتی ناخودآگاه، رفتار های گستاخانه، رفتار های خشن و تحریک های عمدی عاطفی می شود.
- ۲- این رفتار های منفی فوق، به طور منظم تکرار می شوند. بنابراین قلدری سازمانی، یک رخداد یا یک رفتار ایزوله شده نیست، بلکه یک رفتار پرخاشگرانه است که به طور مستقیم برای یک یا چند کارمند، تکرار می شود.
- ۳- ماهیت طویل المدت تجربه منفی، عبارت است از مدت زمانی است که رخداد های تکراری رخ می دهند.
- ۴- قلدری سازمانی، یک عدم تعادل درک شده قدرت بین قلدر و فرد در معرض این قلدری است (سیف اللهی و حسن زاده، ۱۳۹۷: به نقل از اینرسن، ۱۹۹۹).

### ۲.۳ دسته بندی رفتار های قلدری

قلدری یک حمله احساسی است با هدف رفتار آسیب زنده و گستاخانه شروع می شود و بیان کننده این است که فردی در مواجه با دیگری، حالت پرخاشگرانه را از طریق آزار دادن افراد دیگر با یا بدون رضایت شان ایجاد می کند و به صورت اعمال بد خواهانه، تمسخر کردن و آسیب به شهرت هر کسی، رفتار می کند (آریسوی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۱).

طبق تحقیق موسسه بررسی قلدری<sup>۱۱</sup> در محل کار در سال ۲۰۰۶ برخی از روشهای قلدری در محل کار به شرح زیر بوده است: تهمت دروغ زدن به کسی (۷۱٪)، خیره شدن و به صورت غیرشفاهی ترساندن (۶۸٪)، احساسات و تفکرات کسی را در جلسه کم ارزش و احمقانه جلوه دادن (۶۴٪)، جداسازی کسی از دیگران (۶۴٪)، نادیده گرفتن رضایت و کیفیت ستودنی از کار تمام شده با وجود شواهد (۵۸٪)، انتقادات خشن و تعریف کردن استانداردهای مختلف برای هدف (۵۷٪)، شایعه سازی مخرب در مورد فرد (۵۶٪)، ترغیب دیگران به رفتارهای ناشایست (۵۵٪) (فاکوس و کوئن<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۵). علیه فرد رینر<sup>۱۳</sup> رفتار های قلدری را به گروه های زیر طبقه بندی می کند:

- ۱- تهدید موقعیت حرفه ای
- ۲- تهدید وضعیت شخصی
- ۳- منزوی کردن

<sup>۸</sup> Nielsen et al

<sup>۹</sup> Elçi et al

<sup>۱۰</sup> Arisoy

<sup>۱۱</sup> Bullying Institute

<sup>۱۲</sup> Fox & Cowan

<sup>۱۳</sup> Rayner

۴- کار بیش از حد

۵- بی ثبات کردن (کروز و نرونها<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۹).

در فرایند قلدری باید بین دو نقش قلدر و قربانی تمایز قائل شد. افراد قلدر کسانی هستند که به طور مدام دیگران را مورد قلدری قرار می دهند و با ویژگی هایی مانند برون گرایی، رقابت جویی، پرخاشگری، متخاصم، تکانشی و مهارت های ضعیف اجتماعی معرفی می شوند اما قربانیان قلدری کسانی هستند که به طور مدام توسط افراد دیگر هدف قلدری قرار میگیرند و با ویژگی هایی مانند درون گرایی، ضعیف، احساسی، خجالتی، محتاط، ناایمن و با سطوح بالای اضطراب معرفی می شوند (ادیب و همکاران، ۱۳۹۴).

#### ۲.۴ ابعاد قلدری

قلدری در محیط کار به دو رفتار متمایز به عنوان مثال رفتار های مربوط به کار و رفتاری های شخصی طبقه بندی شده است (سیف اللهی وحسن زاده، ۱۳۹۷). ابعاد مختلف قلدری در محیط کار عبارت اند از:

۱- قلدری مربوط به کار

۲- قلدری مربوط به شخص

۳- قلدری فیزیکی (اینرسان و همکاران<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۹).

همچنین ابعاد مربوط به قلدری در محیط کار را میتوان به عوامل فردی و سازمانی تقسیم کرد. فاکتورهای فردی شامل پرخاشگری و استرس شغلی میان عاملان، سن و تجربه کاری، کمبود مهارت اجتماعی، کمبود عزت نفس و صلاحیت کم میان قربانیان است. در مقابل عوامل سازمانی شامل سوء استفاده از قدرت، موقعیت نامشخص مسئولیت، فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی و فضای نتیجه محور است (آن و کانگ<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۶).

#### ۲.۵ پیامد های قلدری

فشار روانی در محیط کار منجر به مشکلات زیان آور و پرهزینه فردی می شود که از جمله آن میتوان به سردرد، اختلالات گوارشی، اضطراب، افزایش فشارخون، بیماری های قلبی عروقی و افسردگی و پیامدهای سازمانی همچون نارضایتی از کار، افزایش حوادث و سوانح سازمانی، غیبت، کاهش بهره وری و ترک خدمت اشاره کرد (جورجی<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۹). نتایج تحقیقات نشان می دهد 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 اند و آثار روانی بیشتری نیز در آنها پدیدار گشته است (لویس<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۶). بعلاوه، افرادی که تحت قلدری سازمانی قرار گرفته اند، نسبت به دیگر کارکنان، علایم بیشتری از افسردگی، نگرانی، اختلالات جسمانی و عواطف منفی، گزارش می دهند (هانسن و همکاران<sup>۱۹</sup>، ۲۰۱۱). با وجود اینکه قلدری یکی از دلایل اصلی فشار روانی در کار است، به آن توجه کمی شده و اثرات روانی قلدری، فشار روانی، افسردگی، کج خلقی، زودرنجی، عصبانیت و خودکشی را در پی دارد (چاهودکاری و رانجرکار، ۲۰۱۷).

در سازمانهایی که قلدری اتفاق می افتد اختلافات ظاهر می شوند، ناراحتی به وجود می آید و کارکنان فرار را جستجو می کنند. در نتیجه، سازمانها کارکنان کلیدی شان را از دست میدهند. افراد حس تعلقشان نسبت به سازمانشان را از دست

<sup>۱۴</sup> D cruz and Noronha

<sup>۱۵</sup> Einarsen et al

<sup>۱۶</sup> An and Kang

<sup>۱۷</sup> Giorgi

<sup>۱۸</sup> Lewis

<sup>۱۹</sup> Hansen et al

میدهند. سرانجام آنان اراده شان به تحمل کردن سختیها را ازدست داده و تلاش میکنند تا شغلی با شرایط کاری بهتر پیدا کنند. این رفتار موجب میشود کارکنان درجایی که کار میکنند احساس ناراحتی کنند و این موجب میشود تا آنان انگیزه شان نسبت به سازمان را از دست بدهند (همایونی و همکاران، ۱۳۹۴).

طبق طرح «رفاه و زندگی کاری» قلدری در محل کار با هزینه های جسمی، روانی، سازمانی و اجتماعی همراه است و فشار روانی نتیجه اصلی این پدیده است. فشار روانی هم باعث کاهش سلامت روانی و جسمی خواهد شد و هم خود آن منجر به مرخصی استعلاجی و حضور نیافتن در محل کار میشود. طبق آمار موسسه ملی امنیت و سلامت شغلی آمریکا، بیماری های روانی نیروی کار منجر به کاهش بازده کارمندان تا ۱۹ میلیارد دلار و کاهش بهره وری تا ۳ میلیارد دلار خواهد شد (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۸).

#### ۲.۶ محیط مدرسه

به طور عمده، عناصر پیوند اجتماعی - به ویژه مدیریت رفتار های خطر آفرین برای سلامتی - سازه های محوری نظریه کنترل اجتماعی هستند. در سال ۱۹۶۹، تراویس هیرشی پیشگام در نظریه کنترل اجتماعی - یکی از نخستین مفهوم سازی های جامع را درباره پیوند اجتماعی ارائه کرد. او بیان کرد یگانه علی که سبب می شود، انسان ها بر خلاف طبیعت غیر اخلاقی خود، حرکت نموده، از قوانین جامعه پیروی کنند، پیوند هایی است که فرد با موسسه دارند که همرنگی با جماعت را رشد می دهد. وقتی افراد، به شکلی ضعیف با یکدیگر پیوند یابند یا با سازمان ها و انجمن هایی که در آن عضو هستند همرنگ نشوند، آنگاه است که طبق تمایل اخلاقی ذاتی خود، عمل می کنند (قاضی طباطبایی و همکاران، ۱۳۸۹).

مدارس از جمله نظام های اجتماعی هستند که در کلیه فرآیندهای آن، انسانها و فعالیت های گروهی، نقشی اساسی دارند و شاید بیشتر از هر سیستم اجتماعی دیگر، تعارض را تجربه میکنند لذا مدیریت تعارض در مدارس از اهمیت به سزایی برخوردار است، وجود محیطی که بر رشد و همکاری تأکید دارد لذا شناسایی منبع تعارض، منجر به اتخاذ شیوه های مناسب در مدیریت تعارض در مدارس میشود و کاربرد صحیح آن باعث تقویت روحیه همکاری و مشارکت در بین اعضاء مدرسه می شود (جهانبیان و همکاران، ۱۳۹۲).

#### ۲.۷ معلمان به عنوان نیروی یک سازمان

ارتباطات سازمانی که به مناسبات متقابل افراد در سازمانها اشاره دارد، از اوایل قرن بیستم اهمیت فوق العاده یافت. حاکم بودن روابط انسانی مناسب و دوستانه در محیط کار، زمینه انگیزش و رشد و توسعه را فراهم میسازد و میل به زیستن و کار و تلاش را افزایش میدهد و در نهایت منجر به مسئولیت پذیری، مشارکت و فعالیت ثمر بخش فرد در راه انجام وظایف محوله و دست یافتن به اهداف سازمان میگردد. در حقیقت، روابط انسانی به عنوان سرمایه اجتماعی در کنار سرمایه های طبیعی، تکنولوژی و انسانی، اهمیت فوق العاده یافته است. ارتباطات را به عنوان خونی به حساب می آورند که در رگ حیات سازمان جریان دارد و نبود ارتباطات باعث بروز اختلال در قلب سازمان خواهد شد (مجیدی قهرویه و جوادی، ۱۳۹۰).

مسئولان سازمانها از کارکنان خود انتظار دارند رفتار مناسب داشته باشند. رفتارهایی که مظهر اهداف سازمانی باشند و به ایفای نقش های مربوط منجر شوند. کارکنان همواره قادر به برآوردن این انتظارات نیستند و گاهی به خلاف انتظارات و قواعد سازمان عمل می کنند. این رفتارها که در تقابل با انتظارات سازمانی هستند، در ادبیات رفتار سازمانی با واژه هایی گوناگون مانند سوء رفتار سازمانی، رفتارهای غیراخلاقی، رفتارهای به دور از نزاکت، رفتار انحرافی در محل کار، رفتار ضد اجتماعی و رفتار ضد تولیدی مطرح شده اند. نتایج پژوهش های انجام شده در زمینه رفتارهای منفی کارکنان در محل کار نشان می دهد که همه این رفتارها، منافع سازمان را به طرق گوناگون نقض می کنند، به عملکرد و اموال سازمان آسیب می رسانند و سبب کاهش کارایی کارکنان و سازمان می شوند (اونال<sup>۲۰</sup>، ۲۰۱۳).

<sup>۲۰</sup> Ünal

ویژگیهای شخصی معلم نیز بُعدی از شایستگی حرفه ای او را تشکیل میدهد. این ویژگیها علاقه‌مندی به آموزش، رعایت احترام و عدالت در برخورد با دانش آموزان، شیوه عمل فکورانه و برخورداری از خلاقیت، ایجاد فرصتهایی برای موفقیت همه دانش آموزان، توجه به تفاوت‌های فردی آنان، دادن آزادی عمل به آنها، دارا بودن قدرت تحمل عقاید تازه دانش آموزان و احترام به افکار و عقاید آنان و صبر و بردباری معلم در برابر دانش آموزان را شامل میشود. معلمان از طریق برقراری ارتباط با دانش آموزان آنها را برای انتخاب و ایجاد هدفی چالش برانگیز و نیز تصمیم گیری فردی ترغیب می‌کنند. آنها آموزش را با شناخت دانش آموزان شروع میکنند(عبدالهی و همکاران، ۱۳۹۳).

### ۲.۸ رفتار قلدری به عنوان یک رفتار انحرافی در میان معلمان

بسیاری از پژوهشگران قلدری را یک رفتار انحرافی و نا به هنجار نامیده اند. بنابراین، در بسیاری از موارد احساس فرد به عنوان یک کارمند از بی قاعدگی ها و کژتابی هایی نظیر نظیر سو مدیریت، وجود ارتباطات نامناسب سازمانی و جز آن باعث فعال سازی سازو کار های دفاعی وی در قالب رفتارهای قلدری و پرخاشگرانه خواهد بود (سویتز<sup>۲۱</sup>، ۲۰۱۳).

در سنجش رفتار انحرافی در مدارس می توان نشان داد که رفتارهای انحرافی میان-فردی، غالب رفتارهای انحرافی در مدرسه را شکل داده اند. دلیل تداوم این گونه رفتارها در مدرسه را نیز، سیستم نظارتی ضعیف در نظام آموزشی بیان کرد(ساروار و همکاران<sup>۲۲</sup>، ۲۰۱۰). در بین معلمان، رفتار انحرافی میان-فردی مانند توهین به مدیر و معاون مدرسه، تهدید همکاران، حمله به کادر مدرسه، تحریک کردن والدین و دانش آموزان علیه معلمان دیگر، همکاری نکردن با همکاران، مجازات فیزیکی دانش آموزان را می توان نام برد(اونال، ۲۰۱۳). با توجه به مطالب ذکر شده می توان برداشت کرد که اکثر این رفتارها به نوعی قلدری در محیط کار محسوب می شود.

### ۲.۹ راهکار های مانع بروز رفتار قلدری در سازمان

وقوع قلدری ممکن است با جنبه های مثبت محیط اجتماعی کار نیز تعدیل شود، مخصوصا حمایت اجتماعی از ناظران قلدری که به عنوان شاهد حاضر به ارائه گزارش باشند، هرچه تعداد آنها افزایش یابد قلدری کاهش می یابد. اینرسن حمایت اجتماعی را عاملی حمایت دانسته که ارتباط بین قلدری و سلامتی را تعدیل می کند(لوئیس و اورفورد، ۲۰۰۵).

سبک رهبری در سازمان نیز می تواند به عنوان یکی مهم ترین عواملی باشد که در کاهش بروز قلدری در محیط سازمان تأثیر به سزایی داشته باشد. در پژوهشی که توسط ایتورین و همکاران(۲۰۱۳) با عنوان رابطه قلدری با سبک رهبری و نگرش های شغلی صورت گرفت، نتایج نشان داد که سبک رهبری تحول گرا و تبادلی منجر به کاهش احتمال قلدری و در حالی که رهبری اقتداگرا منجر به افزایش آن می شود. رهبری پدر سالارانه به طور ملایم و رابطه منفی ای با قلدری داشت. از طرفی درک بالای قلدری رو به پایین به طور معنی داری با رضایت شغلی پایین، تعهد عاطفی پایین، تعهد مستمر بالا و قصد ترک خدمت بالا همراه است(ارتیورتین و همکاران<sup>۲۳</sup>، ۲۰۱۳).

از طرفی رفتار های بدون رهبری مانند رهبری لجام گسیخته باعث تشویق بروز قلدری در محل کار می شود در حالی که سبک های رهبری مثبت و رابطه مدار مانند سبک رهبری اصیل، ممکن است باعث جلوگیری از بروز قلدرمابی می شوند(هول و همکاران<sup>۲۴</sup>، ۲۰۱۰).

<sup>۲۱</sup> Switzer

<sup>۲۲</sup> Sarwar et al

<sup>۲۳</sup> Ertureten et al

<sup>۲۴</sup> Hoel et al

هوک و همکاران<sup>۲۵</sup> (۲۰۱۱) به این نتیجه رسیدند که زمانی که کارکنان احساس کنند رهبران از آنها حمایت کرده و به طور منصفانه با آن ها برخورد می کنند، میزان گزارش های مربوط به قلدری سازمانی نیز کاهش می یابد. محققان بر این باور هستند که رفتار های حمایتی و منصفانه رهبری، باعث ایجاد استاندارد های روشنی برای رفتار های قابل پذیرش در محیط کار شده و به این ترتیب از گسترش قلدرمایی جلوگیری کرد.

استراتژی ها برای پیشگیری و مدیریت قلدری در محل کار طبقه بندی شده اند. وریتا سه استراتژی اولیه، ثانویه و ثالثیه را طبقه بندی و توضیح می دهد. استراتژی های اولیه فعال هستند و با جلوگیری از اثرات منفی قلدری و یا حداقل کردن ریسک آن تلاش می کنند. استراتژی های ثانویه در جستجوی برگرداندن، کاهش یا کند کردن پیشرفت قلدری در محل کار هستند. استراتژی ثالثیه به منظور پیشگیری از وقوع مجدد و افزایش منابع فردی برای مقابله با قلدری در محل کار، توانبخشی، اصلاح و بازگرداندن سلامت و رفاه سازمانی است (ورتا و لکا<sup>۲۶</sup>، ۲۰۱۱).

با ایجاد یک محیط حرفه ای کارمندان می توانند بروشور رفتاری دریافت کنند، این امر بخصوص برای افرادی که تازه استخدام شده اند مناسب است که رفتار خود را در حال نظارت ببینند. 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. سازمانی موفق است که از دارایی های خود محافظت کند (استرندمارک<sup>۲۷</sup>، ۲۰۱۳). با این حال یک سیاست قلدری در محل کار معمولاً موثر نیست مگر اینکه جاسازی شود و 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 شاخص های رفتاری یک فرهنگ (دافی<sup>۲۸</sup>، ۲۰۰۹) در حالی که جزییات یک برنامه آموزشی متفاوت خواهد بود، بسته به شرایط و نیاز های سازمان و کسانی که آموزش دیده اند (فوکس و استالورت<sup>۲۹</sup>، ۲۰۰۹).

### ۳. نتیجه گیری

معلمان به عنوان افراد شاغل در نهاد آموزش و پرورش، وظیفه تعلیم و تربیت نسل نوجوان و کودک را برعهده دارد و تمرکز ذهنی آنها روی کارشان می تواند در بهبود عملکرد شغلی آنها تأثیر مثبت داشته باشد. از طرفی وجود روابط خوب و مستحکم با همکاران نیز می تواند در اثربخشی فعالیت یک مجموعه موثر باشد. رفتار قلدری در سازمان به صورت توهین شفاهی، تهدید، اهانت، تحقیر، ترساندن، کارشکنی و خرابکاری و ترکیبی از اینها رخ می دهد و در محل کار موجب اختلال جریان امور می شود. حتی تبعات جبران ناپذیری مانند افسردگی، خودکشی، استرس، ترک خدمت و غیره دارد.

اما شکل گیری تعارض در سازمانها و در میان افرادی که در کنار یکدیگر به فعالیت میپردازند، گریزناپذیر است. مدرسه، به عنوان یک سازمانی که با معلمان و دانش آموزان سر و کار دارد، نیز چنین است. نقش مدیریت در تمام زمینه های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و علمی محسوس و حیاتی است، اما این نقش با توجه به اهمیت و پیچیدگی نظام های آموزشی به نحو مهم تری جلوه می کند.

باید رفتار قلدری و ابعاد آن در هر سازمانی به خصوص در نظام های آموزشی شناخته شود. زیرا با توجه به تفاوت های فرهنگی در هر فرهنگ رفتار های قلدری متفاوت است. بعد از شناخت آن به کارکنان نحوه مقابله و گزارش دهی در این مورد آموزش داده شود. زیر اغلب کسانی که مورد قلدری قرار می گیرند افراد ضعیفی هستند بنابراین سکوت می کنند و این رفتار قلدری در

<sup>۲۵</sup> Hauge et al

<sup>۲۶</sup> Vartia & Leka

<sup>۲۷</sup> Strandmark

<sup>۲۸</sup> Duffy

<sup>۲۹</sup> Fox & Stallworth



سازمان ادامه داده می یابد. در این بین است که رهبری و سبک آن اهمیت پیدا می کند. اگر رهبر سازمان به رفتار های قلدری اهمیت ندهد این رفتار به مرور زمان زیاد می شود و مانند ارزشی در سازمان نهادینه می شود. از طرفی باید سبک مناسب رهبری را انتخاب کرد تا بتواند از بروز رفتار های قلدری در سازمان جلوگیری کرد. یکی از این سبک ها، سبک رهبری تحول گرا است که رهبر با استفاده از این سبک می تواند تا حد زیادی از بروز قلدری در سازمان جلوگیری به عمل بیاورد. وجود رفتار های منصفانه رهبران، وجود محیطی برای ابراز نظرات، عقاید و اهمیت به هر کدام از نیروی های انسانی و وجود قانونی مناسب می تواند از رفتار قلدری و تبعات آن جلوگیری کند. زیرا بخش اعظمی از معلمان از شغل خود ناراضی هستند و یکی از همین دلایل ناراضیتی، وجود رفتار قلدرانه در محیط کار است. بنابراین مدیران مدارس و سازمان های آموزشی باید حداکثر توجه خود را به حل این موضع اختصاص دهند.

#### ۴. منابع

۱. ادیب، یوسف؛ حسینی، سید عدنان؛ فتاحی آذر، اسکندر؛ بابایی، حسن، (۱۳۹۴)، تجارب دانش آموزان قربانی ناشی از قلدری: رویکردی پدیدارشناسانه. مجله تحقیقات کیفی در علوم سلامت؛ ۴ (۳): ۲۳۲-۲۴۳
۲. جهانیان، رمضان؛ ساعی ارسی، ایرج؛ محمدی بیده ندیف مهناز، (۱۳۹۲)، نقش ویژگی های سازمان یادگیرنده در مدیریت تعارض در آموزش و پرورش از دیدگاه معلمان مدارس ابتدایی، فصلنامه علوم رفتاری، ۵(۱۷)، ۱۴۰-۱۱۷.
۳. سیف الهی، ناصر؛ حسن زاده، تورج. (۱۳۹۷). بررسی تاثیر ابعاد بدگمانی سازمانی بر قلدری محیط کار. پژوهش نامه مدیریت تحول، ۱۰(۱).
۴. شیربگی، ناصر، مرادی، امید. (۱۳۹۶). 'تجارب دبیران از تعاملات نامناسب مدیران مدارس'، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه، ۵(۲)، ۶۳-۵۸.
۵. عبدالهی، بیژن؛ دادجوی توکلی، عطیه؛ یوسلیانی، غلامعلی، (۱۳۹۳)، شناسایی و اعتبارسنجی شایستگی های حرفه ای معلمان اثربخش. فصلنامه نوآوری های آموزشی، ۱۳(۴۹)، ۴۸-۲۵.
۶. قاضی طباطبایی، محمود؛ حجازی، الهه و رضایی شریف، علی، (۱۳۸۹). آزمون تئوریهای مساله اجتماعی پیوند با مدرسه در بین دانش آموزان مقطع ابتدایی. مجله بررسی مسائل اجتماعی ایران، ۱(۲)، ۱۳۸-۱۱۳
۷. قلی پور، آرین؛ بد، مهدیه؛ فاخری کوزه کنان سمیرا؛ باغستانی برزکی، حوریه، (۱۳۸۸)، رابطه قلدری سازمانی ادراک شده با فشار روانی زنان. رفاه اجتماعی؛ ۹ (۳۴): ۱۸۷-۲۰۵
۸. گل پرور، محسن و رفیع زاده، پوران دخت، (۱۳۸۹)، رابطه فداکاری و خودکامگی مدیران با تعهد معلمان با توجه به نقش عدال سازمانی، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۴- ۱۱۸-۱۰۳
۹. گل پرور، محسن؛ رفیع زاده، هاله، عارفی، مزگان، (۱۳۹۳)، بررسی همبستگی قلدری در بیمارستان با شکایات جسمانی و بهزیستی عاطفی در پرستاران زن، نشریه پژوهنده، سال نوزدهم شماره ۶، ۳۴۴-۳۲۸.

۱۰. مجیدی قهرودی، نسیم؛ جوادیه، زهره، (۱۳۹۰)، بررسی نقش ارتباطات سازمانی بر شکل گیری و جذب سرمایه اجتماعی کارکنان، نشریه فرهنگ ارتباطات، ۱(۴)، ۱۹۰-۱۶۵.
۱۱. میر کمالی، سید محمد، (۱۳۹۴)، روابط انسانی در آموزشگاه. تهران: انتشارات یسپرون.
۱۲. میر کمالی، سید محمد، غلام زاده، حجت. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت معلمان مدارس منطقه آموزش و پرورش دستگردان (استان یزد). فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۶(۱)، ۱۴۳-۱۲۷.
۱۳. ولیان، حسن؛ کوشکی جهرمی، علیرضا؛ نیلوفری، پونه، (۱۳۹۶)، بررسی تاثیر قلدری سازمانی با کیفیت خواب فردی با توجه به نقش میانجی نشخوار فکری در میان پرستاران زن. فصلنامه علمی-پژوهشی پژوهش های مشاوره؛ ۱۶ (۶۴): ۱۲۷-۱۵۳.
۱۴. همایونی، عاطفه. هاشمی، سید اسماعیل. نعیمی، عبدالزهرا. بشلیده، کیومرث. (۱۳۹۴)، رابطه اوباشگری سازمانی با خستگی مزمن و نارساییهای شناختی شغلی، دوماهنامه سلامت کار ایران، دوره ۲۲، شماره ۲، ص ۱۲-۱.
۱. An, Y., & Kang, J. (۲۰۱۶). "Relationship between Organizational Culture and Workplace Bullying among Korean Nurses", Asian Nursing Research, ۱۰، ۲۳۴-۲۳۹
۲. Arisoy. A., (۲۰۱۱). 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
۳. Bakus, A. S. (۲۰۱۰). The relationship between bullying behaviors and perceived school connectedness among middle school students. PhD. Dissertation, Kent State University, USA.
۴. Bransh, S., murray, j. (۲۰۱۵). "Workplace bullying: Is lack of understanding the reason for inaction?". Organizational Dynamics, ۴۴(۴)، ۲۸۷-۲۹۵.
۵. Chaudhary, R., Rangnekar, S. (۲۰۱۷). "Socio-demographic Factors, Contextual Factors, and Work Engagement: Evidence from India". Emerging Economy Studies, ۳(۱)، ۱-۱۸.
۶. D cruz premilla , ernest to noronha. (۲۰۰۹) . the exit coping response to workplace bullying . emerald relations , vol ۳۲, No ۲ , pp ۱۰۲-۱۲۰ .
۷. Duffy, M. (۲۰۰۹). Preventing workplace mobbing and bullying with effective organizational consultation, policies legislation. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, ۶۱(۳)، ۲۴۲-۲۶۲.
۸. Einarsen, S.; Hoel, H., & Notelaers, G. (۲۰۰۹). Measuring exposure to bullying and harassment at work: validity, factor structure and psychometric properties of the negative acts questionnaire-revised. Work & Stress. ۲۳(۱)، ۲۴-۴۴.

۹. Elçi, M., Karabay, M. E., Alpkın, L., & Şener, I. (۲۰۱۴). "The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention". *Procedia*
۱۰. Ertureten, A., Cemalcılar, Z., & Aycan, Z. (۲۰۱۳) The Relationship of Downward Mobbing with Leadership Style and Organizational Attitudes, *Journal of Business Ethics*, Volume ۱۱۶, Issue ۱, pp ۲۰۵-۲۱۶
۱۱. Fox, S., & Cowan, R. L. (۲۰۱۵). Revision of the workplace bullying checklist: the importance of human resource management's role in defining and addressing workplace bullying. *Human Resource Management Journal*, ۲۵(۱), ۱۱۶-۱۳۰.
۱۲. Fox, S., & Stallworth, L. E. (۲۰۰۹). 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*, ۶۱(۳), ۲۲۰-۲۴۱.
۱۳. Gillen, P. A.; Sinclair, M.; Kernohan, W. G.; Begley, C. M., & Luyben, A. G. (۲۰۱۷). Interventions for prevention of bullying in the workplace. Article First Published Online: ۳۰ Jan.
۱۴. Giorgi, Gabriele (۲۰۰۹). "workplace bullying risk assessment in ۱۲ Italian organization" *International journal of workplace health management*, Vol ۲, No ۱, pp ۳۴-۴۷.
۱۵. Hansen, Å. M., Hogh, A., & Persson, R. (۲۰۱۱). Frequency of bullying at work, physiological response, and mental health. *Journal of Psychosomatic Research*, ۷۰. ۱۹-۲۷.  
doi: ۱۰.۱۰۱۶/d.ddddddd.۲۰۱۰.۰۵.۰۱۰.
۱۶. Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (۲۰۱۱). Role stressors and exposure to workplace bullying: Causes or consequences of what and why. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, ۲۰(۵), pp ۶۱۰-۶۳۰. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.482264>
۱۸. Hoel, H., Glasø, L., Hetland, J., Cooper, C. L., & Einarsen, S. (۲۰۱۰). Leadership styles as predictors of self-reported and observed workplace bullying. *British Journal of Management*. ۲۱(۲), pp
۱۹. Lewis, Sian E. Orford, Jim. (۲۰۰۵). "Women's Experiences of Workplace Bullying: Changes in Social Relationships". *Journal of Community & Applied Social Psychology*. Vol ۱۵. pp ۲۹-۴۷.
۲۰. Lewis, Sian. E. (۲۰۰۶). "Recognition of Workplace Bullying: A Qualitative Study of Women Targets in the Public Sector". *Journal of Community & Applied Social Psychology*. Vol ۱۶. pp ۱۱۹-۱۳۵.

۲۱. Nielsen, M. B., Tangenc, T., Idsoe, T., Matthiesen, S. B., & Magerøy, N. (۲۰۱۵). "Post-traumatic Stress Disorder as a Consequence of Bullying at Work and at School; A Literature Review and Meta-analysis". *Aggression and Violent Behavior*, Vol. ۲۱, pp. ۱۷-۲۴.
۲۲. Olweus, D. & Limber, S. P. (۲۰۱۰) "Bullying in School: Evaluation and Dissemination of the Olweus Bullying Prevention Program." *American Journal of Orthopsychiatry*, ۸۰(۱): ۱۲۴-۱۳۴.
۲۳. Sarwar, M., Alam, M., & Anwar, M. N. (۲۰۱۰). Location and gender differences in deviant behavior among primary school teachers. *International Journal of Business and Management*, ۵(۱۲), ۹۷-۱۰۱.
۲۴. Stewart, E. B. (۲۰۰۸). School structural characteristics, student effort, peer association, and parental involvement. *Education and Urban Society*, ۴۰ (۲), ۱۷۹-۲۰۴.
۲۵. Strandmark, M. (۲۰۱۳). Workplace bullying and harassment in Sweden: Mobilizing against Bullying. Paper presented at the The Japan Institute for Labour Policy and Training-۲۰۱۳ on Workplace Bullying and Harassment, No-۱۲.
۲۶. Switzer, T.G. (۲۰۱۳). Measuring normlessness in the workplace: a study of organizational anomie in the academic setting. Doctoral dissertation, American Antioch University
۲۷. Ünal, A. (۲۰۱۳). Teachers' deviant workplace behaviors: Scale development. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, ۴۱(۴), ۶۳۵-۶۴۲.
۲۸. Vartia, M., & Leka, S. (۲۰۱۱). 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*
۲۹. theory, research, and practice (۲nd ed., pp. ۳۵۹-۳۷۹). Boca Raton, FL: CRC Press.