

## **Providing a Model of Organizational Bullying Prevention Priorities: A Total Interpretive Structural Model (TISM)**

**Mohammad Mehdi Khodaverdi<sup>1</sup>, Mohammad Bagher Gorji<sup>2\*</sup>, Majid Nasiri<sup>2</sup>,  
Abdolghani Rastgar<sup>2</sup>**

*1. PhD Student of Management, Aliabad Katul Branch, Islamic Azad University, Aliabad  
Katoul, Iran*

*2. Assistant Professor of Management, Aliabad Katul Branch, Islamic Azad University,  
Aliabad Katul, Iran*

(Received: October 7, 2019 ; Accepted: April 4, 2020)

### **Abstract**

Prevention as an operational strategy will allow the organization to have a dynamic and flexible response to destructive phenomena such as workplace bullying, and will help prevent the institutionalization of malicious behaviors such as bullying. The purpose of this research is to provide a model of organizational bullying prevention priorities based on a Total Interpretive Structural Model (TISM). This research is a mixed one and is based on both qualitative and quantitative methodologies. The statistical population of the quantitative section consisted of 15 academic specialists who specialized in behavior management and human resources. The statistical population of the quantitative section consisted of 30 human resources managers of the Bonyad Shahid Organization in the three provinces of Semnan, Karaj, and Tehran who participated in the matrix analysis section. In this study, propositions about organizational bullying prevention methods were first studied through extensive study of the previous studies and their related content. After the classification of 64 articles, these articles were deeply examined; as a result, 13 articles were included in the meta-synthesis. After the meta-synthesis steps, 18 propositions were identified in the form of two factors, which were reduced to 11 propositions after the application of Delphi analysis. In the analysis section (i.e. TISM), which is superior to Structural-Interpretative Analysis (ISM) due to its more mathematical and operational complexity, it was revealed that in the presented model that the 11 identified propositions could be classified into five levels (from the most effective to the least effective method for the prevention of organizational bullying. In particular, it was found that the most effective proposition is the prevention of discrimination and conflict as a proposition that enhances the management construct, while the least effective proposition is the equal distribution of authority and responsibilities as a component of structural construct reinforcement.

### **Keywords**

Organizational bullying, Managerial constructs of organizational bullying prevention, Structural constructs of organizational bullying prevention.

---

\* Corresponding Author, Email: Gorjimb@gmail.com

## ارائه الگوی اولویت‌های پیشگیری از قلدری سازمانی: رویکرد فراگیر تفسیری- ساختاری

محمد مهدی خداوردی<sup>۱</sup>، محمدباقر گرجی<sup>۲\*</sup>، مجید نصیری<sup>۲</sup>، عبدالغنی رستگار<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران  
۲. استادیار گروه مدیریت، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۱۵ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۱۶)

### چکیده

پیشگیری، به منزله یک استراتژی عملیاتی، باعث می‌شود سازمان در مقابل پدیده‌های مخرب، همچون قلدری محیط کار، واکنش‌های پویا و انعطاف‌پذیر داشته باشد و در نتیجه از نهادینه شدن رفتارهای مخرب جلوگیری شود. هدف از این پژوهش ارائه الگوی اولویت‌های پیشگیری از قلدری سازمانی بر اساس رویکرد فراگیر تفسیری- ساختاری بود. پژوهش ترکیبی و مبتنی بر روش‌شناسی کیفی و کمی است. جامعه آماری بخش کیفی شامل بانزده نفر از متخصصان دانشگاهی بود که در زمینه مدیریت رفتار و منابع انسانی تخصص داشتند. جامعه آماری بخش کمی شامل سی مدیر منابع انسانی سازمان بنیاد شهید و امور ایثارگری سه استان سمنان و کرج و تهران بود که در بخش تحلیل ماتریسی مشارکت کردند. در این پژوهش ابتدا گزاره‌های مربوط به شیوه‌های پیشگیری از قلدری سازمانی از طریق مطالعه وسیع مطالب مرتبط با آن آغاز شد و پس از دسته‌بندی شصت و چهار مقاله محققان مقاله‌های دسته‌بندی شده را پایش و در نهایت سیزده پژوهش را وارد تحلیل فراترکیب کردند. پس از طی مراحل مربوط به تحلیل فراترکیب، هجده گزاره در قالب دو مؤلفه شناسایی شد که پس از تحلیل دلفی به یازده گزاره تقلیل یافت. در بخش تحلیل ساختاری- تفسیری فراگیر (TISM)، که به دلیل پیچیدگی ریاضی و عملیاتی سرآمد بر تحلیل ساختاری- تفسیری (ISM) است، در قالب مدل ارائه شده مشخص شد یازده گزاره شناسایی شده در پنج سطح، از تأثیرگذارترین تا کم‌اثرترین شیوه‌های پیشگیری از قلدری سازمانی، تفکیک شدند و مشخص شد تأثیرگذارترین گزاره جلوگیری از تبعیض و تعارض به منزله یک گزاره مؤلفه تقویت سازه مدیریتی است و کم‌اثرترین گزاره توزیع برابر اختیارات و مسئولیت‌ها به منزله گزاره مؤلفه تقویت سازه ساختاری است.

### کلیدواژه‌گان

سازه‌های ساختاری پیشگیری از قلدری سازمانی، قلدری سازمانی، سازه‌های مدیریتی پیشگیری از قلدری سازمانی.

### مقدمه

قلدری، به منزله یکی از عوامل ایجاد استرس در محیط‌های کاری، امروزه یکی از تعرض‌های روحی خاموش شناخته شده است که ضمن کاهش انگیزه و عملکردهای فردی باعث فشار روانی و فرسودگی فرد در محیط کار و حتی محیط اجتماعی می‌شود و می‌تواند به انزوای رفتاری و اجتماعی فرد شاغل منجر شود (Gillen 2017). فردی که در محیط کار مورد تعرض قلدری مآبانه قرار می‌گیرد رضایت شغلی خود را از دست می‌دهد و این موضوع، ضمن کاهش عملکردهای فردی، سطح بالاتری از اضطراب و افسردگی را در او ایجاد می‌کند (Rai & Agarwal 2018). به عبارت دیگر، آزار و اذیت و قلدری در محیط‌های کاری، در سطح فردی، بر سلامت کارکنان به صورت مستقیم تأثیر منفی می‌گذارد و در سطح اجتماعی هزینه‌های زیادی بر جامعه تحمیل می‌کند و در سطح سازمانی باعث کاهش بهره‌وری می‌شود (سهرابی و همکاران ۱۳۹۷). در واقع، تأثیر مخرب قلدری در محل کار می‌تواند از محیط کار به سایر محیط‌های اجتماعی تعاملات فردی منتقل شود و باعث ایجاد تعارضاتی، از جمله تعارض کار-خانواده یا تعارض در نقش شود (Kerse & Babadag 2019).

### بیان مسئله

تحقیق‌های انجام‌شده در سال ۲۰۱۴ در امریکا نشان داد تقریباً ۲۷ درصد از نیروی کاری امریکا در معرض قلدری سازمانی قرار داشته و ۲۱ درصد از کارکنان نیز شاهد آن بوده‌اند. بررسی مجموع آمارها نشان می‌دهد تقریباً نیمی از نیروی کار زیر بار روانی قلدری بوده‌اند (Bransh & Murray 2015). همچنین، سازمان جهانی کار، طی گزارشی، در سال ۲۰۱۵ اعلام کرد بالاترین میزان قلدری و تعرض روحی و جسمی در محیط کار مربوط به جنسیت زنان است و از نظر آماری کشورهای دارای ساختار دولتی، به دلیل الزامات سلسله‌مراتبی، بیشتر به پدیده قلدری سازمانی دچارند. به‌علاوه، در یک پژوهش ملی در کشور پورتوریکو، ائتلاف قلدری سازمانی، با استفاده از پرسشنامه‌ای به همین نام، بررسی و مشخص شد ۵۱/۸ درصد از کارگران این کشور در سال ۲۰۱۵ قلدری سازمانی را تحمل

کرده‌اند (Nield 2016; Zapf & Einarsen 2011). همچنین، مارتینو<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۳) طی پژوهش خود، که یک پژوهش میدانی در مقیاس وسیع در کشور آلمان بود، نشان دادند بر حداقل ۸۶ درصد از کارکنان اداری قلدری سازمانی اعمال شده که پیامد آن کاهش ۷۲ درصدی انگیزه‌های فردی در سطح سازمانی و منزوی شدن ۵۹ درصدی اجتماعی افراد بوده است. هرچند آمار مشخصی از این پدیده در کشور ایران منتشر نمی‌شود، می‌توان آن را به رفتاری نهادینه‌شده در اغلب سازمان‌ها، همچون یک تعارض خاموش، تشبیه کرد که بر انگیزه‌های شغلی افراد تأثیر گذاشته و پیامدی جز فرسودگی شغلی و انزوای اجتماعی نداشته است. آمار ارائه‌شده در کشورهای دیگر، ضمن اینکه اهمیت این پدیده را در رفتار سازمانی نشان می‌دهد، هشدار می‌دهد، برای کنترل آن در محیط سازمان. بنابراین، با توجه به مفهوم قلدری سازمانی، که شامل رفتارهای مبتنی بر تنش و توأم با توهین و خشونت در محیط سازمان است، که بر سطح کارهای فردی و سازمانی تأثیر می‌گذارد (نیک‌پی و زندکریمی ۱۳۹۸)، و با توجه به اینکه هیچ مبنا و معیاری- همچون تعارض‌های جنسیتی و نژادی و فرهنگی قومیتی- در سازمان‌ها به منظور جلوگیری از بروز این رفتارها از سوی ارکان قدرت وجود ندارد، این پژوهش می‌تواند به شناخت بهتر رویکردهای قلدرمآبانه در سازمان کمک کند و باعث شود ادراکی کارآمدتر از مفهوم رهبری در محیط و جو سازمانی برای هر دو طرف، یعنی کارکنان و مدیران، ایجاد شود تا، ضمن ایجاد تعامل بیشتر، ساختارهای خشک و الزام‌آور بر مبنای نیاز و رویکردهای انسانی تغییر کنند. از منظر پژوهشی نیز، با توجه به اهمیت قلدری در محیط کار و نیاز به راه‌کارها و اقدامات مناسب از منظر تئوریک، هنوز مطالعات گسترده با رویکرد شناخت دلایل قلدری سازمانی انجام نشده است. پس، شکاف کاربرد و تئوری چرایی پرداختن به این پژوهش را روشن می‌کند. بر این مبنا، در این پژوهش تلاش شد، از طریق فراترکیب و تحلیل دلفی، ابتدا مؤلفه‌ها و گزاره‌های شیوه‌های پیگیری قلدری سازمانی، به واسطه تحلیل واکاوانه پژوهش‌های مشابه، شناسایی شود و سپس، از طریق تحلیل دلفی، با مشارکت نخبگان، به تأیید یا حذف

گزاره‌های شناسایی شده اقدام شود و در نهایت بر اساس تحلیل تفسیری- ساختاری فراگیر (TISM) تأثیرگذارترین راه‌کارهای پیشگیری از قلدری سازمانی مشخص شود و مورد بحث و استدلال تئوریک قرار گیرد.

## مبانی نظری

### قلدری سازمانی

قلدری سازمانی یک حالت جمعی است، شامل انواع رفتارهای بیمارگونه و خصمانه در محیط کار (Fox & Stallworth 2005). لیمان<sup>۱</sup> (۱۹۹۶)، پدر مطالعات قلدری در محیط کار، این رفتارها را که عامل هدف قرار دادن اعتمادبه‌نفس و ابزار ارتباطی، حمله به روابط اجتماعی شخصی، حمله به شهرت افراد، حمله به کیفیت حرفه‌ای افراد و وضعیت زندگی، و همچنین حمله به سلامت سازمان است مورد نقد قرار داد و از آن با عناوینی همچون ترور روانی، شوک عاطفی در محل کار، سوءاستفاده احساسی، قربانی شدن، و سایش اجتماعی یاد کرد. با وجود فقدان توافقی روشن در تعریف یکپارچه مفهوم عملیاتی قلدری سازمانی، در زمینه ویژگی‌های اساسی آن- همچون کثرت (تکرار/ تداوم) و مدت زمان اعمال (بلندمدت/ پایدار)، ادراک ذهنی قربانیان از چگونگی رفتار و آثار آن، منفی بودن انگیزش، بر هم زدن تعادل زندگی کاری و اجتماعی، و ... تا حدی توافق وجود دارد. بنا به گفته اینارسن<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۳) قلدری سازمانی دارای چهار ویژگی اصلی است: ۱. فرد در معرض رفتارهای مستقیم یا غیرمستقیم منفی قرار می‌گیرد که شامل رفتارهای حيله‌گرانه، حتی ناخودآگاه، رفتارهای گستاخانه، رفتارهای خشن، و تحریک‌های عاطفی عمدی است؛ ۲. رفتارهای منفی یادشده به طور منظم تکرار می‌شوند. بنابراین، قلدری سازمانی رخداد یا رفتاری ایزوله شده نیست، بلکه یک رفتار پرخاشگرانه است که به طور مستقیم بر یک یا چند کارمند اعمال می‌شود؛ ۳. ماهیت طولانی مدت تجربه منفی عبارت است از مدت زمانی که رخدادهای تکراری رخ می‌دهند. بر حسب تعدد و مدت زمان،

1. Leymann

2. Einarsen

لیمان (۱۹۹۶) باور دارد افرادی که حداقل هفته‌ای یک بار به مدت شش ماه در معرض یک رفتار منفی قرار می‌گیرند در معرض قلدری سازمانی اند؛ ۴. قلدری سازمانی یک عدم تعادل درک‌شده قدرت است بین قلدر و فرد در معرض قلدری. مثلاً، فردی که در معرض قلدری قرار گرفته احساس می‌کند قادر به توقف یا ختنی‌سازی رفتارهای منفی که در معرض آن قرار می‌گیرد نیست. بنابراین، قلدری سازمانی فرایندی ناراحت‌کننده است که طی آن فرد در موقعیتی پست و حقیرانه و در معرض رفتارهای اجتماعی منفی و سیستماتیک قرار می‌گیرد. تمیز قائل شدن بین قلدری سازمانی و نزاع‌های بین فردی بسیار مهم است. نزاع‌های بین فردی به صورت پراکنده رخ می‌دهد؛ درحالی‌که قلدری سازمانی، بنا به تعریف، فرایندی سیستماتیک و طولانی‌مدت با رفتارهای پرخاشگرانه و منفی است که عمدتاً ماهیت روانی دارد و شامل محرومیت‌های اجتماعی رفتاری و غیررفتاری است (Einarsen et al 2011). اینارسن (۲۰۰۰) تأکید می‌کند قلدری سازمانی فقط یک پدیده نیست؛ فرایندی است که به تدریج نمود پیدا می‌کند. مثلاً، در مقابل مفهوم سرپرستی بدرفتارانه<sup>۱</sup>، قلدری سازمانی شامل پرخاشگری و خشونت از سوی مافوق و مرئوس و همکار است. در واقع، قلدری در محل کار ترکیبی از روش‌هایی است که در آن شمار زیادی از رفتارها و ارتباطات استفاده می‌شود. این رفتارهای مکرر مخلّ سلامت‌اند و به صورت توهین شفاهی، تهدید، اهانت، تحقیر، ترساندن، کارشکنی، خراب‌کاری، یا ترکیبی از این‌ها رخ می‌دهد و در محل کار موجب اختلال جریان امور می‌شود (قلی‌پور و همکاران ۱۳۸۸). لیمان (۱۹۹۶) به این رفتارها به سبب هدف قرار دادن اعتمادبه‌نفس 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 توجه کرده است. رفتارهای قلدری به وضعیت‌های مخرب، چون افزایش غیبت و میزان ترک خدمت و کاهش بهره‌وری و عملکرد سازمانی، منجر می‌شود. قلدری در هر سازمانی ممکن است رخ دهد و برای اثربخشی کار کارکنان باید از آن جلوگیری کرد (Elçi et al 2014). درباره این نوع

---

## 1. Abusive Supervision

رفتارهای مخرب همایونی و همکارانش (۱۳۹۴) واژه اوباشگری را به کار برده‌اند و قلی‌پور و همکارانش (۱۳۸۸) از واژه قلدری استفاده کرده‌اند. لیمان قلدری را در زندگی کاری ارتباط خصمانه یا غیراخلاقی معرفی می‌کند که به شیوه‌ای نظام‌دار از سوی یک شخص یا تعداد بیشتری از اشخاص بر یک شخص اعمال می‌شود و آن شخص، متأثر از قلدری، به سوی جایگاهی فرومانده و بی‌پناه رانده و در آنجا نگاه داشته می‌شود. این اعمال زمانی قلدرانه‌اند که تکرار شوند (حداقل یک بار در هفته) و طی یک دوره زمانی طولانی (حداقل شش ماه مستمر) رخ دهند (همایونی و همکاران ۱۳۹۴). کوین<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) اعلام کرد رضایت شغلی قربانیان پایین و قصد ترک شغل آن‌ها بالاست. کشلی<sup>۲</sup> و همکارانش (۱۹۹۴) دریافتند کارکنانی که در معرض رفتارهای قلدری سرپرستان (مافوق) قرار می‌گیرند از شغلشان کمتر رضایت دارند و قصد ترک خدمت آن‌ها بالاست. زیرا دائم تحت فشار روانی ناشی از قلدری قرار دارند و این موضوع توانمندی افراد را تضعیف می‌کند. به همین ترتیب، آشفورت<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) گزارش داد سرپرستی مستبد با بیگانگی از کار و انسجام گروهی پایین همراه است. تیپر<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) اعلام کرد فرد مورد قلدری قرارگرفته همواره تعهد مستمر و تعهد هنجاری و تعهد عاطفی پایین‌تری از خود به نمایش می‌گذارد.

### پیشینه تجربی

راجالاکاشمی<sup>۵</sup> و نارش (۲۰۱۸) پژوهشی تحت عنوان «قراردادهای روانشناختی و نقش آن بر قلدری محیط کاری» انجام دادند. روش آن‌ها در این پژوهش مطالعه موردی بود و با استناد به بررسی بیش از چهل و هشت مقاله و کتاب تلاش کردند رویکردهای قراردادهای روانشناختی را در کاهش قلدری سازمانی بررسی کنند. بر اساس نتایج این پژوهش مشخص شد قراردادهای روانشناختی به واسطه تأثیرگذاری بر حیطه‌های تعاملاتی بین کارکنان با کارفرمایان می‌تواند بر کاهش قلدری‌های سازمانی بسیار مؤثر باشد. زیرا افراد

1. Quine
2. Keashly
3. Ashfort
4. Tepper
5. Rajalakshmi

درک بهتری از وظایف و مسئولیت‌های شغلی یک‌دیگر به دست می‌آورند و این موضوع باعث می‌شود در حیطه کاری و مسئولیتی تعادل برقرار شود و نابرابری و قلدری سازمانی به وجود نیاید. اوبیدنت<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۸) پژوهشی تحت عنوان «شایستگی ادراک‌شده با قلدری سازمانی» انجام دادند. جامعه آماری پژوهش دویست و شصت و نه نفر از پرستاران تازه‌استخدام شده بودند. ابزار پژوهش پرسشنامه و روش پژوهش پیمایشی بود و جامعه هدف بر مبنای انتخاب حجم نمونه از طریق فرمول کوکران انتخاب شد. نتایج نشان داد با ادراک محتوای شغلی از جانب پرستاران و وجود عدالت بین اهداف و استراتژی‌های منابع انسانی می‌توان انتظار داشت سطح قلدری‌های سازمانی در قالب دو قلدری تعرضی و قلدری ساختاری کاهش یابد. همچنین، نتایج نشان داد استقلال و آزادی عمل بر حسب توانمندی‌های تخصصی و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی باعث خنثی شدن تله‌های احتمالی قلدری سازمانی در محیط کار می‌شود و این موضوع به طور مستقیم انگیزه‌های منفی ناشی از سرخوردگی را در بلندمدت از بین می‌برد. راکت<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۱۷) پژوهشی تحت عنوان «رویکرد مدیریت منابع انسانی در کاهش قلدری سازمانی» انجام دادند. جامعه آماری این پژوهش اعضای هیئت علمی دانشگاه ایش بودند. نتایج نشان داد رویکردهای آزادمنشانه مدیریت منابع انسانی به شدت قلدری سازمانی را افزایش می‌دهد و در مقابل رویکردهای آزادمنشانه مدیریت منابع انسانی، که مبتنی بر مشارکت و افزایش استقلال و آزادی عمل بیشتر کارکنان در ارائه نظرها و تصمیم‌گیری است، به طور قابل توجهی باعث کاهش قلدری سازمانی بر کارکنان، به خصوص کارکنان زن دانشگاه، می‌شود. یعقوبی و همکارانش (۱۳۹۷) پژوهشی تحت عنوان «بررسی تأثیر رفتارهای قلدری سازمانی بر نگرش شغلی و سازمانی» انجام دادند. جامعه آماری این پژوهش زنان کارمند دانشگاه تهران بودند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که ضریب همبستگی اسپیرمن بین رفتارهای قلدری سازمانی با نگرش شغلی و سازمانی منفی است و همچنین همبستگی هر یک از ابعاد نگرش شغلی و سازمانی با رفتارهای قلدری منفی و معنادار است. ویان و

---

1. Obeidat

2. Rockett



همکارانش (۱۳۹۷) پژوهشی تحت عنوان «بررسی تأثیر قلدری سازمانی با کیفیت خواب فردی با توجه به نقش میانجی نشخوار فکری در میان پرستاران زن» انجام دادند. جامعه آماری این تحقیق پرستاران زن بیمارستان صیاد شیرازی گرگان بودند. نتایج نشان داد قلدری سازمانی بر مدت زمان خواب و خواب مفید تأثیر منفی و معنادار می‌گذارد و در کاهش میزان خواب پرستاران زن نقش مثبت دارد. همچنین، با ورود متغیر تعدیل‌کننده نشخوار فکری تأثیر قلدری سازمانی بر کیفیت خواب در جهت منفی بیشتر تعدیل شد و مشخص شد نشخوار عاطفی تأثیر قلدری سازمان را بر کاهش کیفیت خواب تشدید می‌کند. اما رهایی از مسائل می‌تواند تا حد زیادی تأثیر قلدری سازمان را بر کیفیت خواب کم کند و کیفیت خواب را افزایش دهد.

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر، به لحاظ هدف، کاربردی و از حیث نحوه به دست آوردن داده‌ها توصیفی است و به لحاظ روش‌شناسی ترکیبی از تحلیل فراترکیب و تحلیل تفسیری- ساختاری فراگیر به شمار می‌آید. در این روش، به منظور تحقق هدف پژوهش، با هدف شناسایی شیوه‌های پیشگیری از قلدری سازمانی، بر اساس روش فراترکیب، تلاش شد ابتدا مقالات مرتبط با ماهیت پژوهش جمع‌آوری شود و سپس، از طریق روش تحلیلی ارزیابی انتقادی، با مشارکت متخصصان این مفهوم، تأثیرگذارترین گزاره در اقدامات پیشگیرانه از قلدری در محیط کار بررسی شود. پس از شناسایی گزاره‌های مربوط به پیشگیری از قلدری سازمانی، با مشارکت پانزده نفر از متخصصان مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی، گزاره‌های شناسایی شده در قالب تحلیل دلفی واکاوی شدند. پس از تأیید/ حذف این گزاره‌ها، پرسشنامه‌های ماتریسی، به منظور تحلیل ساختاری- تفسیری فراگیر (TISM)، طراحی شد و این بار از سی مدیر منابع انسانی سازمان بنیاد شهید و امور ایثارگری سه استان سمنان و کرج و تهران، که از طریق نمونه‌گیری در دسترس، بر اساس ویژگی‌های تجربی و تحصیلات دانشگاهی، انتخاب شده بودند، خواسته شد در قالب پرسشنامه‌های ارسال شده، به صورت ماتریسی، در مقایسه زوج به زوج گزاره‌ها با یکدیگر، مشارکت کنند تا در

نهایت مدل ساختاری- تفسیری فراگیر، که مهم‌ترین گزاره‌های مرتبط با پیشگیری از وقوع قلدری را نشان می‌دهد، ارائه شود. سرانجام، در قالب نمودار میک‌مک، این گزاره‌ها بر حسب موقعیت‌های استراتژیک در رفتار سازمانی تحلیل شدند.

### جامعه آماری پژوهش

در این پژوهش دو گروه مشارکت‌کننده حضور داشتند که در قالب دو بخش کیفی و کمی با محققان همکاری کردند. در بخش کیفی ابتدا بیش از شصت و چهار پژوهش و کتاب و مفاهیم مرتبط با مفهوم پژوهش بررسی شدند که از این تعداد فقط سیزده منبع قابل استفاده بود. سپس، در بخش کیفی در قالب تحلیل ارزیابی انتقادی، با مشارکت پانزده نفر از متخصصان دانشگاهی، که از طریق نمونه‌گیری همگن انتخاب شده بودند، گزاره‌های مرتبط با شیوه‌های پیشگیری از وقوع قلدری سازمانی شناسایی شدند. در بخش کمی نیز از حضور سی مدیر منابع انسانی سازمان بنیاد شهید و امور ایثارگری سه استان سمنان و کرج و تهران استفاده شد و تلاش شد از دیدگاه‌های تخصصی آن‌ها در قالب فرایندهای تحلیلی مورد نظر استفاده شود.

### ابزار گردآوری اطلاعات

ابزار گردآوری داده در این پژوهش، در بخش کیفی، چک‌لیست‌های امتیازی هفت‌گزینه‌ای بود که در مرحله تحلیل فراترکیب شناسایی شد و در قالب گزاره‌های مرتبط با شیوه‌های پیشگیری از قلدری سازمانی بین متخصصان توزیع و سپس جمع‌آوری شد. نکته قابل توجه این است که به منظور تعیین اوزان شاخص‌ها (مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌ها) و تعیین نوع و شدت ارتباطات میان آن‌ها، به لحاظ نیاز به دانش مدیریتی و آشنایی با نقش و اهمیت هر یک از شاخص‌ها، از دیدگاه خبرگان به طور مستقیم بهره گرفته شد و برای تأیید روایی پرسشنامه سنجش پایداری از روش اعتبار محتوا استفاده شد. بدین منظور پرسشنامه نهایی شده برای خبرگان ارسال شد و با تجمیع نظر آن‌ها اعتبار شاخص‌های مطرح‌شده در پرسشنامه تأیید شد. همچنین پرسشنامه مورد نظر بر مبنای چارچوب استخراجی بر اساس

پیشینه پژوهش بر مبنای روش نظام‌مند استخراج شد که این موضوع می‌تواند اعتبار محتوای پرسشنامه به‌کاررفته در این پژوهش را ثابت کند. بعد از تأیید/ حذف گزاره‌های مرتبط با موضوع پژوهش، گزاره‌های نهایی شده در قالب پرسشنامه‌های ماتریسی کدگذاری و به صورت مقایسه زوجی هر گزاره با گزاره‌های دیگر بررسی و تحلیل شد.

### تحلیل یافته‌های پژوهش

#### یافته‌های فراترکیب

در روش تحلیل فراترکیب، ابتدا، با کمک موتورهای جست‌وجو در بانک‌های اطلاعاتی داخل و خارج از کشور، مقالات مرتبط با مفهوم پژوهش شناسایی و سپس از طریق ارزیابی انتقادی معیارها و گزاره‌های مربوط به شیوه‌های پیشگیری از قلدری سازمانی تعیین شد. بر اساس نتایج اولیه حاصل از جست‌وجو، به دلیل محدود کردن پژوهش در بخش ارزیابی، شصت و چهار پژوهش و محتوا و کتاب مرتبط با ماهیت پژوهش شناسایی شد و برای انتخاب مطالعات مناسب بر اساس الگوریتم ارزیابی حیاتی<sup>۱</sup> ابتدا محققان با فیش‌برداری از مقالات مشابه بر حسب چکیده و محتوای آن‌ها اولویت‌های لازم را درباره هر یک از مقالات و کتاب‌ها مشخص کردند. مراحل پالایش منابع استفاده‌شده در جدول ۱ درج شده است.

جدول ۱. مراحل پالایش منابع استفاده‌شده بر اساس روش ارزیابی حیاتی

تعداد	منابع جست‌وجوشده	مراحل
۶۴	تعداد منابع یافت‌شده	مرحله ۱
(۱۶)	تعداد منابع ردشده به علت عنوان	
۴۸	منابع غربال‌شده بر اساس عنوان	مرحله ۲
(۱۲)	تعداد منابع ردشده از نظر روایی علمی	
۳۶	منابع غربال‌شده بر اساس تأیید روایی	مرحله ۳
(۲۳)	تعداد منابع ردشده از نظر محتوا	
۱۳	تعداد منابع نهایی	مرحله ۴

#### 1. Critical Appraisal Skills Program

همان‌طور که مشاهده می‌شود، سیزده پژوهش به منظور شناسایی گزاره‌های شیوه‌های پیشگیری از قلدری سازمانی انتخاب شدند که بر اساس روش ارزیابی انتقادی این پژوهش وارد مرحله استخراج اطلاعات متون شد. در این روش از طریق ده معیار اهداف تحقیق، منطق روش تحقیق، طرح تحقیق، نمونه‌برداری، جمع‌آوری داده‌ها، انعکاس‌پذیری، دقت تجزیه و تحلیل، بیان تئوریک و شفاف یافته‌ها، و ارزش تحقیق و به کمک پانزده نفر از اعضای پانل در بخش کیفی اقدام به تعیین معیارها و گزاره‌های شیوه‌های پیشگیری از قلدری سازمانی می‌شود. ارزیابی انتقادی یک مقیاس پنجاه امتیازی است که محقق، بر اساس نظام امتیازبندی، مقاله‌ای را که امتیاز آن پایین‌تر از سی باشد حذف می‌کند. این برنامه شاخصی است که به پژوهشگر کمک می‌کند دقت و اعتبار و اهمیت مطالعه‌های کیفی پژوهش را مشخص کند. بنابراین، ابتدا تحقیقات مرتبط، طبق جدول ۲، با استفاده از روش امتیازدهی، بر مبنای جدول ۳، شناسایی و سپس شاخص‌های مربوط به شیوه‌های پیشگیری از قلدری سازمانی مشخص شد.

جدول ۲. ارزیابی حیاتی تحقیقات مرتبط با شیوه‌های پیشگیری از قلدری سازمانی

مقاله‌ها	معیارهای ارزیابی انتقادی	اهداف تحقیق	منطق روش تحقیق	طرح تحقیق	نمونه‌برداری	جمع‌آوری داده‌ها	انعکاس‌پذیری	ملاحظات اخلاقی	دقت تجزیه و تحلیل	بیان تئوریک یافته‌ها	ارزش تحقیق	جمع
Kerse (2019)	۳	۲	۳	۲	۲	۴	۵	۵	۵	۴	۵	۳۸
Hsu et al (2019)	۳	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۵	۴۱
Islam et al (2019)	۴	۵	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۳	۵	۴	۳۹
Appelbaum et al (2018)	۴	۲	۲	۳	۳	۳	۳	۴	۲	۴	۵	۳۵
Rai & Agarwal (2018)	۴	۵	۳	۳	۴	۴	۴	۵	۴	۲	۴	۴۰
Rockett et al (2017)	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۳	۴	۴	۴	۴۳
Cruz & Noronha (2016)	۳	۳	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲۲
McDaniel et al (2015)	۵	۴	۴	۴	۳	۴	۳	۴	۴	۳	۴	۳۸
Beirne & Hunter (2015)	۵	۵	۳	۳	۴	۳	۲	۴	۴	۴	۴	۳۸
نادی و شجاعی (۱۳۹۸)	۳	۳	۳	۳	۳	۴	۲	۲	۳	۳	۳	۲۹
ولیان و همکاران (۱۳۹۷)	۳	۲	۳	۳	۲	۴	۵	۵	۵	۴	۵	۳۸
سیف‌اللهی و حسن‌زاده (۱۳۹۷)	۴	۵	۵	۳	۳	۴	۳	۳	۳	۴	۴	۳۸
یعقوبی و همکاران (۱۳۹۷)	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۳	۳	۴	۳	۳	۳۵

از مجموع سیزده پژوهش تأییدشده، دو پژوهش دی کروزی<sup>۱</sup> و نورون‌ها (۲۰۱۶) و نادی و شجاعی (۱۳۹۸)، با توجه به اینکه امتیاز آن‌ها بر اساس امتیازدهی اعضای پانل پایین‌تر از سی، از مجموع پنجاه امتیاز، بود، از دور تعیین گزاره‌های پژوهش حذف شدند. در ادامه، به منظور تعیین گزاره‌های مرتبط با پیشگیری از قلدری سازمانی، از روش تحلیل ساختاری-تفسیری فراگیر استفاده شد. بر مبنای این روش همه معیارهای فرعی استخراج شده از متن مقالات تأییدشده در ستون جدول نوشته می‌شود و سپس در ردیف هر جدول نام محققان پژوهش‌های تأییدشده نگاشته می‌شود. بر مبنای استفاده هر پژوهشگر از معیارهای فرعی نوشته شده در ستون جدول علامت «a» درج می‌شود. سپس امتیازهای هر ستاره در ستون معیارهای فرعی با هم جمع و امتیازهای بالاتر از میانگین پژوهش‌های انجام شده به عنوان مؤلفه‌های پژوهش انتخاب می‌شوند.

جدول ۳. تعیین مؤلفه‌های اصلی شیوه‌های پیشگیری از قلدری سازمانی

محققان	عقل فرهنگی	عقل روانشناختی	عقل ساختاری	عقل فرایندی	عقل اجتماعی	عقل رهبری	عقل خستگی
Kerse (2019)	-	-	a	-	-	a	-
Hsu et al (2019)	-	-	a	-	-	a	-
Islam et al (2019)	a	-	-	-	a	a	a
Appelbaum et al (2018)	-	a	-	-	-	a	-
Rai & Agarwal (2018)	-	-	a	-	a	-	-
Rockett et al (2017)	-	a	-	-	-	a	-
McDaniel et al (2015)	-	-	a	-	-	-	a
Beirne & Hunter (2015)	a	-	a	a	-	-	-
ولیان و همکاران (۱۳۹۷)	-	-	-	-	-	-	a
سیف‌اللهی و حسن‌زاده (۱۳۹۷)	-	-	a	a	-	-	-
یعقوبی و همکاران (۱۳۹۷)	-	-	a	a	-	a	-
جمع	۲	۳	۷	۳	۲	۶	۲

با توجه به اینکه یازده پژوهش تأیید شده در سطرهای جدول آورده شد، کلیه مؤلفه‌های مرتبط با شیوه‌های پیشگیری از قلدری سازمانی نیز در ستون مرتبط شد تا بر حسب فراوانی امتیازهای کسب شده مؤلفه‌هایی که بیش از نصف پژوهش‌های تأیید شده را کسب کرده باشند به عنوان مؤلفه‌های مربوط به مؤلفه فرعی پژوهش انتخاب شوند. بر این اساس دو مؤلفه فرعی علل ساختاری و علل رهبری به منظور گزاره‌سازی در محتوای پژوهش در قالب جدول ۴ بررسی شد تا چک‌لیست‌های تحلیل دلفی مدون شوند.

جدول ۴. چک‌لیست شاخص‌های شیوه‌های پیشگیری از قلدری سازمانی

مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	گزاره‌ها
علل پیشگیرانه مرتبط با تقویت سازه‌های ساختاری	عقل پیشگیرانه مرتبط با تقویت سازه‌های ساختاری	بازنگری فرایندهای عدالت‌محوری
		بازنگری ساختارهای اقتدار انحصاری
عقل پیشگیرانه مرتبط با تقویت سازه‌های رهبری	عقل پیشگیرانه مرتبط با تقویت سازه‌های رهبری	توزیع برابر اختیارات و مسئولیت‌ها
		عدم انحصاری شدن تصمیم‌گیری‌های نقطه‌ای
عقل پیشگیرانه مرتبط با تقویت سازه‌های رهبری	عقل پیشگیرانه مرتبط با تقویت سازه‌های رهبری	تعیین رویه‌های سازمانی شفاف
		بازنگری رویه‌های ارزیابی عملکرد ناعادلانه
عقل پیشگیرانه مرتبط با تقویت سازه‌های رهبری	عقل پیشگیرانه مرتبط با تقویت سازه‌های رهبری	ایجاد انسجام فرهنگی غالب در احترام به حقوق اقلیت‌ها
		متناسب‌سازی ویژگی‌های شغلی با شاغل
عقل پیشگیرانه مرتبط با تقویت سازه‌های رهبری	عقل پیشگیرانه مرتبط با تقویت سازه‌های رهبری	ایجاد توازن آموزش و ارتقا در بخش‌های مختلف
		مهیا ساختن شرایط فیزیکی کار
عقل پیشگیرانه مرتبط با تقویت سازه‌های رهبری	عقل پیشگیرانه مرتبط با تقویت سازه‌های رهبری	استفاده از شیوه‌های تقویت مثبت
		استفاده از تعامل و احترام متقابل
عقل پیشگیرانه مرتبط با تقویت سازه‌های رهبری	عقل پیشگیرانه مرتبط با تقویت سازه‌های رهبری	حمایت از پرسنل
		ایجاد انگیزه‌های فردی
عقل پیشگیرانه مرتبط با تقویت سازه‌های رهبری	عقل پیشگیرانه مرتبط با تقویت سازه‌های رهبری	پرهیز از نهادینه ساختن رفتارهای تحقیرآمیز
		ممانعت از رفتارهای پشت پرده جهت اعمال قدرت
عقل پیشگیرانه مرتبط با تقویت سازه‌های رهبری	عقل پیشگیرانه مرتبط با تقویت سازه‌های رهبری	جلوگیری از تبعیض و تعارض
		استفاده از کانال‌های تعامل متقابل

در گام ششم به منظور کنترل کیفیت از روایی و پایایی و تحلیل دلفی (در بخش تجزیه و تحلیل یافته) استفاده شد. به منظور تأیید روایی پرسشنامه‌های ساخته شده از روش روایی محتوا (CVR) استفاده شد. بر این اساس از هر ده عضو پانل در بخش کیفی خواسته شد امتیازهای خود را برای هر یک از مؤلفه‌های فرعی اعلام کنند. از آنجا که بر اساس نتایج مقدار CVR بزرگ‌تر از ۰/۶۲ (حداقل مقدار نسبت روایی محتوایی برای ده نفر اعضای پانل) بود اعتبار محتوایی مؤلفه‌های تحقیق تأیید شد. در زمینه پایایی نیز، همان‌طور که در بخش تحلیل دلفی مشخص است، از دو معیار میانگین و ضریب توافق، طبق نظر اعضای پانل در بخش کیفی، استفاده می‌شود. هر شاخصی که امتیاز لازم را بر حسب مقیاس هفت‌گزینه‌ای لیکرت (ابزار سنجش تحلیل دلفی) کسب نکند حذف می‌شود و بر این اساس پایایی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در نهایت، در گام ششم و هفتم، چک‌لیست نهایی به منظور تحلیل کمی در قالب جدول ۵ به دست آمد.

#### جدول ۵. مؤلفه‌های تأییدشده

مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	گزاره‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
شیوه‌های پیشگیرانه قدرتی سازمانی	علل پیشگیرانه مرتبط با تقویت سازه‌های ساختاری	بازنگری فرایندهای عدالت‌محوری							
		بازنگری ساختارهای اقتدار انحصاری							
		توزیع برابر اختیارات و مسئولیت‌ها							
		عدم انحصاری شدن تصمیم‌گیری‌های نقطه‌ای							
		تعیین رویه‌های سازمانی شفاف							
	علل پیشگیرانه مرتبط با تقویت سازه‌های مدیریتی/ رهبری	بازنگری رویه‌های ارزیابی عملکرد ناعادلانه							
		ایجاد انسجام فرهنگی غالب در احترام به حقوق اقلیت‌ها							
		متناسب‌سازی ویژگی‌های شغلی با شاغل							
		ایجاد توازن آموزش و ارتقا در بخش‌های مختلف							
		مهیا ساختن شرایط فیزیکی کار							
علل پیشگیرانه مرتبط با تقویت سازه‌های مدیریتی/ رهبری	استفاده از شیوه‌های تقویت مثبت								
	استفاده از تعامل و احترام متقابل								
	حمایت از پرسنل								
	ایجاد انگیزه‌های فردی								
	پرهیز از نهادینه ساختن رفتارهای تحقیرآمیز								
جلوگیری از تبعیض و تعارض	ممانعت از رفتارهای پشت پرده جهت اعمال قدرت								
	استفاده از کانال‌های تعامل متقابل								

## یافته‌های دلفی

در بخش دوم به منظور تأیید/ حذف مؤلفه‌های پژوهش، با استفاده از مشارکت متخصصان (اعضای پانل)، بر اساس دو مقیاس میانگین و ضریب توافق، مؤلفه‌های ناشی از تحلیل فراترکیب، که در جدول ۵ آمده، بررسی شد. جدول ۶ نتایج تحلیل دلفی را نشان می‌دهد.

جدول ۶. تحلیل دلفی

مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	گزاره‌ها	میانگین	ضریب توافق	تأیید/ حذف
		بازنگری فرایندهای عدالت‌محوری	۵/۱۰	۰/۶۵	تأیید
		بازنگری ساختارهای اقتدار انحصاری	۵	۰/۵۸	تأیید
		توزیع برابر اختیارات و مسئولیت‌ها	۵/۳۰	۰/۷۵	تأیید
		عدم انحصاری شدن تصمیم‌گیری‌های نقطه‌ای	۵/۱۵	۰/۶۹	تأیید
		تعیین رویه‌های سازمانی شفاف	۵	۰/۵۸	تأیید
	علل پیشگیرانه مرتبط با تقویت سازه‌های ساختاری	بازنگری رویه‌های ارزیابی عملکرد ناعادله	۴/۲۵	۰/۴۴	حذف
		ایجاد انسجام فرهنگی غالب در احترام به حقوق اقلیت‌ها	۴	۰/۳۹	حذف
		متناسب‌سازی ویژگی‌های شغلی با شاغل	۳	۰/۲۵	حذف
		ایجاد توازن آموزش و ارتقا در بخش‌های مختلف	۳/۵۰	۰/۳۰	حذف
		مهیا ساختن شرایط فیزیکی کار	۵/۱۰	۰/۶۵	تأیید
		استفاده از شیوه‌های تقویت مثبت	۴	۰/۳۸	حذف
		استفاده از تعامل و احترام متقابل	۵	۰/۵۸	تأیید
		حمایت از پرسنل	۴/۱۰	۰/۴۱	حذف
		ایجاد انگیزه‌های فردی	۵/۳۰	۰/۷۴	تأیید
	علل پیشگیرانه مرتبط با تقویت سازه‌های مدیریتی / رهبری	پرهیز از نهادینه ساختن رفتارهای تحقیرآمیز	۵/۵۰	۰/۸۰	تأیید
		ممانعت از رفتارهای پشت پرده جهت اعمال قدرت	۵/۱۵	۰/۶۸	تأیید
		جلوگیری از تبعیض و تعارض	۵	۰/۵۸	تأیید
		استفاده از کانال‌های تعامل متقابل	۳	۰/۲۵	حذف



بر اساس دو معیار میانگین (با توجه به مقیاس هفت‌گزینه‌ای) و ضریب توافق (باید بالاتر از ۰/۵ باشد) هفت شاخص حذف شد. شاخص‌های حذف‌شده در جدول ۷ قابل مشاهده است.

پس از مشخص شدن گزاره‌های حذف‌شده، برای رسیدن به نقطه اشباع دوباره تحلیل دلفی در راند دوم انجام شد. نتیجه در جدول ۸ قابل مشاهده است.

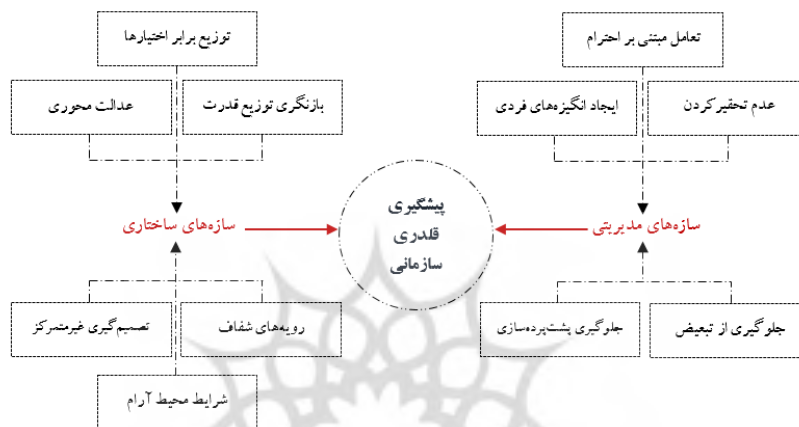
جدول ۷. گزاره‌های حذف‌شده

مؤلفه‌های فرعی	گزاره‌های حذف‌شده
علل پیشگیرانه مرتبط با تقویت سازه‌های ساختاری	بازنگری رویه‌های ارزیابی عملکرد ناعادلانه ایجاد انسجام فرهنگی غالب در احترام به حقوق اقلیت‌ها
علل پیشگیرانه مرتبط با تقویت سازه‌های مدیریتی / رهبری	متناسب‌سازی ویژگی‌های شغلی با شاغل ایجاد توازن آموزش و ارتقا در بخش‌های مختلف استفاده از شیوه‌های تقویت مثبت حمایت از پرسنل استفاده از کانال‌های تعامل متقابل

جدول ۸. تحلیل راند دوم دلفی

مؤلفه‌های اصلی	شاخص‌ها	میانگین	ضریب توافق	تأیید / حذف
علل پیشگیرانه	بازنگری در فرایندهای عدالت‌محوری	۵/۲۵	۰/۷۳	تأیید
مرتبط با تقویت سازه‌های ساختاری	بازنگری در ساختارهای اقتدار انحصاری	۵/۱۰	۰/۶۵	تأیید
مرتبط با تقویت سازه‌های ساختاری	توزیع برابر اختیارات و مسئولیت‌ها	۵/۲۰	۰/۷۰	تأیید
ساختاری	عدم انحصاری شدن تصمیم‌گیری‌های نقطه‌ای	۵/۲۵	۰/۷۳	تأیید
ساختاری	تعیین رویه‌های سازمانی شفاف	۵/۱۰	۰/۶۶	تأیید
ساختاری	مهیا ساختن شرایط فیزیکی کار	۵/۲۰	۰/۷۰	تأیید
علل پیشگیرانه	استفاده از تعامل و احترام متقابل	۵/۱۰	۰/۶۶	تأیید
مرتبط با تقویت سازه‌های مدیریتی / رهبری	ایجاد انگیزه‌های فردی	۵/۵۰	۰/۸۲	تأیید
مرتبط با تقویت سازه‌های مدیریتی / رهبری	پرهیز از نهادینه ساختن رفتارهای تحقیرآمیز	۵/۵۰	۰/۸۱	تأیید
مرتبط با تقویت سازه‌های مدیریتی / رهبری	ممانعت از رفتارهای پشت پرده جهت اعمال قدرت	۵/۲۵	۰/۷۲	تأیید
مرتبط با تقویت سازه‌های مدیریتی / رهبری	جلوگیری از تبعیض و تعارض	۵/۱۰	۰/۶۵	تأیید

همان‌طور که مشاهده می‌شود، همه شاخص‌ها در راند دوم دلفی تأیید شدند و این به معنای ایجاد اشباع نظری هم‌سو با ماهیت پژوهش و متغیرهای آن است. در شکل ۱ به صورت خلاصه می‌توان مؤلفه‌ها و گزاره‌های مربوط به شیوه‌های پیشگیری از قلدری سازمانی را مشاهده کرد.



شکل ۱. چارچوب مؤلفه‌ها و گزاره‌های شیوه‌های پیشگیری از قلدری سازمانی

### تحلیل تفسیرگرایانه گزاره‌های شیوه‌های پیشگیری از قلدری سازمانی

از آنجا که TISM نمونه بسط‌یافته ISM است، روش تقویت‌شده برای TISM، به منزله یک روش جامع‌تر، می‌تواند لایه‌های ارتباط تعاملی بین شاخص‌های پژوهش را تعیین کند. مراحل اصلی روش تحلیل تفسیرگرایانه مربوط به گزاره‌های پیشگیری از قلدری سازمانی بدین ترتیب است:

- **مرحله اول.** در این مرحله بر اساس روش‌های تحلیل کیفی، همچون فراترکیب، مؤلفه‌ها و گزاره‌های مربوط به پیشگیری از قلدری سازمانی مشخص می‌شوند (در بخش اول یافته‌های پژوهش مشخص شدند).
- **مرحله دوم.** در این مرحله برای تعیین ماتریس خودتعاملی پرسشنامه‌ها به صورت مقایسه زوجی تدوین و بین اعضای جامعه هدف پژوهش توزیع می‌شوند. مقایسه

زوجی به صورت ستونی و سطری بین تک تک متغیرها صورت می پذیرد تا مشخص شود شاخص سطر  $(i)$  عامل ایجاد شاخص ستون  $(j)$  شده یا بالعکس و یا ارتباط متقابل وجود دارد یا ارتباطی وجود ندارد. همچنین میزان تقارن ارتباط بین شاخص ها مشخص می شود.

- **مرحله سوم.** در این مرحله ماتریس خودتعاملی ایجاد و تفسیر می شود. در واقع، مقایسه زوجی عناصر با تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری «SSIM» صورت می پذیرد. این تفسیر تنها مسیر ارتباط را در تحلیل «ISM» مشخص می کند؛ درحالی که در روش تفسیری- ساختاری فراگیر «TISM» به طور کامل هر مقایسه زوجی با پاسخ به سؤال تفسیری ذکر شده در گام قبل تفسیر می شود. برای مقایسه های زوجی  $i$  امین شاخص به صورت دو به دو با همه عناصر از  $(i + 1)$  ام تا  $n$  ام مقایسه می شود. برای هر ارتباط پاسخ «بله» (Y) یا «خیر» (N) داده می شود و در صورت پاسخ مثبت دلیل آن بیان می شود. در این صورت منطق تفسیری روابط زوجی به فرم پایه علمی- منطقی تفسیری ارائه می شود. جدول ۹ فرم مقایسه زوجی بین شاخص های پژوهش را نشان می دهد.

جدول ۹. گزینه های از مقایسه زوجی مبتنی بر فرایند تحلیل ساختاری- تفسیری فراگیر

شاخص ها	سؤال	پاسخ	
		بله	خیر
Q1, Q2	بازنگری فرایندهای عدالت محوری منجر به تغییر ساختارهای انحصارگری قدرت می شود.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q2, Q3	بازنگری ساختارهای انحصارگری قدرت منجر به توزیع عادلانه اختیارها و مسئولیت ها می شود.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q1, Q3	بازنگری فرایندهای عدالت محوری منجر به توزیع عادلانه اختیارها و مسئولیت ها می شود.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q3, Q4	توزیع برابر اختیارات و مسئولیت ها مانع از انحصاری شدن تصمیم گیری ها در یک نقطه می شود.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q2, Q4	بازنگری ساختارهای انحصارگری قدرت مانع از انحصاری شدن تصمیم گیری ها در یک نقطه می شود.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- **مرحله چهارم.** در این مرحله ماتریس دستیابی بر اساس مقایسه های زوجی انجام شده از سوی جامعه هدف به صورت ۱ یا ۰ در جدول ماتریسی مشخص می شود. این روابط بدین صورت تعریف می شوند:
- اگر  $i$  منجر به  $j$  شود، در خانه  $ij$  عدد ۱ و در خانه  $ji$  عدد ۰ را قرار می دهیم.

- اگر **i** منجر به **i** شود، در خانه **ij** عدد ۰ و در خانه **ji** عدد ۱ را قرار می‌دهیم.
  - اگر **i** برابر با **j** شود، در هر دو خانه **ij** و **ji** عدد ۱ را قرار می‌دهیم.
  - اگر ارتباطی بین **i** با **j** وجود نداشته باشد، در هر دو خانه **ij** و **ji** عدد ۰ را قرار می‌دهیم.
- **مرحله پنجم.** در این مرحله تقسیم‌بندی سلسله‌مراتبی ماتریس دستیابی صورت می‌گیرد. در تعیین روابط بین متغیرها ابتدا باید مجموعه خروجی و مجموعه ورودی و عناصر مشترک را شناسایی کرد. نمره تعیین سطح و اولویت گزاره‌ها مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز برای هر متغیر تعیین می‌شود. مجموعه دستیابی هر متغیر شامل متغیرهایی است که از طریق این متغیر می‌توان به آن‌ها رسید و مجموعه پیش‌نیاز شامل متغیرهایی است که طبق آن‌ها می‌توان به این متغیر رسید. سپس اشتراکات مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز همه عوامل تعیین و در صورت یکسان بودن مجموعه دستیابی با مجموعه اشتراکات آن عامل (عوامل) به عنوان سطح اولویت در نظر گرفته می‌شود. سطح به لایه‌های طراحی شده مدل نهایی اشاره می‌کند. برای به دست آوردن سایر سطوح باید سطوح قبلی از ماتریس جدا و فرایند تکرار شود. پس از تعیین سطوح، دوباره ماتریس دریافتی به ترتیب سطوح مرتب و ماتریس جدید ماتریس مخروطی نامیده می‌شود.
- **مرحله ششم.** در این مرحله نمودار سلسله‌مراتبی تهیه می‌شود. شاخص‌های سطوح سلسله‌مراتبی ابتدا مرتب می‌شوند و سپس بر اساس ماتریس قابلیت دستیابی ارتباط بین شاخص‌ها پیوند خورده می‌شوند.
- **مرحله هشتم.** در قالب نمودار «MICMQC» شاخص‌ها در ربع مربوط به حالت محرک، پیوندی، مستقل، یا وابسته طبقه‌بندی می‌شوند.

### تحلیل یافته‌ها

#### تحلیل ساختاری- تفسیری (ISM/TISM)

ابتدا، به منظور شروع این تحلیل، لازم است شاخص‌های تأییدشده از مرحله تحلیل دلفی کدگذاری شوند.

جدول ۱۰. کدگذاری اختصاری گزاره‌های تأییدشده

اختصار	شاخص‌ها	اختصار	شاخص‌ها	اختصار	شاخص‌ها
Q9	پرهیز از نهادینه ساختن رفتارهای تحقیرآمیز	Q5	تعیین رویه‌های سازمانی شفاف	Q1	بازنگری فرایندهای عدالت‌محوری
Q10	ممانعت از رفتارهای پشت پرده جهت اعمال قدرت	Q6	مهیا ساختن شرایط فیزیکی کار	Q2	بازنگری ساختارهای اقتدار انحصاری
Q11	جلوگیری از تبعیض و تعارض	Q7	استفاده از تعامل و احترام متقابل	Q3	توزیع برابر اختیارات و مسئولیت‌ها
		Q8	ایجاد انگیزه‌های فردی	Q4	عدم انحصاری شدن تصمیم‌گیری‌های نقطه‌ای

همان‌طور که در جدول ۱۰ مشخص است، شاخص‌های تأییدشده از سوی خبرگان به شکل علائم اختصاری برای تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری تعیین شده است. به منظور ارتقای تحلیل ساختاری-تفسیری به تحلیل ساختاری-تفسیری فراگیر باید به طور کامل هر مقایسه زوجی را با پاسخ به سؤال تفسیری ذکرشده در گام قبل تفسیر کرد. برای مقایسه‌های زوجی  $i$  امین شاخص به صورت دو به دو با همه عناصر از  $(i + 1)$  ام تا  $n$  ام مقایسه می‌شود. برای هر ارتباط پاسخ «بله» (Y) یا «خیر» (N) داده می‌شود و در صورت پاسخ مثبت دلیل آن بیان می‌شود. اما اگر پاسخ «خیر» (N) باشد، باید درباره جفت متغیرهای مورد نظر مشارکت‌کنندگان اظهار نظر شود.

به منظور تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری «SSIM» مقایسه‌های زوجی گزاره‌های پیشگیری از قلدری سازمانی در جدول ۱۲ ارائه شده است. برای مقایسه‌های زوجی  $i$  امین شاخص به صورت دو به دو با همه عناصر از  $(i + 1)$  ام تا  $n$  ام مقایسه شدند. برای هر ارتباط پاسخ «بله» (Y) یا «خیر» (N) داده می‌شود و در صورت پاسخ مثبت دلیل آن بیان می‌شود. در این صورت منطق تفسیری روابط زوجی به فرم پایه علمی منطقی تفسیری ارائه شده است.

در این مرحله روابط به شکل ماتریس دستیابی<sup>۱</sup> به صورت «-۱» یا «۰» وارد می‌شوند که در جدول ۱۲ قابل مشاهده است. طبق جدول ۱۲ در خانه‌هایی که گزینه «Y» دارند عدد

#### 1. Reachability Matrix<sup>4</sup>

۱ و در خانه‌هایی که گزینه «N» دارند عدد ۰ قرار داده می‌شود. در واقع، این ماتریس از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دوارزشی ۰ و ۱ به دست می‌آید.

جدول ۱۱. مقایسه زوجی بین گزاره‌ها بر اساس فرم ماتریس

شماره	مقایسه زوجی	Yes No	شرح چگونگی تأثیر
□□□ Q۱ بازنگری فرایندهای عدالت محوری			
۱	Q1-Q2	Yes <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	بازنگری فرایندهای عدالت محوری منجر به تغییر ساختارهای اقتدارطلب می‌شود.
۲	Q2-Q1	Yes <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
۳	Q1-Q3	Yes <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	بازنگری فرایندهای عدالت محوری منجر به توزیع عادلانه اختیارات و مسئولیت‌ها می‌شود.
۴	Q3-Q1	Yes <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
۵	Q1-Q4	Yes <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	بازنگری فرایندهای عدالت محوری مانع از انحصاری شدن تصمیم‌گیری‌های متمرکز می‌شود.
۶	Q4-Q1	Yes <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	عدم انحصاری شدن تصمیم‌گیری‌های متمرکز دلیلی برای ایجاد عدالت سازمانی است.
۷	Q1-Q5	Yes <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	بازنگری فرایندهای عدالت محوری منجر به رویه‌های شفاف‌تر می‌شود.
۸	Q5-Q1	Yes <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
۹	Q1-Q6	Yes <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	بازنگری فرایندهای عدالت محوری باعث ایجاد آرامش شرایط کاری می‌شود.
۱۰	Q6-Q1	Yes <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	شرایط کاری ایمن و آرام دلیلی برای ایجاد عدالت محوری است.
۱۱	Q1-Q7	Yes <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	بازنگری فرایندهای عدالت محوری تعامل متبني بر احترام را تقویت می‌کند.
۱۲	Q7-Q1	Yes <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	تعامل‌های متقابل و برابر باعث ایجاد تقویت عدالت محوری می‌شود.
۱۳	Q1-Q8	Yes <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	بازنگری فرایندهای عدالت محوری منجر به ایجاد انگیزه‌های فردی می‌شود.
۱۴	Q8-Q1	Yes <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
۱۵	Q1-Q9	Yes <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	بازنگری فرایندهای عدالت محوری منجر به دوری از نهان شدن رفتارهای تحقیرآمیز می‌شود.
۱۶	Q9-Q1	Yes <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
۱۷	Q1-Q10	Yes <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	بازنگری فرایندهای عدالت محوری مانع از شکل‌گیری قدرت در پشت پرده می‌شود.
۱۸	Q10-Q1	Yes <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	کنترل قدرت‌های پشت پرده دلیلی برای ایجاد عدالت محوری است.
۱۹	Q1-Q11	Yes <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
۲۰	Q11-Q1	Yes <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	

نکته: به دلیل محدودیت تعداد صفحات مقاله فقط گزینه‌ای از مقایسه‌های زوجی در این بخش ارائه شد.

جدول ۱۲. ماتریس دستیابی

شاخص‌ها	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11
Q1		1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
Q2	0		1	0	0	1	0	0	1	0	0
Q3	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0
Q4	1	0	1		0	1	0	1	1	0	0
Q5	0	0	0	0		1	0	0	1	0	0
Q6	0	0	0	0	0		0	1	1	0	0
Q7	0	0	1	0	0	1		1	1	0	0
Q8	0	0	1	0	0	1	0		0	0	0
Q9	0	0	1	0	0	1	0	0		0	0
Q10	0	1	1	0	0	1	0	1	1		0
Q11	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	

در ادامه اقدام به تشکیل امتیازها بر اساس تعامل شاخص‌های مقایسه‌شده، جهت تشکیل ماتریس دستیابی متعامل، می‌شود.

جدول ۱۳. ماتریس دستیابی از نظر میزان انتقال‌پذیری ارتباط بین گزاره‌ها

شاخص‌ها	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	مجموع
Q1	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱ <sup>a</sup>	۰	۰	۱۰
Q2	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱ <sup>a</sup>	۱	۰	۰	۵
Q3	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
Q4	۱	۰	۱	۱	۱ <sup>a</sup>	۱	۰	۱ <sup>a</sup>	۱	۱ <sup>a</sup>	۰	۸
Q5	۰	۰	۱ <sup>a</sup>	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۵
Q6	۰	۰	۱ <sup>a</sup>	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۴
Q7	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۵
Q8	۰	۱ <sup>a</sup>	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱ <sup>a</sup>	۰	۰	۵
Q9	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱ <sup>a</sup>	۱	۰	۰	۴
Q10	۱ <sup>a</sup>	۱	۱	۱ <sup>a</sup>	۱ <sup>a</sup>	۱	۱ <sup>a</sup>	۱	۱	۱	۰	۱۰
Q11	۱ <sup>a</sup>	۰	۱	۰	۱ <sup>a</sup>	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹
مجموع	۴	۴	۱۱	۳	۵	۱۰	۴	۱۰	۱۰	۴	۱	

a ارتباط انتقال‌پذیر بین شاخص‌ها

همان‌طور که در جدول ۱۳ مشاهده می‌شود، نمادهای مفهومی اختصاص داده شده بر اساس شاخص مد به امتیاز ۰ و ۱ و ۱<sup>a</sup> با توجه به تعریف رابطه مفهومی به اعداد طبق جدول قبلی تبدیل شده است. در جدول ۱۴ قدرت نفوذ<sup>۱۸</sup> (امتیاز ۱ به دست آمده از سطر) و قدرت وابستگی<sup>۱۹</sup> (امتیاز ۱ به دست آمده از ستون) مشخص است.

جدول ۱۴. تفکیک نیروهای نفوذ و وابستگی

شاخص	اختصار	قدرت نفوذ	قدرت وابستگی
بازنگری فرایندهای عدالت محوری	Q1	۱۰	۴
بازنگری ساختارهای اقتدار انحصاری	Q2	۵	۴
توزیع برابر اختیارات و مسئولیت‌ها	Q3	۱	۱۱
عدم انحصاری شدن تصمیم‌گیری‌های نقطه‌ای	Q4	۸	۳
تعیین رویه‌های سازمانی شفاف	Q5	۵	۵
مهیا ساختن شرایط فیزیکی کار	Q6	۴	۱۰
استفاده از تعامل و احترام متقابل	Q7	۵	۴
ایجاد انگیزه‌های فردی	Q8	۵	۱۰
پرهیز از نهادینه ساختن رفتارهای تحقیرآمیز	Q9	۴	۱۰
ممانعت از رفتارهای پشت پرده جهت اعمال قدرت	Q10	۱۰	۴
جلوگیری از تبعیض و تعارض	Q11	۹	۱

### تعیین روابط بین متغیرها و تشکیل ماتریس مخروطی

در این مرحله، با استفاده از ماتریس دسترسی نهایی، مجموعه خروجی و ورودی هر متغیر به دست می‌آید. مجموعه خروجی برای یک بعد/ مؤلفه خاص عبارت است از خود آن متغیر به انضمام سایر متغیرهایی که از آن تأثیر می‌پذیرند؛ یعنی متغیرهایی که از طریق این متغیر می‌توان به آن‌ها رسید. مجموعه ورودی برای یک متغیر عبارت است از خود آن متغیر به انضمام سایر متغیرهایی که بر آن تأثیر می‌گذارند. در نهایت، عناصر مشترک به ابعاد اشتراکی مجموعه خروجی و ورودی‌های متغیرها در مدل تفسیری- ساختاری، به منزله متغیر سطح بالا، اشاره می‌کند؛ به عبارت دیگر، این متغیرها در ایجاد هیچ متغیر دیگری مؤثر نیستند. پس از تعیین عناصر خروجی و عناصر ورودی و عناصر مشترک،



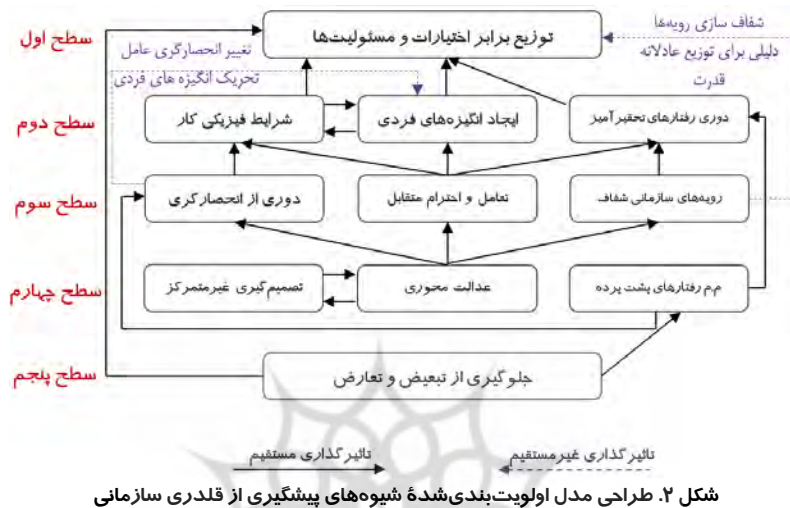
شاخصی که عناصر خروجی و عناصر مشترک یکسان دارند به منزله اولین سطح و عامل تأثیرگذار در اقلان تعیین می‌شوند. پس از تعیین این سطح، یعنی تأثیرگذارترین گزاره پیشگیری از قلدری سازمانی، آن شاخص را باید حذف و اقدام به بررسی شاخص‌های یکسان عناصر ورودی و مشترک کرد و آن را به منزله سطح بعدی برگزید. این عملیات تا آنجا تکرار می‌شود که اجزای تشکیل‌دهنده همه سطوح سیستم مشخص شوند.

جدول ۱۵. مجموعه شاخص خروجی و ورودی و عناصر مشترک گزاره‌ها

شاخص‌ها	اختصار	شاخص خروجی	شاخص ورودی	عناصر مشترک	سطح
بازنگری فرایندهای عدالت‌محوری	Q1	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰	۱،۴،۱۰،۱۱	۱،۴،۱۰	سطح چهارم
بازنگری ساختارهای اقتدار انحصاری	Q2	۲،۳،۶،۸،۹	۱،۲،۸،۱۰	۲،۸	سطح سوم
توزیع برابر اختیارات و مسئولیت‌ها	Q3		۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱		سطح اول
عدم انحصاری شدن تصمیم‌گیری‌های نقطه‌ای	Q4	۱،۳،۴،۵،۶،۸،۹،۱۰	۱،۴،۱۰	۱،۴،۱۰	سطح چهارم
تعیین رویه‌های سازمانی شفاف	Q5	۳،۵،۶،۸،۹	۱،۴،۵،۱۰،۱۱	۵	سطح سوم
مهیا ساختن شرایط فیزیکی کار	Q6	۳،۶،۸،۹	۱،۲،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱	۶،۸،۹	سطح دوم
استفاده از تعامل و احترام متقابل	Q7		۱،۵،۷،۱۰،۱۱		سطح سوم
ایجاد انگیزه‌های فردی	Q8	۳،۶،۸،۹	۱،۲،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱	۶،۸،۹	سطح دوم
پرهیز از نهادینه ساختن رفتارهای تحقیرآمیز	Q9	۳،۶،۸،۹	۱،۲،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱	۶،۸،۹	سطح دوم
ممانعت از رفتارهای پشت پرده جهت اعمال قدرت	Q10	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۹،۱۰	۱،۴،۱۰	۱،۴،۱۰	سطح چهارم
جلوگیری از تبعیض و تعارض	Q11	۱،۳،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱	۱۱	۱۱	سطح پنجم

همان‌طور که در جدول ۱۵ مشاهده می‌شود، اولین سطح شامل کد Q3 یعنی توزیع برابر اختیارات و مسئولیت‌هاست که کم‌اثرترین گزاره در پیشگیری از قلدری سازمانی تعیین شد و آخرین سطح گزاره Q11 یعنی جلوگیری از تبعیض و تعارض به عنوان گزاره

مؤلفه تقویت سازه‌های مدیریتی تعیین شد که تأثیرگذارترین گزاره پیشگیری از قلدری سازمانی محسوب می‌شود. سایر سطوح نیز بر این اساس مشخص می‌شوند.



شکل ۲. طراحی مدل اولویت‌بندی‌شده شیوه‌های پیشگیری از قلدری سازمانی

## بحث و نتیجه

این پژوهش بر اساس فراترکیب نشان داد دو مؤلفه فرعی در قالب هجده شاخص قابل شناسایی است. به منظور تأیید یا حذف شاخص‌های شناسایی‌شده از تحلیل دلفی استفاده شد. بر اساس این تحلیل، که با مشارکت پانزده نفر از متخصصان حوزه منابع انسانی و مدیریت انجام شد، هفت شاخص در دور اول حذف و یازده شاخص در دور دوم وارد شدند که همه یازده شاخص تأییدشده در مرحله اول در مرحله دوم نیز تأیید شدند تا نقطه اشباع نظری در باب گزاره‌های پژوهش، یعنی پیشگیری از قلدری سازمانی، به دست آید. در نهایت، در بخش تحلیل تفسیری- ساختاری فراگیر، تعداد سی مدیر منابع انسانی سازمان بنیاد شهید و امور ایثارگری سه استان سمنان و کرج و تهران مشارکت کردند. نتایج این بخش پژوهش، که با هدف تعیین تأثیرگذارترین شیوه‌های پیشگیری از قلدری سازمانی صورت پذیرفت، مشخص کرد جلوگیری از تبعیض و تعارض به عنوان تأثیرگذارترین گزاره مربوط به شیوه‌های پیشگیری از قلدری سازمانی در قالب گزاره مؤلفه تقویت سازه

رهبری به عنوان یک عامل پیشگیری‌کننده از وقوع قلدری سازمانی محسوب می‌شود که در سطح پنجم مدل ارائه‌شده قرار گرفته است. در واقع، یک مدیر باید توانایی کنترل تعارض را داشته باشد؛ به‌خصوص تبعیض‌های جنسیتی، اقلیت فرهنگی، اقلیت مذهبی، نژادی، و ... در این صورت می‌تواند، ضمن احاطه بر امور منابع انسانی خود، مانع از هر گونه قلدری در محیط کار شود. مدیریت در شرایط تعارضی یکی از شیوه‌های جدید مدیریتی به شمار می‌رود. در این شیوه، مدیر با شناخت تضاد و تفاوت اقلیت‌ها و اکثریت‌ها تلاش می‌کند خط مشخصی از وحدت رویه ادراکی را ایجاد کند تا در نوع رویکردهای مدیریت بین کارکنان خود تبعیض قائل نشود. همچنین، مشخص شد در سطح چهارم، که تأثیرگذاری قابل توجهی بعد از سطح پنجم دارد، در واقع در این سطح بازنگری فرایندهای عدالت‌محوری و عدم‌انحصاری شدن تصمیم‌گیری‌های متمرکز یا نقطه‌ای، به عنوان گزاره‌های مؤلفه تقویت سازه‌های ساختاری، در پیشگیری از قلدری و ممانعت از رفتاری‌های پشت‌پرده، مبتنی بر اعمال قدرت، به عنوان گزاره مؤلفه تقویت سازه‌های مدیریتی، در پیشگیری از قلدری سازمانی انتخاب شدند. نتیجه در این سطح نشان می‌دهد سازمان بنیاد شهید می‌تواند از طریق ایجاد فرایندهای عدالت‌محوری، همچون ارتقا و آموزش و حقوق و دستمزد بین کارکنان، انگیزه کارکنان را بیشتر و حجم و بار فشارآور بر آن‌ها را کم کند و باعث اشاعه تصمیم‌گیری غیرمتمرکز شود. این کار، در عین حال، باعث خواهد شد شیوه مدیریتی آگاهانه و مبتنی بر ایجاد برابری توسعه یابد و از بروز رفتارهای قلدرمآبانه‌ای که در لایه‌های پنهان یا اصطلاحاً پشت پرده پست‌های سازمانی خوابیده است جلوگیری شود تا افراد در محیط کار آرامش ذهنی بیشتری داشته باشند. در نهایت، در کم‌اثرترین سطح پیشگیری از قلدری سازمانی، نتایج نشان داد توزیع برابر اختیارات و مسئولیت‌ها عاملی است که گرچه مهم و قابل توجه است تأثیرگذاری چندانی بر جلوگیری از قلدری سازمانی ندارد که شاید بتوان دلیل آن را عدم چالش ناشی از سلسله‌مراتب شغلی تلقی کرد. وجود این واقعیت که تعارض تا حدی می‌تواند به ایجاد انسجام رقابتی کمک کند نظریه‌ای است که بارها در رفتار سازمانی درباره آن بحث شده است و شاید بتوان

وجود برابری در اختیارات را دلیل عدم تنش و رقابت به شمار آورد. هرچند دلایل زیادی می‌توان برای کم‌اثرترین گزاره پیشگیری از قلدری سازمانی مطرح کرد، به نظر می‌رسد لزوم توجه به توزیع برابر اختیارات و مسئولیت‌ها می‌تواند در کنار سایر گزاره‌ها نقش مکمل داشته باشد.

بر اساس نتایج پیشنهاد می‌شود سازمان بنیاد شهید، به منظور ارتقای سطح تعامل اجتماعی با جامعه، بر اساس نیاز امروز کشور، در مقام یک نهاد مردمی، با بازنگری در سازه‌های ساختاری خود و فرایندهای مربوط به آن، از ایجاد رخوت و سرخوردگی‌های شغلی، به دلیل وجود برخی تعاملات مبتنی بر قلدری در سازمان، جلوگیری کند و بکوشد، ضمن ایجاد عدالت سازمانی و شفافیت در رویه‌های ساختار سازمانی، پیامدهای عملکردی و رفتاری قابل توجه‌تری از کارکنان به جامعه ارائه دهد. همچنین، در سطح سازمانی پیشنهاد می‌شود با تغییر رویه‌های مدیریتی به منظور کاهش فرصت‌طلبی رفتاری برخی افراد، انگیزه‌های فردی کارکنان را در جهت ایفای وظایف و مسئولیت‌های شغلی تقویت کند و خط روشنی از تعاملات بین‌فردی مبتنی بر احترام و تعهد رفتاری در قبال یک‌دیگر به وجود آورد.

## منابع

- سهرابی، آرزو؛ کاظم حسن زاده؛ زینب مولوی (۱۳۹۷). «نقش قلدری سازمانی در ویژگی‌های روان‌شناختی شغل (درگیری شغلی، استرس، و عدم امنیت شغلی) مورد مطالعه: شعب یکی از بانک‌های منتخب در استان قم»، *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، (۳)۲۲: صص ۱۵۹-۱۷۹.
- سیف‌اللهی، ناصر؛ تورج حسن زاده (۱۳۹۷). «بررسی تأثیر ابعاد بدگمانی سازمانی بر قلدری در محیط کار»، *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، س ۱۰، ۱۹(۲): صص ۱۶۷-۱۸۳.
- قلی‌پور، آرین؛ مهدیه بد؛ سمیرا فاخری کوزه‌کنان؛ حوریه باغستانی برزگی (۱۳۸۸). «رابطه قلدری سازمانی ادراک‌شده با فشار زنان»، *رفاه اجتماعی*، س ۹، ش ۳۴، صص ۱۸۷-۲۰۶.
- مسلمی، مریم؛ عبادالله بانسی؛ علی‌رضا کوشکی جهرمی (۱۳۹۸). «شناسایی و ارزیابی عوامل مؤثر بر قلدری در محیط کار (مورد مطالعه: دستگاه‌های اجرایی شهر بندرعباس)»، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، (۳)۱۷: صص ۴۹۱-۵۱۰.
- نادی، محمدعلی؛ مزده شجاعی (۱۳۹۸). «رابطه بین ادراک از قلدری در محیط کار، از خودبیگانگی شغلی، حمایت سازمانی با نیت ترک خدمت، و نقش میانجی رفتار شهروندی اجباری»، *جامعه‌شناسی کاربردی*، (۱)۳۰: صص ۱۶۷-۱۸۸.
- نیک‌پی، ایرج؛ مریم زندکریمی (۱۳۹۸). «بررسی تأثیر رهبری موثق بر قلدری سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی»، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، (۲)۱۷: صص ۳۱۷-۳۳۶.
- ولیان، حسن؛ علی‌رضا کوشکی جهرمی؛ پونه نیلوفری (۱۳۹۷). «بررسی تأثیر قلدری سازمانی با کیفیت خواب فردی با توجه به نقش میانجی نشخوار فکری در میان پرستاران زن»، *پژوهش‌های مشاوره*، (۶۴)۱۵: صص ۱۲۷-۱۵۳.
- همایونی، عاطفه؛ سید اسماعیل هاشمی؛ عبدالزهره نعیمی؛ کیومرث بشلیده (۱۳۹۴). «رابطه اوباشگری سازمانی با خستگی مزمن و نارسایی‌های شناختی شغلی»، *سلامت کار ایران*، د ۱۲، ش ۲، صص ۱-۱۲.
- یعقوبی، نورمحمد؛ محمد کوهی‌خور؛ امین‌رضا کمالیان؛ مهدی تاج‌پور (۱۳۹۷). «بررسی تأثیر رفتارهای قلدری سازمانی بر نگرش شغلی و سازمانی»، *مدیریت سازمان‌های دولتی*، (۲)۶: صص ۱۱۷-۱۳۶.

## References

- Appelbaum, S., Semerjian, G., & Mohan, K. (2012). "Workplace bullying: consequences, causes and controls (part two)", *Industrial and Commercial Training*, 44(6): pp. 337-344. <https://doi.org/10.1108/00197851211254770>.
- Ashfort, B. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14: pp. 126-140.
- Beirne, M. & Hunter, P. (2013). Workplace bullying and the challenge of preemptive management, *Personnel Review*, 42(5): pp. 595-612. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2012-0105>.
- Bransh, S. & Murray, j. (2015). Workplace bullying: Is lack of understanding the reason for inaction?. *Organizational Dynamics*, 44(4): pp. 287-295.
- D'Cruz, P. & Noronha, E. (2016). Organizational Governance: A Promising Solution for Varieties of Workplace Bullying, *Emotions and Organizational Governance (Research on Emotion in Organizations)*, 12(2): pp. 409-444. <https://doi.org/10.1108/S1746-979120160000012013>.
- Einarsen, S. (2000). Harrassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Agression and Violent Behavior*, 4: pp. 371-401. doi: 10.1016/S1359-1789(98)00043-3.
- 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* (pp. 3-30). London: Taylor & Francis.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (pp. 3-40). London: CRC Press.
- Elçi, M., Erdilek, M. K., Alpkan, L., & Şener İ. (2014). The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*; 150: pp. 455-464.
- Fox, S. & Stallworth, L. E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring link between bullying and racism in the US workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66: pp. 438-456. doi: 10.1016/j.jvb.2004.01.002.
- Gholipour, A., Bod, M., Fakheri Kozekanan, S., & Baghestani Barzaki, H. (2009). Perceived Organizational Bullying Relationship With Women's Stress. *Social Welfare Journal*, 9(34): pp. 187-205. (In Persian)
- Gillen, P. A., Sinclair, M., Kernohan, W. G., Begley, C. M., & Luyben, A. G. (2017). Interventions for prevention of bullying in the workplace. Article First Published Online: 30 Jan.
- Homayooni, A., Hashemi sheikh shabani, E., Naami, A., & Beshlideh, K. (2015). The relationship between organizational mobbing with chronic fatigue and workplace cognitive failures, *Occupational Health of Iran*, 12(2): pp. 1-12.
- Homayooni, A., Hashemi Sheikh Shabani, E., Naami, A., & Beshlideh, K. (2015). The relationship between organizational mobbing with chronic fatigue and

- workplace cognitive failures. *ioh*, 12(2): pp. 1-12. (In Persian)
- Hsu, F., Liu, Y., & Tsaur, S. (2019). The impact of workplace bullying on hotel employees' well-being, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4): pp. 1702-1719. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2018-0330>.
- Islam, T., Ahmed, I., & Ali, G. (2019). Effects of ethical leadership on bullying and voice behavior among nurses, *Leadership in Health Services*, 32(1): pp. 2-17. <https://doi.org/10.1108/LHS-02-2017-0006>.
- Keashly, L., Trott, V., & MacLean, L. M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and Victims*, 9: pp. 341-357.
- Kerse, G. & Babadag, M. (2019). A path from bullying at work to alienation: a multi-level view, *Management Research Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2018-0412>.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2): pp. 165-184. doi:10.1080/13594329608414853.
- Martino, V. D., Hoel, H., & Cooper, C. (2003). Preventing Violence and Harassment In The Workplace, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- McDaniel, K., Ngala, F., & Leonard, K. (2015). Does competency matter? Competency as a factor in workplace bullying, *Journal of Managerial Psychology*, 30(5): pp. 597-609. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2013-0046>.
- Moslemi, M., Baneshi, E., & Koushkie Jahromi, A. (2019). Identification and Evaluation of the Factors Effective on Workplace Bullying (Case Study: Bandar Abbas Administrative Agencies). *Organizational Culture Management*, 17(3): pp. 491-510. doi: 10.22059/jomc.2019.249385.1007430. (In Persian)
- Nadi, M. & Shojaee, M. (2019). Relationship between perception of bullying in the workplace, job self-alienation, organizational support with the Intention to Leave Work and the role of mediator of forced citizenship behavior. *Journal of Applied Sociology*, 30(1): pp. 167-188. (In Persian). doi: 10.22108/jas.2018.75252.0.
- Nield, K. (1996). Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications. *European Work and Organizational Psychologist*, 5(2): pp. 239-249. doi:10.1080/13594329608414857.
- Nikpay, I. & Zand Karimi, M. (2019). The Impact of Authentic Leadership on Organizational Bullying with the Mediating Role of Organizational Culture. *Organizational Culture Management*, 17(2): pp. 317-336. (In Persian). doi: 10.22059/jomc.2019.238390.1007301.
- Obeidat, R. F., Qanir, Y., & Turaani, H. (2018). The relationship between perceived competence and perceived workplace bullying among registered nurses: A cross sectional survey, *International Journal of Nursing Studies*, 88(19): pp. 71-78.
- Quine, L. (2001). Workplace bullying in nurses. *Journal of Health Psychology*, 6(1), pp. 73-84.
- Rai, A. & Agarwal, U. (2018). A review of literature on mediators and moderators of workplace bullying, *Management Research Review*, 41(7): pp. 822-859.

- <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2016-0111>.
- Rajalakshmi, M. & Naresh, B. (2018). Influence of psychological contract on workplace bullying. *Aggression and Violent Behavior*, 41 (2): pp. 90-97.
- Rockett, P., Fan, S. K., Dwyer, R. J., & Foy, T. (2017) "A human resource management perspective of workplace bullying", *Journal of Aggression, Conflict and Peace Research*, Vol. 9 Issue: 2, pp. 116-127, <https://doi.org/10.1108/JACPR-11-2016-0262>.
- Seyfolahi, N. & Hasanzadeh, T. (2018). Investigating the Impact of Organizational Suspicion on Workplace Bullying, *Transformational Management Research Journal*, Tenth Year, 19(2): pp. 167-183. (In Persian)
- Sohrabi, A., Hasanzadeh, K., & Molavi, Z. (2018). Role of Organizational Bullying in Psychological Characteristics of a Job (Job Engagement, Stress and Job Insecurity) Case of Selected Branches of a Bank in Qom Province, *IQBQ*, 22 (3): pp. 159-179. (In Persian)
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2): pp. 178-190.
- Valiyan, H., Koushkijahromi, A., & Niloofari, P. (2018). The effect of organizational bullying with individual sleep quality with respect to a mediating role rumination among Hospital female nurse. *Journal of Counseling Research*, 16(64): pp. 127-153. (In Persian)
- Yaghoubi, N. M., Koohi Khor, M., Kamaliyn, A. R., & Tajpoor, M. (2018). investigate the effect of Organizational Mobbing behaviors on job and Organizational Attitude. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 6(2): pp. 117-136. (In Persian).
- Zapf, D. & Einarsen, S. (2011). Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. Cooper (Eds.), *Bullying and harrasment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (pp. 177-200). London: CRC Press.