

طراحی الگوی پیشگیری از قلدری سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی

حمیرا عبدی^۱، عبدالرضا سبحانی^۲، سید مرتضی موسویان^۳، حجت الله عباسی^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۲۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۱۸

چکیده:

فراهم کردن شرایط کاری مناسب و همچنین حمایت و محافظت از کارکنان در برابر آسیب‌های احتمالی در محیط کار یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌هاست. از این رو، ضروری است پدیده‌های مخربی همچون قلدری سازمانی بررسی و مصادیق آن شناسایی شود تا بتوان برای مقابله با آنها اقدام مناسب انجام داد لذا هدف از این پژوهش طراحی الگوی پیشگیری از قلدری است. پژوهش حاضر از جمله پژوهش‌های کیفی است، از نوع نظریه داده بنیاد است و داده‌های مورد نیاز از طریق مصاحبه عمیق با ۲۰ نفر از خبرگان و اساتید و مدیران دانشگاه که با روش نمونه‌گیری نظری نمونه‌ها انتخاب شده بودند، گردآوری شد. داده‌ها با مصاحبه عمیق نیمه ساختمند، جمع‌آوری و همزمان با رویه‌های تفصیلی در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی؛ به روش استروس و کورین، تجزیه و تحلیل شد. سپس در مرحله کدگذاری محوری، پیوند میان این مقوله‌ها زیر عناوین شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها تعیین شد. یافته‌ها نشان داد که در مرحله اول ۷۷۷ کد اولیه به دست آمد. در کدگذاری انتخابی این مفاهیم به ۵۵۵ طبقه تبدیل و در نهایت ۷۵ مقوله اصلی استخراج شد که هر کدام زیر مقوله‌های الگوی نظام مند (شرایط علی (عوامل سازمانی، عوامل شغلی، عوامل مدیریتی و عوامل فردی)، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای (اجتماعی، موقعیتی و محیطی)، شرایط مداخله‌گر (ویژگی‌های شخصیت افراد قلدر، تفاوت‌های جنسیتی مردان با زنان، تفاوت‌های قومیتی کارکنان، سیاسی بازی، قانون‌گریزی، راهبردها (مدیریت قلدری، کنترل قلدری و تغییر قلدری) و پیامدها (سازمانی، فردی، اخلاقی و اجتماعی) جای گرفت. نتایج پژوهش نشان داد موضوع قلدری سازمانی در سازمان‌های آموزشی برای برخی از مدیران چالش جدی و نیازمند توجه بیشتر است.

واژگان اصلی: قلدری سازمانی، عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل شغلی، عوامل فردی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت فرهنگ، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران

۲. استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

abdsobhani@gmail.com

۳. استادیار، دانشگاه صدا و سیما، تهران، ایران

۴. استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران

مقدمه و بیان مسئله

در سال های اخیر پژوهشگران سازمانی به دلیل پیامدهای منفی که رفتارهای غیر مولد فردی در محیط کار داشته است، علاقه بسیاری به مطالعه و ارائه راه کارهایی جهت اصلاح این گونه رفتارها از خود نشان داده اند (اسماعیلی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۶۷). آزار، اذیت و قلدری در محیط های کاری مستقیم و منفی بر سلامت افراد تاثیر گذاشته و هزینه های زیادی را بر جامعه تحمیل کرده و منجر به کاهش بهره وری می گردد (وینیتوکلیس و کیتونین، ۲۰۱۶: ۳۷۱). این رفتارهای مکرر مخل سلامت بوده و به گونه های توهین شفاهی، تهدید، اهانت، تحقیر، ترساندن، کار شکنی، خرابکاری و ترکیبی از این ها رخ می دهد و در محل کار موجب اختلال جریان امور می شود (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۸۹). در سازمان هایی که قلدری در آن ها رخ می دهد، افراد حس تعلقشان را به سازمان از دست داده و همچنین سازمان ها کارکنان محوری شان را از دست می دهند. (نداف و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۲۸). کارکنانی که درگیری شغلی بالایی دارند نسبت به سازمان خود مثبت بوده و برای توسعه برند سازمانی تلاش بیشتری کرده و تمایل بیشتری برای ماندن در سازمان دارند؛ بنابراین تمایل به ترک خدمت در اینگونه از کارکنان بسیار پائین بوده و موجب افزایش بهره وری، رشد و درآمد می شود. در این سازمان ها سطح رضایت از زندگی افراد نیز بیشتر بوده و سطح کمتری از استرس را دارند (چاودهارای و رانگنیکییر، ۲۰۱۷: ۲). در فرایند قلدری سازمانی علاوه بر قربانیان، شاهدان قلدری و همچنین خانواده های آن ها تحت تاثیر قرار می گیرند. فرد قربانی اغلب دچار پریشانی، استرس و دیگر ناراحتی های روانی و احساسی می شود و این حالت روانی را به اعضای خانواده خود منتقل می کند. این فرد انزوا و گوشه گیری خود را نیز در کم کردن روابط با دوستان و نزدیکان خود نشان می دهد، از سوئی، برخوردهای به وجود آمده بین کارکنان، هزینه درمانی قربانیان، هزینه های مشاوره، هزینه های جایگزینی، هزینه آثار نامطلوب بر اطرافیان و هزینه های تحمیل شده بر سازمان همگی هزینه هایی هستند که دست آخر می بایست سازمان ها و نهادهای جامعه آن ها را پرداخت نمایند (دزوریگ و همکاران، ۲۰۱۷: ۲). قلدری سازمانی عبارتست از اعمال و اقداماتی که بطور مستمر و مستقیماً بر روی یک یا

1- Venetoklis & Kettunen

2- Chaudhary & Rangnekar

3- Organizational bullying

4- Dzurec

تعدادی از کارکنان انجام می‌گیرد؛ این اقدامات از نظر فرد یا افراد قربانی نامطلوب بوده و ممکن است از روی عمد یا غیر عمد باشد، اما بطور واضح موجب تحقیر، رنجش، اضطراب و پریشانی فرد می‌شود. این اعمال موجب اختلال در عملکرد کاری شده و محیط کار ناخوشایندی را برای کارکنان ایجاد می‌کنند (ایزنسن و همکاران، ۲۰۱۱: ۵). از طرفی قلدری سازمانی نیز با وجود آوردن محیطی قلدرمآبانه باعث می‌شود که فرد احساس کند در معرض مجموعه‌ای از رفتارهای منفی قرار دارد و هیچ‌گونه توانی برای مقابله و دفاع در برابر این رفتارها ندارد. در نتیجه نرخ جابجایی و ترک شغل بالا رفته و فرد سطح بالایی از فرسودگی و خستگی عاطفی را تجربه کرده و به انتخاب گزینه ترک داوطلبانه شغل ترغیب شود (گلمبک و همکاران، ۲۰۱۴: ۲۶۰). طبق تحقیق موسسه ملی امنیت و سلامت شغلی آمریکا بررسی قلدری 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 غیر شفاهی ترساندن (۶۸٪)، احساسات و تفکرات کسی را در جلسه کم ارزش و احمقانه جلوه دادن (۶۴٪)، جدا سازی کسی از همکاران (۶۴٪)، نادیده گرفتن رضایت و کیفیت ستودنی از کار تمام شده با وجود شواهد (۵۷٪)، شایعه سازی مخرب در مورد فرد (۵۶٪)، ترغیب همکاران به رفتارهای ناشایست علیه فرد (۵۵٪). در سایر پژوهش‌هایی که در زمینه این موضوع در ایران انجام شده می‌توان به پژوهش‌هایی سهرابی و همکاران (۱۳۹۷) اشاره کرد که به این نتیجه رسیدند که قلدری سازمانی درک شده در ایجاد استرس شغلی و احساس عدم امنیت شغلی در کارکنان تاثیر مثبت داشت.

محیط‌های آموزش عالی دارای ارزش‌های خاصی هستند که بر فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارند. به طور خاص، در مؤسسات آموزش عالی، تئوری پیشنهاد می‌کند که وجود ارزش‌هایی مانند آزادی آکادمیک، خودمختاری، تصدی شغل، و دانشگاهی بودن بر قلدری مریبان در محل کار تأثیر می‌گذارد (سالی و دیاز، ۲۰۱۳). براندازی این ارزش‌ها برای توجیه رفتارهای قلدری، نقش کلیدی در قلدری محیط کار در دانشگاه ایفا می‌کند. بنابراین، برای درک قلدری در آموزش عالی، درک چگونگی تلاقی فرهنگ آموزش عالی با اجرای قلدری مهم است. وقتی سازمانی نیروهای مستعد خود را از دست دهد، به سختی می‌تواند چنین نیروهایی را جایگزین کند. بنابراین فشار

1- Glambek

2 - Sallee & Diaz

روانی، هزینه های مهم انسانی را در پی داشته و انواع بیماری های جسمی و روانی را سبب می شود و از این رو پیامدهای مالی سنگین در پی دارد. هزینه های فشار روانی را می توان به غیبت، ترک خدمت و شکایات از سوی کارکنان اشاره کرد. لذا عدم توجه قلدری سازمانی در سازمان و نارضایتی در پی آن، مشکل بسیاری از سازمان ها می باشد. موجود قلدری سازمانی، بدبینی کارکنان و همچنین سایر رفتارها مانند قلدری سازمانی در سازمان را افزایش می دهد و به کاهش عملکرد کارکنان و سازمان می انجامد. همچنین به دلیل اینکه افراد در محیط کارگاهی در معرض مداوم رفتارهای منفی و تهاجمی قرار می گیرند و ممکن است این رفتارها توسط فرد یا گروهی باشد و اگر این کار به صورت مکرر باشد، پیامدهای منفی برای فرد و سازمان مورد نظر دارد، پس می توان گفت وجود چنین پژوهشی ضرورت پیدا می کند و از طرفی چون تاکنون پژوهشی کیفی زیادی و کاربردی در این رابطه قلدری سازمانی صورت نگرفته است. با توجه به موارد مطرح شده می توان مهم ترین ضرورت های این پژوهش را به شرح زیر خلاصه و طبقه بندی نمود: ۱- در پژوهش حاضر با رویکرد قلدری در محیط کار بر مبنای روش کیفی مد نظر قرار گرفته که از جنبه نوآوری می تواند رویکردی جدید برای شناسایی مولفه های قلدری سازمانی در سازمان های آموزشی باشد. ۲- در پژوهش حاضر پژوهشگران سعی کرده اند تا در سازمان های آموزشی که دانشگاه آزاد از آن جمله محسوب می شوند قلدری سازمانی را مورد بررسی قرار داده و مولفه ها آن را شناسایی نماید. این رویکرد به مدیران دانشگاه آزاد کمک می کند تا مولفه های قلدری را شناسایی کرده برای کاهش یا مدیریت آن در سازمان اقدام به فعالیت های مناسب نماید. این پژوهش می تواند مقدمه ای برای شناسایی مولفه های فرهنگی که در قلدری در محیط کار تاثیر گذار است را شناسایی و ابعادی را ارائه دهد که بر مبنای آن بتوان از دیدگاه فرهنگی قلدری را تحلیل و برای مدیریت آن اقدام نمود. ۳- تاکنون در ارتباط با قلدری سازمانی و عناصر آن پژوهش های متعددی انجام شده است که از آن جمله می توان به پژوهش های لیمان (۱۹۹۶)، دانیل (۲۰۰۹)، هیمس و هاروی (۲۰۰۶) و راینرو همکاران (۲۰۰۲) اشاره کرد. اما این پژوهش ها به بررسی ارتباط قلدری با سایر عناصر سازمان پرداخته اند و یا آن که به بررسی و ارائه الگوی برای قلدری و فرآیندهای رخداد آن در سازمان پرداخته اند. لذا خلاء های پژوهش هایی به ویژه در سازمان های آموزشی برای شناسایی مولفه های قلدری سازمانی را با رویکرد شناختی مناسب مورد توجه قرار داده و آنها را شناسایی نماید تا در قالب یک مدل مفهومی ساده بتواند عناصر و

مولفه و یا شکل رخداد آن و راهبردها برای جلوگیری از آن در سازمان های آموزشی را ارائه نماید. ۴- پژوهش حاضر می تواند درک بهتری از چگونگی ارتباط تحمل پرخاشگری در محیط کار با حضور عدم مشارکت اخلاقی ارائه دهد. درک بهتر این روابط به ایجاد راهبرد هایی برای پیشگیری، مداخله و رسیدگی به قلدری سازمانی ارائه دهد. قلدری سازمانی یک شکل خشونت است که می تواند برای قربانیان، تماشاگران و شاهدان استرس ایجاد می کند و به طور کلی بر محیط کار تأثیر منفی می گذارد. بنابراین، درک عوامل مرتبط با قلدری برای توسعه راهبردهایی برای "سخت کردن" محیط ها در برابر قلدری مهم است، درست همانطور که در فعالیت های معمول و رویکرد پیشگیری از جرم موقعیتی انجام می شود. از آنجا که در مورد میزان شیوع این معضل اخلاقی در ایران، خصوصاً سازمان های آموزشی که دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی از آن جمله می باشند اطلاعات زیادی در دست نمی باشد، لازم است پژوهشگران حوزه رفتار سازمانی توجه بیشتری نسبت به این موضوع نشان دهند. در این راستا دغدغه اصلی این مسئله آن است که قلدری سازمانی در دانشگاه آزاد که محل انسان پروری بوده و کنشگران آینده ی سازمان ها را تعلیم می دهند، می تواند به عنوان یک عامل منفی در اثر بخشی، بهره وری، کارایی، عملکرد و توسعه در آن سازمان نقش داشته باشد و با پیشگیری از وقوع آن می تواند یک محیط ایمن و سالم شغلی ایجاد کند. بنابراین، هدف کلی این پژوهش ارائه الگوی پیشگیری از قلدری سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب است به طوری که این الگو سبب شود دانشگاه آزاد اسلامی با تبعیت از این الگو بهره وری را افزایش داده و سرمایه انسانی را در جهت ارتقاء روز افزون قرار دهد. به علاوه در این پژوهش سعی شده است تجارب اعضای هیات علمی و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب از قلدری سازمانی مطرح شده و پیامد ها و علل آن در قالب مفاهیم و مقوله های معنا دار استخراج گردد. مع الوصف، پرسش آغازین این گونه صورت بندی شده است: چگونه می توان مدل یا الگویی را طراحی نمود که بر مبنای آن بتوان علل و پیامدهای حاصل از قلدری سازمانی در محیط کار را مورد بررسی قرار داده و از وقوع آن پیشگیری کرد؟

مبانی نظری پژوهش

قلدری سازمانی

قلدری سازمانی عبارتست از سوء استفاده فیزیکی، روانی، یا جنسی، آزار و خصومت و دشمنی مداوم در یک محیط کاری، وشامل رفتارهایی است که بطور مسلّم اهانت آمیز، ناخواسته و یا نامطلوب می باشند. اما جامعترین و کاملترین تعریف را اینرسن و همکاران وی ارائه کرده اند: قلدری در محیط کار عبارتست از اعمال و اقداماتی که بطور مستمر و مستقیماً بر روی یک یا تعدادی از کارکنان انجام می گیرد؛ این اقدامات از نظر فرد یا افراد قربانی نامطلوب بوده و ممکن است از روی عمد یا غیر عمد باشد، اما بطور واضح موجب تحقیر، رنجش و اضطراب و پریشانی فرد می شود. این اعمال موجب اختلاف در عملکرد کاری شده و محیط کار ناخوشایندی را برای کارکنان ایجاد می کنند (اینرسن و همکاران^۱، ۲۰۱۱: ۱۵).

برنج (۲۰۰۷) در پژوهشی رفتارهای قلدری را در دو دسته رفتارها آشکار و پنهان جای داده است رفتارهای آشکار شامل:

رفتارهای پرخاشگرانه (تهدید زبانی و برخورد فیزیکی)، مانند فریاد زدن، پرت کردن اشیاء، ایمیل‌ها، تماس‌های تلفنی و غیره.

استفاده از سیستم، شامل سیستم شکایات، مانند دور زدن اقدامات انضباطی و شکایات غیر قابل اثبات از مدیر

دخالت شخص ثالث: ورود افراد بیرونی و بالاسری مدیر به رابطه کارکنان و مدیر توسط کارکنان رفتارهای پنهان شامل: خراب کاری عمدی؛ بی اطلاعی مدیر از جلسات و تغییر تنظیمات جلسات بدون اطلاع وی

به چالش کشیدن مدیر؛ شایعه پراکنی، اظهار نظرهای کنایه آمیز و دیوار نویسی؛^۲ تحت نظر گرفتن مداوم رفتارهای مدیر

مضایقه کردن از در اختیار قرار دادن اطلاعات و دانش (انجام ندادن کارها در زمان تعیین شده، حاضر نشدن یا دیر رسیدن به جلسات، در دسترس نبودن).

اینرسن (۱۹۹۹)، فرآیند قلدری را در چهار مرحله به صورت زیر مورد شناسایی قرار داده است:

¹ Einarsen Et Al

² - Graffiti

۱. رفتارهای تهاجمی^۱ به صورت رفتارهایی مانند تهاجم و تعرض غیر مستقیم که اغلب تشخیص آنها بدلیل ماهرانه بودنشان سخت است، مشخص می‌شوند.

۲. قلدری^۲ از طریق رفتارهای منفی مستقیم که اغلب قربانی را تحقیر، تمسخر و منزوی می‌سازند قابل تشخیص هستند.

۳. بد نام سازی^۳ بعنوان نتیجه اقدامات منفی که مستقیماً قربانیان را مورد هدف قرار داده اند، آنها بدنام شده و دیگر برایشان سخت است که از خود دفاع کنند.

۴. آسیب شدید^۴ در این نقطه از فرآیند، قربانی رنج زیادی را در اثر فشارهای وارده تحمل می‌کند (برای مثال، کنار کشیدن از امور، بی میلی برای مشارکت در کارها بدلیل ترس از انتقاد بیشتر، وابستگی بیشتر به مواد الکلی و بالاخره تمرکز ضعیف و ...). اینرسن و همکاران، (۲۰۱۱).

۶-۲ ابعاد و عناصر شکل دهنده قلدری در سازمان:

نامی و نامی^۵ (۲۰۰۳)، سه نوع قلدر را مورد شناسایی قرار داده‌اند.

۱. قلدران مزمن^۶

گروهی از قلدران هستند که بدلیل توسعه و بهبود موقعیت خود اقدام به قلدری می‌کنند. آنها به دیگران آسیب می‌رسانند، به دوره خدمت افراد خاتمه می‌دهند، زندگی عاطفی و احساسی قربانیان خود را در هم می‌شکنند و غالباً از طریق بی کفایتی^۷ شخصی و از خود بی‌بزاری^۸ شناخته می‌شوند.

۲. قلدری فرصت طلب^۹

اینها قلدرانی هستند که قلدری را بعنوان بخشی از تاکتیک‌های خود برای برتری در سیاسی بازی‌های سازمان مورد استفاده قرار می‌دهند و کسانی هستند که ممکن است توانایی متوقف کردن موقت و دورنگه داشتن ویژگی‌های تهاجمی خود از محل کار را داشته باشند.

¹ Aggressive Behaviors

² Bullying

³ Stigmatization

⁴ Severe Trauma

⁵ Namic And Namie

⁶ Chronic Bullies

⁷ Inadequacy

⁸ Self-Loathing

⁹ Opportunistic Bullies

۳. قلدران تصادفی^۱

این گروه از قلدران، کسانی هستند که از تاثیر اقدامات خود بر روی افراد آگاهی ندارند و زمانی که دوباره این عمل را مرتکب می‌شوند، عقب نشینی کرده و عذرخواهی می‌کنند و هرگز آن اشتباه را دوباره تکرار نمی‌کنند (نامی و نامی، ۲۰۰۳).

تقسیم بندی دیگری را کیلفورد (۲۰۰۶)، انجام داده و قلدران را به پنج دسته طبقه بندی کرده است:

۱. قلدران ضد جامعه و روانی^۲

این افراد کلاً با دنیای واقعی ارتباطی ندارند و صرفاً جهت تامین نیازهای درونی خود فعالیت می‌کنند. آنها فاقد خویشتن داری نسبت به محظورات اخلاقی یا اخلاقیات وضع شده بدست خود و یا هنجارهای اجتماعی تحمیل شده از خارج، هستند.

۲. قلدران خود تقویت کننده^۳

این افراد احساس می‌کنند که مورد تهدید قرار گرفته‌اند و از رفتار قلدری بعنوان ابزاری برای تقویت اعتماد بنفس خود استفاده می‌کنند.

۳. قلدران فاقد صلاحیت اجتماعی^۴

این گروه از قلدران مهارت های معمولی اجتماعی هستند که همه افراد نیاز دارند تا با دیگران تعامل داشته باشند. آن ها برای مثال، ممکن است کنترل هیجانی، خود آگاهی^۵ و همدلی^۶ ضعیفی داشته باشند. این افراد ممکن است مرتباً خشم خود را بر سر زیر دستان و یا همکاران خود و از طریق فریاد کشیدن بر سر آنها خالی کنند و یا ممکن است برای قربانیان خود بدگویی کرده و یا آنها را مورد شتمانت قرار دهند.

۴. قلدری سیاسی باز^۷

¹ Accidental

² Clifford

³ Sociopathic Or Psychopathic Bullies

⁴ Self-Boosting Bullies

⁵ Socially Incompetent Bullies

⁶ Emotional Control

⁷ Self-Awareness

⁸ Empathy

⁹ Taunt

¹ Micro-Political Bullies

این گروه در تلاش برای افزایش نفوذ و قدرت خود از طریق اقدامات قلدری خود هستند. آنها بصورت هوشمندانه‌ای موقعیت و جایگاه خود را از طریق تضعیف یا تلاش برای حذف کردن دیگران بهبود می‌دهند آنها اغلب احساس می‌کنند اقداماتشان استراتژیک و رقابتی است. تمرکز اصلی آنها بر موفقیت خودشان است (کلیفورد، ۲۰۰۶).

۵. قلدران پس زننده مشکلات^۱

این گروه از قلدران تحت فشار قرار دارند که نمی‌توانند مشکلات را حل کنند. این افراد را در سازمان هایی می‌توان یافت که در حال کوچک سازی هستند، از امنیت شغلی برخوردار نیستند و توانایی نه گفتن به سرپرستان خود را زمانی که تقاضاهای غیر معقولی از آن ها می‌کنند، ندارند. جهت دست یافتن به اهداف سخت و مشکل، نسبت به مشکلات بی توجهی می‌کنند، وظایف سنگینی را بر عهده کارکنان خود می‌گذارند و از کارهای ضروری که آنها را مجبور می‌کند ساعات بیشتری کار کنند، می‌گذرند.

عوامل موثر بر قلدری سازمانی

۱. قربانی و نقش آن در فرآیند قلدری: اگر قلدری در محیط کار بعنوان یک فرآیند در نظر گرفته شود، قربانی در مرحله اول آن قرار می‌گیرد، که مورد هدف شکل های مختلف بدرفتاری قرار می‌گیرد. بیشتر پژوهش های که در زمینه قلدری انجام گرفته بر روی ویژگی های مختلف قربانیان قلدری و ادراکات آنان پرداخته اند و تعداد پژوهش های که بر روی قربانی قلدری متمرکز بوده اند به مراتب بیشتر از پژوهش های هستند که بر روی طرفین دیگر، مانند قلدر تمرکز کرده اند (جیورجی و همکاران، ۲۰۱۵: ۲۲). ۲. جنسیت قلدران و قربانیان: رابطه بین جنسیت و قلدری هنوز نامشخص باقی مانده است. برخی از صاحب نظران رابطه قلدری را با جنسیت ضعیف می‌دانند (امیلی، ۲۰۱۴: ۵۹۵) برخی دیگر این رابطه را بسیار قوی دانسته و در کنار آن عنوان می‌کنند که زنان بیشتر مورد قلدری قرار می‌گیرند. از یک طرف زنان از نظر کارکرد اندامی ضعیف تر از مردان هستند و قدرت کمتری نسبت به آنان دارند و از طرف دیگر آنان کمتر از مردان در پست ها و سمت های مهم و بالای سازمان قرار می‌گیرند و از این لحاظ نیز معمولاً نسبت به مردان

¹ Pass The Parcel

² .Giorgi

³ . Hutchinson And Eveline

قدرت کمتری در سازمان‌ها دارند. پژوهش‌های مختلف نیز نشان داده‌اند که زنان بیشتر از مردان هدف قلدری قرار می‌گیرند و از طرف دیگر این مردان هستند که بیشتر قلدری می‌کنند (اینرسن و همکاران، ۲۰۰۹). با این حال هنوز نمی‌توان با قاطعیت عنوان کرد که رابطه محکمی بین قلدری و جنسیت وجود دارد. ۳. فاصله قدرت بین قلدر و قربانی: قلدری پدیده‌ای متفاوت از یک تعارض ساده و معمولی است چرا که در اینجا یک حالت قربانی - قلدر وجود دارد که فرد قربانی در نهایت به این احساس می‌رسد که دیگر نمی‌تواند بخوبی از خود محافظت کند در واقع در این حالت یک نوع عدم تعادل قدرت بین قلدر و قربانی وجود دارد بطور معمول این قربانی است که مورد آزار و اذیت و توهین قرار می‌گیرد و احساس می‌کند که قدرت کمی برای تلافی کردن دارد. این عدم تعادل قدرت را به نظام‌های مدیریتی خاص سازمان‌ها نسبت می‌دهند و عنوان می‌کنند در یک نظام مدیریتی که نظام سازمانی سلسله‌مراتبی وجود دارد، قلدری رخ خواهد داد و آن هم به این دلیل که یک فرد از موقعیت برتری نسبت به بقیه برخوردار است و این قدرت، موقعیت آنان را نقض کرده و اهمیت و قدرت خود را بیشتر نشان می‌دهد (فاکس و رینی، ۲۰۱۵: ۱۲۰).

قدرت یک فرد در سازمان ممکن است غیر رسمی نیز باشد که از دانش، تجربه و موارد دیگری مانند مورد حمایت یک شخص قدرتمند بودن و حتی از وابسته بودن اجتماعی، فیزیکی، اقتصادی و روانی قربانی به قلدر ناشی شده باشد که در این حالت نیز ممکن است فرد صاحب قدرت از موقعیت خود سوء استفاده کند. در نتیجه می‌توان گفت که قلدری از زمانی که افراد قدرت خود را بر فردی دیگر تحمیل کرده‌اند وجود داشته است (اینرسن و همکاران، ۲۰۱۱). شاهدان قلدری را به چهار دسته تقسیم کرده‌اند: ۱- شاهدان قلدر. افرادی که در قلدری درگیر نیز می‌شوند. ۲- شاهدان اجتناب‌کننده. کسانی که منکر همه اتفاقات می‌شوند. ۳- شاهدان قربانی. کسانی که خود در جریان قلدری مورد هدف قرار گرفته و قربانی می‌شوند. ۴- شاهدان یاری‌رسان. افرادی که تلاش می‌کنند وضعیت را بهبود دهند (امیلی، ۲۰۱۴: ۵۹۶) با توجه به پیشینه پژوهش مذکور و دسته‌بندی که از ادبیات پژوهش موجود در بیان مسأله انجام گرفت پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که ارائه یک چارچوب مفهومی از روابط بر اساس ادبیات پژوهش حاضر امکان‌پذیر نمی‌باشد از سوی دیگر فرایندهای قلدری سازمانی و پیامدهای آن تابع مسائل فرهنگی ارزشی و

1 -Fox & Renee

2 .Helpful By Standers

اجتماعی است این مسأله باعث پیچیدگی در طبقه بندی و احصاء عوامل مرتبط با قلدری در محیط کار و پیامد های آن در افراد می گردد. لذا با توجه به این موارد پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که بایستی تجارب افراد را از قلدری در محیط کار، پیامد های آن و پیامدهای آن شناسایی کنند و سپس این مؤلفه ها به صورت منطقی، تجزیه و تحلیل و دسته بندی نمایند. بر این اساس رویکرد داده بنیاد از سه جنبه مدنظر قرار گرفت. اول آن که رویکردهای داده بنیاد به پژوهشگران کمک می کند تا تجارب زیسته و معنای برآمده از ذهن افراد را استخراج، ساده سازی و تفسیر نماید. در این پژوهش نیز از آن جایی که قلدری سازمانی از سازمان به سازمان و از فرهنگ به فرهنگ دیگر متفاوت است تلاش شده است تا تجارب زیسته افراد از این مفهوم شناسایی گردد. دوم این که در رویکرد داده بنیاد پژوهشگران آنچه را که در دنیای واقعی افراد رخ می دهد را شناسایی و احصاء می کند در قلمرو پدیده قلدری سازمانی پژوهش های که تاکنون انجام شده اند بیشتر متکی بر ادبیات و پیشینه پژوهش هستند حال آن که در این حوزه ممکن است مؤلفه ها مقوله ها توسط افراد مورد استفاده قرار گیرند که در ادبیات و پیشینه پژوهش چندان مدنظر قرار نگرفته اند این پژوهش از آن جایی که از روش داده بنیاد استفاده می کند می تواند این مؤلفه ها در میدان عمل و دنیای واقعی بیشتر مدنظر قرار دهند. سوم این که در رویکرد داده بنیاد مطرح شده در این پژوهش تلاش می کند در یک چارچوب نظامند تجارب افراد را از قلدری سازمانی در یک سازمان آموزشی (دانشگاه آزاد اسلامی تهران جنوب مورد بررسی قرار دهد. با مراحل نظامند مقوله ها و مضامین را شناسایی و در یک قالب مفهومی ارائه کند.

روش شناسی پژوهش

با توجه به این که پژوهشگران در این پژوهش درصدد ارائه الگو به منظور پیشگیری از قلدری سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی است، روش پژوهش خود را از نوع کیفی انتخاب نموده است. در بین روش های کیفی اکتشافی، از آنجا که روش «نظریه زمینه ای» یا «داده بنیاد» روشی است که علاوه بر تعیین ساختار کلی پدیده مورد نظر، با ارائه یک رویکرد تحلیلی از طریق ایجاد رابطه بین ساختار اصلی و فرایند عمل/تعامل به ارائه یک نظریه عمومی پیرامون موضوع می پردازد، این روش کیفی برای انجام پژوهش انتخاب شد. مشارکت کنندگان در این پژوهش ۲۰ نفر

¹ - Grounded Theory

از خبرگان و اساتید و مدیران دانشگاه بودند که تجربه‌های عمیق قلدری سازمانی داشتند. که این مسئله از طریق سوال های اولیه شناسایی شد. نمونه گیری این پژوهش مبتنی بر روش نمونه گیری نظری می باشد. ترجیح بر آن است که مواردی انتخاب شوند که جنبه های مختلف یک پدیده یا مشکل را نشان دهند. مفهوم نمونه گیری نظری به این معناست که محقق افراد خاصی را انتخاب می کند چرا که آنها می توانند به صورت هدفمند درک صحیحی از مسئله تحقیق و پدیده اصلی در مسئله ارائه کنند. (کرسول، ۲۰۰۷، ۱۲۵) حجم نمونه تا رسیدن به حالت اشباع ادامه یافت. به علاوه تعداد سوالات مصاحبه شش سوال بود که داده های حاصل از آن با روش نظریه داده بنیاد و بر مبنای روش استراوس و کوربین تحلیل شد. روش نظام مند استراوس و کوربین در نظریه داده بنیاد، دارای سه مرحله است که عبارتند از:

گام اول: کد گذاری باز

این مرحله از روش داده بنیاد بلافاصله بعد از اولین مصاحبه انجام می شود. به عبارت دیگر پژوهشگران پس از هر مصاحبه شروع به پیدا کردن مفاهیم و انتخاب بر چسب های مناسب برای آن ها و ترکیب مفاهیم مرتبط می کنند.

گام دوم: کد گذاری محوری

در مرحله دوم کد گذاری که به آن کد گذاری محوری گفته می شود، پژوهشگر یکی از طبقه ها را به عنوان طبقه محوری انتخاب کرده و آن را تحت عنوان پدیده محوری در محور فرایند، مورد کاوش قرار داده و ارتباط سایر طبقه ها را با آن مشخص می کند. ارتباط با طبقه محوری در پنج عنوان می تواند تحقق داشته باشد (استراوس، ۲۰۰۸: ۱۱۲).

شرایط علی: این شرایط باعث شکل گیری پدیده یا طبقه محوری می شوند. این شرایط مجموعه ای از طبقه ها و ویژگی هایشان است که مقوله اصلی را تحت تاثیر قرار می دهد. راهبردها: بیانگر رفتارها، واقعیت ها و تعاملات هدفداری هستند که تحت تاثیر شرایط مداخله گر و شرایط زمینه حاصل می شوند.

شرایط زمینه ای: به شرایط خاصی که بر راهبردها تاثیر می گذارند گفته می شود و تمیز آن ها از شرایط علی مشکل است. این شرایط را مجموعه ای از متغیرهای فعال است. گاهی اوقات، متغیرهای بسیار مرتبط را ذیل شرایط علی و متغیرهایی با ارتباط کم تر را ذیل شرایط زمینه ای طبقه بندی می کنند.

شرایط مداخله گر: شرایطی هستند که راهبردها از آن‌ها متأثر می‌شوند. این شرایط را مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط تشکیل می‌دهند. شرایط مداخله گر، شرایط ساختاری هستند که مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می‌کنند و صبغه علی و عمومی دارند. پیامدها: برخی از طبقه‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. این روش کدگذاری (مدل پارادایم) کدگذاری که اصطلاحاً به آن محوری گفته می‌شود، توسط استراوس و کوربین ارائه شده است و به دلیل محوری گفته می‌شود که کدگذاری حول (محور) یک طبقه انجام می‌شود

گام سوم: کدگذاری انتخابی^۱

روند انتخاب مقوله اصلی به طور منظم و نظام مند با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش دارند ارتباط دارد. این روند شامل چند گام است: اولین قدم متضمن توضیح خط اصلی داستان است. دومین قدم، ربط دادن مقولات تکمیلی بر حول مقوله اصلی با استفاده از یک پارادایم (که در کدگذاری محوری توصیف شده است) است. سومین قدم، مرتبط ساختن مقولات به یکدیگر در سطح بعدی است. قدم چهارم، به تایید رساندن آن روابط در قبال داده‌هاست. آخرین قدم، تکمیل مقولاتی است که اصلاح و یا نیاز به بسط و گسترش دارند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۱۲).

روایی و پایایی پژوهش

پژوهش حاضر به شیوه‌ای طراحی شده است که بتواند یافته‌های موثقی در خصوص پیشگیری از قلدری سازمانی ارائه کند. برای ارزیابی قابل اتکا بودن یافته‌ها و تفسیرها معیارهای پژوهش کیفی شامل اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری، تصدیق‌پذیری، راستی و معیارها نظریه داده بنیاد شامل تطابق، فهم‌پذیری، عمومیت استفاده شد.

جدول ۱. روایی و پایایی بخش کیفی

توضیحات	معیارهای داده بنیاد
۱. هدایت مصاحبه‌ها به مدت ۲ ماه ۲۰۲۰. مرور مصاحبه‌ها ی مکتوب شد ه و ارزیابی تفسیرهای صورت گرفته توسط پژوهشگر ۳. نظارت بر	اعتمادپذیری: میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از پژوهش تا چه اندازه نماینده داده

^۱ - Selective Coding

<p>های پژوهش است</p>	<p>فرایند گردآوری و تحلیل داده ها توسط اعضای تیم پژوهش ۴، مصاحبه دوباره با دو نفر از مشارکت کنندگان با هدف پالایش بهتر یافته ها نتیجه: پالایش تفسیرها و بسط آن ها</p>
<p>فهم پذیری: میزانی که نشان می دهد نتایج حاصل از پژوهش تا چه حد نماینده ای از جهان واقعی مصاحبه شوندگان است.</p>	<p>یافته های پژوهش در اختیار صاحب نظران حوزه مدیریت و سازمان و دانشگاهی قرار گرفت و تایید شد نتیجه: اصلاحات مدنظر صاحب نظران در مدل نهایی لحاظ شد</p>
<p>تصدیق پذیری: یافته های از مصاحبه شوندگان بر آمده و تحت تاثیر سوگیری پژوهشگر نبوده است</p>	<p>۱. گوش دادن فعال از سوی پژوهشگر در طول مصاحبه ها و پرهیز از ارائه دیدگاه جهت هدایت بحث ۲. بررسی مجدد مصاحبه ها و تفاسیر با مشارکت کنندگان ۳. ارائه خلاصه ای از مدل صورت بندی شده به دو نفر از مشارکت کنندگان و دریافت دیدگاه های ایشان نتیجه: پالایش تفاسیر و توسعه آن ها.</p>
<p>راستی: تفسیرها تحت تاثیر اطلاعات نادرست و طفره رفتن افراد قرار نگرفته است</p>	<p>۱. مصاحبه ها با حفظ محرمانگی به صورت حرفه ای و در فضای صمیمانه انجام شد. افراد مصاحبه شونده به صورت آزاد و به دور از هر گونه فشار دیدگاه های خود را بازگو کردند ۲. علاقه مندی مصاحبه شوندگان به ادامه جلسه مصاحبه نتیجه: شواهدی مبنی بر طفره رفتن مصاحبه شوندگان از بیان دیدگاه دیده نشد.</p>
<p>تطابق: یافته ها با ساختار ذهنی افراد در ارتباط با پدیده تطبیق دارد</p>	<p>محقق شدن از طریق روش های استفاده شده در اتکاپذیری، اعتماد پذیری، تصدیق پذیری نتیجه گیری: مقوله ها پالایش شد. پژوهش سمت پیدا کرد که ماهیت رفتارهای انحرافی در محیط کار را نشان می دهد.</p>
<p>عمومیت: میزانی که نشان می دهد یافته ها ابعاد مختلف پدیده ی مورد بررسی را در خود جای داده اند.</p>	<p>۱. باز بودن مصاحبه ها و اختصاص دادن زمان کافی به آن ها از ماهیت پدیده رفتارهای انحرافی در محیط کار پرده برداشت ۲. انجام دادن ۱۷ مصاحبه در مرحله کد گذاری باز و ۳ مصاحبه دیگر در مرحله کد گذاری انتخابی با افراد خبره ۳. همه جانبه گرایی و کسب شواهد تقویت کننده از سطوح مختلف سازمان برای روشن کردن مضامین و مفاهیم ۴. بهره گیری از روش نظری برای پی بردن به واقعیت پدیده نتیجه: تعدد مصاحبه ها و مولفه های شناسایی شده نشان دهنده ی شناخت عمیق قابلیت های سازمانی و ابعاد مختلف آن است.</p>
<p>اتکاپذیری: ثبات و پایداری در تبیین های صورت گرفته</p>	<p>در مصاحبه ها شرکت کنندگان تجربه های جاری و پیشین خود را درباره پدیده رفتارهای انحرافی در محیط کار بیان کردند نتیجه: پی بردن به تجربه های مصاحبه شوندگان، صرف نظر از زمان</p>

وقوع	
۱. نمونه گیری به صورت نظری انجام شد. ۲. همه مصاحبه شوندگان عضو جامعه دانشگاهی و مدیران ارشد دانشگاهی و سابقه کار در دانشگاه آزاد اسلامی داشتند نتیجه: مفاهیم نظری ارائه شده از داده ه از همه مصاحبه ها استخراج شد.	انتقال پذیری: قابلیت به کارگیری یافته های پژوهش در موقعیت های مشابه دیگر

گفتنی است برای بررسی پایایی فرایند کدگذاری از روش توافق بین دو کدگذار و ضریب کاپا استفاده شد و از آنجا که شاخص کاپا برابر 0.563 / 0 و سطح معناداری آن کوچکتر از 0.05 بود ، می توان ادعا کرد استخراج کدها از پایایی کافی برخوردار بوده اند.

یافته های پژوهش

در این پژوهش بر اساس انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان و متخصصان سازمان و مدیریت انجام شده است. ابتدا از متن مصاحبه این افراد ، با استفاده از کدگذاری باز مضامین (مفاهیم) استخراج شده است. نمونه ای از مفاهیم استخراج شده در جدول (۲) نشان داده شده است.

پس از بررسی و تحلیل مصاحبه های انجام شده با افراد و استخراج مفاهیم با استفاده از کد گذاری باز، مفاهیمی که دارای بار معنایی مشترک بودند با استفاده از کد گذاری محوری، در مقوله های یکسان قرار داده شدند. بدین صورت تمامی مقوله ها تشخیص داده شد و پس از آن به تشخیص پژوهشگران بر اساس مراحل مختلفی که در پژوهش ذکر شد انجام شدند. ابعاد شش گانه مدل مفهومی پژوهش حاصل شد که به صورت زیر تشریح می شود.

جدول ۲. کد گذاری باز (استخراج مفاهیم)

مفهوم	گزاره های مصاحبه
اختلاس در دانشگاه	در مواقعی که قلدری در دانشگاه بوجود می آید زمینه اختلاس در دانشگاه وجود می آید چون کارکنان از ترس کارکنان قلدر سکوت خواهند کرد
طفره روی اینترنتی	کارکنان و مدیران با سوءاستفاده از اینترنت دانشگاه برای امور شخصی همچون: خواندن مطالب سایتهای خبری، بازی و سرگرمی، چک کردن ایمیل های شخصی وبه طور کلی وب گردی ساعات خود را در دانشگاه سپری می کنند
تمایل به کوتاهی در انجام وظایف کارکنان	کارکنان برای راضی نگه داشتن افراد قلدر تمایل به کوتاهی در انجام وظایف خود دارند

کارکنان برای اینکه با افراد قلدر مواجه نشوند همیشه درخواست جابه جایی در دانشگاه دارند و این امر سبب افزایش جابجایی بیش از حد در دانشگاه می شود	افزایش جابجایی کارکنان در دانشگاه
قلدری باعث می شود که میزان وابستگی به دانشگاه و تضاد بین اهداف و آرزوها در راستاری حفظ رابطه او با دانشگاه کاهش یابد	کاهش وابستگی کارکنان به دانشگاه
مدیران با استفاده از ارزش ها، طرز تلقیها و رفتارهایی که لازمه انگیزش درونی خود و دیگران است، بقای معنوی اعضای سازمان را فراهم کند و از ایجاد قلدری جلوگیری کنند	ایجاد رهبری معنوی
برای جلوگیری از قلدری در دانشگاه باید از رقابت های شغلی ناسالم کاهش داد	ایجاد رقابت سالم و مفید در بین کارکنان
ابراز شفاهی ایده ها، اطلاعات و نظرات راجع به کار با انگیزه ی مثبت تشریک مساعی، مثبت و دیگر خواهانه در سازمان برای جلوگیری از قلدری سازمانی	گسترش ایده ها برای تشریک مساعی با کارکنان
اطمینان کارکنان، در دانشگاه بر وظیفه داوطلبانه پذیرفته شده برای فرد، همکاران یا دانشگاه، برای شناسایی و حمایت از حقوق و منافع همه کسانی که در یک تلاش مشترک در دانشگاه هستند برای جلوگیری از قلدری سازمانی	اطمینان کارکنان بر وظیفه داوطلبانه پذیرفته شده
رفتار کارکنان یا گروه خاصی از آن ها که به دلیل اینکه برای دستیابی به هدف های شخصی یا گروهی خود به استفاده از روش های صحیح قادر نیستند و نمی توانند منافع خود را به شیوه ای صحیح، مقبول، پذیرفته شده و مطابق با موازین اخلاقی به دست آورند، می کوشند با اعمال قدرت و بر اساس ترس و حذف روانی همکاران، به مقصود خود برسند و طی این فرایند، آن شخص یا اشخاص خاص را در نظر مدیران و همکاران وی نامطلوب، کم کار، مخالف اهداف سازمان جلوه می دهند	ایجاد رفتارهای غیر اخلاقی برای دست آوردن منافع شخصی با تخریب همکاران

۱. شرایط علی: شرایط علی عامل اصلی بوجود آورنده پدیده مورد مطالعه (قلدری سازمانی) است (استراوس و کوربین، ۱۳۹۶: ۱۵۳). نتایج تحلیل مصاحبه ها با کارکنان، بیانگر وجود ۲۳ مقوله در خصوص شرایط علی برای ایجاد قلدری سازمانی در دانشگاه آزاد واحد تهران جنوب است. مقوله ها و مفاهیم ذیل آن در جدول ۳ تشریح شده است

جدول ۳. مفاهیم و مقوله های شرایط علی

مقوله	مفاهیم مشترک
ترور شخصیت	رفتارهای غیر اخلاقی برای دست آوردن منافع شخصی - تخریب همکاران - سرکوب کارکنان - ترساندن کارکنان - برچسب زدن به همکاران - انتقام گیری - کوچک کردن همکاران
بی عدالتی سازمانی	توزیع حقوق و دستمزد ناعادلانه و تبعیض بین کارکنان دانشگاه
نبود معنویت	معنادار نبودن کار - عدم احساس همبستگی با همکاران - نا همسویی با ارزش های سازمان
بی تفاوتی سازمانی	بی توجهی مدیر به مسائل سازمان، بی توجهی مدیر به مسائل کارکنان، عدم مشارکت

	کارکنان در تصمیم گیری ها
تمایل به حاشیه راندن افراد توانمند	توهین به کارکنان توانمند، تمسخر به کارکنان توانمند، حاشیه بردن کارکنان توانمند برای رسیدن به اهداف
فشار ناشی از کار	انتظارات بیش از حد- فشار زمانی- حجم کار بیش از حد توان کارکنان
ترجیح دادن روابط به ضوابط	نبود روحیه تسلیم در برابر قانون- ترجیح دادن نزدیکان مدیران و دادن امتیازات شغلی
عدم شفافیت سازمانی	عدم شفافیت اطلاعاتی و مالی، عدم شفافیت رویه ها و مسیرها پیشرفت شغلی
عوامل فردی	قدرت طلبی-ریاست طلبی-اختلالات روانی- خود کم بینی-خود برتر بینی-عدم اعتماد به نفس-اعتماد به نفس بالا-خود باختگی-ضعف ادراده-مرکز کنترل بیرونی- پر مدعا بودن-پر خاشگیری- انتقا ناپذیر بودن- ترسو بودن-عزت به نفس پایین- جاه طلبی بیش از حد-غرور- دنیا طلبی- احساس دانایی بیش از حد- حسادت-عصبی بودن-اعتقادات مذهبی ضعیف-تسویه حساب شخصی
ترمای سازمانی	پر خاشکری و ترس- شک و تردید به دانشگاه- احساس استرس و اضطراب-عدم انگیزه و انرژی برای انجام کارها-افسردگی بر فشار روانی و استرس- عدم وجود نگاه دوستانه و همکاری-تقویت روابط درون سازمانی
بد بینی سازمانی	احساس اضطراب در هنگام فکر کردن به سازمان- احساس عصبانیت در هنگام فکر کردن به سازمان-عدم اتفاق نظر در مورد اهداف سازمان-شکایت از اتفاقات درون سازمان برای دوستان خارج از سازمان
سکوت سازمانی	نبود انتقاد به مدیر-ایده ها و نظرات توسط مدیر سرکوب می شود- نبود مدیریت تضادها- اظهار نظرهای منفی در مورد سازمان با پیامدهای منفی رویه رو می شود-نبود جریان آزاد اطلاعات
سبک رهبری نامناسب	رهبری زهر آگین- رهبری مخرب- رهبری استبدادی
عدم تعهد سازمانی	عدم تعصب به ارزش و اهداف سازمان- بی تفاوتی به ترک دانشگاه- عدم مسئولیت پذیری
عدم رضایت شغلی	نبود حقوق و مزایا مناسب- نبود فرصت های ترفیع- عدم رضایت از همکاران-عدم رضایت از مدیر- ناخشنودی از شغل خود
عوامل مدیریتی	اختیارات بیش از حد مدیر-تغییرات زیاد مدیریتی-نبود انگیزه بین مدیران-چند شغلی بودن مدیر- عدم مسئولیت پذیری مدیر- عدم تفویض اختیار-نبود هماهنگی بین مدیر و کارکنان-عدم نظارت مدیر بر عملکرد کارکنان- رفتار تبعیض آمیز مدیر-رفتار منافقانه مدیر
عدم دلبستگی شغلی	نظام جبران خدمات و پاداش ضعیف-شرایط و تناسب شغل نامناسب-فرصت های یادگیری و رشد کم-نبود ارتباط با مدیران دانشگاه
رفتار تلافی جویانه	تلافی جویی از امکانات دانشگاه-تلافی جویی در حد کلام-تلافی جویی از همکاران و مدیر
عدم حمایت سازمانی	ابهام در نقش و تعارض در نقش-نبود مشاور شغلی و روانی-حجم کار بالا-تنوع در

وظایف-چالش بودن شغل-خود مختاری در شغل	
عدم اعتماد به قوانین-احساس رابطه مداری-اولویت مسائل مادی در نظام ترجیحات-الزام آور نبودن قواعد سازمانی-احساس نا کارآمدی سیستم پاداش و تنبیه-عدم موفقیت مادی در صورت رعایت قوانین-فرد گرایی	عدم پابندی به قوانین اداری
نبود قانون کپی رایت- نبود قوانین - قانون ممنوعیت تصدی بیش از یک شغل- قانون ممنوعیت ادامه تحصیل- نبود قانون فرصت های مطالعاتی-قوانین سخت ارتقای مرتبه اعضای هیأت علمی-شرایط نامساعد کاری	قوانین نامناسب دانشگاه
تأخیر در کار- خرابکاری- هدر دادن منابع سازمانی- کم کاری- گسترش هدفمند زمان انجام کار - سرقت از دانشگاه	انحراف سازمانی
تسلیم در برابر تعارض- رقابت در برابر تعارض-مصالحه در برابر تعارض-همکاری در برابر تعارض-اجتناب از تعارض-تعارض رفتاری ر کار و خانواده-فشار در محل کار و خانواده-تعارض زمانی کار و خانواده	تعارضات شغلی و خانوادگی
سپردن کارهای جدید-انتقال به بخش های دیگر دانشگاه-از دست دادن کار- کوچک سازی و ادغام دانشکده ها	ترس از تغییرات سازمانی

۲. مقوله محوری: حادثه یا اتفاق اصلی است که کنش ها یا کنش های متقابل جهت هدایت و کنترل آن انجام می شود (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۱۲). پدیده محوری در این پژوهش، قلدری سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد واحد تهران جنوب است که ویژگی های آن در جدول (۴) اشاره شده است.

جدول ۴. مفاهیم مقوله محوری

مفهوم	مقوله
توهین به همکار- صحبت کردن درباره عملکرد همکاران- پرخاشگری، بالا بردن صدا، و یا فحاشی به هنگام صحبت کردن با یک همکار- تاکید بر اشتباهات همکاران، بحث در باره آن در میان عموم- مجازات و تنبیه، کنار گذاردن، و یا خوار ساختن آنها در میان همکارانشان	قلدری کلامی
خیره شدن در چشم همکاران- خندیدن به گفته های همکاران	قلدری غیر کلامی
دست بردن در اموال شخصی همکاران- از بین بردن و یا مخفی کردن پوشه ها و فایلها- استفاده از کامپیوتر آنها بدون کسب اجازه- استفاده از شوخی های گوناگون جهت توهین و تحقیر همکاران در میان دیگران- ارسال پیام، فاکس، و یا ایمیل های زننده و توهین آمیز به همکاران	قلدر عملی
انتقادات مداوم و بیجا از عملکرد همکاران- واگذار کردن بی دلیل میزان قابل توجهی کار و مسئولیت به همکاران - ممانعت عمدی از رسیدن اطلاعات خاصی به همکاران- تاکید بر	قلدری مربوط به عملکرد

اجرای برخی قوانین کاری طاقت فرسا برای یک همکار-- نادیده گرفتن مستمر نظرات و ایده‌های یکی از همکاران- ترتیب دادن جلسه در زمانی که یکی از همکاران نمی تواند در آن شرکت کند- مطرح کردن آشکار و یا ضمنی این موضوع که موقعیت و شرایط بعضی از همکاران در دست بررسی است.

۳. شرایط زمینه‌ای: شرایط زمینه‌ای بیانگر ویژگی‌هایی ویژه‌ای هستند که بر پدیده‌ای دلالت می‌کند. به عبارت دیگر، محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده‌ای در طول یک بعد هستند که در آنها کنش متقابل برای کنترل، اداره و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد (استراوس و کوربین، ۱۳۹۶: ۱۵۴). جدول (۵) شرایط زمینه‌ای را نشان می‌دهد.

جدول ۵. مفاهیم و مقوله‌های شرایط زمینه‌ای

مقوله	مفاهیم مشترک
مذهب	نداشتن ایمان به خدا - نبود انگیزه پرستش و سازگاری- نبود حمایت مذهبی- نبود اعمال و نگرش های مذهبی
خانواده	پایگاه اجتماعی خانواده-پایگاه اقتصادی خانواده- عدم احساس نا امنی روانی و عدم آرامش- عدم حظ و لذت از زنده بودن و زندگی کردن- عدم احساس مسئولیت و تعهد- بدبینی و عدم اعتماد نسبت به دیگران- نیاز به جلب توجه و خودنمایی از طریق روش های نامطلوب
محیط فیزیکی	چیدمان و طراحی فضای کار- مبلمان و تجهیزات- آسایش دیداری- آسایش شنیداری- آسایش حرارتی- کیفیت هوای داخلی- تعمیر، نگهداری و نظافت محیط- سرما- گرما- نور ناکافی- ازدحام بیش از حد
ترس از دست دادن موقعیت کنونی	احساس شک و تردید نسبت به از دست دادن جایگاه کنونی- نبود ثبات در دانشگاه- احساس نبود آرامش و امنیت شغلی- احساس ترس از جایگزینی افراد توانمند- اعتقاد به دائمی بودن پست و جایگاه فعلی
ویژگی های شخصیتی همکاران	چاپلوسی - ترس- عزت نفس پایین- ضعف فیزیکی- کمر رویی- نبود دوستان نزدیک بویژه قدرتمند- مطیع بودن- مستقل نبودن، درون گرایی- نداشتن برخی مهارت های اجتماعی
بسی ثباتی محیط دانشگاه و مدیریت	تهدید و ناامنی کارکنان در محیط دانشگاه- عدم ثبات مدیریت
سابقه کاری کارکنان	افزایش تجربه - افزایش مهارت - وضعیت استخدام
شبکه های قدرت	وجود قدرت های غیر رسمی در دانشگاه- وجود لابی گری و مافیای قدرت در دانشگاه و اعمای نفوذ برخی از افراد در بین کارکنان

۴. شرایط مداخله گر: شرایطی مداخله گر کلی و وسیع اند و بر چگونگی کنش / کنش متقابل اثر منی گذارند (استراوس و کوربین، ۱۳۹۶: ۱۵۴). جدول (۶) شرایط مداخله گر را نشان می‌دهد

جدول ۶. مفاهیم و مقوله های شرایط مداخله گر

مقوله	مفهوم
ویژگی های شخصیت	صبور نبودن-خود خواه بودن-پرخاشگری(مبارزه طلبی)-لایبی گری-ایجاد درگیری و بلند کردن صدا- حسادت-نداشتن ثبات رفتاری-زیاده خواهی بیش از حد-خونسرد نبودن-به دین پناه بردن-انتقام گیر بودن-خود محوری شدید-سلطه گری بالا-غرور داشتن-منفی نگر بودن-نداشتن از خود گذشتهگی-موقعیت طلبی بیش از حد-بی نظمی-استفاده نابجا از قدرت-گستاخی جهت سر پوش گذاشتن روی خطا های شخصی حراف بودن-متظاهر بودن-اهل حرف بودن-مظلوم نمایی-مدعی بودن در کار-معقول و منطقی نبودن-پشتکار نداشتن-دوست داشتنی نبودن-تمایل به همدلی و همفکری-تخصص گرا بودن-در همه امورات خود را ارجح ندانستن-عدم توجه به منافع شخصی-دخالط کردن در امور همکاران-برون گرا بودن بی واجدانی- وظیفه شناس نبودن- بی رحم بودن- انعطاف پذیری ناپذیر بودن
تفاوت های جنسیتی مردان با زنان	عدم آگاهی زنان از حقوق واقعی شان- عدم آگاهی درست زنان از قلدری سازمانی- موضع انفعالی زنان- پذیرش مرد سالاری در دانشگاه- بی توجهی به زنان
تفاوت های قومیتی کارکنان	قومیت گرایی کارکنان-تفاوت فرهنگی کارکنان-تعارضات درون گروهی- تعصب نژادی- ساختار هویتی کارکنان-درک نکردن و فهم متقابل بین کارکنان- فرایند فرهنگ پذیری ضعیف در دانشگاه- گسترش نابرابری و فراگیری و افزایش طرد و محرومیت کارکنان- عدم توانایی بیش تر در غلبه بر ترس از اشتباه، رقابت، یا تعارض. مثلا، با درک و پذیرش تکثر فرهنگی- کاهش ارتباط مناسب و راحت بین کارکنان
سیاسی بازی	حمله به همکاران یا سرزنش آنها-استفاده از اطلاعات به عنوان یک ابزار سیاسی-ایجاد تصویری مطلوب از خود ایجاد پایگاه حمایتی (مردمی)-ستایش دیگران (مورد توجه و تقدیر قرار دادن دیگران)- ائتلاف قدرت با هم پیمان های قوی- خود را به افراد با نفوذ مرتبط جلوه دادن- ایجاد شبکه ای حمایتی در داخل و خارج سازمان- مقابله به مثل - بدهکار کردن دیگران از نظر اخلاقی
قانون گریزی	ترجیح منافع فردی به منافع دانشگاه و همکاران- هرج و مرج در دانشگاه- نبود امکانات رفاهی در دانشگاه- در آمد پایین- دور زدن قوانین دانشگاه

۵. راهبردها: مقوله ها و محورهای مورد نظر راهبرد هایی برای کنترل و چگونگی مدیریت موقعیت ها توسط افراد در برخورد با مسائل ارائه می دهند(استراوس و کوربین، ۱۳۹۶: ۱۵۵). در این پژوهش با استفاده از تحلیل مضمون مصاحبه ها، راهبردها استخراج شده است که در جدول (۷) نشان داده شده است.

جدول ۷. مفاهیم و مقوله های راهبردها

مفهوم	مقوله
آموزش - استقلال داخلی - قضاوت - خدمات - فداکاری و عزت نفس - تحصیلات - شایستگی - حمایت	تخصص گرایسی در دانشگاه
انسجام گروهی - هویت - انگیزش - ریسک پذیری - تاکید بر عمل - کار گروهی - ارتباطات - ثبات - تجربه - اهداف مشترک - نتیجه گرایی	تقویت فرهنگ سازمانی
سبک رهبری معنوی - سبک رهبری اخلاقی - سبک رهبری اسلامی - سبک رهبری تحول گرا - سبک رهبری مشارکتی	سبک رهبری
شایسته سالاری مدیر - مدیر با تجربه و با سواد - مدیر مستقل - راهبرد های شایسته سالاری در سطح سیاست گذاری - برنامه ریزی نیروی انسانی - رعایت ارزش های مربوط به مسئولیت و چگونگی استفاده از منابع توسط مدیر - نهادینه کردن ارزش های حرفه ای و اسلامی در دانشگاه	شایسته سالاری در دانشگاه
پرورش استعداد های موجود - آوردن استعداد جدید - ارتقای استعداد مناسب - نگه داشتن بهترین استعدادها - جابه جایی استعدا های ضعیف - تشویق کارکنان - حمایت سازمانی - ایجاد الگوهای رفتاری موفق	تقویت خودباوری کارکنان
اصلاح قوانین انضباطی در دانشگاه - ایجاد شیوه های مناسب تنبیه - برگزاری کلاس های آموزش برای کارکنان - رفع مشکلات اقتصادی کارکنان - تعامل صحیح کارکنان با یکدیگر - تغییر نگرش کارکنان نسبت به جایگاه همکاران و مدیران - توجه به تفاوت های فردی کارکنان - علت یابی ترس و خشونت در کارکنان - ایجاد خود اصلاحی در کارکنان - نهادینه کردن الگوهای رفتاری مناسب در دانشگاه	کاهش ترس و خشونت
ارزیابی عملکرد کارکنان - ارزیابی عملکرد دانشکده ها - ارزیابی و عملکرد مدیران - ارزیابی عملکرد	نظام ارزشیابی مناسب
ایجاد رقابت سالم و مفید در بین کارکنان - مدیریت تعارضات کار - خانواده - مدیریت تعارضات شغلی - ایجاد تعادل بین خواسته کارکنان توسط مدیران دانشگاه	مدیریت تعارضات شغلی و خانوادگی
ارائه اطلاعات تغییر به کارکنان - منابع مورد نیاز تغییر را فراهم کنید - زمان بندی مناسب برای تغییرات - ارائه مسائل و فرصت های تغییرات به کارکنان - ترغیب کارکنان در برنامه ریزی تغییر - ارائه اطلاعات با ارزش و تسهیل مشارکت گروهی	مدیریت تغییرات سازمانی
پاداش های با ثبات، منصفانه و قابل اعتماد - ایجاد توانایی پیش بینی از طریق رواج ارتباطات باز و منظم - توانمند سازی و افزایش مشارکت کارکنان - تقویت گفتمان سازمانی و مشترک ساختن ارزش های دانشگاه - سهیم کردن کارکنان در تغییرات اجتماعی	افزایش اعتماد سازمانی
کاهش رفتارهای سیاسی - کاهش شبکه سازی - افزایش گفتمان سازی - افزایش مدیریت دانش	مدیریت قدرت سازمانی
ارزیابی مجدد - پذیرش - بخشودگی - حل مساله - حمایت سازمانی و اجتماعی - مدیریت	مدیریت استرس

	زمان- ورزش- آرام سازی- تنظیم خواب
جو مثبت سازمانی	افزایش روحیه گروهی کارکنان- کاهش مزاحمت ببری کارکنان- افزایش علاقمندی به کار- افزایش صمیمیت کارکنان با هم- ملاحظه گری یا مراعات مدیران- تاکید بر عملکرد کارکنان- افزایش نفوذ مدیران بر کارکنان- کاهش فاصله گیری مدیر با کارکنان
الگوی مسیر شغلی مناسب	ارشاد کارکنان- ارزیابی عملکرد کارکنان- تحلیل شغل- حمایت سازمانی- صلاحیت کارکنان- تغییرات دوره ای شغل- آموزش و پرورش کارکنان
برگزاری دوره های آموزشی منظم	ارتباطات- مقررات و انتظارات دانشگاه- تکالیف کاری- مدیریت زمان- حل تعارضات و اختلافات- ارائه باز خورد عملکرد- قوانین و مقررات
گسترش افشاجاری	افشای رسمی- افشای غیر رسمی- افشای مشخص- افشای نامشخص
شفافیت سازمانی	شفافیت سازمانی- سیستم سازمانی مبتنی بر بانک اطلاعاتی کارکنان- شفافیت در تصمیم گیری ها
افزایش رفتار شهروندی سازمانی	اطلاعت سازمانی- وفاداری سازمانی - مشارکت- توجه و احترام به کارکنان- فداکاری- وظیفه شناسی
تدوین قوانین و مقررات ضد قلدری سازمانی	وضع قانون جلوگیری از قلدری سازمانی- قانون که موجب تسکین و رهایی قربانیان قلدری سازمانی- وضع قوانین سریع و فوری برای حل مسئله قلدری سازمانی- وضع قوانین برای پاسخگویی قلدران و حمایت کنندگان آنان
برقراری ارتباط مداوم و مستمر مدیر با کارکنان	توجه اولیه کارکنان تازه استخدام شده- ملاقات های رو در رو- جلسات گروهی

۶. پیامدها: پیامدها تاثیر کوتاه مدت و میان مدت حاصل شده اند که قابل مشاهده باشند (استراوس و کوربین، ۱۳۹۶: ۱۵۶). جدول ۸ بیانگر مقوله های مرتبط با پیامدها است.

جدول ۸. مفاهیم و مقوله های پیامدها

مقوله	مفاهیم مشترک
کاهش رفتارهای انحرافی در محیط دانشگاه	کاهش انحرافات مالی کارکنان- کاهش انحرافات کاری کارکنان- کاهش انحرافات سیاسی در بین کارکنان- کاهش انحرافات شخصی در بین کارکنان
مهم شدن فعالیت های کارکنان	علاقه به شغل- توجه به استعداد کارکنان- دیده شدن توسط مدیر- ترفیع به موقع - مشارکت در مسائل جدی دانشگاه- ارزش قائل شدن برای سازمان
تقویت ساختار دانشگاه	کاهش هرج و مرج در دانشگاه و محیط کار- افزایش ارتباط انسانی اثر بخش- عدم از هم گسیختگی در دانشگاه- کاهش تمایل به کوتاهی در انجام وظایف کارکنان- کاهش روابط غیر اداری و روابط سیاسی در سازمان- کاهش مقاومت در برابر اقتدار مدیر و سازمان- تمایل به همفکری و همدلی- وظیفه شناس بودن- کاهش لابی گری در بین کارکنان

افزایش بهره‌وری کارکنان دانشگاه	کاهش جابجایی بیش از حد در دانشگاه- اولویت دادن به اهداف دانشگاه و جایگزین نشدن اهداف فردی- افزایش یادگیری در سازمان- افزایش مشارکت کارکنان در کار- کاهش دوباره کاری- به موقع انجام دادن کار یا تعهدات و مسئولیت های کاری- مدعی نبودن در کار- نبود تمایل شدید به ترک خدمت- پشتکار داشتن در کارها- عدم تمایل به بدست آوردن کمبود های شخصی- ایجاد نظم در بین کارکنان- انتخاب نشدن افراد ناتوان و بدون صلاحیت- کاهش غیبت بیش از حد و عدم حضور در محل کار- کاهش فرسودگی شغلی- کاهش بیگانگی در محیط کار در دانشگاه- کاهش خطا و اشتباهات کارکنان- کاهش استعفا- عملکرد قوی
تقویت ارزش‌های اخلاقی در بین کارکنان	روح مثبت نگر بودن در بین کارکنان- افزایش کار تیمی در دانشگاه- رشد و توسعه فضای گرم و جذاب در محیط کار- کاهش تمایل به دخالت در امور همکاران- افزایش صداقت در رفتار کارکنان- افزایش روحیه مبارزه طلبی - معقول و منطقی بودن کارکنان در امور محوله- ترجیح دادن جسارت به جای سازش
ایجاد نگرش‌های مثبت شغلی و سازمانی کارکنان	افزایش رضایت شغلی- افزایش دلبستگی شغلی- افزایش تعهد کارکنان نسبت به دانشگاه- افزایش پشتیبانی ادراک شده در محیط دانشگاه- عدم مشغولیت کارکنان- رضایت دانشجویان- تقویت تعلق سازمانی- افزایش وابستگی شغلی- افزایش توانمندی روان شناختی کارکنان- افزایش وفاداری سازمانی- خوش بینی سازمانی
پیامدهای فردی	کاهش تمایل به خود رای بودن و تافته جدا بافته به واسطه موقعیت اجتماعی- کاهش جلوه دادن غرور و خود را حق به جانب دانستن- توانایی در بدست آوردن خواسته‌هایی که از طریق تخصص بدست می‌آید- کاهش گستاخی جهت سرپوش گذاشتن بر روی خطا های شخصی- کاهش روحیه در همه امور خود را دارای ارجحیت دانستن- تقویت حس از خود گذشتگی- کاهش فشار روانی بیش از حد در بین کارکنان- کاهش سوء استفاده از دین- کاهش توجه صرف به فرد یا افراد خاص در سازمان- افزایش دادن عزت نفس- کاهش حراف بودن کارکنان- کاهش متظاهر بودن کارکنان- کاهش تمایل به نشان دادن خود بصورت قانونمند و مقرراتی- کاهش تمایل به زیاده خواهی بیش از حد- کاهش جارو جنجال برای مخفی کردن خلاف- افزایش مصلحت اندیش نبودن- کاهش حسادت شدید- کاهش سلطه گر بودن- عدم استفاده نا بجا از قدرت بدنی- عدم درگیری فیزیکی در مقابل برآورد نشدن خواسته- کاهش تمایل به زور گویی- کاهش تمایل به بلند کردن صدا و درگیر شدن- کاهش احساس ضعف و فقدان قدرت در افراد متخصص- کاهش بی احترامی کردن به همکاران- کاهش موقعیت طلب در بین کارکنان- کاهش انزوای کارکنان- تنظیم خواب کارکنان- کاهش احساس خستگی- کاهش زود رنجی- کاهش بی قراری- کاهش وحشت زدگی- کاهش کابوس- عدم خودکشی- افزایش تمرکز و حافظه- افزایش لذت از زندگی- عدم احساس تهوع- کاهش سردرد های مداوم- کاهش تپش قلب مداوم- عدم عرق کردن و احساس لرز-

	افزایش اشتها-افزایش کارایی سیستم ایمنی بدن-عدم اختلالات گوارشی
تقویت فضای اخلاقی سازمانی	کاهش رواج مظلوم نمایی- کاهش رواج خود محوری- کاهش رواج خودخواهی- کاهش مسخره کردن همکاران، کاهش تحقیر کردن همکاران- کاهش علاقه به مورد تشویق و تمجید قرار گرفتن- کاهش تمایل به گستاخی و کتک زدن و عصبانیت و پرخاشگری- کاهش جو اهل حرف بودن نه اهل عمل بودن- کاهش جاه طلبی بیش از حد در بین کارکنان
کاهش سکوت سازمانی	کاهش ترس از بازخورد منفی- کاهش سکوت مطیع- کاهش سکوت تدافعی- کاهش سکوت نوع دوستانه
تقویت خلاقیت سازمانی	افزایش تلاش برای غلبه بر موانع و مشکلات دانشگاه- تحمل ابهام و پیچیدگی- مسئولیت پذیری- خودپنداری مثبت- تمرکز بر اهداف دانشگاه به جای پاداش- دیدن مشکلات دانشگاه- محبوس نشدن در افکار متعارف-وجود قوه تخیل
افزایش گردش اطلاعات و تجربیات	افزایش قابلیت های گردش اطلاعات و تجربیات- افزایش ظرفیت گردش اطلاعات و تجربیات- افزایش بکارگیری اطلاعات و تجربیات- افزایش مشارکت افراد در آموزش- افزایش نقش افراد دانش گر- جذب افراد بر مبنای صلاحیت های دانشی- ارتقای مبتنی بر شایستگی دانشی
کاهش تعارضات شغلی	کاهش تعارضات فردی- کاهش تعارضات گروهی- کاهش تعارضات سازمانی
افزایش سرمایه اجتماعی کارکنان	افزایش صداقت- ادای تعهدات-ارتباطات دو جانبه- کیفیت همکاری-اعتماد متقابل

با استفاده از کدگذاری انتخابی، ارتباط میان مقوله‌ها شناسایی شده و الگوی مفهومی به صورت یکپارچه ارائه شده است. شکل (۳) بیانگر مدل مستخرج پژوهش با استفاده از روش داده بنیاد است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱. مدل مفهومی محقق ساخته قلدری سازمانی

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به دنبال طراحی الگوی پیشگیری از قلدری سازمانی بود که به صورت کیفی انجام شد. برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده و برای شناسایی علل، زمینه‌ها و عوامل بسترساز قلدری سازمانی از نظریه داده بنیاد بهره‌گرفته شد. تحلیل مصاحبه‌ها به شناسایی شش مقوله اصلی منجر شد که عبارتند از شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها. برای رسیدن به این مقوله‌ها ابتدا تک تک مصاحبه‌ها تحلیل شدند، کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها در قالب

کدگذاری باز و محوری دسته بندی شدند و کدهای محوری در قالب شش مقوله روش داده بنیاد گنجانده شدند. یافته‌های پژوهش مشتمل بر شناسایی عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدهای قلدری سازمانی است. در روش داده بنیاد ابتدا باید شرایط علی، یعنی مقوله‌هایی که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند و به وقوع یا گسترش پدیده مد نظر می‌انجامد، را شناسایی کرد. در واقع شرایط علی سبب و علت پدیده اصلی قلدری سازمانی هستند. علت‌های اصلی پدیده قلدری سازمانی در قالب بیست و سه دسته عامل ترور شخصیت، بی‌عدالتی سازمانی، نبود معنویت در دانشگاه، بی‌تفاوتی سازمانی، تمایل به حاشیه راندن افراد توانمند، ترجیح دادن روابط به ضوابط، عدم شفافیت سازمانی، عوامل فردی، عوامل مدیریتی، ترمای سازمانی، بدبینی سازمانی، سکوت سازمانی، سبک رهبری نامناسب، عدم تعهد سازمانی، عدم رضایت شغلی، عدم دلبستگی شغلی، رفتار تلافی جویانه، عدم حمایت سازمانی، عدم پایبندی به قوانین اداری، قوانین نامناسب دانشگاه، انحرافی سازمانی، تعارضات شغلی و خانوادگی و ترس از تغییرات سازمانی شناسایی شدند که با پژوهش‌های آناسوری و همکاران (۲۰۲۰)، گاردنر و همکاران (۲۰۱۳)، لیچ و همکاران (۲۰۱۶)، وان دن برانده و همکاران (۲۰۱۶)، لی و همکاران (۲۰۱۴)، موتشی و همکاران (۲۰۱۶)، لازچگیز و فیدا (۲۰۱۴)، سمنانی و سینگ (۲۰۱۲)، کورشی و همکاران (۲۰۱۴)، فرمانی و همکاران (۱۴۰۱)، قائدینی هارونی و همکاران (۱۴۰۰)، مسلمی و همکاران (۱۳۹۸)، خداوردی و همکاران (۱۳۹۹) همخوانی غیر مستقیم دارد.

برای تقلیل و یا کاهش قلدری سازمانی، دست اندرکاران دانشگاه آزاد باید توجه زیادی به این موارد نموده و باتوجه به آن، رویکردی پیشگیرانه و اصلاح گرایانه را در پیش گیرند. هنگامی که کارکنان و مدیران از عواملی فردی همچون قدرت طلبی، ریاست طلبی، اختلالات روانی، خود کم بینی، خود برتر بینی، عدم اعتماد به نفس، اعتماد به نفس بالا-خود باختگی، ضعف ادراده، مرکز کنترل بیرونی، پر مدعا بودن، پر خاشگری، انتقاد ناپذیر بودن، ترسو بودن، عزت به نفس پایین، جاه طلبی بیش از حد، غرور، دنیا طلبی، احساس دانایی بیش از حد، حسادت-عصبی بودن، اعتقادات مذهبی ضعیف و تسویه حساب شخصی هستند مستعد این هستند که فعل، اعمال و سخن همکاران را حمل بر توطئه علیه خویش می‌دانند و این امر سبب می‌شود که این کارکنان به لحاظ روانی، زمینه ایجاد قلدری سازمانی را فراهم می‌کنند. همچنین در دانشگاه که

مدیر از عملکرد ضعیفی برخوردار است و عواملی مدیریتی همچون (اختیارات بیش از حد مدیر، تغییرات زیاد مدیریتی، نبود انگیزه بین مدیران، چند شغلی بودن مدیر، عدم مسئولیت پذیری مدیر، عدم تفویض اختیار، نبود هماهنگی بین مدیر و کارکنان-عدم نظارت مدیر بر عملکرد کارکنان، رفتار تبعیض آمیز مدیر و رفتار منافقانه مدیر) در بسیاری از مواقع به دنبال فرافکنی و توجیه عملکرد ضعیف خود با ایجاد رفتارهای قلدری در دانشگاه است. و از طرف دیگر سازمان ها نقش مهمی و فعالی در رواج قلدری سازمانی دارند و می توان گفت که در اصل کارکنان به محیطی که در آن قرار گرفتند عکس العمل نشان می دهند. عوامل سازمانی همچون سبک های رهبری نامناسب، عدم رضایت شغلی، عدم رضایت شغلی، عدم دل بستگی شغلی، رفتار تلافی جویانه، عدم حمایت سازمانی، عدم پایداری به قوانین اداری، قوانین نامناسب دانشگاه، انحرافی سازمانی، تعارضات شغلی و خانوادگی و ترس از تغییرات سازمانی، ترمای سازمانی، بدبینی سازمانی، سکوت سازمانی، بی عدالتی سازمانی، نبود معنویت در دانشگاه، بی تفاوتی سازمانی، تمایل به حاشیه راندن افراد توانمند، ترجیح دادن روابط به ضوابط، عدم شفافیت سازمانی و جو و فضایی را در دانشگاه و محیط کار ایجاد می کنند که خود محرک رفتارهای منفی در دانشگاه هستند که نمونه ای از این رفتارها قلدری سازمانی است. تاکنون سبک رهبری استبدادی، رهبری مخرب و رهبری زهر آگین با قلدری سازمانی به اثبات رسیده است. در سبک رهبری استبدادی رهبر تصمیمات را بدون مشارکت با کارکنان اتخاذ می کند. این رهبران کارکنان خود را تشویق به مشارکت در تصمیم گیری می کنند ولی آن گونه که خود می خواهند عمل می کنند و همچنین سبک رهبری زهر آگین خود رهبری که قلدری می کند، تهدید می کند، فریاد می زند؛ رهبری که نوسانات خلقی تعیین کننده جو دفتر کار او در هر روز کاری است، غیبت می کند، تحقیر می کند و در سبک رهبری مخرب، رهبر خود می تواند به سازمان و یا اعضاء سازمان آسیب وارد کند و باعث ایجاد قلدری سازمانی در دانشگاه شود و تضاد نقش و انتظار ایفای نقش هایی که کارکنان آن ها را مغایر با ارزش های شخصی خود می بیند، در کنار ابهام نقش که کارکنان نمی دانند چه ارتظاراتی از آن ها در محیط کار وجود دارد، از عوامل آسیب زای سازمانی و محرک قلدری سازمانی است. محیط کاری که سرشار از ابهام، تضاد، عدم اطمینان است و تغییرات در آن دائمی است و کارکنان امنیت شغلی ندارند، استرس زا و محرک قلدری سازمانی است. وجود بی عدالتی در سازمان، سبب ایجاد خصومت های شخصی در بین کارکنان می شود و آنها در راستای از بین

بردن بی‌عدالتی تلاش می‌کنند که ممکن است رفتارهایی از خود بروز دهند که نامتعارف و غیراخلاقی باشد، زیرا احساس می‌کنند در حق آنها ظلم شده و هر طور شده باید حق خود را پس بگیرند، که این سبب قلدری سازمانی در دانشگاه می‌شود. فشار ناشی از کار ممکن است به صورت انتظارات بیش از حد، فشار زمانی و حجم کار بیش از حد توان کارکنان باشد و کارکنان را دچار خستگی و جراحات فیزیکی یا فشار روانی زیاد کند و کارکنان عکس‌العمل‌های رفتاری نامناسبی در آنها موجب شود که یکی از این رفتارها قلدری سازمانی است. راهبردهای برای جلوگیری از قلدری سازمانی در این پژوهش عبارتند: از تقویت فرهنگ سازمانی، سبک رهبری مناسب، شایسته‌سالاری در دانشگاه، تقویت خودباوری کارکنان، کاهش ترس و خشونت، نظام ارزشیابی مناسب، مدیریت تعارضات شغلی و خانوادگی، مدیریت تغییرات سازمانی، افزایش اعتماد سازمانی، ارتباطات انسانی اثر بخش، مدیریت قدرت سازمانی، مدیریت استرس، جو مثبت سازمانی، الگوی مسیر شغلی مناسب، گسترش افشاگری، شفافیت سازمانی، ارتباطات سازمانی اثر بخش، تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی، تدوین قوانین و مقررات ضد قلدری سازمانی است. پیامدهای که کارکنان دانشگاه آزاد واحد تهران جنوب با آنها مواجه می‌شوند، شامل ایجاد رفتارهای انحرافی در محیط کار، بی‌انگیزگی کارکنان، از بین رفتن ساختار دانشگاه، کاهش بهره‌وری کارکنان، از بین رفتن ارزش‌های اخلاقی، تمایل ایجاد نگرش‌های منفی شغلی و سازمانی کارکنان، پیامدهای فردی، از بین رفتن فضای اخلاقی سازمانی، افزایش سکوت سازمانی، از بین رفتن خلاقیت سازمانی، کاهش گردش اطلاعات و تجربیات افزایش تعارضات شغلی، کاهش سرمایه اجتماعی کارکنان نام برده‌اند. در تفسیر این بخش باید گفت که قلدری در دانشگاه آزاد خود را در چهار جنبه نشان می‌دهد. ۱. جنبه‌های محیطی این بخش باعث می‌شود که محیط سازمان دچار مشکل شده و در بلندمدت پیامدهای نامناسبی را به همراه داشته باشند. ۲. جنبه‌های شغلی پیامد قلدری خود را در جنبه‌های شغلی مانند کاهش عملکرد و تعارضات شغلی نشان می‌دهد. ۳. جنبه‌های مرتبط با کارکنان که به صورت فردی بروز می‌کند مانند کاهش تعلق سازمانی، کاهش ارتباطات انسانی اثر بخش، بی‌انگیزگی، افزایش بیگانگی افزایش دروغ و تملق در محیط کار. ۴. پیامدهای فرهنگی: این پیامدها به صورت ضمنی باعث می‌شود تا الگوی کار کردن ارزش‌های کاری و زندگی افراد تحت تاثیر قرار گرفته که پیامد آن در بلندمدت گسست سازمانی خواهد بود.

بر اساس نتایج پیشنهاد می‌شود؛ دانشگاه آزاد اسلامی با بازنگری در ساختار سازمانی و فرایندهای مرتبط به آن، از ایجاد طرد شدگی و سرخوردگی کارکنان، به دلیل وجود قلدری سازمانی در دانشگاه جلوگیری کنند و سعی کنند؛ ضمن ایجاد عدالت سازمانی و شفافیت در رویه-های ساختار سازمانی، پیامدهای عملکردی و رفتاری از کارکنان خود به ارباب رجوعان و همکاران و مدیران دانشگاه ارائه دهند و همچنین با تغییر در رویه‌های مدیریتی به منظور کاهش فرصت‌طلبی برخی از کارکنان، انگیزه‌های شخصی کارکنان دانشگاه در جهت ایفای مسئولیت‌های واگذار شده تقویت کنند و همچنین، اقداماتی پیشگیرانه در خصوص آگاهی بخشی به کارکنان دانشگاه در زمینه قلدری سازمانی و پیامدهای آن به مدیران دانشگاه پیشنهاد کرد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

منابع

- استراوس، انسلم و جولیت، کوربین (۱۳۹۶). مبانی پژوهش کیفی، فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای، ترجمه ابراهیم افشار، انتشارات نی، چاپ ۶.
- اسماعیلی، آذین؛ رحیمی، فرج الله و نداف، مهدی (۱۳۹۶). بررسی تأثیر مربیگری سازمانی بر رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار: نقش میانجی جو سازمانی مثبت. پژوهش‌های مدیریت در ایران. ۲۱ (۳)، ۱۶۷-۱۹۱.
- ایوبی، عرفان؛ نظرزاده، میلاد؛ بیدل، زینب؛ بهرامی، ابوالفضل؛ تزوال، جعفر؛ رحیمی، محسن و دلپیشه، علی (۱۳۹۲). شیوع قلدری، آسیب عمده به خود و عوامل مرتبط با آن در دانش‌آموزان پسر دبیرستانی. اصول بهداشت روانی. ۱۵ (۱)، ۵-۱۶.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (۱۳۸۹). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: صفار، چاپ اول.
- قلی پور، آرین؛ بد، مهدیه؛ فاخری کوزه کنان، سمیه و باغستانی بزرگی، حوریه (۱۳۸۸). رابطه قلدری سازمانی ادراک شده با فشار روانی زنان، رفاه اجتماعی، ۹ (۳۴)، ۱۸۷-۲۰۶.
- کیمیایی، علی؛ رفتار، محمدرضا و سلطانی فر، عاطفه (۱۳۹۰). اثربخشی برنامه تقویت هوش هیجانی بر کنترل رفتار قلدری نوجوانان، علوم رفتاری. ۵ (۴)، ۲۹۷-۳۰۴.
- Chaudhary, R., Rangnekar, S. (2017). "Socio-demographic Factors, Contextual Factors, and Work Engagement: Evidence from India". *Emerging Economy Studies*, 3(1), 1-18.
- Dzurec, L., Kennison, m., & Gillen, p. (2017). "The incongruity of workplace bullying victimization and inclusive excellence". *Nursing Outlook*, In Press, Corrected Proof, Available online 7 February, 65(4), 1-9.
- 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. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace* (pp. 3-40). London: Taylor & Francis.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., And Cooper, C.L. (2003). *Bullying And Emotional Abuse In The Workplace*. Taylor & Francis Press.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., And Cooper, C.L. (2011). *The Concept Of Bullying And Harassment At Work: The European Tradition*. In.; Einarse, S., Hoel, H., Zapf, D., And Cooper, C.L. (Eds.). *Bullying And Harassment In The Workplace: Developments In Theory, Research, And Practice*. London: Taylor & Francis, 3-40. Exchange Perspective. *Human Relations*. 63, 6, 761-780.
- Fox, Suzy, Renee L (2015). Revision of the workplace bullying checklist: the importance of human resource management's role in defining and addressing workplace bullying, *Human Resource Management Journal*, Vol 25, no 1, 2015, pages 116-130.

- Giorgi, G. Mancuso, S. Fiz Perez, F. Castiello D'Antonio, A. Mucci, N, Cupelli, V. Arcangeli, G (2015). Bullying among nurses and its relationship with burnout and organizational climate ., *International Journal of Nursing Practice* 2015. Wiley Publishing Asia Pty Ltd., doi:10.1111/ijn.12376.
- Glambek, M., Matthiesen, S. B., Hetland, J., & Einarsen, S. (2014). Workplace bullying as an antecedent to job insecurity and intention to leave: a 6-month prospective study. *Human Resource Management Journal*, 24(3), 255-268.
- Hutchinson/M. & Hurley/J. (2014). Exploring leadership capability and emotional intelligence as moderators of workplace bullying, *Journal of Nursing Management* 553-562
- International Journal of Workplace Health Management*, 10(1), 2-12.
- Venetoklis, T., Kettunen P. (2016). "Workplace Bullying in the Finnish Public Sector: Who, Me?". *Review of Public Personnel Administration*, 36(4): 370-395.

