

## **Explaining the Employees Bullying towards Managers in the Public Sector**

**Fariborz Rahimnia<sup>1\*</sup>, Hasan yoosefifar<sup>2</sup>**

*1. Professor, Faculty of Economics and Administrative sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran*

*2. Ph.D. Student, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran*

(Received: December 15, 2019; Accepted: February 5, 2020)

### **Abstract**

Providing appropriate working conditions along with supporting and protecting employees from possible workplace harms are among the main concerns of organizations. Hence, it is necessary to investigate destructive phenomena such as organizational bullying and identify their instances in order to address them via appropriate actions. In the present study, phenomenology was used to identify the phenomenon of employee bullying of the managers or, in other words, the upward bullying. For this purpose, 14 people who had at least 3 years of experience in management in governmental organizations were selected through non-random purposive sampling and were interviewed using semi-structured interviews. Their experiences in this regard were obtained and the data analysis was performed using Collaizzi method. The findings of the study led to the identification of four main dimensions, namely personal bullying, bullying through threats to defame the manager's professional performance, bullying in terms of threats against the manager's position, and gender-oriented bullying, along with 21 components of upward bullying. The results of the study showed that the upward bullying in the public sector is a serious challenge for some managers and requires more attention.

### **Keywords**

Bullying, Upward bullying, Public sector, Phenomenology.

---

\* Corresponding Author, Email: r-nia@um.ac.ir

## تبیین قلدری کارکنان نسبت به مدیران در بخش دولتی

فریبرز رحیم‌نیا<sup>۱\*</sup>، حسن یوسفی‌فر<sup>۲</sup>

۱. استاد، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران  
۲. دانشجوی دکترا، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۲۴ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۱۶)

### 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 چون قلدری سازمانی بررسی و مصادیق آن شناسایی شود تا بتوان برای مقابله با آن‌ها اقدام مناسب انجام داد. در پژوهش حاضر، با روش پدیدارشناسی، به شناسایی پدیده قلدری کارکنان نسبت به مدیران یا به بیان دیگر قلدری رو به بالا پرداخته شد. برای این منظور تعداد ۱۴ نفر از افرادی که حداقل سه سال سابقه مدیریتی در سازمان‌های دولتی داشتند به صورت نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند انتخاب شدند و با مصاحبه نیمه‌ساختاریافته از تجربیات آن‌ها در این خصوص استفاده شد. تحلیل داده‌های حاصل از پژوهش نیز به روش کلابزی انجام شد. یافته‌های پژوهش به شناسایی چهار بُعد اصلی - شامل قلدری شخصی، قلدری مربوط به تخریب و تهدید عملکرد حرفه‌ای، قلدری مربوط به تهدید موقعیت و جایگاه مدیریتی، قلدری جنسیتی - و بیست و یک مؤلفه مربوط به قلدری رو به بالا انجامید. نتایج پژوهش نشان داد موضوع قلدری رو به بالا در بخش دولتی برای برخی از مدیران چالشی جدی و نیازمند توجه بیشتر است.

### کلیدواژگان

بخش دولتی، پدیدارشناسی، قلدری، قلدری رو به بالا.

## مقدمه

سازمان‌ها کارکنان را مهم‌ترین سرمایه خود می‌دانند و با آگاهی از نقش این سرمایه در موفقیتشان درصدد ایجاد مزیت رقابتی برای خود هستند. اما، قبل از آنکه سازمان‌ها بخواهند در این راه گامی بردارند، لازم است محیطی مناسب برای کار و فعالیت آن‌ها فراهم آورند. بدرفتاری از آسیب‌هایی است که سازمان‌ها باید از کارکنان خود در برابر آن محافظت کنند. در این میان، قلدری یک مسئله در زندگی کاری افراد شناخته شده که هم بر فرد هدف قلدری هم بر سازمان تأثیر مخرب می‌گذارد. اصطلاح قلدری، همانند چتری، بدرفتاری‌هایی چون تهدید و تجاوز و آزار را پوشش می‌دهد (Fox & Stallworth 2004: 439). قلدری رو به بالا گونه‌ای از رفتارهای قلدری است که نسبت به مدیران یا سرپرستان اعمال می‌شود و از آنجا که قلدری نسبت به مدیران صرفاً بر خود آن‌ها تأثیر نخواهد گذاشت و افراد و محیط پیرامون آن‌ها را نیز متأثر خواهد کرد (Barch et al 2018: 2) ضروری است سازمان‌ها توجه بیشتری صرف شناخت و مقابله با این پدیده کنند. گام اول برای این کار آن است که فهمی مشترک از مفهوم قلدری رو به بالا و مصادیق آن به وجود آید و در مراحل بعد استراتژی‌هایی برای مقابله با آن معرفی شود. بنابراین، در پژوهش حاضر به شناسایی مصادیق این‌گونه رفتارها پرداخته می‌شود.

## بیان مسئله

قلدری آثار مخرب بسیار بر جای می‌گذارد. گاه، قربانیان قلدری سلامتشان را از دست می‌دهند. برخی افراد در اثر قلدری دچار استرس شده‌اند و برخی کار خود را ترک کرده‌اند. از همه مهم‌تر اینکه قلدری کیفیت زندگی کاری را پایین می‌آورد و یک ساختار سازمانی ناسالم را شکل می‌دهد (Görgülü et al 2014: 504). کارابولات در پژوهش خود نشان داد قلدری پیامدهای سازمانی بسیار به دنبال دارد؛ مانند اشتباه در وظایف، رضایت شغلی کم، عملکرد و بهره‌وری پایین، هزینه به‌کارگیری و استخدام بالا، زیان‌های مالی و افت تعهد سازمانی و رفتار شهروندی (Karabulut 2016: 10). البته دامنه اثر قلدری محدود به

اشخاص و سازمان‌ها نمی‌شود و به باور برخی محققان، نظیر لاتگن-سندویک<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۷) و لی وان<sup>۲</sup> و مارتی مارتین (۲۰۰۸)، قلدری در محل کار بر جامعه و اقتصاد نیز اثر منفی می‌گذارد. علاوه بر وسعت حوزه اثر مخرب قلدری سازمانی، متأسفانه باید گفت قلدری یک رفتار معمول در سازمان‌هاست. بنا بر گزارش سال ۲۰۱۷ مؤسسه قلدری<sup>۳</sup> ۱۹ درصد امریکایی‌ها هدف قلدری قرار گرفته‌اند و ۱۹ درصد دیگر شاهد آن بوده‌اند. از یک سو، وجود تعاریف مختلف از قلدری سبب می‌شود افراد نتوانند مصادیق آن را شناسایی کنند و از سوی دیگر پژوهش بارون و نیومن (۱۹۹۸) نشان داده چالشی که سازمان‌ها در خصوص قلدری با آن مواجه‌اند این است که هرچند قلدری باید یک نگرانی جدی برای سازمان‌ها باشد، اغلب به دلایلی چون احساس تحقیر و شرمساری از سوی قربانی گزارش نمی‌شود (Georgakopoulos et al 2011:2). به طور ویژه‌تر راینر<sup>۴</sup> و کوپر (۲۰۰۳) معتقدند که موارد قلدری رو به بالا به‌ندرت گزارش می‌شود. زیرا مدیر اگر قلدری صورت گرفته نسبت به خود را گزارش دهد، ممکن است فرادستان و حتی زیردستان او را مدیری فرض کنند که توانایی اداره مجموعه تحت سرپرستی خود را ندارد. همان‌طور که بیان شد قلدری اثر مخربی بر فرد و سازمان و جامعه می‌گذارد و زمانی که فرد هدف قلدری مدیر باشد، قطعاً، عواقب مخرب‌تری بر جای خواهد گذاشت.

در خصوص پدیده قلدری، پژوهش‌های خارجی متعددی انجام شده است. اما در پژوهش‌های داخلی به مقوله قلدری بسیار کم پرداخته شده است که از آن‌ها می‌توان به تحقیقات قلی‌پور و همکارانش (۱۳۸۸)، همایونی و همکارانش (۱۳۹۴)، یعقوبی و همکارانش (۱۳۹۷)، سهرابی و همکارانش (۱۳۹۷) اشاره کرد که هر یک به بررسی تأثیر قلدری بر مؤلفه‌هایی چون فشار روانی، امنیت شغلی، نگرش شغلی، و خستگی شغلی پرداخته‌اند. تحقیق درباره قلدری رو به بالا بسیار محدود است و صرفاً برخی پژوهشگران، نظیر برنج، در تحقیقات خود به آن پرداخته‌اند. پژوهش درباره پدیده قلدری رو به بالا در

- 
1. Lutgen-Sandvik
  2. LaVan
  3. WBI: Workplace Bullying institute
  4. Rayner

سازمان‌های ایرانی ضرورتی دوچندان دارد. در جامعه ایرانی، به‌ویژه میان زنان، به دلیل وجود چارچوب‌های اجتماعی و فرهنگی موجود، عدم گزارش بدرفتاری در محل کار، که خود باعث تشدید رفتارهای قلدری می‌شود، نهادینه شده است. افزون بر این، رویکرد جدید شکل گرفته، یعنی به‌کارگیری زنان در پست‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی، بر لزوم توجه به این موضوع می‌افزاید. بنابراین، به دلیل اینکه در خصوص شناسایی مؤلفه‌های قلدری سازمانی رو به بالا پژوهش‌های داخلی و خارجی محدود است ضرورت دارد این موضوع مطالعه و بررسی شود. به همین منظور و در گام ابتدایی، در این پژوهش به شناسایی رفتارهایی که عنوان قلدری رو به بالا بر آن‌ها نهاده می‌شود پرداخته شد.

### مبانی نظری پژوهش

قلدری تعاریف مختلف دارد. اما، می‌توان گفت قلدری در محل کار موقعیتی است که یک کارمند مکرراً و در یک دوره زمانی از سوی یک یا تعدادی از همکارانش (شامل زیردستان یا فرادستان) در معرض رفتارهای پرخاشگرانه قرار گرفته و توانایی دفاع از خود در برابر این بدرفتاری سیستماتیک را نداشته باشد (Einarsen 2005: 2). پژوهشگران بسیاری، همچون اینارسن<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) و لیمن<sup>۲</sup> (۱۹۹۶)، برای معرفی رفتارهایی که قلدری بر آن‌ها اطلاق می‌شود تلاش کرده‌اند. مثلاً اینارسن و همکارانش (۲۰۰۹) قلدری را در سه دسته قلدری وابسته به کار، قلدری شخصی، و قلدری مرتبط با تهدید فیزیکی جای داده‌اند. در دسته قلدری وابسته به کار مواردی چون ندادن اطلاعات مؤثر در عملکرد، واگذاری کارهای پایین‌تر از توانایی، نادیده گرفتن دیدگاه‌ها و عقاید، نظارت بیش از حد بر کارها و اعلام مهلت‌های زمانی نامعقول و غیر منطقی، و فشار کاری زیاد و حساب‌نشده بر فرد بیان شده است. تحقیر و تمسخر، واگذاری مسئولیت‌های جزئی و بی‌اهمیت، انتشار شایعات بی‌اساس، تجسس در زندگی شخصی و توهین به نگرش‌های شخصی فرد، یادآوری مکرر اشتباهات، جست‌وجوی مداوم برای یافتن عیب و ایراد از کار، شوخی‌های سخیف، با نیش

1. Einarsen  
2. Leymann

و کنایه حرف زدن، و تهمت ناروا زدن قلدری شخصی شمرده شده است. تهدید به خشونت و برخورد فیزیکی و گاه اعمال آن، داد زدن بی مورد بر سر فرد، و رفتارهای خشونت‌آمیز و تهاجمی نیز در دسته قلدری مرتبط با تهدید فیزیکی جای داده شده است. برخی مطالعات دیگری که در زمینه قلدری صورت گرفته بر جهت اعمال قلدری متمرکز شده‌اند. قلدری سازمانی ممکن است در جهت‌های مختلف و در همه سطوح سازمان اتفاق بیفتد. بر همین اساس زف و همکارانش سه نوع قلدری را شناسایی کرده‌اند که عبارت است از قلدری رو به پایین که قلدری از سمت مدیران و سرپرستان نسبت به زیردستان است، قلدری رو به بالا که قلدری از سوی زیردستان نسبت به مدیران و سرپرستان است و قلدری افقی که از سوی یک همکار نسبت به همکار دیگر اعمال می‌شود (Zaph et al 2003). لوئیس و اورفورد اعلام کرده‌اند قلدری نتیجه قدرت نابرابر است و شامل افرادی است که قادر به دفاع از خود نیستند. ازین رو زمانی که دو نفر در موضع قدرت برابر باشند قلدری صورت نمی‌گیرد (Lewis & Orford 2005: 30). معمولاً سوءاستفاده از قدرت در ارتباط با قلدری مربوط به ساختار یا جایگاه سازمانی فرد قلدر است. همچنین، افرادی که در سطوح پایین‌تر سازمانی هستند برای هدف بدرفتاری قرار گرفتن از سوی افراد سطوح بالاتر مستعدترند (Keasly & Jagatic 2003: 48) و به همین دلیل قلدری رو به پایین نسبت به قلدری رو به بالا شناخته‌تر شده است.

مطالعات مختلفی درباره چگونگی تأثیر و اعمال قدرت زیردستان نسبت به سرپرستان صورت گرفته است که در یک نمونه از آن‌ها برنج (۲۰۰۷) روش‌های اعمال اثر کارکنان نسبت به فرادستان را در سه دسته استراتژی سخت، نرم و منطقی جای داده است. در دسته استراتژی‌های سخت مواردی چون اعمال فشار و روش‌های ائتلاف و روش استفاده از قدرت‌های بالاتر آورده شده است. در استراتژی نرم، روش‌های وارد شدن از در دوستی و چانه‌زنی و معامله ذکر شده است و متقاعدسازی با دلیل و منطق نیز استراتژی منطقی معرفی شده است (Branch 2007: 52-53). میان رفتارهای کارکنان در ارتباط با مدیران، قلدری، به منزله اصطلاحی که بسیاری از بدرفتاری‌ها را پوشش می‌دهد و اثر مخرب

می‌گذارد، مورد توجه است. برای آنکه قلدری رو به بالا شکل بگیرد زیردست باید نسبت به افراد فرادست احساس قدرت کند و به نوعی خنثی‌کننده قدرت جایگاهی مدیران باشد. قدرت ناشی از جایگاه سازمانی تنها منشأ قدرت به شمار نمی‌آید. قدرت در سازمان خاستگاه‌های مختلف دارد؛ همچون کنترل اطلاعات، تجربه، و ... (Branch et al 2005: 2) و این موضوع می‌تواند توجیه‌کننده رفتار زیردستان نسبت به فرادستان شود. از سوی دیگر چنان که نیومن و بارون (۱۹۹۸) و هاروی<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۶) نشان داده‌اند تفاوت در سن، نژاد، جنس، قومیت، و سطح تحصیلات ممکن است باعث تشدید درگیری و افزایش قلدری شود. زف و همکارانش (۲۰۰۳) اعلام کرده‌اند برای اینکه کارکنان بتوانند بر قدرت جایگاهی یک مدیر غلبه کنند نیازمند حمایت سرپرستان یا سایر مدیران‌اند. آنها همچنین استدلال کرده‌اند قلدری نسبت به مدیری که حمایت مدیران بالاسری یا همکارانش را دارد سخت است و مدیران منزوی (شامل انزوای فیزیکی یا رفتاری)، که خود را از حمایت همکاران و مدیران بالادست خود محروم کرده‌اند، مستعد قلدری رو به بالا هستند (Zapf et al 2003: 117). به طور کلی، قلدری رو به بالا پدیده‌ای است که مدیران کم‌وبیش با آن مواجه‌اند؛ چنانچه برنج (۲۰۰۷) در پژوهش خود بر روی ۱۳۸ مدیر نشان داد ۲۲ درصد آنها قلدری رو به بالا را تجربه کرده‌اند. برخی، همانند هیمز<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۶) و سالین<sup>۳</sup> (۲۰۰۱)، مفهوم مقاومت فردی توسط کارکنان نسبت به مدیران را مطرح کرده‌اند که به نظر برنج (۲۰۰۷) شبیه قلدری رو به بالاست (Branch 2007: 65).

برنج (۲۰۰۷) در پژوهش خود به بررسی رفتارهای قلدری رو به بالا پرداخته و آنها را در دو دسته رفتارهای 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؛

---

1. Harvey  
2. Heams  
3. Salin

- استفاده از سیستم، شامل سیستم شکایات، از جمله 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؛
  - بی‌اطلاعی مدیر از جلسات و تغییر تنظیمات جلسات بدون اطلاع وی؛
  - به چالش کشیدن مدیر؛
  - شایعه‌پراکنی، اظهارنظرهای کنایه‌آمیز، و دیوارنویسی؛
  - تحت نظر گرفتن مدام رفتارهای مدیر؛
  - مضایقه کردن از در اختیار گذاشتن اطلاعات و دانش (انجام ندادن کارها در زمان تعیین شده، حاضر نشدن یا دیر رسیدن به جلسات، در دسترس نبودن).

### روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر پژوهشی کیفی است و از آنجا که پژوهشگران به دنبال توصیف جامع از پدیده تجربه‌شده برای دستیابی به درک ساختار ذاتی آن بوده‌اند با استفاده از استراتژی پدیدارشناسی انجام شده است. جامعه پژوهش مجموعه‌ای از مدیران شاغل در بخش دولتی در استان خراسان شمالی بودند که حداقل سه سال سابقه مدیریت در رده‌های مختلف داشتند؛ شامل بخش‌داری، ریاست اداره، معاون مدیرکل، معاون فرماندار، فرماندار، مدیرکل. پدیدارشناسی با مشارکت افرادی انجام می‌شود که تجربه زیسته‌ای دارند که مورد توجه یک مطالعه خاص است. در این پژوهش افراد به گونه‌ای انتخاب شده‌اند که مستعد تجربه قلدری رو به بالا باشند؛ مدیران جوانی که کارکنان باتجربه‌تری دارند، مدیرانی که تازه منصوب شده‌اند، مدیران خانم، و مدیرانی که قبل از انتصاب در سازمان دیگری مشغول کار بوده‌اند. علاوه بر این‌ها، با مصاحبه مقدماتی با برخی از مدیران یا کارکنان مطلع از شرایط کاری



مدیر، برداشتی اولیه از وقوع رفتار قلدری علیه مدیر به عمل آمده که از آن نیز برای انتخاب نمونه بهره‌برداری شده است. برای آنکه موضوع به صورت جامع بررسی شود نمونه به گونه‌ای انتخاب شده که حالت‌های مختلف جنسیتی مدیران و کارکنان را شامل شود. نمونه مورد مطالعه شامل چهارده نفر از این مدیران بود که پس از مصاحبه با آن‌ها اشباع حاصل شد. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند استفاده شد. از این تعداد ۹ نفر مرد و ۵ نفر زن بودند. برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. برخی سؤالات از پیش تعیین شده بودند و برخی در خلال مصاحبه مطرح شدند. مصاحبه‌های انجام‌شده طی چند مرحله انجام شد و در برخی موارد ترکیبی از مصاحبه حضوری و تلفنی بود. در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل، روش کلایزی، شامل هفت مرحله، به کار رفت (انصاری و همکاران ۱۳۸۶: ۸۶-۹۰):

۱. وظیفه اول پژوهشگر خواندن توصیف‌ها و شرح‌های شرکت‌کنندگان است جهت هم‌احساس شدن با آن‌ها به منظور درک ایشان. در این گام محققان همه مصاحبه‌ها را چند بار مطالعه کردند تا با متن مصاحبه‌ها مأنوس شوند.
۲. در مرحله دوم پژوهشگر واژه‌ها و جملات مربوط به پدیده مورد مطالعه را استخراج می‌کند. کلایزی این مرحله را فرایند استخراج جملات مهم می‌داند. محققان در این گام جملات مهم مصاحبه‌ها را تعیین و با زیرخط مشخص کردند.
۳. در مرحله سوم پژوهشگر تلاش می‌کند به هر یک از جملات مهم استخراج‌شده مفهومی خاص ببخشد. در این گام محققان با دقت و تمرکز جملات مستخرج از گام قبلی را تحلیل کردند تا به معنای آن پی ببرند. معنای استخراج‌یافته در حاشیه متن مصاحبه یادداشت شد.
۴. در مرحله چهارم پژوهشگر مرحله سوم را برای هر یک از توصیف‌های شرکت‌کنندگان تکرار می‌کند و سپس مفاهیم فرموله‌شده را در دسته‌های خاص موضوعی مرتب می‌کند. در این گام محققان معانی مرتبط را در قالب مؤلفه‌هایی که در قسمت بعد آمده است دسته‌بندی کردند. در مواردی که موضوعات با یکدیگر

- مرتبط نبودند یا همپوشانی داشتند، مراجعات مجدد به پروتکل‌های اولیه صورت می‌گرفت و دسته‌بندی‌ها بازبینی می‌شدند.
۵. در مرحله پنجم پژوهشگر قادر به ترکیب کردن همه عقاید استنتاج‌شده به درون یک توصیف جامع و کامل، شامل همه جزئیات پدیده تحت مطالعه، است. در این گام توصیفی روایتی و شفاف از هر یک از مؤلفه‌های به دست آمد که در قسمت بعد آمده است.
۶. در مرحله ششم پژوهشگر توصیف جامع از پدیده را به صورت توصیف واقعی و ضروری خلاصه می‌کند. در این مرحله قلدری رو به بالا در قالب مؤلفه‌های کشف‌شده تعریف شد.
۷. در مرحله پایانی پژوهشگر به شرکت‌کنندگان در پژوهش رجوع می‌کند به منظور تصریح کردن دریافته‌های پژوهش و موثق کردن یافته‌ها. در این گام، جهت بررسی قابلیت تأیید و اعتبار پژوهش، نتایج توسط مصاحبه‌شوندگان کنترل شد. به‌علاوه از نظر کارشناسان و خبرگان در حوزه رفتار سازمانی در تحلیل نهایی بهره‌برداری شد.

### یافته‌ها

تحلیل و مقوله‌بندی توصیفات شرکت‌کنندگان در پژوهش به بیست و یک مؤلفه قلدری رو به بالا منجر شد که در چهار بُعد قلدری شخصی، قلدری مربوط به تخریب و تهدید عملکرد حرفه‌ای، قلدری مربوط به تهدید موقعیت و جایگاه مدیریتی و قلدری جنسیتی دسته‌بندی شدند.

۱. **قلدری شخصی:** این دسته به نمونه رفتارهای قلدری برمی‌گردد که فرد قلدر به صورت فردی و مشخصاً با ویژگی‌ها و خصوصیات فردی قربانی و به صورت مستقیم درگیری ایجاد می‌کند. مؤلفه‌های شناسایی شده عبارت‌اند از:

– **تهدید و هشدار شفاهی:** فرد در فرصت‌های مختلف، در حضور همکاران یا مواقعی که با مدیر تنهاست، برای آنکه ابهت مدیر را بشکند، او را تهدید می‌کند. البته، این دست

افراد قلدر نه فقط نسبت به مدیر بلکه نسبت به سایرین نیز این رفتار را از خود نشان می‌دهند. مثلاً یکی از شرکت‌کنندگان در پژوهش گفته است: «زمانی که سر به موضوع بحث پیش می‌آد یکی از کارمندان من با عصبانیت و صدای بلند با من صحبت می‌کنه. سر من فریاد می‌زنه و حرف‌های تهدیدآمیز می‌زنه.»

– **شوخی با مسائل شخصی:** بیشتر مصاحبه‌شوندگان اعلام کرده‌اند که برخی از کارکنانشان درباره موضوعات خصوصی زندگی و ظاهر آن‌ها حرف می‌زنند. این رفتار از سوی برخی مدیران به‌ویژه مدیران زن بسیار رنجاننده و ناخوشایند معرفی شده است. یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرده است: «بارها خودم شنیدم یا بهم رسوندن که چند تا از کارکنان زیردستم در حضور بقیه قیافه و ویژگی‌های شخصیتی من رو مورد تمسخر قرار می‌دن و حتی بعضی وقت‌ها در مورد اعضای خانواده من با هم حرف می‌زنن.»

– **شایعه‌سازی، بدگویی، و تلاش برای بدنام کردن:** به باور برخی از مشارکت‌کنندگان، گاه کارکنان برای تخریب و ترور شخصیت مدیر علیه او شایعه‌سازی می‌کنند و از هیچ راهی برای بدنام کردن مدیر یا سرپرست خود فروگذار نمی‌کنند. شایعه‌سازی درباره سوءاستفاده از اموال دولتی را اغلب مدیران مطرح کرده‌اند. یکی از مدیران گفته است: «بعضی‌ها مدام سعی می‌کنن علیه من شایعه درست کنن تا من رو پیش بقیه خراب کنن. مثلاً شنیدم در مورد من می‌گن فلانی از بیت‌المال استفاده شخصی می‌کنه.»

– **تحریک سایر همکاران علیه مدیر:** تحریک همکاران علیه مدیر را چند نفر از مدیرانی که تازه منصوب شده بودند و البته یکی از مدیرانی که از سازمان دیگری وارد مجموعه شده بود مطرح کرده بودند. البته این رفتار در هر شرایطی ممکن است رخ دهد. به باور این مدیران چون فرد هنوز بر اوضاع مسلط نشده مجالی برای رخداد این رفتارها پیش آمده است و از سوی دیگر این‌گونه رفتارها ممکن است مدیر تازه‌کار را دچار مشکل کند. یکی از اظهارنظرها در این خصوص این است: «مسئول‌دفترم گفت شنیده که فلانی به بقیه همکاراش می‌گفته باید کاری کنیم طرف (من مدیر) حساب کار دستش بیاد.»

– **رفتارهای نامتعارف و دور از ادب و نزاکت:** تقریباً همه شرکت‌کنندگان نمونه‌هایی از

این نوع رفتار را تجربه کرده بودند و به نظر بسیاری از مدیران این رفتار تحمل‌ناپذیر است. برخی مدیران از لحن و کلمات نامناسب زیردستانشان، برخی دیگر از وضعیت پوشش کارکنان در ملاقات با آن‌ها و برخی دیگر از قطع سخنانشان در جلسات توسط کارکنان گفته‌اند. یکی از مدیران گفته است: «از کنار بعضی از کارمندانم که رد می‌شم سلام که نمی‌دن هیچ، حتی جواب سلام من رو هم نمی‌دن. بعضیاشون بدون اینکه در بزمن می‌آن توی اتاقم یا وقتی می‌رن بیرون در رو محکم می‌بندن. بلندبلند با من حرف می‌زنن. بعضیاشون که انگار نه انگار من مدیرشونم؛ با دمپایی می‌آن تو اتاقم.»

– متذکر شدن رویه‌های کاری و فرهنگ حاکم بر محل کار به شیوه نامناسب: این رفتار را نیز دو نفر از مدیرانی که تازه منصوب شده بودند و تجربه‌ای از کار در مجموعه نداشتند گزارش کرده بودند. یکی از مصاحبه‌شوندگان گفته است: «الان که حدود یک ساله منصوب شده هنوز پیش می‌آدم معاونم بهم بگه فلانی اینجا سازمان قبلیت نیست. اینجا باید این کار رو بکنی و این کار رو نکنی و این جور رفتار کنی.»

– یادآوری اشتباهات در فرصت‌های مختلف در حضور همکاران: یادآوری اشتباهات در حالت کلی ناخوشایند است. اما زمانی که اشتباه مدیر در حضور همکاران و توسط برخی از کارکنان یادآوری شود بسیار ناخوشایندتر است. یکی از مدیران مشارکت‌کننده گفته است: «فلانی چند بار قضیه توییح من توسط مدیر بالادستی‌م رو در جلسات داخلی پیش همکارا مطرح کرده.»

۲. قلدری مربوط به تخریب و تهدید عملکرد حرفه‌ای: در این دسته مؤلفه‌ها فرد قلدر سعی می‌کند عملکرد مجموعه تحت سرپرستی مدیر را تخریب و وجهه حرفه‌ای مدیر را بی‌اعتبار کند. مؤلفه‌های شناسایی شده عبارت‌اند از:

– انجام دادن ناقص یا با اکراه وظایف محوله و تهدید به انجام ندادن وظایف: برخی موقعیتی را ترسیم کرده‌اند که کارکنان به بهانه‌های مختلف وظایفشان را به‌درستی انجام نمی‌دهند. یکی از مصاحبه‌شوندگان سوءاستفاده از آگاهی از مقررات و رویه‌های کاری برای فرار از انجام دادن وظایف محوله را، به منزله تجربه شخصی خود، بیان کرده است. در یک

مورد هم اعلام شده که مدیر برای پذیرفتن تقاضای زیردست خود به انجام ندادن وظایف محوله تهدید شده است. یکی از مصاحبه‌شوندگان این‌گونه تجربه خود را بیان کرده است: «اگه ازش بخوام بعد از ساعت اداری بمونه و کاری رو انجام بده یا مثلاً بهش بگم به فلانی توی کاراش کمک کنه، صد تا بهونه و استدلال قانونی می‌آره که از زیرش دربره. یه بار که یکی از وزرا به استان سفر کرده بود قرار شد همه همکارا در محل کار حضور داشته باشن و مرخصی نرن. فلان همکار من به بهانه بیماری از مرخصی استعلاجی استفاده کرد.» یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان گفته است: «واقعاً به خاطر ندارم اگه کاری به فلانی سپرده باشم، کامل انجام داده باشه. اگر هم انجام داده، از روی اکراه بوده و کلی هم غر زده.»

**– وارد کردن مکرر ایراد و چالش در تصمیمات و دستورها: تجربه مشترک اغلب مدیران مشارکت‌کننده وجود کارکنانی است که وقتی دستوری به آن‌ها داده می‌شود یا از تصمیم مدیر مطلع می‌شوند سعی می‌کنند این‌طور جلوه دهند که تصمیم یا دستور پختگی لازم و پشتوانه علمی و منطقی کافی ندارد. یکی از مشارکت‌کنندگان گفته است: «می‌تونم به جرئت بگم تصمیمی نگرفته‌م که این کارمندم یه ان قُلتی توش وارد نکرده باشه و بی‌چون و چرا انجامش داده باشه.»**

**– سیاه‌نمایی و نسبت دادن همه نتایج بد کارهای مشترک به مدیر: مدیران ممکن است کارکنانی در مجموعه خود داشته باشند که می‌کوشند وجهه حرفه‌ای آن‌ها را با نامطلوب جلوه دادن عملکرد مجموعه میان سایر واحدهای سازمان یا سایر سازمان‌ها تخریب کنند. حتی مشارکت‌کنندگان به مواردی اشاره کرده‌اند که با وجود اینکه سازمان به نتیجه مطلوبی دست یافته است، کارکنان مدیر را دارای نقش مؤثر ندانسته‌اند. یکی از مدیران گفته است: «با اینکه چند ماهی نبود که پست مدیریت گرفته بودم همون موقع هم واحدهای مختلف رو ارزیابی سالیانه کردن و واحد ما توی ارزیابی نمره پایینی گرفت؛ چند تا از کارمندام صریحاً و جلوی خودم می‌گفتن عملکرد من باعث این نمره پایین شده.»**

**– ارتباط با عوامل بانفوذ در خارج از سازمان یا سطوح بالاتر سازمان برای تأثیر بر تصمیمات مدیر: گاه ممکن است کارکنان از طریق عوامل خارج از مجموعه تحت**

سرپرستی مدیر برای تحت فشار قرار دادن وی و تأثیرگذاری بر تصمیماتش استفاده کنند. برخی مدیران مشارکت‌کننده گفته‌اند سفارش‌های مکرری با محوریت فردی خاص در مجموعه تحت سرپرستی‌شان از داخل و خارج از سازمان صورت می‌گیرد. این دخالت‌ها صرفاً مربوط به موضوعات منابع انسانی، شامل ارتقا و انتصاب، نبوده است؛ موردی نیز بیان شده که مدیر درباره موضوعی کاری، که یکی از کارکنانش به نوعی مستقیم یا با واسطه در آن ذی‌نفع بوده، تحت فشار قرار گرفته است: «سر یه قضیه‌ای که پیش اومده بود تصمیمی گرفته بودم که فلانی توش ذی‌نفع بود. این قدر از بیرون اداره و از دوست و آشنا و مدیر و همکار بهم زنگ زدن که هوای این فرد رو بیشتر داشته باشم که کلافه شدم.»

– به رخ کشیدن تجربیات فردی نسبت به مدیر و انتظار بی‌جا مبنی بر نظرخواهی در همه مسائل از وی: زمانی که در یک سازمان کارکنانی با سابقه‌ای بیشتر از مدیر وجود داشته باشند ممکن است این مشکل پیش بیاید که تصمیمات مدیر تحت الشعاع راهنمایی و توصیه‌های این افراد قرار گیرد. برخی از مشارکت‌کنندگان گفته بودند برخی از کارکنان آن‌ها حتی فاقد دانش و مهارت کافی هستند و صرفاً به واسطه حضور طولانی مدت در مجموعه مدعی‌اند باید در تصمیم‌گیری‌ها از آن‌ها نظرخواهی شود. یکی از مدیران گفته است: «معاونم سر اینکه سابقه‌ش توی دفتر بیشتره انتظار داره من آب هم که می‌خوام بخورم با اون مشورت کنم و حتی بهم فشار می‌آره اون کاری که اون درست می‌دونه انجام بدم.»

– امتناع از در اختیار قرار دادن اطلاعات و تجربیات به قصد تخریب مدیر: این‌گونه رفتارها بیشتر نسبت به مدیرانی گزارش شده که سابقه کمتری در پست خود داشته‌اند و می‌توان گفت کارکنان حاضر به پذیرش مدیر نبوده و می‌خواسته‌اند خروجی کار مجموعه تحت سرپرستی مدیر را خدشه‌دار کنند. یکی از مصاحبه‌شوندگان این‌گونه گفته است: «قرار بود گزارشی رو برای مدیر بالادستی م آماده کنم. بخشی از کار رو یکی از کارشناسا باید بهم می‌رسوند. عمداً روزی که باید گزارش رو تحویل می‌دادم یه مطلب ناقص بهم داد که زمانی هم برای اصلاحش نداشته باشم.»

۳. قلدری مربوط به تهدید موقعیت و جایگاه مدیریتی: منظور رفتارهایی از فرد قلدر

است که با هدف تخریب جایگاه مدیریتی و زیر سؤال بردن کفایت مدیر برای تصدی پست مدیریتی انجام می‌شود. مؤلفه‌های شناسایی شده در این دسته عبارت‌اند از:

**- زیر سؤال بردن کفایت مدیر به روش‌های مختلف:** پذیرش مدیران جوان که تجربه کمتری نسبت به سایر همکاران دارند برای برخی کارکنان به راحتی امکان‌پذیر نیست. یکی از مدیران در این زمینه گفته است: «زیرمجموعه من به خاطر سن کم من رو جدی نمی‌گیرن و براشون سخته از من دستور بگیرن.» مواردی هم گزارش شده که کارکنان برای نشان دادن بی‌کفایتی مدیر در اداره مجموعه تحت سرپرستی درگیری و چالش‌های مصنوعی ایجاد کرده‌اند: «کارمندی داشتم که عمداً خودش رو با بقیه درگیر می‌کرد و چالش فیزیکی و لفظی ایجاد می‌کرد که نشون بده من نمی‌تونم محل کارم رو درست اداره کنم.»

**- تظاهر به بی‌اهمیت بودن تنبیهات و تشویقات احتمالی مدیر:** به باور برخی از مشارکت‌کنندگان، بعضی از کارکنان برای نشان دادن بی‌اعتنایی خود به مدیر خود را به تشویقات مدیر بی‌میل نشان می‌دهند و طوری وانمود می‌کنند که تنبیهات مدیر برای آنها نمی‌تواند ایجاد مشکل کند. یکی از مصاحبه‌شوندگان گفته است: «یکی از کارمندان هست که وقتی به خاطر درست انجام ندادن وظایفش توبیخش می‌کنم در جواب من می‌گه: هر کاری دلت می‌خواد بکن. حتی یه بار که بحث بالا گرفت گفت: می‌خوای چه کار کنی؟ آخرش اینه یه کاری کنی اخراج بشم! من اصلاً نیازی به این شغل ندارم.»

**- شکایت، اعتراض، و غرولند مداوم:** تعدادی از مصاحبه‌شوندگان از شکایت مداوم کارکنان از وضع موجود، وظایفی که به آنها واگذار می‌شود، نحوه برخورد آنها، و ... گلایه‌مند بودند و اعلام می‌کردند رفتار طلبکارانه کارکنان با آنها رنج‌آور است. مثلاً یکی از مدیران گفته است: «بارها پیش خودم از شرایط کاری‌ش گلایه کرده. طوری صحبت می‌کنه انگار سازمان بهش بدهکاره. البته مدیر بالادستی‌م هم دو بار تذکر داده بهم که چرا دارم بین کارمندانم فرق می‌ذارم. فهمیدم پیش اون هم رفته شکایت من رو کرده.» این موضوع ممکن است شکل دیگری نیز به خود بگیرد و فرد به بهانه تضییع حقوق خود توسط مدیر شکایت یا اعتراض خود را به مدیران بالادستی اعلام کند: «تا الان چندین بار

مجبور شده به خاطر حرف‌های بیخودی که کارمندم علیه من زده برم پیش مدیرم و توضیح بدم. البته همه مواردی که ازم درباره‌شون توضیح می‌خواست ساختگی و نادرست بود و تونستم مدیرم رو قانع کنم.»

– **تلاش برای نشان دادن عدم تمکین از مدیر:** برخی کارکنان برای تضعیف جایگاه مدیر تلاش می‌کنند و انمود کنند که از وی دستور نمی‌گیرند و به قول معروف به مدیر جواب نمی‌دهند. این مورد جزء رفتارهایی است که بسیاری از مصاحبه‌شوندگان تجربه کرده بودند. مثلاً یکی از مدیران گفته است: «یک سری از کارمندا هستن هر جوری دلشون بخواد می‌آن، هر جوری بخوان می‌رن، فقط برای اینکه بگن مدیر رو هیچی به حساب نمی‌آرن.»

– **نسبت دادن دلیل انتصاب مدیر به عواملی غیر از توانایی وی:** برخی مدیران مشارکت‌کننده بر این باور بودند که در اغلب سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌هایی که ماهیت سیاسی دارند این‌گونه رفتارها معمول است و تعداد کارکنانی که درباره‌ی مدیر خود این‌گونه قضاوت می‌کنند کم نیست. یکی از مشارکت‌کنندگان گفته است: «از این‌ور اون‌ور رسونده‌ان بهم که کارمندم هر جا می‌رسه می‌گه فلانی رو سر این مدیر کرده‌ان که با فلان کس ارتباط داشت یا فلان شخص سفارشش رو کرده بود؛ وگرنه اون در حد این پست نبود.»

– **تهدید موقعیت سازمانی مدیر از طریق ارتباطات سیاسی با افراد بانفوذ در داخل و خارج از سازمان:** مصاحبه‌شوندگان بر این باور بودند که این‌گونه رفتارها در سطوح مختلف همه سازمان‌ها اتفاق می‌افتد؛ اما در سازمان‌هایی که ماهیت سیاسی دارند رواج بیشتری دارد. یک نمونه این‌گونه است: «از کانال‌های مختلف می‌شنیدم که کارمند من داره با گروه‌های سیاسی تأثیرگذار یا مدیران بالادست من لابی می‌کنه که من رو بردارن.»

۴. **قلدری جنسیتی:** قلدری جنسیتی اغلب در ارتباط با مدیران زن که زیردستان آن‌ها

مرد هستند اعمال می‌شود. مؤلفه‌های شناسایی شده در این دسته عبارت‌اند از:

– **زیر سؤال بردن تصمیمات و دستورهای مدیر به سبب جنسیت وی:** چهار نفر از پنج مدیر زن مشارکت‌کننده، که کارکنان مرد در مجموعه تحت سرپرستی خود داشتند، چنین رفتارهایی را تجربه کرده بودند. یکی از این مدیران اعلام کرده است در



سازمان‌هایی که سابقه حضور مدیر زن نداشته رخداد این نوع قلدری احتمال بیشتری دارد. یکی از مدیران در این زمینه گفته است: «وقتی به بعضی از کارمندان که مرد هستن دستوری می‌دم یا از تصمیم من درباره موضوعی مطلع می‌شن همه‌ش دنبال این هستن که با استدلال‌های مختلف نشون بدن تصمیم من اشتباه بوده و روحیه زنانه من در تصمیم دخیل بوده.»

**- توجهات نامعمول به مدیر که در حقیقت توجه به جنسیت اوست:** این رفتار را برخی مدیران زن مصاحبه‌شونده گزارش کرده‌اند. بر اساس گفته‌های مشارکت‌کنندگان، این نوع قلدری جنسیتی را افراد محدودی در مجموعه اعمال می‌کنند و لزوماً مدیران زن با آن مواجه نیستند. یک نمونه از اظهارات در این خصوص بدین شرح است: «یکی از زیردستم (مرد) مراجعات زیاد و بی‌موردی به بهانه کاری به اتاق من داره که برام ناخوشاینده.»

### بحث و نتیجه

در این پژوهش تلاش شد نمونه‌های رفتار قلدرانه نسبت به مدیران و سرپرستان توسط کارکنان زیرمجموعه یا به بیان دیگر قلدری رو به بالا در بخش دولتی شناسایی شود. بدین منظور از روش پدیدارشناسی استفاده شد و از تعدادی مدیر خواسته شد تجربیات خود را در این خصوص ارائه دهند. حاصل این بررسی به شناسایی بیست و یک مؤلفه انجامید که بر اساس ماهیت این رفتارها و همچنین با توجه به پژوهش‌های صورت‌گرفته در این خصوص در چهار بعد - شامل قلدری شخصی، قلدری مربوط به تخریب و تهدید عملکرد حرفه‌ای، قلدری مربوط به تهدید موقعیت و جایگاه مدیریتی، قلدری جنسیتی - تعریف شد (شکل ۱). برخلاف برخی مطالعات و دسته‌بندی‌های صورت‌گرفته از رفتارهای قلدری در پژوهش‌های پیشین، همانند راینر و هوئل (۱۹۹۷) و اینارسن و همکارانش (۲۰۰۹)، در این پژوهش صرفاً تمرکز بر رفتارهایی بود که زیردست نسبت به فرادست اعمال می‌کند.

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تهدید و هشدار شفاهی</li> <li>• شوخی با مسائل شخصی</li> <li>• شایعه سازی، بدگویی و تلاش برای بدنام کردن</li> <li>• تحریک سایر همکاران علیه مدیر</li> <li>• انجام رفتارهای نامتعارف، دور از ادب و نزاکت</li> <li>• متذکر شدن رویه‌های کاری و فرهنگ حاکم بر محل کار به شیوه نامناسب</li> <li>• یادآوری اشتباهات در فرصت‌های مختلف در حضور همکاران</li> </ul>   | قلدری شخصی                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• انجام دادن ناقص یا با اکراه وظایف محوله و تهدید به انجام ندادن وظایف</li> <li>• وارد کردن مکرر ایراد و چالش در تصمیمات و دستورات</li> <li>• سیاه‌نمایی و نسبت دادن تمام نتایج بد کارهای مشترک به مدیر</li> <li>• ارتباط با عوامل بانفوذ در خارج سازمان یا سطوح بالاتر سازمان برای تأثیر بر تصمیمات مدیر</li> <li>• به رخ کشیدن تجربیات فردی نسبت به مدیر و انتظار بیجا مبنی بر نظرخواهی در همه مسائل از وی</li> <li>• امتناع از در اختیار دادن اطلاعات و تجربیات به قصد تخریب مدیر</li> </ul> | قلدری مربوط به تخریب و تهدید عملکرد حرفه‌ای  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• زیر سوال بردن کفایت مدیر به روش‌های مختلف</li> <li>• وانمود نمودن اینکه تنبیهات و تشویقات احتمالی مدیر برایش اهمیتی ندارد</li> <li>• شکایت، اعتراض و غرولند مداوم</li> <li>• تلاش برای نشان دادن عدم تمکین از مدیر</li> <li>• نسبت دادن دلیل انتصاب مدیر به عواملی غیر از توانایی وی</li> <li>• تهدید موقعیت سازمانی مدیر از طریق ارتباطات سیاسی با افراد با نفوذ در داخل و خارج سازمان</li> </ul>  | قلدری مربوط به تهدید موقعیت و جایگاه مدیریتی |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• زیر سوال بردن تصمیمات و دستورات مدیر بخاطر جنسیت وی</li> <li>• توجهات نامعمول به مدیر که در حقیقت به جنسیت فرد می‌شود</li> </ul>  | قلدری جنسیتی                                 |

شکل ۱. مولفه‌های قلدری رو به بالا

در پژوهش‌های یادشده، دسته‌ای از رفتارهای قلدری ذکر شده‌اند که در قلدری رو به بالا موضوعیتی ندارند. دسته‌ای دیگر با درجات مختلف یا با شکل اجرای متفاوت میان انواع قلدری با جهات مختلف مشترک‌اند. رفتارهایی که در این پژوهش ارائه شده است صرفاً از سوی کارکنان نسبت به مدیران اعمال می‌شود. در دسته قلدری شخصی رفتارهایی ذکر شده است که شخص قلدر به صورت فردی و مشخصاً با ویژگی‌ها و خصوصیات فردی قربانی و به صورت مستقیم درگیری ایجاد می‌کند. تهدید و هشدار شفاهی، شوخی

با مسائل شخصی، شایعه‌سازی، بدگویی، و تلاش در بدنام کردن فرد نمونه‌هایی از قلدری هستند که در این پژوهش بیان شده و در پژوهش‌های پیشین نیز ارائه شده است. به بیان دیگر، این قبیل رفتارها هم بین همکاران، هم از سوی مدیر نسبت به کارکنان، هم از سوی کارکنان نسبت به مدیر تقریباً به صورت مشابه دیده می‌شود. در برخی موارد، قلدری از طریق قطع کردن صحبت مدیر در جلسات و سخنرانی‌ها نمود می‌یابد. گاه، فرد قلدر با تحریک سایر همکاران علیه مدیر سعی در ایجاد فضایی نامطلوب علیه مدیر می‌کند و گاه کارکنان در برابر مدیر رفتارهایی نامتعارف و دور از ادب و نزاکت نشان می‌دهند؛ مثلاً بستن با شدت در هنگام خروج از اتاق مدیر، با صدای بلند و با لحن طلبکارانه با مدیر صحبت کردن، واکنش شدید و نامعمول در مقابل رفتارهای دوستانه مدیر، اتهام دخالت در امور و عصبانی شدن هنگامی که مدیر اقدام به راهنمایی فرد می‌کند. یادآوری اشتباهات در فرصت‌های مختلف در حضور همکاران نیز نمونه دیگری از قلدری است که فرد برای تخریب شخصیت قربانی انجام می‌دهد. رایبر و هوئل (۱۹۹۷) بی‌ارزش کردن و کاستن از ارزش کار مدیر به سبب سن را در زمره قلدری مربوط به تهدید موقعیت شخصی دانسته‌اند که در این پژوهش این نوع قلدری، با عنوان زیر سؤال بردن کفایت مدیر به دلیل سن کم، در دسته رفتارهای قلدری مربوط به تهدید موقعیت و جایگاه مدیریتی قرار داده شد. به نظر می‌رسد این مورد بیشتر از اینکه نوعی تهدید شخصی و فردی باشد بیشتر هجمه‌ای نسبت به جایگاه مدیر است. در این پژوهش، متذکر شدن رویه‌های کاری و فرهنگ حاکم بر محل کار به شیوه نامناسب توسط کارکنان به مدیر، ایجاد مزاحمت برای مدیر تا رسیدن به خواسته‌ها، و تحریک سایرین علیه مدیر قلدری معرفی شده است؛ که برنج نیز این مورد را در پژوهش خود آورده است. چنان که ذکر شد برنج (۲۰۰۷) در پژوهش خود رفتارهای قلدری رو به بالا را در دو دسته رفتارهای آشکار و پنهان جای داده است. در دسته رفتارهای قلدری آشکار به پرخاشگری اشاره کرده که تهدیدهای زبانی و اقدامات فیزیکی است. شامل فریاد زدن بر سر مدیر، پرتاب کردن اسباب و اثاثیه، ایمیل‌ها و تماس‌های تلفنی. و در دسته رفتارهای پنهان به شایعه‌پراکنی، اظهارنظرهای کنایه‌آمیز،

دیوارنویسی و زیر نظر گرفتن مدیر اشاره کرده که مشابه عواملی است که در این دسته، یعنی قلدری شخصی، قرار گرفته‌اند.

در دسته قلدری مربوط به تخریب و تهدید عملکرد حرفه‌ای، رفتارهایی ذکر شد که در آن‌ها فرد به تخریب عملکرد مجموعه تحت سرپرستی مدیر و بی‌اعتبار کردن وجهه حرفه‌ای مدیر اقدام می‌کند. در مواقعی ممکن است مدیر با عدم اطاعت دستوراتش مواجه شود، که البته این عدم اطاعت ممکن است با آگاهی کارمند از قوانین و مقررات کاری و شرح وظایف پست مربوطه باشد. کارکنان با ظاهر قانونی از اجرای دستورات سر باز می‌زنند. از این رفتارها می‌توان به استفاده از مرخصی‌های استحقاقی و استعلاجی در مواقع حساس و مهم اشاره کرد. گاه، فرد برای تخریب عملکرد مجموعه تحت سرپرستی مدیر از ارائه اطلاعات امتناع می‌کند. حتی ممکن است اطلاعات را عمداً زمانی ارائه دهد که کار از کار گذشته است. بهانه آوردن در انجام دادن وظایف یا ناقص انجام دادن آن‌ها و حتی انجام دادن با اکراه وظایف و دستورها توسط کارکنان برای بسیاری از مدیران نمونه‌ای از این نوع قلدری به شمار می‌رود. حربه سیاه‌نمایی و نسبت دادن همه نتایج نامطلوب حاصل از عملکرد مجموعه تحت سرپرستی مدیر به ضعف عملکردی وی نیز در سازمان‌ها شایع است که مدیران را آزار می‌دهد. در برخی موارد، که کارکنان نسبت به مدیر تجربه بالاتری دارند، در فرصت‌های مختلف تجربیات خود را به رخ مدیر می‌کشند و انتظاری نابه‌جا دارند که مدیر در همه مسائل و تصمیم‌گیری‌ها از آن‌ها نظرخواهی کند و حتی بر اعمال نظر خود نیز اصرار می‌ورزند. برنج در دسته رفتارهای پنهان قلدری به خراب‌کاری عمدی و مضایقه کردن از در اختیار گذاشتن دانش و اطلاعات اشاره کرده و اعلام کرده است که فرد قلدر کارها را در زمان تعیین‌شده انجام نمی‌دهد، در جلسات حاضر نمی‌شود یا دیر به جلسات می‌آید، و گاه در دسترس نیست. وی همچنین در همین دسته رفتارها اشاره می‌کند که کارکنان ممکن است مدیر و تصمیمات او را به چالش بکشند. وی همچنین دخالت دادن شخص ثالث برای تأثیرگذاری بر تصمیمات مدیر را رفتار قلدرانه آشکار معرفی کرده که در این دسته، یعنی قلدری مربوط به تخریب و تهدید عملکرد حرفه‌ای مدیر، جای می‌گیرد.

قلدری مربوط به تهدید موقعیت و جایگاه مدیریتی سومین دسته از رفتارهای قلدری است شامل رفتارهایی که با هدف تخریب جایگاه مدیریتی و زیر سؤال بردن کفایت وی برای تصدی پست مدیریتی انجام می‌شود. این دسته از رفتارهای قلدری به طور ویژه در زمینه قلدری رو بالا مطرح می‌شود. البته در قلدری افقی نیز ممکن است نمونه‌های نادری برای آن یافت شود. در پژوهش‌هایی که در آن‌ها به موضوع قلدری به صورت کلی پرداخته شده، از جمله پژوهش اینارسن و همکارانش (۲۰۰۹) و راینر و هوئل (۱۹۹۷)، اشاره‌ای به این‌گونه رفتارهای قلدرانه نشده است. اما در پژوهش‌های برنج مواردی از این نوع قلدری مشاهده می‌شود. بر اساس پژوهش حاضر، می‌توان گفت در مجموع در این دسته رفتارها فرد قلدر در پی آن است که کفایت مدیر را زیر سؤال ببرد، وانمود کند وی را به رسمیت نمی‌شناسد، و مسائل حاشیه‌ای و بعضاً سیاسی را به انتصاب مدیر نسبت دهد. شکایت بردن از بی‌عدالتی و تضییع حقوق توسط مدیر به مدیران بالادستی در مواردی صرفاً با هدف تخریب و جهت‌مدیر نزد مدیران بالادستی انجام می‌شود. غر زدن مداوم در حضور مدیر از شرایط کاری و اعلام نارضایتی از وضع موجود نیز از نظر برخی مدیران نوعی قلدری به شمار می‌آید. حتی ممکن است فرد با مدیران ارشد سازمان یا گروه‌های سیاسی و ذی‌نفوذ در خارج و داخل سازمان ارتباط برقرار کند و برای موقعیت و جایگاه مدیر چالش ایجاد کند. برخی کارکنان وانمود می‌کنند تنبیه و تشویق مدیر برای آن‌ها اهمیتی ندارد. این مورد در پژوهش برنج این‌طور بیان شده است: «کارکنان فشار می‌آورند که اقدامات انضباطی مورد نظر مدیر انجام نشود.» برنج نشان داده است کارکنان با استفاده از سیستم شکایات ممکن است علیه مدیر مرتکب قلدری شوند؛ دور زدن اقدامات انضباطی وضع‌شده توسط مدیر و ارائه شکایات غیر قابل اثبات از مدیر از این موارد است. مطلع نبودن مدیر از جلسات یا تغییرات تنظیمات جلسات بدون هماهنگی وی در دسته رفتارهای پنهان قلدری است که برنج ارائه کرده است و در این دسته قلدری، یعنی تهدید موقعیت و جایگاه مدیریتی مدیر، جای می‌گیرد.

در دسته چهارم، یعنی قلدری جنسیتی، که اغلب نسبت به مدیران زن رخ می‌دهد،

مدیری که هدف قلدری جنسیتی قرار می‌گیرد احساس می‌کند از سوی برخی زیردستان به طور غیر معمول مورد توجه یا بی‌اعتنایی قرار می‌گیرد که برای وی ناخوشایند است. کووی<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۲) موارد قلدری جنسیتی را شامل نسبت دادن پیشرفت به جنسیت، پیشنهادهای نامناسب، تماس تلفنی یا پیغام مکتوب از جنس مخالف، بی‌ارزش کردن حقوق و عقاید فرد به دلیل جنسیت وی، توجهات ناخواسته که در حقیقت به دلیل جنسیت مدیر است می‌دانند. از میان این رفتارها، دو مورد گزارش شده است. تصمیمات یا دستورهای مدیر ممکن است به واسطه جنسیت وی از سوی کارکنان مورد انتقاد واقع شود و مدیر مرتب به چالش کشیده شود. نقطه مقابل این وضعیت هم ممکن است رخ دهد که البته آن هم برای مدیر خوشایند نیست. توجه بیش از حد به مدیر و تلاش برای نزدیک کردن خود به مدیر و جلب توجه وی نمونه این رفتارهاست. بقیه موارد اشاره شده به عنوان قلدری جنسیتی در رابطه بین زیردست نسبت به مدیر مصداق بارز نداشته یا حداقل قابل توجه نبوده است. برنج به طور مشخص به این‌گونه رفتارهای قلدری نپرداخته است.

همان‌طور که بیان شد قلدری اغلب به دلایلی چون احساس تحقیر و شرمساری از سوی قربانی گزارش نمی‌شود. اما زمانی که فرد هدف قلدری یک مدیر یا سرپرست باشد شاید موضوع فراتر از احساس تحقیر و شرم باشد. زیرا تصور بر این است که رخداد هر یک از این رفتارها به نوعی نشان‌دهنده ناتوانی مدیر در مدیریت مجموعه تحت امرش است و طبیعتاً حاضر نخواهد بود به این موضوع اقرار کند. بازتاب این قلدری نسبت به مدیر یا سرپرست هم از سوی کارکنان هم از سوی مدیران بالادست ممکن است برای فرد ناخوشایند باشد. زمانی که مدیر قلدری زیردستان خود را به مدیران بالادستی گزارش می‌دهد اولین اتفاقی که خواهد افتاد این است که توانایی وی به عنوان مدیر در این سطح سازمان نزد مدیران بالادستی سازمان خدشه‌دار خواهد شد. نتیجه پیگیری مدیران بالادستی برای حذف این رفتارها نیز نتیجه‌ای جز تشدید این‌گونه رفتارها نخواهد داشت. فرهنگ سازمانی موجود در برخی سازمان‌ها سبب شده فضایی مناسب برای قلدری نسبت به مدیر

فراهم آید. به بیان دیگر، برخی سازمان‌ها کارمندمحور هستند و مدیر همیشه در جایگاه متهم و پاسخگو قرار دارد. در این شرایط کارکنان مدیر را به راحتی به رسمیت نمی‌شناسند و تبعیت کمتری از او دارند. به همین میزان رفتارهایی که از خود بروز می‌دهند از نظر مدیر ناخوشایند است و بعضاً در زمره رفتارهای قلدری قرار می‌گیرد. ارتباطات سیاسی، لابی‌گری‌ها، و برخی روابط غیر رسمی درون و بیرون از سازمان بستر مناسبی برای شکل‌گیری قلدری نسبت به مدیر، به‌ویژه قلدری نسبت به جایگاه مدیریتی وی، است. در مواردی نیز به دلیل اینکه کارکنان تجربه پست‌های مدیریتی حتی بالاتر از پست کنونی مدیر یا تجربه کاری بالایی داشته‌اند به راحتی حاضر به تمکین، در مقام یک کارشناس یا کارمند ساده، نیستند و رفتارهایی زننده علیه مدیر انجام خواهند داد. پیشنهاد می‌شود از سوی مدیران ارشد سازمان برای مدیران رده‌های مختلف سازمان جایگاه‌سازی مناسب صورت گیرد؛ به نحوی که کارکنان زیرمجموعه هر مدیر حمایت مدیر از سوی مدیران بالادستی خود را کاملاً مشاهده کنند. همچنین، مدیر باید ارتباط خود را با کارکنان زیرمجموعه به روابط غیر رسمی توسعه دهد و سعی در ایجاد شبکه حمایتی میان کارکنان خود کند. موارد دیگری نیز برای جلوگیری از رفتارهای قلدری پیشنهاد می‌شود و باید در کنار این دو مورد به آن‌ها پرداخت که عبارت از آموزش به کارکنان و مدیران در این خصوص و همچنین وضع مقررات بازدارنده و تنبیهی برای چنین رفتارهایی است.

مزیت پژوهش حاضر نسبت به پژوهش برنچ و دسته‌بندی وی از قلدری رو به بالا این است که با توجه به چهار دسته تفکیک‌شده در این پژوهش می‌توان به شناسایی علل بروز رفتارهای قلدری، شامل عوامل فردی و سازمانی و سایر عوامل زمینه‌ای مؤثر در هر دسته، پرداخت و برای غلبه یا کاهش آثار مخرب قلدری در هر یک از این دسته‌ها راهکارهای سازمانی مناسب ارائه کرد. این موضوعات یعنی یافتن علل و راهکارها در هر دسته به عنوان پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی مطرح می‌شود.

از آنجا که پژوهش حاضر در سازمان‌های دولتی انجام شده است تکرار آن در سایر سازمان‌ها می‌تواند در تکمیل شناخت این پدیده مؤثر واقع شود.

## منابع

- انصاری، مریم؛ علی رضا یوسفی؛ محمدحسین یارمحمدیان؛ نیکو یمانی (۱۳۸۶). *مقدمات روش تحقیق کیفی: راه و روش نظریه پردازی در علوم انسانی و بهداشت و درمان*. اصفهان: انتشارات دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی، صص ۸۶-۹۰.
- سهرابی، آرزو؛ کاظم حسن زاده؛ زینب مولوی (۱۳۹۷). «نقش قلدری سازمانی در ویژگی های روان شناختی شغل (درگیری شغل، استرس، و عدم امنیت شغلی (مورد مطالعه: شعب یکی از بانک های منتخب در استان قم)»، *پژوهش های مدیریت در ایران*، ۲۲(۳)، صص ۱۵۹-۱۷۹.
- شجاعی، رضا؛ ناصر خانی (۱۳۹۵). «قلدری سازمانی»، *تدبیر*، ۲۹۱، صص ۲۱-۲۵.
- قلی پور، آرین؛ مهدیه بد؛ سمیرا فاخری کوزه کنان؛ حوریه باغستانی برزکی (۱۳۸۸). «رابطه قلدری سازمانی ادراک شده با فشار روانی زنان»، *رفاه اجتماعی*، ۹(۳۴)، صص ۱۸۷-۲۰۶.
- همایونی، عاطفه؛ سید اسماعیل هاشمی؛ عبدالزهره نعیمی؛ کیومرث بشلیده (۱۳۹۴). «رابطه اوباشگری سازمانی با خستگی مزمن و نارسایی های شناختی شغلی»، *سلامت کار ایران*، ۱۲(۲)، صص ۱-۱۲.
- یعقوبی، نورمحمد؛ محمد کوهی خور؛ امین رضا کمالیان؛ مهدی تاج پور (۱۳۹۷). «بررسی تأثیر رفتارهای قلدری سازمانی بر نگرش شغلی و سازمانی»، *مدیریت سازمان های دولتی*، ۶(۲)، صص ۱۱۷-۱۳۶.

## References

- Ansari, M., yosefi, A., Yarmohamadian, M. H., & Yamani, N. (2008). Introduction to Qualitative Research Method: Theory and Method of Theory in Humanities and Health Sciences, Esfahan: University of Medical Sciences and Health Services publishing, pp. 86-90. (in persian)
- Baron, R. & Neumanm, J. H. (1998). Workplace aggression – the iceberg beneath the tip of workplace violence, Evidence on its forms, Frequency, the targets. *public administration Quarterly*, 21(4), pp. 446-464.
- Branch, S. (2007). Upwards Bullying: An Exploratory Study of Power, Dependency and the Work Environment for Australian Managers. Thesis (Phd Doctorate). Griffith University, Brisbane.
- Branch, S., Ramsay, S., Barker, M., & Sheehan, M. (2005). Exploration of Upwards Bullying: An Interview Study Conference BAM 2005: Challenges of



- Organizations in Global Markets.
- Branch, S., Ramsay, S., Shallcross, L., Hedges, A., & Barker, M. (2018). Bosses Get Bullied Too: Exploring Upwards Bullying to Learn More About Workplace Bullying. In *Pathways of Job-related Negative Behaviour*, pp. 1–32.
- Cowie, H., Naylor, P., Rivers, L., Smith, P. K., & Pereira, B. (2002). Mesearing workplace bullying. *Aggression and violent behavior*, 7(1), pp. 33-51.
- Einarsen, S. (2005). Then nature, causes and consequences of bullying at work: the Norwegian experience. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, pp. 1-19.
- Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised, *Work & Stress*, 23(1), pp. 24-44.
- Fox, S. & Stallworth, L. E. (2004). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of vocational behavior*, 66, pp. 438-456.
- Georgakopoulos A, Wilkin L, Kent B. (2011). Workplace Bullying: A Complex Problem in Contemporary Organizations. *international Journal of Business and Social Science*. 2011, 2(3), pp.1-20.
- Gholipour, A., Bod, M., Fakheri Kozekanan, S., & Baghestani Barzaki, H. (2009). Perceived Organizational Bullying Relationship With Women's Stress. *Journal of Social Welfare*, 9 (34), pp. 187-205. (in Persian)
- Görgülü, N., Beydağ, K. D., Şensoy, F., & Kiyak, M. (2014). The Effects of Mobbing (Bullying) on Health Employees. *Social and Behavioral Sciences*. 152, pp. 503-509.
- Harvey, M. G., Heames, J. T., Richey, R. G., & Leonard, N. (2006). Bullying: From the playground to the boardroom. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(4), pp. 1-11.
- Heams, J., Harvey, M., & Treadway, D. (2006). Status inconsistency: An antecedent to bullying behaviours in groups. *International journal of human resource management*. 17(2), pp. 348-361.
- Homayooni, A., hashemi sheikh shabani, E., Naami, A., & Beshlideh, K. (2015). The relationship between organizational mobbing with chronic fatigue and workplace cognitive failures. *Journal of iran occupational health*, 12 (2), pp. 1-12. (In Persian)
- Karabulut, T. (2016). Bullying: harmful and hidden behavior in organizations, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, pp. 4-11.
- Keashly, L. & Jagatic, K. (2003). By any other name: American perspectives on workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 31-61). London: Taylor & Francis.
- LaVan, H. & Marti martin, Wm. (2008). Bullying in the U.S workplace: Normative and process – oriented ethical approaches. *Journal of business ethics*. 83(2), pp. 147-165.
- Lewis, S. E. & Orford J. (2005). Women's experiences of workplace bullying:

- change in social relationship. *Journal of community & applied social psychology* . 15, pp. 29-47.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), pp. 165-184.
- Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S., & Alberts, J. (2007). Burned by Bullying in the American Workplace: Prevalence, Perception, Degree, and Impact. *Journal of Management Studies*, 44(6), pp. 837-862.
- Namie, G. (2017). WBI U.S. Workplace Bullying Survey. Retrieved from U.S institute for bullying: <https://www.workplacebullying.org/wbiresearch/wbi-2017-survey/>
- Rayner, C. & Cooper, C. (2003). The black hole in 'bullying at work' research. *International Journal of Management and Decision Making*, 4(1), pp. 47-64.
- Rayner, C. & Hoel, H. (1997). A summary review of literature relating to workplace bullying. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7(3), pp. 181-191.
- Salin, D. (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), pp. 425-441.
- Shojaee, R. & khani, N. (2016). Organizational bullying. *Tadbir Magazine*, 291, pp. 21-25. (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 . *journal of management research in iran*, 22 (3), pp. 159-179. (in Persian)
- Yaghoobi, N. M., Koohi-khor, M., Kamalian, A. R., & Tajpour, M. (2018). investigate the effect of Organizational Mobbing behaviors on job and Organizational Attitude. *Quarterly Journal of Public Organzations Management*, 6(2), pp. 117-136. (in Persian)
- Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H., & Vartia, M. (2003). Emprical finding on bullying in the workplace. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 103-126). London: Taylor and Francis.