

A Framework for Workplace Bullying Management in the Banking Industry

Masoud Nazeri¹ Ph.D. in Organizational Behavior Management, Kharazmi University, Tehran, Iran, (Corresponding Author).

Akbar Hassanpoor² Associate Professor, Department of Business Administration, Kharazmi University, Tehran, Iran.

Saeed Jafariniya³ Assistant Professor, Faculty of Business Administration, Kharazmi University, Tehran, Iran.

Yoosof Vakili⁴ Assistant Professor, Department of Business Administration, Kharazmi University, Tehran, Iran.

Received: 08/04/2021 | Accepted: 13/07/2021

Abstract

Purpose: Workplace bullying in banks is a deviant behavior which has imposed huge physical and intangible costs on them; however, no model has ever been provided to manage it. This study is implemented to design a framework for workplace bullying management in the banking industry.

Methodology: The present study was of qualitative nature and used the systematic approach of grounded theory. Data were collected through in-depth and semi-structured interviews with the banking managers. After interviewing the seventeenth manager, theoretical saturation was reached.

Findings: With the analysis of data, 350 codes, 60 concepts and 6 categories were obtained. The final framework was formed based on the central phenomenon of workplace bullying (persistent harassment) which includes the following factors: a. contextual factors (job characteristics, reaction to bullying, demographic characteristics), b. causal factors (fit environment for bullying), c. mediating factors (personality, social elements, educational system, family conditions), d. strategies (developing employee-oriented culture, enacting anti-bullying laws, effective human resource management), and e. consequences (individual, organizational, social).

Originality: In addition to recognizing the antecedents and consequences of workplace bullying in the current culture, the important role of society in the formation of bullying and its interaction with the society is identified. Also, according to the findings, the victim's perception of the bullying process is considered to be a significant factor.

Implications: In order to control the bullying phenomenon and weaken its effects on the banking industry, it is suggested that this industry applies such strategies as anti-bullying laws, employee-oriented culture and effective human resource management, which were presented in this research.

Keywords: Deviant Behavior; Workplace Bullying; Grounded Theory; Banking Industry; Persistent Harassment.

1. m.nazeri@khu.ac.ir

2. ak_hassanpoor@khu.ac.ir

3. shamsj58@khu.ac.ir

4. y.vakili@khu.ac.ir

طراحی چارچوب قلدری محل کار در صنعت بانکداری

مسعود ناظری^۱، اکبر حسن پور^۲، سعید جعفری نیا^۳،
یوسف وکیلی^۴

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۵

پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۲۱

چکیده:

هدف: قلدری محل کار یکی از انواع رفتارهای انحرافی است که هزینه‌های مادی و معنوی زیادی را به بانک‌ها تحمیل کرده، اما تاکنون هیچ مدلی برای مدیریت آن ارائه نشده است. بنابراین، هدف پژوهش حاضر طراحی چارچوب قلدری محل کار در صنعت بانکداری است.

طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد: پژوهش حاضر کیفی است و از رویکرد نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد استفاده می‌کند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختار یافته با مدیران صنعت بانکداری جمع‌آوری شدند که بعد از مصاحبه با هفدهمین مدیر، به‌طور کامل از اشباع نظری و کفایت داده‌ها اطمینان حاصل شد.

یافته‌ها: پس از تحلیل داده‌ها با استفاده از فرایند کدگذاری ۳۵۰ کد، ۶۰ مفهوم، و ۶ مقوله به‌دست آمد. یافته‌ها نشان از شکل‌گیری چارچوب پژوهش حول پدیده محوری قلدری (آزار و رنجش مداوم) دارد که شامل عوامل زمینه‌ای (ویژگی‌های شغلی، واکنش به قلدری و شدت آن، ویژگی جمعیت‌شناختی کارکنان)، عوامل علی (محیط مستعد قلدری)، عوامل مداخله‌گر (شخصیت، ارکان اجتماعی، نظام آموزشی، شرایط خانوادگی)، راهبردها (توسعه فرهنگ کارمندمدار، تدوین قوانین ضد قلدری، مدیریت اثربخش منابع انسانی)، و پیامدها (فردی، سازمانی، اجتماعی) می‌شود.

ارزش / اصالت پژوهش: در این پژوهش، علاوه بر شناخت پیشایندها و پیامدهای قلدری محل کار در فرهنگ حاضر، اهمیت جامعه در شکل‌گیری قلدری و تاثیر متقابل آن بر جامعه مشخص شد. همچنین، پژوهش حاضر عامل مهم در فرایند قلدری را درک قربانی از این رفتار می‌داند. پیشنهادهای اجرایی / پژوهشی: پیشنهاد می‌شود از راهبردهای پژوهش حاضر شامل تدوین قوانین ضد قلدری، توسعه فرهنگ کارمندمدار، و مدیریت اثربخش منابع انسانی به منظور کاهش پدیده قلدری و اثرات آن بر صنعت بانکداری استفاده گردد.

کلیدواژه‌ها: رفتار انحرافی، قلدری محل کار، نظریه داده‌بنیاد، صنعت بانکداری، آزار و رنجش مداوم.

۱. دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول).

m.nazeri@khu.ac.ir

ak_hassanpoor@khu.ac.ir

shamsj58@khu.ac.ir

y.vakili@khu.ac.ir

۲. دانشیار، گروه مدیریت کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۴. استادیار، گروه مدیریت کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

امروزه، منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه هر سازمان محسوب می‌شود، به‌طوری که مدیریت صحیح افراد، زمینه را برای تعالی سازمان فراهم می‌سازد. با وجود این، همچنان که رفتار مثبت و سالم می‌تواند موفقیت و سلامت سازمان را به همراه داشته باشد، رفتار انحرافی می‌تواند به سازمان و کارکنانش هزینه‌های زیادی را تحمیل کند (Muafi, 2011). رفتار انحرافی^۱ آن دسته از رفتارهایی است که به‌طور آگاهانه از کارکنان سر می‌زند و مخالف منویات قانونی سازمان است (Gruys & Sackett, 2003). این رفتار، شامل اوباشی‌گری^۲، خشونت سازمانی^۳، آزار جنسی^۴، قلدری، کینه‌جویی و انتقام^۵، خرابکاری^۶، سایه‌پراکنی^۷ و برخی دیگر از رفتارهای منفی است (Fox & Cowan, 2015).

یکی از رفتارهای انحرافی که می‌تواند صدمات زیادی به سازمان و افراد وارد کند، قلدری است (Cooper-Thomas et al., 2013). قلدری محل کار^۸ دارای مفهوم گسترده‌ای است که گاهی اوقات با رفتارهای دیگری مانند خشونت و آزار جنسی مترادف گرفته می‌شود. یک تعریف معمول در ادبیات قلدری محل کار این‌گونه است: «قلدری محل کار به معنای آزار و اذیت، سوء استفاده، اخراج اجتماعی یا اثر منفی بر وظایف کار یک فرد است. به منظور این که بتوان یک رفتار را قلدری محسوب کرد، باید به صورت منظم و تکراری (هر هفته) و در طول یک بازه زمانی (مثلاً شش ماه) رخ دهد. در واقع، قلدری فرایند فزاینده‌ای است که شخص مواجه‌شونده با آن در جایگاه پایین‌تر قرار دارد و به صورت نظام‌مند به یک هدف قلدری تبدیل می‌شود» (Samnani & Singh, 2016: 538). بر اساس این تعریف، پژوهشگران چهار ویژگی فراوانی، تداوم، خصومت (شدت)، و عدم تعادل قدرت را برای رفتار قلدری مشخص نموده‌اند (Samnani & Singh, 2012). با توجه به اثر منفی قلدری بر سلامت کارکنان و سازمان، پژوهش برای شناخت هرچه بیش‌تر زمینه‌ها، علل، پیامدها و مقابله با آن، در بسیاری از کشورهای جهان از اهمیت روزافزونی برخوردار شده است.

با مرور ادبیات قلدری و پژوهش‌های صورت‌گرفته پیرامون آن، مشخص می‌شود که قلدری یک پدیده پیچیده با ابعاد گوناگون است که به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای با فرهنگ جامعه و سازمان،

1. Deviant Behaviors
2. Mobbing
3. Organizational Violence
4. Sexual Harassment
5. Revenge
6. Sabotage
7. Gossip
8. Workplace Bullying

محیط کاری و قوانین موجود در ارتباط است. بسیاری از پژوهشگران و رفتارشناسان، تاکید و توصیه به انجام پژوهش‌های اکتشافی و بنیادی درباره قلدری در بسترهای فرهنگی و متن‌جوامع مختلف دارند (Samnani & Singh, 2012; Rai & Agarwal, 2017b; Devonish, 2017). رفتاری ممکن است در یک فرهنگ غیرقابل قبول، ولی در فرهنگ دیگر به عنوان یکی از اختیارات مدیریتی در نظر گرفته شود، یعنی «آنچه که می‌تواند در یک فرهنگ قلدری تلقی شود، در فرهنگ دیگر یک رفتار موجه است» (Rai & Agarwal, 2017a: 230). ما زمانی می‌توانیم درک درستی از قلدری داشته باشیم که آن را در بستر فرهنگی و با توجه به ارزش‌های جامعه مورد بررسی قرار دهیم. در کنار پژوهشگران کشورهای کم‌تر توسعه‌یافته، برخی پژوهشگران آمریکایی و اروپایی نیز بیان می‌کنند که نمی‌توان به راحتی پیشایندها و پسایندهای قلدری را از یک جامعه به جوامع دیگر تعمیم داد. علاوه بر این در پژوهش‌های قلدری، سازمان‌ها و صنایع مختلف شامل خدماتی، تولیدی، حوزه سلامت، آموزشی، گردشگری، نظامی و دولتی یا خصوصی مورد بررسی قرار گرفته که در هر کدام از آن‌ها عوامل و زمینه‌های گوناگونی به عنوان محرک قلدری شناخته شده و پیامدهای مختلفی برای آن بیان گردیده است. همچنین، نرخ شیوع قلدری در این سازمان‌ها و صنایع بر اساس ترکیب جمعیت‌شناختی کارمندان، ساختار کار، و شرایط شغلی متفاوت است (Samnani & Singh, 2012).

در ایران نیز بررسی رفتارهای انحرافی مورد توجه است (هادوی‌نژاد و درزی، ۱۳۹۴؛ و Nasre Esfahani & Heidari, 2019)، ولی هنوز شکاف بسیاری در این حوزه وجود دارد. در ارتباط با برخی از رفتارهای انحرافی آشکارتر همچون خشونت، پژوهش‌های معدودی به‌ویژه در میان کارکنان خدمات بهداشتی یا در ارتباط با زنان صورت گرفته، که نشان می‌دهند بیش از پنجاه درصد از کارکنان مراکز درمانی در معرض خشونت از سوی همکاران یا مشتریان (بیماران) قرار دارند (Paryad et al., 2015). در رابطه با قلدری محل کار که ماهیت پنهان‌تر دارد، مطالعات زیادی در ایران انجام نشده و چارچوبی برای مدیریت آن ارائه نگردیده است. همچنین، هیچ پژوهش عمیق و اکتشافی با موضوع قلدری در صنعت بانکی و شغل بانکداری انجام نگرفته است. به همین علت هیچ تعریفی از قلدری بر مبنای زمینه^۱ مورد مطالعه (صنعت بانکی ایران) ارائه نشده، که با توجه به نظر پژوهشگران حوزه قلدری، اولین مسئله در پژوهش‌های قلدری و مقابله با آن، ندانستن مفهوم، چیستی و تعاریف متنوع از آن است (Saunders et al., 2007; Younan, 2019). بنابراین، شکاف تعریف و چیستی قلدری در جامعه حاضر وجود دارد.

1. Context

به‌طور کلی، ادبیات حوزه سلامت افراد، عملکرد، کیفیت زندگی کاری، تعهد شغلی و سازمانی، ترک شغل و بسیاری دیگر از مولفه‌های رفتار سازمانی در جوامع مختلف نشان از ارتباط این عوامل با پدیده قلدری دارد. تقریباً یک سوم از کارکنان محیط‌های کاری مختلف، هدف قلدری یا شاهد آن بوده‌اند (Hodgins et al., 2020). پژوهشگران متعددی اعتقاد دارند که قلدری در برخی محیط‌های کاری به دلیل فشار زیاد روانی و جوّ سازمانی ضعیف، نسبت به محیط‌های دیگر، شیوع بیش‌تری دارد (Law et al., 2011; Escartín et al., 2013; Samnani & Singh, 2016). نرخ شیوع قلدری در محیط‌های کاری و جوامع گوناگون بین ۳۰ تا ۵۰ درصد متغیر است (Aleassa & Megdadi, 2014). به علت نداشتن تعریف واحد از قلدری، عدم شناخت مولفه‌ها و ابعاد، معانی مختلف و اشکال متنوع آن در بسترها و سازمان‌های مختلف، قلدری پدیده‌ای پیچیده است (Gholipour et al., 2009). با وجود این، پژوهش‌ها در مورد قلدری بسیار محدود است و نیاز است که به صورت کیفی به آن پرداخته شود (Moslemi et al., 2019).

در بانک‌ها که اساس آن بر مبنای سود و زیان است، بُعد کیفی کارکنان بیش از همه مورد توجه قرار دارد، چرا که یافته‌های علمی نشان می‌دهد کارایی کارکنان رابطه مستقیمی با کارایی و بازدهی سازمان دارد (Latifi & Movahedi, 2015). بنا به گزارش موسسه ملی ایمنی و سلامت شغلی (NIOSH)^۱، کار بانک از قبیل تحویل‌داری، مدیریت، سرپرستی و وظایف دیگر، در فهرست کارهای استرس‌زا قرار دارند. کارکنان بانک به دلیل حساسیت زیاد کار، سروکار داشتن با سرمایه‌های مردم، محدودیت‌های حرکتی، برخورد با انتظارات متنوع و عدم ارتباطات مفید، استرس شغلی زیادی را تجربه می‌کنند. پژوهش‌های متعددی در جوامع غربی در زمینه استرس شغلی در بخش بانکداری صورت گرفته است، اما پژوهش‌های انجام‌شده در ایران محدود است که نتایج نیز نشان می‌دهد که درصد بالایی از کارمندان بانک، استرس شغلی زیادی را تجربه می‌کنند (Dowlati & Rezghi Shirsavar, 2017). استرس، فشار و حساسیت زیاد کاری در کنار تنوع جنسیت، سن و تحصیلات افراد می‌تواند بانک‌ها را تبدیل به محیط بالقوه شیوع قلدری نماید. کارمندان بانک به دلیل قرار گرفتن در معرض خشونت و قلدری از وضعیت روحی نامناسبی رنج می‌برند (Ariza-Montes & Rodriguez, 2013).

همان‌طور که بیان شد، بررسی پژوهش‌های رفتاری با محوریت محیط کاری بانک نشان از وجود پیشایندها و پیامدهای قلدری در سطح فردی و سازمانی دارد. وجود محیط پرفشار و

1. The National Institute for Occupational Safety And Health (<https://www.cdc.gov/niosh/topics/stress/default.html>)

استرس‌زا در بانک‌ها، وضعیت نامناسب جسمی و فیزیکی کارمندان بانک، اهمیت نظام بانکی و تعداد قابل توجه افراد شاغل در آن، و همچنین نبود یک پژوهش جامع در زمینه رفتارهای انحرافی، به‌ویژه قلدری در صنعت بانکداری، شکاف کاربردی و چرایی انجام پژوهش حاضر را تبیین می‌کند. سهم پژوهش حاضر در کاهش این شکاف نظری و کاربردی، تعریف قلدری با توجه به زمینه مورد مطالعه، تعیین عوامل شکل‌گیری قلدری، تبیین پیامدهای آن در سطح فردی، سازمانی و اجتماعی، ارائه راهبردهای کاهش قلدری و اثراش (طراحی چارچوب مدیریت قلدری محل کار) در صنعت بانکداری است.

مبانی نظری پژوهش

رفتار انحرافی به دو صورت مثبت و منفی تعریف می‌شود. رفتار انحرافی سازنده یا مثبت، به رفتار ارادی گفته می‌شود که با نقض هنجارهای سازمان به سلامت کارکنان و سازمان کمک می‌کند و دستیابی به اهداف را تسهیل می‌نماید و شامل خلاقیت، عدم رعایت دقیق دستورالعمل‌های موجود، انتقاد از مدیران نالایق و ریسک‌های کاری می‌شود (Yen & Teng, 2013). از طرف دیگر، رفتارهای انحرافی منفی که به‌طور خلاصه به آن رفتار انحرافی گفته می‌شود شامل تخلفات کارکنان، دزدی، فحاشی، خشونت، آزار جنسی، سیاسی‌کاری و سایر رفتارهای مخرب است (Appelbaum et al., 2007). در بسیاری از اوقات، قلدری با برخی از رفتارهای منفی مانند خشونت، اوباشی‌گری، و آزار جنسی مترادف در نظر گرفته می‌شود که لازم است این رفتارهای منفی برای شناخت بهتر تشریح شوند. در جدول (۱)، خلاصه‌ای از رفتارهای انحرافی ارائه شده است.

جدول ۱: انواع رفتارهای انحرافی منفی در سازمان

عنوان	تعریف	نمونه‌های سازمانی	مشخصه اصلی	منابع
قلدری محل کار	قلدری رفتار آزاردهنده‌ای است که یک فرد یا یک گروه از افراد عمداً در یک دوره زمانی به صورت مکرر انجام می‌دهند و شامل عدم توازن قدرت است. عدم توازن قدرت می‌تواند به صورت فیزیکی یا اجتماعی باشد، به گونه‌ای که شخص قلدر از نظر اجتماعی نسبت به شخص قربانی تأثیرگذاری بیش‌تری دارد.	ترساندن، مسخره کردن، آزار افراد، مخفی کردن اطلاعات، راه ندادن فرد در جمع همکاران، تحقیر	زمانی می‌توان یک رفتار منفی را قلدری نامید که شرایط زیر حاصل گردد: فراوانی، تداوم، خصومت، و عدم تعادل قدرت.	(Kowalski <i>et al.</i> , 2012; Leff & Waasdorp, 2013)
اوباشی گری	اوباشی گری در محل کار می‌تواند به عنوان یک تلاش مخرب به منظور اجبار فرد به خروج از محل کار از طریق ترور روانی، اتهامات غیرمجاز، تحقیر، آزار و اذیت عمومی، و سوءرفتارهای احساسی تعریف شود.	انتشار شایعات، مسخره کردن، حمله به سلامتی شخص، واگذار کردن وظایف خطرناک	پیروی منظم یک یا تعداد بیش‌تری از اشخاص (به‌ندرت بیش‌تر از چهار نفر)، از یک نفر (یا در موارد نادر، چند نفر) به منظور مختل کردن رفتار به صورت هیجانی.	(Davenport <i>et al.</i> , 1999; Leymann, 1996; Westhues, 2002)
خشونت سازمانی	استفاده عمدی از نیروی فیزیکی، تهدید کردن فرد، یک گروه یا جامعه که می‌تواند منجر به آسیب، مرگ، صدمات روانی یا محرومیت شود.	ناسزا گفتن، توهین کردن - خشونت فیزیکی: مانند آسیب رساندن، هل دادن، کتک زدن - خشونت روانی: مشاجره و مزاحمت تلفنی	- ایجاد نوعی مشکل جسمی یا روانی در فرد قربانی - خشونت بیش‌تر جنبه ناگهانی و غیرسیستمی دارد.	(Boyle & Wallis, 2016)
آزار جنسی	آزار جنسی یک سلسله‌رفتار شامل رابطه کلامی ناخواسته، جوک‌ها، حرکات جنسی، تماس، تلاش‌های اجباری برای برقراری تعامل جنسی، و تجاوز جنسی است.	نوازش کردن، لمس کردن، شوخی‌های جنسی، نگاه غیرعرف و ارتباطات بیش از اندازه	این نوع رفتار انحرافی بر اساس روابط جنسی است که از طریق طیف گسترده‌ای از مسائل جنسی، فرد قربانی را مورد آزار قرار می‌دهد.	(Buchanan <i>et al.</i> , 2008; Chamberlain <i>et al.</i> , 2008)
سیاسی‌کاری ^۱	تامین منافع شخصی مدیران یا کارکنان از طریق توسل به روش‌های غیررسمی.	فریب، لابی‌گری، هواداری از اشخاص	انگیزه این نوع رفتار، کسب قدرت و دستیابی به اهداف شخصی یا گروهی است.	(Appelbaum <i>et al.</i> , 2007)

دانشمندان رفتار سازمانی سه دسته عوامل فردی، سازمانی، و فرهنگی - اجتماعی را از عوامل مهم ایجاد قلدری می‌دانند (Ilongo, 2013). عوامل کاری شامل ابهام نقش، تعارض، کار بیش از حد، رقابت شدید و تغییرات سازمانی (Maidaniuc-Chirila, 2015)، فرهنگ سازمانی (Pilch & Turska, 2015; An & Kang, 2016)، رهبری (Appelbaum et al., 2012)، و فقدان اطلاعات و ارتباطات مناسب (Batur & Wistrom, 2012) است. در کنار عامل محیط کار باید به ویژگی‌های شخصی افراد نیز توجه شود. شواهد قوی مبنی بر ارتباط بین قلدری و ویژگی‌های شخصیتی خاص وجود دارد. در فرایند قلدری دو طرف وجود دارد که یک طرف آن، قربانی یا هدف قلدری است. بیش‌تر پژوهش‌هایی که در زمینه قلدری انجام گرفته بر ویژگی‌های قربانیان تمرکز داشته است. عواملی مانند بی‌کفایتی اجتماعی، عدم اعتماد به نفس (عدم توان دفاع از خود)، و تعارض با هنجارهای گروهی می‌تواند افراد را تبدیل به هدف قلدری کند (Kalamdien, 2013). آکینو و لامرتز^۱ (۲۰۰۴)، دو نوع قربانی را تعریف می‌کنند که شامل قربانی آسیب‌پذیر^۲ و تحریک‌کننده^۳ می‌شود. شخص آسیب‌پذیر به دلیل ضعف و ناتوانی مورد قلدری قرار می‌گیرد و شخص متخاصم (تحریک‌کننده) به دلیل ایجاد شرایط نامناسب و خشمگین کردن افراد، هدف قربانی است. در برخی دیگر از مطالعات نیز بیان می‌شود که صفات و رفتارهای خاصی مانند اضطراب، فرمانبری، نااطمینانی، اجتناب از تعارض، ارتباطات پرخاشگرانه، موفقیت و برتری بیش از حد، فقدان مهارت‌های اجتماعی، و اعتماد به نفس پایین افراد را تبدیل به هدف قلدری می‌کند (Pilch & Turska, 2015). همچنین، در حالی که لویس و گان^۴ (۲۰۰۷) دریافتند که اقلیت‌های قومی بیش‌تر در معرض قلدری هستند، فاکس و استالورث^۵ (۲۰۰۵) هیچ تفاوت قابل توجهی در قلدری میان کارکنان سفید، سیاه، و آسیایی نیافتند.

همان‌طور که به نظر پژوهشگران ویژگی‌ها و رفتارهای خاصی می‌تواند افراد را به هدف قلدری تبدیل نماید، قلدرها هم دارای ویژگی‌ها و رفتارهای خاصی هستند. قلدرها ویژگی‌هایی همچون علاقه به قدرت‌جویی، خودشیفتگی، پرخاشگری، و کینه‌جویی دارند (نصر اصفهانی و شهبازی، ۱۳۹۲). دو نوع قلدر در ادبیات مشخص می‌شود: «قلدر سلطه‌جو، که از طریق رفتارهای قلدرمآبانه به دنبال نشان دادن تسلط، قدرت و کنترل خود است، و قلدر واکنشی، که در واکنش به نقض

1. Aquino & Lamertz
2. Vulnerable
3. Provocative
4. Lewis & Gunn
5. Fox & Stallworth

هنجارها و شرایط موجود، عمل قلدری را به نمایش می‌گذارد» (Pilch & Turska, 2015: 84). از نظر پژوهشگران مختلف، افراد به دلایل گوناگونی اقدام به قلدری در محل کار می‌کنند: ۱. ریسان؛ به دلیل جایگاه‌شان در سازمان؛ ۲. ناامنی شغلی؛ ۳. شرایط کاری بد؛ ۴. نبود قوانین ضد قلدری؛ ۵. رهبری اقتدارگرا؛ ۶. شرایط اقتصادی بی‌ثبات؛ و ۷. محیط‌های شغلی نامناسب (Ilongo, 2013). بر اساس بررسی‌های صورت گرفته روی شخصیت قلدرها، پنج ویژگی عصبانیت، نارسیسیسم {=خودشیفتگی}، حسادت، تهاجمی بودن، و ادراک بی‌عدالتی به عنوان عواملی که می‌تواند رفتارهای قلدری و پرخاشگرانه افراد را پیش‌بینی کند، شناسایی گردیده است (Samnani & Singh, 2016). یکی از مهم‌ترین عوامل خارج سازمان که بر افراد اثر قوی دارد، ارزش‌ها و فرهنگ جامعه است. ابعاد فرهنگی نقش مهمی در پذیرش قلدری در محل کار و میزان شیوع آن در کشورهای مختلف دارد (Devonish, 2017). در میان دانشمندان توافق وجود دارد که میزان به‌نسبت بالایی از قلدری در محل کار با فرهنگ‌های مردانه و فاصله قدرت زیاد همراه است، در حالی که قلدری کم‌تر، با فرهنگ زن‌سالارانه و فاصله قدرت کم همراه است (Kalamdien, 2013). نکته مهم در مورد فرهنگ این است که یک رفتار ممکن است در یک فرهنگ غیرقابل قبول ولی در فرهنگ دیگر به عنوان یکی از اختیارات مدیریتی در نظر گرفته شود (Rai & Agarwal, 2017a). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که قربانیان قلدری به‌طور قابل‌توجهی با کاهش رضایت شغلی، عزت نفس پایین، افسردگی و استرس مواجه می‌شوند و برای شاهدان قلدری نیز ممکن است همین پیامدها حاصل گردد (Chadwick & Travaglia, 2017). در پژوهش‌های صورت گرفته در مورد قلدری همواره یکی از نکته‌ها این است که افراد چه میزان شاهد قلدری در محل کارشان بوده‌اند. قربانیان خشونت به دو نوع اولیه و ثانویه تقسیم می‌شوند. قربانیان ثانویه کارکنانی هستند که خودشان مورد قلدری واقع نشده‌اند، ولی ادراک و احساسات آن‌ها در معرض خشونت قرار دارند. شاهدان را می‌توان قربانیان نوع دوم به حساب آورد (Lutgen-Sandvik et al., 2007). همچنین، قلدری می‌تواند پیامدهای زیادی داشته باشد و با ایجاد شرایط نامطلوب باعث کاهش بهره‌وری و افزایش هزینه‌های مالی و انسانی برای سازمان شود. قلدری به‌طور مستقیم با رضایت شغلی کم، جابه‌جایی زیاد کارکنان، غیبت و کاهش تعهد سازمانی در ارتباط است. قلدری و استرس کاری دارای اثرات فیزیکی، احساسی، و اجتماعی زیادی است و باعث کاهش بهره‌وری و افزایش هزینه‌ها می‌شود (MacIntosh et al., 2011).

نتیجه بررسی مبسوط ادبیات قلدری محل کار، بیانگر مجموعه‌ای از مولفه‌های اثرگذار بر شکل‌گیری قلدری و بروز پیامدهای متنوع این نوع رفتار است، که از مطالعه جوامع، فرهنگ‌ها و

محیط‌های کاری متفاوت به‌دست می‌آیند. برخی از پیشایندها و پیامدها مربوط به افراد و شخصیت آنان و برخی مربوط به محیط کار و همکاران است. همچنین، بیش‌تر اوقات در فرایند قلدری، اختلاف قدرت در محل کار به نفع قلدر وجود دارد. نکته مهم در پژوهش‌های قلدری، توجه به جامعه مورد مطالعه و ارزش‌های حاکم بر آن است. فرهنگ می‌تواند بر بسیاری از مفاهیم مرتبط با قلدری اثرگذار باشد که لزوم و اهمیت پژوهش‌های داده‌بنیاد را تبیین می‌کند.

پس از تشریح مفهوم قلدری و مولفه‌های مرتبط با آن، پژوهش‌های پیشین قلدری برای درک بهتر موضوع و آشنایی با نتایج آن‌ها بررسی می‌شوند. اهم پژوهش‌های قلدری محل کار در دو دهه اخیر به صورت خلاصه در جدول (۲) ارائه می‌گردد.

جدول ۲: خلاصه پژوهش‌های قلدری محل کار

پژوهشگر(ان)	نتایج
Hallberg & Strandmark (2006)	قلدری باعث ضربات روحی و جسمی زیاد به قربانیان می‌شود، اما می‌توان فرد قربانی را از طریق یک‌سری کارهای جبران‌کننده مانند پرداخت غرامت، تایید عملکرد آن‌ها، و انجام مراقبت‌های بهداشتی به زندگی طبیعی برگرداند.
Seigne et al. (2007)	یافته‌ها نشان می‌دهند که قلدرها تهاجمی، خصمانه، برون‌گرا، و مستقل هستند. علاوه بر این، قلدرها خودخواه، مغرور و توجه کمی به نظرات دیگران دارند. همچنین، سطح بالای پرخاشگری، اعتماد به نفس، رقابت و استقلال ویژگی‌هایی هستند که به رهبری مربوط می‌شوند.
MacIntosh et al. (2011)	قلدری نوعی رفتار شایع و پرهزینه است که بر سلامت زنان اثر می‌گذارد. تجربه قلدری محل کار به اخلال در سلامت زنان منجر می‌شود. تلاش زنان برای مراقبت از سلامتی‌شان عموماً با استفاده از حمایت رسمی و غیررسمی و عوامل شخصی مانند تجارب گذشته، توانایی‌های شغلی، ارزش‌ها و باورها، و الگوهای ارتباطی صورت می‌گیرد.
Appelbaum et al. (2012)	هدف پژوهش تشریح قلدری محل کار، پیامدها، علل آن و همچنین ارائه سیستم مدیریتی در مورد چگونگی مقابله، کاهش یا حذف آن است. رهبری تحول‌آفرین و اخلاقی هر دو ابزار موثری برای مقابله با قلدری هستند. همچنین، جو اخلاقی محیط کار بر اجتناب از قلدری بسیار موثر است.
Samnani & Singh (2012)	این پژوهش بیان می‌کند چه عواملی باعث قلدری محل کار می‌شود. اطلاعات مربوط به قلدری در کشورهای مختلف می‌تواند متفاوت و به مسائل فرهنگی مرتبط باشد. این پژوهش در نوع خود از اولین مطالعات قلدری با توجه به تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی است. در این پژوهش، پیشایندها به چهار دسته فردی مربوط به قلدر و قربانی، گروهی، و سازمانی و پسایندها نیز در چهار گروه شخصی، گروهی، سازمانی، و اجتماعی قرار می‌گیرند.

ادامه جدول ۲: خلاصه پژوهش‌های قلدری محل کار

پژوهشگر(ان)	نتایج
Beirne & Hunter (2013)	در این پژوهش از رویکرد کیفی برای تحلیل تطبیقی دو طرح ابتکاری ضد قلدری استفاده می‌شود که یکی از آن‌ها در بخش عمومی و دیگری در بخش خصوصی است. نتایج پژوهش، این باور عمومی که نیازهای کسب‌وکار انگیزه‌ای برای اقدام منسجم در برابر بدرفتاری در کار است را به چالش می‌کشد و اهمیت تأثیر خرده‌فرهنگ‌ها و هویت‌های گروهی را بر توسعه ابتکارات ضد قلدری روشن می‌نماید.
Samnani & Singh (2014)	در این پژوهش، یک مدل مفهومی از اثر شیوه‌های جبران عملکرد بر بهره‌وری مجرمان و اهداف قلدری ارائه می‌گردد. نقش میانجی رقابت فردی و استرس بین سیستم‌های پرداخت جمع صفر و قلدری بررسی شد و مشخص گردید که این سیستم باعث ارتقای جایگاه قلدر و کاهش عملکرد قربانی می‌شود.
Harrington et al. (2015)	این پژوهش به بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در قلدری محل کار می‌پردازد. داده‌ها نشان می‌دهند واحد منابع انسانی از طریق برخی سازوکارها مانند مدیریت عملکرد، اجازه ایجاد قلدری را به مدیران می‌دهد و در این راستا، اقدام آنان قانونی جلوه می‌کند. یعنی مدیریت عملکرد شدید زمینه‌ساز قلدری است.
Samnani & Singh, (2016)	در دهه‌های اخیر، علاقه به سمت جنبه‌های منفی رفتار سازمانی افزایش یافته و به‌طور خاص قلدری محل کار توجه زیادی را در ادبیات علوم اجتماعی به‌دست آورده است. ولی این ادبیات رویکرد یکپارچه‌ای درباره قلدری ارائه نمی‌دهد. در این‌جا یک مدل مفهومی از قلدری شامل عوامل فردی، میان‌فردی، گروهی، و سازمانی ارائه می‌گردد.
D'Cruz et al. (2016)	هدف این پژوهش بررسی تجربیات افراد هدف قلدری کار در کشورهای استرالیا، هند، و ترکیه و همچنین کشف شباهت‌ها و تفاوت‌های بین فرهنگی است. پیدایش، علل و شیوه مقابله با قلدری محل کار در هر سه کشور مشابه بود، که فرهنگ فراگیر را در این زمینه نشان می‌داد. اما تنوعی مشخص در منابع قلدری، میزان دسترسی و استفاده از مداخلات رسمی، و همچنین تنوعی ظریف‌تر مربوط به همزیستی با آزار و اذیت، پیامدها و رفتارهای شاهدان، نشان‌دهنده تأثیر فرهنگ ملی در این زمینه است.
Hurley et al. (2016)	با وجود استفاده گسترده از سیاست‌های ضد قلدری، سازمان‌های بخش دولتی نشان داده‌اند که سطح بالایی از قلدری دارند. این یافته‌ها از تعداد زیادی از کارکنان بخش دولتی در استرالیا به‌دست آمده است. با توجه به یافته‌ها، پیشنهاد شده که به تقویت انعطاف‌پذیری و خودشناسی کارکنان توجه ویژه شود تا بتوان آسیب‌های احساسی و روانی آن‌ها را کاهش داد. همچنین، سازمان‌ها باید بر هوش هیجانی کارکنان‌شان سرمایه‌گذاری کنند.
Rai & Agarwal (2017b)	این پژوهش نشان می‌دهد که روند قلدری در سازمان‌های هندی می‌تواند در چهار مرحله متوالی توضیح داده شود: قرار گرفتن در معرض قلدری و سردرگمی، ایجاد مقررات، استفاده از گزینه‌های موجود در سازمان، و تطبیق با وضعیت موجود. یافته‌ها اهمیت ایجاد احساس، شبکه حمایت اجتماعی، پیچیدگی رفتارهای مقابله‌ای، انگیزه‌های سکوت کارکنان و همچنین تأثیرات منفی قلدری را برجسته می‌کند.

ادامه جدول ۲: خلاصه پژوهش‌های قلدری محل کار

پژوهشگر(ان)	نتایج
D'Cruz Noronha (2018)	هدف این پژوهش، بررسی قلدری در بازار کار برخط، مشخص کردن نحوه سوءاستفاده در کارهای دیجیتال و نشان دادن انفعال قربانیان قلدری است. این پژوهش با استفاده از روش پدیدارشناسی هرمنوتیکی و به وسیله مصاحبه عمیق با شرکت کنندگان انجام شده است. این پژوهش نخستین پیمایش تجربی درباره قلدری دیجیتال است که در آن سوءاستفاده صرفاً به صورت مجازی صورت می‌گیرد.
McNamara et al. (2018)	هدف از این پژوهش گزارش تجربیات جبران خسارت برای قربانیان قلدری است. همه کسانی که مصاحبه شده بودند، از رویه‌های در دسترس برای بیان قلدری در مدارس شکایت داشتند. همه شرکت‌کنندگان مورد مشاوره قرار گرفته بودند، ولی هیچ یک از آن‌ها از نتیجه رضایت نداشت. این افراد که در تلاش برای مقابله با قلدری و جبران خسارت بودند، با سوءاستفاده از قدرت و فرهنگ‌های مخالف مواجه شدند.
D'Cruz et al. (2018)	قدرت، ذهنیت، و زمینه از ابزارهای کلیدی قلدری محل کار، سوءرفتار عاطفی و آزار و اذیت هستند. درک تفاوت‌های ظریف و پیچیدگی این سه بُعد برای طراحی و اجرای مداخلات و اقدامات موثر برای مقابله با مسائل ضروری است. در این رابطه، دیدگاه فرائیبات‌گرایی بسیار مهم است، چون ماهیت اجتماعی واقعیت و پویایی‌های پیچیده و متناقض را به شیوه جامع مورد بررسی قرار می‌دهد.
Agarwal & Rai (2019)	این پژوهش برخی از شباهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگی مربوط به پیشایندها و پیامدهای قلدری را نشان می‌دهد. نقش فرهنگ در زورگویی دارای اهمیت است. همچنین با بررسی متن جامعه، عوامل زمینه‌ساز و مداخله‌گر در ایجاد قلدری مشخص می‌شود.
Hodgins et al. (2020)	امروزه با توجه به گستردگی قلدری محل کار در محیط‌های کاری، اقدامات موثر و موفق از سوی سازمان‌ها برای مهار آن انجام نمی‌شود. هدف پژوهش حاضر، بررسی علت این بی‌عملی از سوی مدیران با تمرکز بر مسئله قدرت فردی و سازمانی است. یافته‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید در رویه‌ها و سیاست‌های خود در جهت ایجاد فضای سوءاستفاده از قدرت و ایجاد فاصله زیاد میان سطوح مختلف سازمان بازنگری کنند.
Ahmad et al. (2021)	یافته‌های این پژوهش که در صنایع تولیدی پاکستان انجام شده، نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار در مدیریت قلدری محل کار از طریق افزایش تاب‌آوری کارکنان موثر است، البته این رابطه با متغیر شخصیت فعال تعدیل می‌گردد. این پژوهش بر اهمیت نقش رهبران و شخصیت کارکنان در جلوگیری از بروز قلدری تاکید دارد.
Djurkovic et al. (2021)	نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که علی‌رغم تصور اولیه از این‌که متخصصان منابع انسانی نقش مهمی در کاهش قلدری و یا اثرات آن دارند، کارکنان نظرات متناقضی در این رابطه دارند و پاسخ آن‌ها نشان از حمایت متخصصان از ساختار قدرت و مدیران دارد. همچنین، نوعی بی‌عتمادی در کارکنان نسبت به متخصصان وجود دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کیفی است و از راهبرد نظریه داده‌بنیاد برای انجام آن استفاده شده، و در یک بازه زمانی مشخص و تک‌مقطعی (یک سال) به پایان رسیده است. به دلیل ابعاد گسترده و ناشناخته قلدری، احتمال بروز پیامدهای منفی گسترده و متنوع، و نیاز به شناخت و تشریح عمیق این پدیده، که به رفتارها و روابط میان انسان‌ها مربوط می‌شود لازم است که از یک پژوهش کیفی برای مطالعه قلدری محل کار استفاده شود. مطابق دیدگاه بسیاری از پژوهشگران (Moslemi et al., 2019; Hodgins et al., 2020)، پدیده قلدری هنوز در مرحله شناخت قرار دارد و باید پژوهش‌های کیفی متعددی در جوامع و محیط‌های گوناگون درباره آن انجام گیرد. همچنین، زمانی یک پژوهشگر از راهبرد داده‌بنیاد استفاده می‌کند که یا نیازمند یک تبیین کلی از پدیده‌ای خاص باشد و نظریه‌های موجود در آن زمینه او را راضی نمی‌کند، یا این که قصد دارد در شرایط و موقعیت تازه‌ای پدیده مورد نظر را مورد پژوهش قرار دهد (Creswell, 2002). با توجه به اعتقاد و توصیه پژوهشگران، به علت عدم کفایت مدل‌های موجود قلدری برای تشریح این پدیده در یک فرهنگ و جامعه متفاوت (ایران)، و همچنین عدم انجام پژوهش بنیادین درباره قلدری در صنعت بانکداری و نیاز به چنین چارچوبی برای مدیریت آن، از روش داده‌بنیاد برای انجام پژوهش حاضر استفاده می‌گردد. دلیل انتخاب رویکرد سیستماتیک راهبرد داده‌بنیاد در پژوهش حاضر، جمع‌آوری داده‌ها به صورت نظام‌مند برای ایجاد یک نظریه درباره پدیده مورد مطالعه (قلدری محل کار) و ارائه چارچوبی برای مدیریت آن است.

جامعه آماری پژوهش، افراد خبره شاغل در بانک‌های استان خراسان (رضوی، شمالی، و جنوبی) است که باید دارای سه شرط دست‌کم ۱۵ سابقه کار، مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد به بالا، و دارای سمت سازمانی مدیریتی باشند. برای انتخاب نمونه در پژوهش حاضر از دو راهبرد استفاده شد. ابتدا با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند^۱، آن دسته از افرادی که به نظر پژوهشگران و با توجه به شناخت وی از شبکه بانکی در زمینه پژوهش متخصص هستند، شناسایی شدند و با آنان مصاحبه انجام گرفت. دلیل انتخاب این افراد، تخصص در حوزه مورد پژوهش، ارتقا از سطوح پایین به سمت‌های مدیریتی، شناخت شغل بانکداری، و پیشینه ایشان در پژوهش درباره رفتار کارکنان بانک است. سپس با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی^۲، از این افراد خواسته شد که افراد دیگر را که از مشخصات مورد نظر بهره‌مند هستند، معرفی نمایند. ابزار اصلی

1. Purposeful Sampling
2. Snowball Sampling

جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود که در زمان بین ۵۰ تا ۱۲۰ دقیقه با خبرگان منتخب انجام گردید. بعد از انجام ۱۲ مصاحبه، داده‌ها تقریباً تکراری بودند، و نکته جدیدی به آن‌ها اضافه نشد، که نشان از اشباع نظری و کفایت داده‌ها داشت. با وجود این، مصاحبه‌ها و جمع‌آوری داده برای اطمینان بیش‌تر تا نفر هفدهم ادامه پیدا کرد. از مجموع مشارکت‌کنندگان تعداد ۴ نفر مسئول بخش، ۶ نفر معاون شعبه، ۵ نفر ریاست شعبه، و ۲ نفر مسئول منطقه بودند. در مجموع نیز ۵ مشارکت‌کننده مدرک تحصیلی دکتری و مابقی مدرک کارشناسی‌ارشد داشتند. نیاز به اشاره است که متن مصاحبه‌ها به‌طور دقیق پیاده‌سازی شد و چندین بار مورد بررسی قرار گرفت و مشخص گردید که اجماع و همگرایی بین نظرات خبرگان حاصل شده است.

به منظور برخورداری پژوهش حاضر از دقت و صحت قابل‌قبول، پژوهشگر بعد از بررسی ادبیات قلدری و راهبرد داده‌بنیاد، با اختصاص زمان کافی و حضور در محل کار افراد، با هر مشارکت‌کننده مصاحبه انجام داده، و در اسرع وقت، تمامی گفتگوی ضبط‌شده را چندین بار به‌دقت بررسی و مکتوب کرده است. سپس در صورت ابهام در داده‌های گردآوری‌شده، با مشارکت‌کننده ارتباط برقرار کرده و رفع ابهام صورت گرفته است. بعد از مصاحبه و مستندسازی داده‌ها، برای تحلیل از سه مرحله اصلی کدگذاری باز، محوری، و انتخابی با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA صورت پذیرفت. برای این که مشخص شود مفاهیم ایجادشده به شکل نظام‌مند با یکدیگر در ارتباط هستند، نظرات استادان درس روش تحقیق و یک پژوهشگر رفتار سازمانی برای ارتقای تحلیل و کدگذاری اخذ گردید. این فرایند برای مقوله‌ها و پیوند آن‌ها با مفاهیم نیز تکرار شد. همچنین، از افراد متخصص در صنعت بانکداری و برخی پژوهشگران حوزه رفتار در دیگر محیط‌های شغلی که هیچ نوع مشارکتی در پژوهش نداشتند، تقاضا شد که تحلیل‌ها و نتایج را مطالعه کنند و نظر خود را درباره چارچوب ارائه‌شده بیان نمایند. پرسش اصلی از افراد این بود که آیا مولفه‌های چارچوب در محیط کار بانک یا محیط شغلی که آنان فعالیت دارند، ملموس و قابل‌تعمیم است؟ و اگر جواب مثبت است، تا چه حد با یافته‌ها و نتایج پژوهش در محیط کاری خود مواجه می‌شوند.

بررسی پاسخ‌ها و اطلاعات دریافتی، نشان از صحت و دقت فرایند پژوهش داشت. به‌طور خلاصه برای ایجاد روایی، از چهار معیار اعتبارپذیری، تاییدپذیری، انتقال‌پذیری، و اعتمادپذیری لینکلن و گوبا^۱ (۱۹۸۵) استفاده شده است. به منظور اعتبارپذیری، داده‌های به‌دست‌آمده از مشارکت‌کنندگان بررسی و در صورت لزوم، نظر افراد اخذ گردید. بررسی مجدد، نشان از تایید داده‌های پژوهش دارد. برای تاییدپذیر بودن مطالعه، تمام مراحل پژوهش داده‌بنیاد به صورت گام

1. Lincoln & Guba

به گام و دقیق مطابق با رویکرد نظام‌مند انجام و مستندسازی آن برای جلوگیری از خطاهای احتمالی صورت گرفت. همچنین، برای معیار انتقال‌پذیری پژوهش، نظرات و توصیه‌های استادان دانشگاه و متخصصان بانکی که در پژوهش حاضر نقشی نداشتند، اخذ و در بخش‌های مورد نظر اعمال گردید. در نهایت، با مکتوب کردن و حفظ تمامی مصاحبه‌ها، و تحلیل‌های انجام‌شده روی آن‌ها، معیار اعتمادپذیری نیز مورد توجه قرار گرفته است.

از طرف دیگر، روش بازآزمون برای اطمینان از پایایی پژوهش حاضر استفاده شده است. بدین منظور سه مصاحبه (مصاحبه اول، نهم، و شانزدهم) دوباره کدگذاری شدند، و کدهای مشخص‌شده در دو فاصله زمانی با یکدیگر مقایسه گردیدند (جدول ۳). کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند، با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. در نتیجه این روش، پایایی ۸۶ درصد به‌دست آمد که بیش‌تر از ۶۰ درصد بود، و به اعتقاد کواله^۱ (۱۹۹۶) نشان از پایایی مناسب پژوهش دارد.

جدول ۳: پایایی بازآزمون

ردیف	مصاحبه	کدها	توافق	عدم توافق	پایایی بازآزمون
۱	اول	۳۶	۱۵	۶	۸۳ درصد
۲	نهم	۴۳	۱۹	۵	۸۸ درصد
۳	شانزدهم	۳۲	۱۴	۴	۸۷ درصد
	کل	۱۱۱	۴۸	۱۵	۸۶ درصد

یافته‌های پژوهش

پس از نمونه‌گیری نظری، جمع‌آوری داده و کدگذاری، تحلیل داده‌ها آغاز می‌شود. تحلیل داده‌ها بر اساس کدگذاری باز، محوری، و انتخابی انجام می‌شود و تا اشیاع نظری ادامه دارد. بعد از انجام کدگذاری‌ها باید کدها (نتیجه کدگذاری باز)، مفاهیم (نتیجه کدگذاری محوری)، و مقوله‌ها (برگرفته از کدگذاری انتخابی) به صورت یکپارچه ارائه شود تا علاوه بر ایجاد یک دید کلی نسبت به یافته‌های پژوهش، چارچوب پژوهش نیز از یافته‌ها استخراج گردد (جدول ۴).

1. Kvale

جدول ۴: دسته‌بندی مقوله‌ها، مفاهیم، و کدها

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی (کدگذاری انتخابی)	مفاهیم (کدگذاری محوری)	کدهای اولیه (کدگذاری باز)
پدیدهٔ محوری	قلدری محل کار	آزار و رنجش مداوم فیزیکی	بکارگیری زور و اعمال خشونت، ضرب و شتم و ایجاد جراحت، تعرض جنسی
		آزار و رنجش مداوم غیرکلامی	رفتارهای تحقیرآمیز، نگاه جنسی، بی‌توجهی به حرف بالادست، مزاحمت برای همکاران
		آزار و رنجش مداوم کلامی	تهدید و ارباب همکاران، تحقیر و تمسخر افراد، توهین و بی‌ادبی به همکاران، شماتت و یادآوری اشتباهات، عدم انتقال اطلاعات ضروری به افراد
		آزار و رنجش مداوم پنهان	جابه‌جایی بدون دلیل فرد در شعبه، کم دادن ارزیابی عملکرد و پاداش، ممانعت از پیشرفت کارمند، تاخیر یا نپذیرفتن درخواست، کار بیش از اندازه خواستن
عوامل مداخله‌گر	شرایط خانوادگی افراد	فرهنگ قلدری در خانواده	فضای قلدری در خانواده، شرایط خانوادگی نامناسب، تربیت افراد به صورت قلدر
		وراثت و ژنتیک	پدر و مادر ذاتاً قلدر
		مشکلات افراد	مشکلات روحی، مشکلات خانوادگی، مشکلات اقتصادی، مشکلات اجتماعی فرد
		مدرسه	نحوه برخورد معلمان با دانش‌آموز، عدم آگاهی دانش‌آموزان درباره قلدری
	نظام آموزشی کشور	دانشگاه	میزان تحصیلات دانشگاهی، عدم آموزش‌های رفتاری مناسب در دانشگاه، عدم آموزش روابط عمومی صحیح به افراد
		فرهنگ جامعه	اقبال ارزش‌های قلدری و زورگویی در جامعه، باورهای افراد به سلسله‌مراتب، پذیرش اختلاف قدرت و تبعیض
		قوانین و مقررات ضعیف	عدم وضع قوانین مناسب درباره رفتارهای قلدری، عدم اجرای قوانین درباره قلدران و آسیب‌دیدگان، آشنا نبودن آسیب‌دیدگان با قوانین
		رسانه‌های عمومی	تاثیر منفی شبکه‌های اجتماعی، تاثیر منفی سریال‌ها و فیلم‌های تلویزیون، ابزارهای رسانه‌ای مانند روزنامه
	شخصیت افراد	ظرفیت کم افراد	زودرنج بودن افراد، انتقادناپذیری و بدبینی
		ماکیاولیسم	قدرت‌طلبی، جاه‌طلبی و هدف‌گرایی، پُرویی و زورگویی

ادامه جدول ۴: دسته‌بندی مقوله‌ها، مفاهیم، و کدها

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی (کدگذاری انتخابی)	مفاهیم (کدگذاری محوری)	کدهای اولیه (کدگذاری باز)
		بی‌عدالتی سازمانی	تبعیض در رفتار با کارکنان، توزیع غیرمنصفانه پاداش و مزایا، ارتقا بر اساس رابطه‌گرایی
		مزایای مادی و معنوی نامناسب	نظام پاداش نامناسب، کمبود اقدامات رفاهی، حقوق و مزایای کم
		سبک رهبری اقتدارگرا	بی‌توجهی به زیردستان و نظرات آنان، حضور رئیس قلدر در شعبه، کنترل شدید کارمندان، تمرکز صرف بر کار و اهداف
عوامل علی قلدری	محیط کاری مستعد قلدری	قوانین و مقررات ناقص و عدم اجرای آن	عدم اجرای مقررات در رأس شعبه، عدم رعایت قوانین و مقررات توسط همکاران، صریح نبودن دستورالعمل‌ها
		جو روانی نامناسب میزان بالای استرس و فشار کاری، فضای ناآرام کاری در شعبه، رفتارهای تنش‌زای مدیران و همکاران	
		فرهنگ سلسله‌مراتبی بانک	ترویج ارزش سلسله‌مراتب، ارزش قدرت سازمانی و توجه به مقام، نظارت مستمر و سلب آزادی عمل
		کمبود آموزش سازمانی	عدم کفایت آموزش‌های مناسب رفتاری، عدم آگاه ساختن کارکنان نسبت به قلدری
		ضعف سیستم ارتباطات	ندادن اطلاعات کاری لازم به افراد، ضعف کانال‌های ارتباطی یا نبود آن‌ها در بانک
عوامل زمینه‌ای قلدری	زمینه‌های شکل‌گیری قلدری در بانک	ویژگی‌های شغلی	دشواری کار انجام‌شده توسط افراد، ساختار ضعیف و طراحی ناهماهنگ کار، حجم زیاد کار، ساعات طولانی فعالیت
		چگونگی واکنش به قلدری	میزان سرمایه اجتماعی سازمان، سازوکار رسیدگی به شکایات، توانایی‌های فرد هدف قلدری (آسیب‌دیده)، واکنش شاهدان به قلدری
		ویژگی جمعیت‌شناختی کارکنان	جنسیت (مردان)، سن پایین (جوان‌ترها)، کم‌تجربگی و سابقه کار کم

ادامه جدول ۴: دسته‌بندی مقوله‌ها، مفاهیم، و کدها

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی (کدگذاری انتخابی)	مفاهیم (کدگذاری محوری)	کدهای اولیه (کدگذاری باز)
	مدیریت اثربخش منابع انسانی		آزمون روان‌شناسی و شخصیت در هنگام استخدام، سیستم حقوق و دستمزد منصفانه، تسهیل ارتباط میان رده‌های مختلف بانک، بازخورد رفتار و ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای، ایجاد رفاه برای همکاران، تربیت و آموزش مدیران شعب، تاسیس قانون ارزیابی به منظور ارتقا، ارتقای عدالت شغلی و سازمانی، ضابطه‌مداری و شایسته‌سالاری، شفافیت و عدالت در توزیع پاداش و مزایا، کاهش سلسله‌مراتب بانک، توسعه دموکراسی و رهبری رابطه‌گرا، پرداخت غرامت به آسیب‌دیدگان، راه‌اندازی سازوکار درمان آسیب‌دیدگان
اقدامات مدیریت قلدري محل کار	تدوین قوانین و مقررات ضد قلدری		تدوین مقررات پیشگیرانه، تشکیل سازوکار رسیدگی به شکایت قلدري، اصلاح اختیارات افراد در رده‌های گوناگون بانک، نظارت مستمر بر قانونمندی و انجام کارها بر اساس دستورالعمل‌ها، شناسایی افراد قلدر و ویژگی‌های آن‌ها برای اقدام مقتضی، کاهش پاداش و ارزیابی عملکرد، برخورد قاطع با قلدران و توبیخ یا اخراج آنان
	آموزش هنجارها و استانداردهای اخلاقی، افزایش اتحاد و همدلی از طریق مشارکت کارکنان، تقدیر از رفتارهای خوب به عنوان الگوی رفتاری، ترویج ارزش‌ها و باورهای دموکراسی، افزایش حمایت مدیران بانک از کارمندان		

ادامه جدول ۴: دسته‌بندی مقوله‌ها، مفاهیم، و کدها

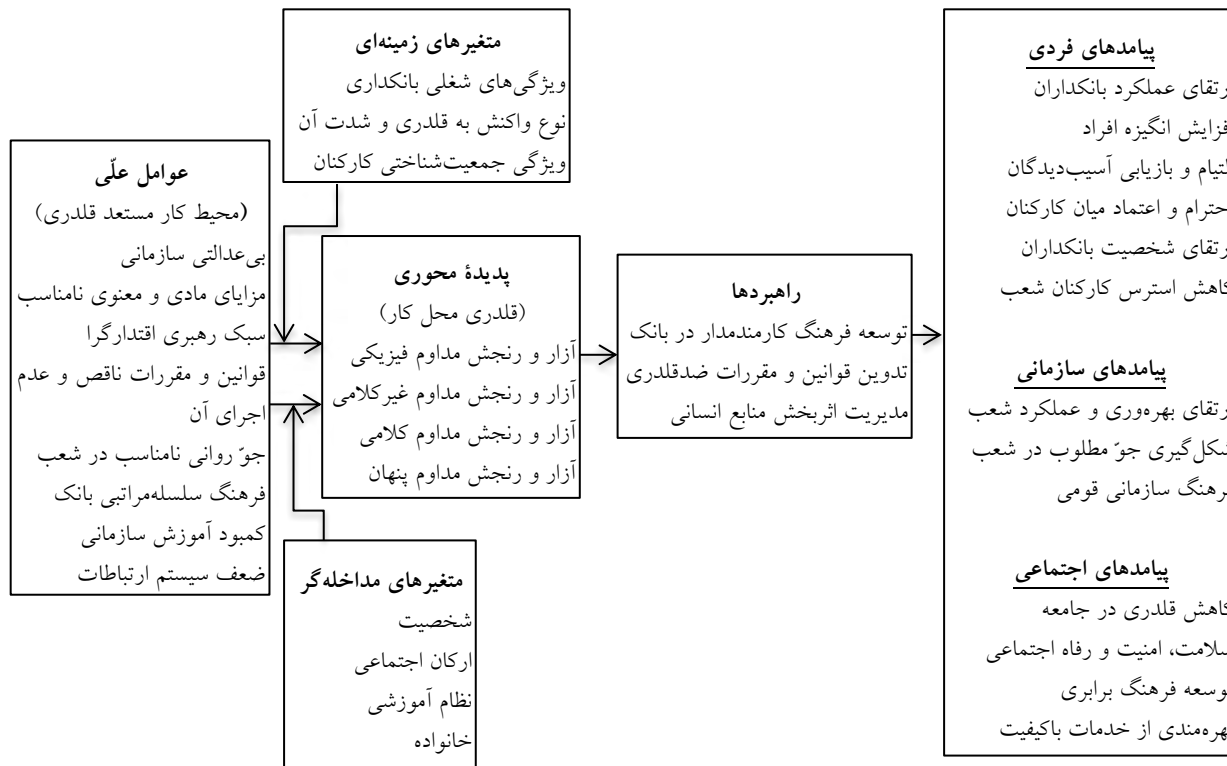
مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی (کدگذاری انتخابی)	مفاهیم (کدگذاری محوری)	کدهای اولیه (کدگذاری باز)
		کاهش استرس کارمندان	ایجاد آرامش ذهنی، جلوگیری از استرس و فشار، کاهش تنش میان افراد
		ارتقای شخصیت افراد	کاهش ناهنجاری‌های رفتاری، کنترل احساسات منفی
پیامدهای فردی	افزایش احترام و اعتماد میان اعضا	ارتقای مهارت‌های ارتباطی، ترویج مهربانی و برخورد مودبانه، افزایش اعتقاد به عملکرد یکدیگر	
	التیام و بازیابی آسیب‌دیدگان	احساس آرامش آسیب‌دیده، کمک به بهبود وضعیت آسیب‌دیدگان و حمایت از آن‌ها، مجازات قلدران	
	افزایش انگیزه افراد	افزایش روحیه کارمندان، افزایش تلاش افراد	
	ارتقای عملکرد کارمند	انجام بهتر و دقیق‌تر کارها، تمرکز بیش‌تر بر کار	
پیامدهای سازمانی	فرهنگ سازمانی قومی	شناخت و رعایت هنجارها، عمل به آداب و رسوم بانک، ترویج ارزش‌ها و باورهای نوع‌دوستی و همکاری، ترویج معنویات و اهمیت دادن به آن، افزایش تعهد و وجدان کاری	
	شکل‌گیری جو مطلوب در سازمان	قانونمند شدن محیط کار، برقراری عدالت شغلی، پیشگیری از انتقام و رفتارهای منفی، رفتار مبتنی بر احترام رئیس شعبه، عدم تکرار رفتارهای قلدرمآبانه	
	ارتقای بهره‌وری و عملکرد شعبه	ارتقای کیفیت خدمات شعبه، دستیابی به اهداف بانک، رضایت مشتریان و وفاداری آنان به برند بانک، افزایش کارایی شعبه، تجهیز و تخصیص بهتر منابع	
	کاهش قلدری در جامعه	مقابله با قلدر و قلدری، کاهش قلدران و آسیب‌دیدگان، کم شدن رفتارهای منفی	
پیامدهای اجتماعی	سلامت، امنیت و رفاه اجتماعی	قانونمند شدن جامعه، توجه به اخلاقیات، سلامت خانواده‌ها، کاهش بیماری‌های روحی و جسمی، کاهش هزینه‌های جبران خسارت	
	توسعه فرهنگ برابری	گسترش بهزیستی میان افراد، احترام و دوری از بدرفتاری، ارتقای ارزش‌های برابری	
	بهره‌مندی از خدمات باکیفیت	عرضه محصولات باکیفیت، رضایت از خدمات	

برای بررسی نظرات خبرگان و مشارکت کنندگان، به منظور اطمینان از کسب اشباع نظری در طراحی چارچوب مدیریت قلدری محل کار، از ماتریس کیفی مقوله‌ها استفاده می‌شود که در جدول (۵) ارائه می‌گردد.

جدول ۵: ماتریس کیفی مقوله‌ها

ردیف	مقوله	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	فراوانی
۱	قلدری (آزار و رنجش مداوم)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۶
۲	شرایط خانواده	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۱
۳	نظام آموزش	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۲
۴	جامعه	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۵
۵	شخصیت	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۳
۶	محیط کاری	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۵
۷	ویژگی‌های شغلی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۳
۸	واکنش به قلدری	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۲
۹	ویژگی‌های جمعیت شناختی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۱
۱۰	فرهنگ کارمندمدار	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۱
۱۱	قوانین و مقررات	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۳
۱۲	مدیریت منابع انسانی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۳
۱۳	پیامدهای فردی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۶
۱۴	پیامدهای سازمانی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۵
۱۵	پیامدهای اجتماعی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۱

با توجه مقوله‌های مشخص شده در جدول (۵) و کسب اشباع نظری، چارچوب پژوهش در شکل (۱) ارائه می‌گردد.



شکل ۱: چارچوب مدیریت قلدری محل کار در صنعت بانکداری

درباره چارچوب پژوهش باید به این نکته توجه کرد که رویکرد داده‌بنیاد مورد استفاده، رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین^۱ (۱۹۹۸) است که از عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردهای مدیریتی، و پیامدهای بکارگیری این راهبردها تشکیل شده است. بدیهی است که در فرایند پژوهش، پیامدهای حاصل از پدیده محوری (قلدری) بسیار مهم بوده و تمامی مشارکت‌کنندگان به آن توجه داشته و بخش مهمی از مصاحبه‌ها به این امر اختصاص یافته است. علاوه بر این، کاملاً ضروری است که برای ارائه هرگونه راهبرد و اقدام برای مدیریت قلدری، ابتدا باید پیامدهای آن در سطوح مختلف شناسایی شود. این پیامدها در مدل بنیادین وجود ندارند، ولی در دل اقداماتی وجود دارند که برای مدیریت قلدری و کاهش این پیامدها ارائه شده‌اند. **جدول (۶)،** پیامدهای قلدری در بانک را بیان می‌کند.

جدول ۶: پیامدهای قلدری محل کار

سطح	فردی	سازمانی	اجتماعی
پیامدها	عملکرد ضعیف	ارائه خدمات بی‌کیفیت توسط بانک	آسیب به خانواده قربانیان
	آسیب‌های روحی و جسمی	جو منفی در شعب بانک	افزایش هزینه‌های سلامت جامعه
	استرس و اضطراب	بهره‌وری پایین و افزایش هزینه‌های کارکنان	کاهش امنیت رفتاری
	کاهش احترام و اعتماد میان افراد	کاهش تعهد و تعلق سازمانی	استفاده از خدمات ضعیف بانک‌ها
	تحقیر شخصیت		
	ترک شغل		

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، طراحی چارچوب مدیریت قلدری محل کار در صنعت بانکداری برای مرتفع نمودن مسئله پژوهش (مشکلات و پیامدهای منفی فردی، سازمانی، و اجتماعی ماحصل قلدری در محیط کار بانک‌ها، و چگونگی مدیریت آن) است.

یافته‌ها نشان می‌دهد که قلدری نوعی رفتار انحرافی است که مغایر هنجارها و قوانین سازمان است و با سوءاستفاده افراد از جایگاه و قدرت آن‌ها در سازمان همراه است. زمانی که سوءاستفاده از قدرت بر تحمیل خواسته و نظر فرد قلدر بر آسیب‌دیده منتج شود و موجبات رنجش و ناراحتی فرد هدف را فراهم آورد، فرایند قلدری تکمیل می‌شود. قلدری در چهار نوع فیزیکی، رفتاری،

کلامی، و پنهان بروز می‌یابد. قلدری می‌تواند فیزیکی باشد و شامل رفتارهای خشن و برخورد فیزیکی گردد، یا به صورت کلامی و همراه با تحقیر و تمسخر صورت گیرد. نوع دیگر قلدری در رفتار افراد و به شکل بی‌توجهی، مخالفت با درخواست، کاهش احترام، و تبعیض قابل شدن است. در نهایت، نوعی از قلدری که شاید بسیار مهم باشد و سهم زیادی را در سازمان داشته باشد، به صورت ناملموس و در قالب ندادن اطلاعات کاری مهم، ممانعت از پیشرفت فرد و جابه‌جایی‌های مداوم فرد در شعبه است.

اهمیت نتایج پژوهش حاضر، در شناخت عوامل موثر بر شکل‌گیری قلدری و شدت آن، در جامعه ایران و به‌طور اخص در فضای صنعت بزرگ بانکداری است. بسیاری از مدیران بانک‌ها یا سایر سازمان‌ها، می‌توانند پژوهش حاضر را سنگ بنای بررسی‌های عملی در حوزه مشکلات رفتاری کارکنان قرار دهند، چارچوب موجود را با شرایط سازمان خود مقایسه کنند، و با توجه به راهکارهایی که در ادامه به آن اشاره می‌شود، این پدیده مخرب را به‌درستی و از طریق راهبردهایی مدیریت کنند. همچنین، پژوهشگران حوزه رفتار نیز می‌توانند با توجه به محدود بودن پژوهش‌های کیفی و بنیادی در رابطه با قلدری، با استفاده از نکات مطرح‌شده در پژوهش حاضر، به بررسی این پدیده در مشاغل دیگر بپردازند. اهمیت دیگر یافته‌ها، توجه به پیامدهای اقدامات مدیریت در بانک است. اقدامات و هزینه‌های بانک در جهت کاهش قلدری یا اثرات آن، می‌تواند برای افراد، سازمان و در نهایت جامعه بسیار موثر و مفید باشد و همان‌طور که چارچوب اشاره دارد، باعث ارتقای سلامت در هر سه سطح گردد. در ادامه، مولفه‌های چارچوب پژوهش به صورت کامل مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

عوامل علی اثر مستقیمی بر شکل‌گیری قلدری دارند و حذف و کاهش این عوامل باعث حذف و کاهش قلدری می‌شود. در واقع، عوامل علی پژوهش اشاره به محیط دارای ظرفیت بالقوه قلدری دارد که عامل موجد رفتارهای قلدرمآبانه در بانک است. این نوع محیط دارای ویژگی‌های بی‌عدالتی، سیستم حقوق و دستمزد نامناسب، رهبری آمرانه، قوانین، استرس و فشار زیاد کاری، فرهنگ سلسله‌مراتبی، ارتباطات ضعیف و کمبود آموزش‌های لازم رفتاری است. بی‌عدالتی در سازمان خود را از طریق تبعیض در رفتار با کارکنان نشان می‌دهد و باعث شکل‌گیری یک‌سری واکنش‌ها نسبت به آن می‌شود. افرادی که بی‌عدالتی را احساس می‌کنند، ممکن است در پی جبران آن از طرق مختلف مانند قلدری و رفتارهای تهاجمی دیگر باشند. البته بی‌عدالتی می‌تواند باعث قلدری افرادی که در سازمان مورد توجه بیش‌تر قرار می‌گیرند و سهم بیش‌تری از هر چیزی دارند نیز بشود. با توجه به موقعیت برتری که این افراد پیدا کرده‌اند، امکان سوءاستفاده و تحمیل

خواسته‌ها بر دیگران در محل کار وجود دارد.

حقوق و مزایای ناکافی از طریق فشاری که بر افراد و خانواده‌های آن‌ها ایجاد می‌کند، علت دیگر قلدری از نظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش است. چنانچه همکاران در مضیقه باشند، استرس و فشار زیادی را تجربه می‌کنند که می‌تواند بر رفتار افراد اثر منفی داشته باشد.

سبک رهبری آمرانه و دیکتاتوری، علت دیگر قلدری در بانک است. رهبر اقتدارگرا به خاطر جایگاهی که دارد، اقدام به کنترل زیاد و گاه تحقیر افراد در سازمان می‌کند، با خواسته‌های به‌حق کار کارکنان مخالفت می‌ورزد، و توجهی به نظرات زیردستان ندارد. این نتیجه با یافته‌های **سمنانی و سینگ (۲۰۱۲)** و **ایلونگو (۲۰۱۳)** مطابقت دارد. علاوه بر این، قوانین و مقررات که در بسیاری از مواقع عامل اجتنابگر از رفتارهای انحرافی هستند، عدم اجرای درست آن‌ها می‌تواند باعث رفتارهای ضدکاری شوند. پاره‌ای از قوانین در بانک اختیارات زیادی را به رئیس شعبه می‌دهد که باعث می‌شود رفتار وی به سمت قلدری سوق پیدا کند.

از طرف دیگر، استرس نیز نقش زیادی در رفتارهای تهاجمی دارد. استرس در واقع هم علت قلدری و هم پیامد آن است. فرد قلدر در اثر استرس و فشار کار اقدام به این نوع رفتار می‌کند و فرد قربانی که هدف این نوع رفتار است، سطح بالایی از استرس را تجربه می‌نماید که در افراد با توجه به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و شخصیتی آنان، میزان آن متفاوت است.

نکته مهم دیگر این است که فرهنگ تاثیر زیادی بر رفتارهای کارمندان محیط کار دارد. فرهنگ سلسله‌مراتبی که در آن برتری سلسله‌مراتب یک هنجار است و سرپرستی و نظارت مستمر بر کارکنان وجود دارد، کارکنان را مجبور می‌سازد که تسلیم دستورات بالادست شوند. در واقع، از اصلی‌ترین عوامل قلدری یا هر رفتار دیگر، ارزش‌ها و باورهای حاکم بر آن جامعه است. نقش فرهنگ سازمانی در قلدری، توسط **سمنانی و سینگ (۲۰۱۲)**، **پیلچ و تورسکا (۲۰۱۵)**، و **آن و کانگ (۲۰۱۶)** مورد تایید قرار گرفته است.

در نهایت فقدان آموزش در هر زمینه‌ای می‌تواند باعث ضربه زدن به افراد و سازمان در آن زمینه شود. آموزش در بانک از اهمیت بالایی برخوردار است، که بخشی از این اهمیت مربوط به آموزش‌های لازم در رابطه با بخشنامه‌ها و قوانین در بانک هستند و درصد بیش‌تری از این آموزش‌ها بر رفتار مناسب افراد متمرکز است. همچنین، روابط میان‌فردی و ارتباطات شاکله یک سازمان هستند. ارتباطاتی که یک‌طرفه باشد و فقط مسیر بالا به پایین را طی نماید یا با مخفی کردن اطلاعات لازم کاری از سوی یک طرف همراه باشد، طرف دیگر را قربانی می‌کند و در این‌جا نوعی از فرایند قلدری شکل می‌گیرد.

عوامل زمینه‌ای، زمینه‌ساز شکل‌گیری و تشدیدکننده قلدری هستند. متغیر زمینه‌ای به ماهیت هر شغل و افراد شاغل در آن توجه دارد. عامل زمینه‌ای مانند متغیر علی اثر مستقیمی بر قلدری ندارد، اما شرایط را برای بروز و تشدید آن آماده می‌سازد. یک دسته از این عوامل مربوط به ویژگی‌های شغل بانکداری است که فشار کاری بالا، ساعت طولانی، استرس کار مالی، تغییر مدام بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها بخش لاینفک کار بانک است. پژوهش میدانیوک - چیریل (۲۰۱۵) نیز بر نقش ویژگی‌های شغلی در شدت قلدری تاکید دارد. دسته دیگر مربوط به کارکنان و روابط میان افراد است، به‌طوری که واکنش کارکنان و میزان حمایت افراد از یکدیگر تاثیر زیادی بر رفتارهای افراد در بانک دارد. در واقع، رفتار افراد با یکدیگر و میزان احترام و اعتماد میان آنان، جوّ شعب را شکل می‌دهد و جوّ احترام و اعتماد، رفتار قلدرمآبانه را بر نمی‌تابد. دسته سوم از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، نیروی انسانی شعب است. زمینه‌های قلدری در محیط‌هایی که افراد جوان‌تر و کم‌تجربه‌تر در آن فعالیت دارند، بیش‌تر از محیط‌هایی است که در آن افراد باتجربه‌تر حضور دارند. این موضوع در مورد محیط‌هایی که در آن مردان از زنان بیش‌تر هستند و جمعیت غالب را آقایان تشکیل می‌دهند، مصداق دارد. این نتیجه با یافته‌های لویس و گان (۲۰۰۷) و سمنانی و سینگ (۲۰۱۲) مطابق است که بر نقش عوامل جمعیت‌شناختی در شکل‌گیری قلدری تاکید دارند.

عامل مداخله‌گر بین عوامل علی و بروز قلدری قرار دارد و تا حدود زیادی از کنترل سازمان‌ها خارج، و مرتبط با عوامل بیرون محیط کاری است. زمانی که متغیر علی بر شکل‌گیری قلدری اثر می‌گذارد، این عوامل مداخله‌گر هستند که باعث شدت و ضعف رفتار قلدر یا قربانی می‌شوند. خانواده، سیستم آموزشی کشور، ارکان اجتماعی، و شخصیت افراد از عوامل مداخله‌گر در ایجاد یا تشدید قلدری هستند. هر فرد متعلق به خانواده‌ای است که در آن پرورش یافته و با این‌که قوانین و هنجارهای سازمان تاثیر زیادی بر رفتار افراد دارد، ولی نمی‌توان بسیاری از ویژگی‌ها و رفتارهای یک فرد را که مربوط به عوامل ارثی و خانوادگی اوست، تغییر داد. مشکلات خانوادگی، بیماری و سایر عوامل ممکن است باعث بروز رفتارهای تهاجمی شوند. علاوه بر این، همان‌طور که کمبود آموزش در سازمان به‌طور مستقیم بر رفتار صحیح افراد تاثیر دارد، نقص سیستم آموزشی کشور هم می‌تواند نقش مهمی در شکل‌گیری رفتارهای ناهنجار داشته باشد. مدرسه و دانشگاهی که در آن به افراد قلدر بها داده شود و رفتارهای ناهنجار در آن تشویق شود، افراد را به سمت رفتارهای منفی سوق می‌دهد.

عامل مداخله‌کننده دیگر در قلدری، ارکان اجتماعی است که سه ضلع دارد. فرهنگ جامعه اثر زیادی بر شکل‌گیری رفتار افراد حتی بیش‌تر از فرهنگ سازمان دارد. ارزش‌هایی مانند زورگویی،

قدرت‌طلبی، ثروت‌اندوزی، تبعیض و اختلاف قدرت افراد جامعه را به سمت رفتارهای سیطره‌آمیز سوق می‌دهد. **سمنانی و سینگ (۲۰۱۲)** و **دوانیش (۲۰۱۷)** بر اهمیت فرهنگ ملی در قلدری تاکید دارند. در کنار فرهنگ، قوانین و مقررات نیز دارای اهمیت هستند. بسیاری از رفتارها به دلیل این‌که جرم شناخته نمی‌شوند، بروز می‌کنند. باید قوانین، به‌ویژه قانون کار در رابطه با رفتار قلدری و عواقب آن اصلاح شود و از آسیب‌دیدگان در مقابل قلدران حمایت لازم انجام گیرد، و برای این‌گونه رفتارها، مجازات‌هایی در قانون اعمال شود. ضلع سوم ارکان اجتماعی مربوط به رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی است و تا جایی بر رفتار افراد می‌تواند تاثیر داشته باشد که بر ارکان دیگر برتری یابد. بازوی اصلاح فرهنگ و نهادینه کردن آن، رسانه‌های عمومی هستند. امروزه نیز این اهمیت با ظهور شبکه‌های اجتماعی مجازی صدچندان شده و نه تنها بر رفتار، که بر کل سبک زندگی افراد تاثیر داشته است. هر کارمندی که وارد سازمان می‌شود دارای شخصیتی است که امکان دارد این شخصیت به قلدری افراد در داخل و خارج سازمان کمک کند. شخصیت‌های زودرنج و قدرت‌طلب مستعد قلدری هستند و البته شخصیت‌های مقابل آنان نیز بستر این کار را فراهم می‌کنند. این نتیجه با یافته‌های **سمنانی و سینگ (۲۰۱۶)** مطابقت دارد.

پیامدهای مدیریت قلدری محیط کار در سه سطح فردی، سازمانی، و اجتماعی مطرح می‌شود. البته پیامدهای فردی بر سازمان و جامعه اثرگذار است و بالعکس. چنانچه سیاست‌ها و قوانین مناسب برای پیشگیری از قلدری یا برخورد با آن وضع و اجرا گردد، ما شاهد کاهش استرس در محیط کار به عنوان یک پیشاینده قلدری و در نتیجه کاهش قلدری هستیم. کاهش استرس علاوه بر کاهش قلدری و بسیاری از رفتارهای تهاجمی، باعث تمرکز بیش‌تر افراد و افزایش کیفیت کار می‌گردد. اگر آموزش‌های رفتاری مناسب به افراد داده شود و عمل به آن را در سطح بالای سازمان شاهد باشند، شخصیت و رفتار آنان نیز ارتقا پیدا می‌کند. رفتار مناسب کارکنان در شعبه و احترام در روابط بین‌فردی، باعث ایجاد جو احترام و اعتماد می‌شود و به‌تدریج جوّی به دور از قلدری و رفتارهای منفی را شکل می‌دهد. همچنین، اگر سازوکار حمایت از قربانی وجود داشته باشد و افراد احساس کنند که مورد حمایت سازمان و همکاران خود هستند، از نظر کاهش اثرات ضربه روحی و بهبود وضعیت خود در شرایط بهتری قرار می‌گیرند. در کنار حمایت، باید برخورد مناسب و قاطع با قلدر صورت گیرد، تا از تکرار این‌گونه رفتارها جلوگیری شود و احساس امنیت در بانک برای کارکنان به‌وجود آید.

در کنار پیامدهای فردی کاهش قلدری و مقابله با آن، پیامدهای سازمانی هم وجود دارند که اگر حتی پیامدهای بسیار مهم فردی مدیران بانک را مجاب به توجه برای کاهش قلدری نکنند، این

پیامدهای سازمانی باعث می‌شوند که برای کاهش آن تلاش نمایند. قانونگذاری و اجرای آن مسلماً محیط کار را به سمت قانونمندی و ضابطه‌مداری سوق می‌دهد. از نظر مشارکت‌کنندگان، تا جایی که دستورالعمل‌ها واضح و صریح باشند، دیگر جایی برای سوءاستفاده و سیطره افراد بالادست باقی نمی‌ماند. بخشنامه‌های روشن، اجازه رد درخواست مرخصی، تسهیلات، و ادامه تحصیل کارکنان را از سوی یک رییس قلدرد نمی‌دهد. در کنار این عوامل، با کار بر فرهنگ محیط کار و توسعه آن در جهت کارمندی و روابط بین‌فردی سالم و توأم با احترام، فرهنگ سازمانی اعتلا پیدا می‌کند و رفتار افراد بر اساس ارزش‌های صحیح پایه‌گذاری می‌شود. چنانچه ارزش‌های کاری مانند صداقت، احترام و اعتماد به همکار، حمایت از وی، توجه به خواسته‌ها و تمرکز بر سلامت جایگزین ارزش‌هایی مانند رسیدن به اهداف شعبه تحت هر شرایطی شوند، فرهنگ سازمانی توسعه‌یافته‌تری به‌وجود می‌آید.

علاوه بر پیامدهای فردی و سازمانی مدیریت قلدردی، پیامدهای مهم و اثرگذاری بر جامعه نیز دارد که نشان از لزوم توجه به این مسئله در سطوح بالای مدیریت کشور و تصویب قوانین مربوط برای مقابله با آن در سطح کلان دارد. البته مانند هر پدیده دیگری سطوح مختلف پیامد در هم تنیده است و همچنان که جامعه بر افراد و سازمان‌ها اثر دارد، خود از این دو سطح اثرپذیر است. یکی از اثرات مقابله با قلدردی، کاهش رفتارهای منفی و قلدربانانه در سطح جامعه است. تمامی افراد یک جامعه به‌نحوی در سازمان‌ها عضویت دارند و ساعات طولانی از عمر خود را در آن می‌گذرانند که باعث اثرپذیری آن‌ها از رویدادهای محیط کاری که در آن فعالیت دارند، می‌گردد. مشارکت‌کنندگان پژوهش با توجه به اشرافی که بر حوزه پژوهش داشته‌اند، پیشایندها و پسایندهای قلدردی را فراتر از فرد و بانک دانسته و بر تاثیر جامعه مانند آموزش و پرورش، خانواده و رسانه‌ها بر شکل‌گیری آن و همچنین تاثیر آن بر اجتماع تاکید کرده‌اند. شروع مقابله با قلدردی از جامعه است و پایان اثر آن نیز در جامعه است. این مهم خود به داشتن جامعه‌ای سالم‌تر و امن‌تر کمک می‌نماید. همچنین، بسیاری از مشکلات روحی و خانوادگی که در اثر فشار قلدردی بر افراد حاصل می‌شود نیز برطرف می‌شود و هزینه‌های درمانی و جبران خسارت تا حدود زیادی کاهش پیدا می‌کند. توجه به ارزش‌های برابری و احترام، ارتقای شخصیت و گسترش اعتماد میان افراد باعث تسری آن به جامعه می‌شود و فرهنگ برابری و سلطه‌ستیزی را تقویت می‌نماید. باید توجه نمود که چارچوب پژوهش حاضر از طریق ارائه راهکارهای فوق می‌تواند باعث کاهش قلدردی یا اثرات مخرب آن بر بانک‌ها و جامعه گردد.

سهام پژوهش حاضر در توجه به تاثیر متقابل قلدردی و جامعه بر روی یکدیگر است. همچنان

که عامل جامعه و ارکان اجتماعی در شدت و ضعف قلدری محیط کار نقش دارد، و به عنوان عامل مداخله‌گر در شکل‌گیری قلدری شناخته می‌شوند، اثرات این پدیده نیز بر جامعه و افراد آن قابل‌ملاحظه است. مشارکت‌کنندگان پیامدهای منفی قلدری را فقط مربوط به فرد یا بانک نمی‌دانند، بلکه اثرات آن را در زندگی خارج از سازمان افراد مهم می‌دانند. پس پدیده قلدری نگاه ویژه در سطوح بالای مدیریت کشور را مانند توجه به آن در قوانین مربوط به کار می‌طلبد. همچنین، با توجه به نظر مشارکت‌کنندگان و تحلیلی که بر داده‌ها انجام گرفت، مشخص شد که بخشی از شکل‌گیری پدیده قلدری مربوط به خارج سازمان است و باید برای مهار و کاهش آن به بخش بیرونی نیز توجه کرد. سهم دیگر پژوهش، تعریف جدید از قلدری محل کار و ابعاد آن است که باید توجه بیش‌تر به قلدری پنهان شود. قلدری پنهان و مصادیق آن در بلندمدت اثر روانی منفی بر بانکداران دارد. این عنوان مربوط به اعمال و رفتاری است که در آن فرد قلدر، رفتار به‌ظاهر قلدرمانه ندارد، ولی از نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش، آزار و رنجش زیادی را در صورت تکرار برای فرد قربانی ایجاد می‌نماید. ندادن اطلاعات کاری، بی‌توجهی به نظرات، جابه‌جایی‌های مکرر در شعبه و رفتار متفاوت با فرد هدف، همه از مصادیق قلدری پنهان در محل کار هستند. در واقع، تمایز بارز پژوهش در این یافته است که امکان دارد قربانی درک کند که هدف آزار قرار گرفته، بدون این‌که قلدر چنین نیتی داشته باشد و رفتار خود را قلدری بداند. پژوهش حاضر نوعی طیف برای قلدری ایجاد می‌نماید که از آشکارترین آن‌ها مانند زورگویی و خشونت تا پنهان‌ترین آن مانند بی‌توجهی به افراد را در بر می‌گیرد. در نهایت، مهم‌ترین تمایز این پژوهش با سایر پژوهش‌های قلدری، ارائه یک چارچوب جامع برای مدیریت قلدری محل کار در جامعه ایران با توجه به شرایط فرهنگی و اجتماعی موجود و دسته‌بندی عوامل موثر بر قلدری در قالب عوامل علی، مداخله‌گر، و زمینه‌ای است.

به منظور مدیریت قلدری محل کار، باید از سه راهبرد بهره برد. الف: اگر مدیریت منابع انسانی به‌طور اثربخش اجرا شود و تبدیل به مدیریت سرمایه انسانی در سازمان شود، باید به‌خوبی از سرمایه اصلی خود، که انسان‌ها و نیروی کار هستند، مراقبت کند. در واقع، مدیریت اثربخش از طریق آزمون‌های شخصیت‌شناسی و کانون‌های ارزیابی، نیروی انسانی مناسب را انتخاب می‌کند و از طریق آموزش‌های لازم از بروز رفتارهای منفی جلوگیری می‌نماید. همچنین، با طراحی یک سیستم پاداش مناسب در سازمان، علاوه بر تامین رفاه کارمندان، با بی‌عدالتی و تبعیض مقابله می‌کند و جلو کینه‌جویی‌ها و واکنش‌های منفی را می‌گیرد. علاوه بر این، ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه و جامع از تمامی سطوح کارمندان برای میزان رضایت از رفتار و عملکرد آنان باعث می‌شود که

فرصت اظهار نظر به‌طور رسمی برای زیردستان فراهم شود و از پیدایش مدیر قلدر جلوگیری نماید. اگر چنانچه قلدری صورت پذیرد، ایجاد سازوکار برای کاهش اثر قلدری و جلوگیری از تکرار آن توسط مدیریتِ اثربخش ممکن است. باید ساختار منعطف و پاسخگویی ایجاد کرد که افراد قربانی را به زندگی کاری و طبیعی بازگرداند و با آموزش روابط بین فردی، امکان اصلاح رفتارها و واکنشها را برای قلدر و قربانی فراهم ساخت. ب: برای انجام هر کاری در سازمان و تبدیل آن به یک رویه ثابت، نیازمند تدوین و اجرای قوانین مناسب با آن رویه هستیم. چنانچه الگوی رفتاری خاصی مد نظر بانک باشد، باید قوانینی متناسب با آن وضع شود تا ضمانت اجرایی داشته باشد. عدم بروز رفتارهای منفی به‌طور عام و قلدری به‌طور خاص، باید در منشور بانک و دستورالعمل‌ها دیده شود، و پیامدهای بروز چنین رفتارهایی برای همه روشن گردد. آنچه از نظر مشارکت‌کنندگان می‌تواند از بروز رفتارهای غیرقانونی جلوگیری نماید، اصلاح اختیارات افراد در بانک است. اختیار گسترده باعث بروز دیکتاتوری می‌شود و ناخواسته مدیران شعبه و بانک را به سمت قلدری سوق می‌دهد. پ: رفتارها را می‌توان از طریق فرهنگ‌سازی در جامعه و سازمان نهادینه کرد، و از این راهکار برای شکل دادن به روابط میان افراد استفاده نمود. رابطه توأم با احترام از رفتارهای سلطه‌گرانه جلوگیری می‌کند و اعتماد میان افراد تا حدود زیادی سوءتفاهم‌ها و درک غلط از یکدیگر را کاهش می‌دهد. به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که با توجه به ابعاد گسترده قلدری و اهمیت مدیریت آن در محیط کار، با استفاده از روش‌های کیفی به مطالعه قلدری در سازمان‌ها و محیط‌های کاری مختلف بپردازند. علاوه بر این، می‌توان با استفاده از روش‌های کمی به بررسی رابطه عوامل علی، زمینه‌ای، و مداخله‌گر با قلدری و پیامدهای آن در سازمان‌های مختلف پرداخت. پیشنهاد می‌شود که افراد قربانی قلدری شناسایی شوند و از طریق مصاحبه‌های باز، اثرات و پیامدهای این رفتار بر آنان و زندگی شخصی قربانیان مورد کنکاش قرار گیرد. در آخر پیشنهاد می‌شود پژوهش فراترکیب با تمرکز بر مطالعات کیفی انجام گیرد تا اولویت‌بندی و اهمیت پیشایندها و پسایندهای قلدری در جوامع مختلف مشخص شود.

منابع

الف) انگلیسی

Agarwal, U. A., & Rai, A. (2019). Exploring Bullying among Indian Managers: A Grounded Theory Approach. *Journal of Asia Business Studies*, 13(4), 588-611. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2016-0036>

- Ahmad, S., Islam, T., Sohal, A. S., Cox, J. W., & Kaleem, A. (2021). Managing Bullying in the Workplace: A Model of Servant Leadership, Employee Resilience and Proactive Personality. *Personnel Review*, 50(7/8), 1613-1631. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0470>
- Aleassa, H. M., & Megdadi, O. D. (2014). Workplace Bullying and Unethical Behaviors: A Mediating Model. *International Journal of Business and Management*, 9(3), 157-169. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n3p157>
- An, Y., & Kang, J. (2016). Relationship between Organizational Culture and Workplace Bullying among Korean Nurses. *Asian Nursing Research*, 10(3), 234-239. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2016.06.004>
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A. (2007). Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, and Solutions. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(5), 586-598. <https://doi.org/10.1108/14720700710827176>
- Appelbaum, S. H., Semerjian, G., & Mohan, K. (2012). Workplace Bullying: Consequences, Causes and Controls (Part One). *Industrial and Commercial Training*, 44(4), 203-210. <https://doi.org/10.1108/00197851211231478>
- Aquino, K., & Lamertz, K. (2004). A Relational Model of Workplace Victimization: Social Roles and Patterns of Victimization in Dyadic Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1023-1034. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1023>
- Ariza-Montes, J. A., & Rodríguez, V. F. (2013). A European Overview of Workplace Bullying in the Financial Sector. *Pensee*, 75(10), 125-131.
- Batur, M., & Wistrom, E. (2012). Workplace Bullying: A Study about Awareness, Preparedness and Implementation. *Unpublished Master Diss., Göteborgs Universitet*.
- Beirne, M., & Hunter, P. (2013). Workplace Bullying and the Challenge of Pre-Emptive Management. *Personnel Review*, 42(5), 595-612. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2012-0105>
- Boyle, M. J., & Wallis, J. (2016). Working Towards a Definition for Workplace Violence Actions in the Health Sector. *Safety in Health*, 2(1), 1-6.
- Buchanan, N. T., Settles, I. H., & Woods, K. C. (2008). Comparing Sexual Harassment Subtypes among Black and White Women by Military Rank: Double Jeopardy, the Jezebel, and the Cult of True Womanhood. *Psychology of Women Quarterly*, 32(4), 347-361. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2008.00450.x>
- Chadwick, S., & Travaglia, J. (2017). Workplace Bullying in the Australian Health Context: A Systematic Review. *Journal of Health Organization and Management*, 31(3), 286-301. <https://doi.org/10.1108/JHOM-09-2016-0166>
- Chamberlain, L. J., Crowley, M., Tope, D., & Hodson, R. (2008). Sexual

- Harassment in Organizational Context. *Work and Occupations*, 35(3), 262-295. <https://doi.org/10.1177/0730888408322008>
- Cooper-Thomas, H., Gardner, D., O'Driscoll, M., Catley, B., Bentley, T., & Trenberth, L. (2013). Neutralizing Workplace Bullying: The Buffering Effects of Contextual Factors. *Journal of Managerial Psychology*, 28(4), 384-407. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2012-0399>
- Creswell, J. W. (2002). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative* (Vol. 7): Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- D'Cruz, P., & Noronha, E. (2018). Target Experiences of Workplace Bullying on Online Labour Markets: Uncovering the Nuances of Resilience. *Employee Relations*, 40(1), 139-154. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2016-0171>
- D'Cruz, P., Noronha, E., & Lutgen-Sandvik, P. (2018). Power, Subjectivity and Context in Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment: Insights from Postpositivism. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 13(1), 2-9. <https://doi.org/10.1108/QROM-12-2017-1587>
- Davenport, N., Schwartz, R. D., & Elliott, G. P. (1999). *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*: Civil Society Publishing.
- D'Cruz, P., Paull, M., Omari, M., & Guneri-Cangarli, B. (2016). Target Experiences of Workplace Bullying: Insights from Australia, India and Turkey. *Employee Relations*, 38(5), 805-823. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2015-0116>
- Devonish, D. (2017). Dangers of Workplace Bullying: Evidence from the Caribbean. *Journal of Aggression, Conflict and Peace Research*, 9(1), 69-80. <https://doi.org/10.1108/JACPR-05-2016-0228>
- Djurkovic, N., McCormack, D., Hoel, H., & Salin, D. (2021). The Role of Human Resource Professionals (HRPs) in Managing Workplace Bullying: Perspectives from HRPs and Employee Representatives in Australia. *Personnel Review*, 50(7/8), 1599-1612. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2020-0502>
- Dowlati, M., & Rezaghi Shirsavar, H. (2017). The Relationship between Emotional Intelligence, Spiritual Intelligence and Occupational Stress among Bank Employees. *Quarterly Journal of Career & Organizational Counseling*, 8(29), 93-123. http://jcoc.sbu.ac.ir/article_99682.html
- Escartin, J., Ullrich, J., Zapf, D., Schlüter, E., & van Dick, R. (2013). Individual-and Group-Level Effects of Social Identification on Workplace Bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2), 182-193. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.647407>
- Fox, S., & Cowan, R. 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*, 25(1), 116-130. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12049>

- Fox, S., & Stallworth, L. E. (2005). Racial/Ethnic Bullying: Exploring Links between Bullying and Racism in the US Workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 438-456. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.01.002>
- Gholipour, A., Bod, M., Fakheri, K. S., & Baghestani, B. H. (2009). Perceived Organizational Bullying Relationship with Women's Stress. *Social Welfare Quarterly*, 9(34), 187-205. <http://refahj.uswr.ac.ir/article-1-1844-fa.html>
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00224>
- Hallberg, L. R., & Strandmark, M. K. (2006). Health Consequences of Workplace Bullying: Experiences from the Perspective of Employees in the Public Service Sector. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, 1(2), 109-119. <https://doi.org/10.1080/17482620600555664>
- Harrington, S., Warren, S., & Rayner, C. (2015). Human Resource Management Practitioners' Responses to Workplace Bullying: Cycles of Symbolic Violence. *Organization*, 22(3), 368-389. <https://doi.org/10.1177/1350508413516175>
- Hodgins, M., MacCurtain, S., & Mannix-McNamara, P. (2020). Power and Inaction: Why Organizations Fail to Address Workplace Bullying. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(3), 265-290. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-10-2019-0125>
- Hurley, J., Hutchinson, M., Bradbury, J., & Browne, G. (2016). Nexus between Preventive Policy Inadequacies, Workplace Bullying, and Mental Health: Qualitative Findings from the Experiences of Australian Public Sector Employees. *International Journal of Mental Health Nursing*, 25(1), 12-18. <https://doi.org/10.1111/inm.12190>
- Ilongo, F. N. (2013). *Workplace Bullying as Psychological Violence in Institutions of Higher Learning*. (Philosophiae Doctor). University of the Free State. <http://hdl.handle.net/11660/883>
- Kalamdien, D. J. (2013). *The Nature and Prevalence of Workplace Bullying in the Western Cape: A South African Study*. (Masters of Commerce). Stellenbosch: Stellenbosch University,
- Kowalski, R. M., Morgan, C. A., & Limber, S. P. (2012). Traditional Bullying as a Potential Warning Sign of Cyberbullying. *School Psychology International*, 33(5), 505-519. <https://doi.org/10.1177/0143034312445244>
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*: Sage Publications.
- Latifi, G., & Movahedi, A. (2015). Investigation of Relationship between Social Well-Being and Quality of Life in Tehran's Melli Bank Staff By: Gholamreza Latifi Amin Movahedi. *A Research Journal on Social Work*,

- 2(5), 109-140. <https://dx.doi.org/10.22054/rjsw.2015.7578>
- Law, R., Dollard, M. F., Tuckey, M. R., & Dormann, C. (2011). Psychosocial Safety Climate as a Lead Indicator of Workplace Bullying and Harassment, Job Resources, Psychological Health and Employee Engagement. *Accident Analysis & Prevention*, 43(5), 1782-1793. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2011.04.010>
- Leff, S. S., & Waasdorp, T. E. (2013). Effect of Aggression and Bullying on Children and Adolescents: Implications for Prevention and Intervention. *Current Psychiatry Reports*, 15(3), 1-10. <https://doi.org/10.1007/s11920-012-0343-2>
- Lewis, D., & Gunn, R. (2007). Workplace Bullying in the Public Sector: Understanding the Racial Dimension. *Public Administration*, 85(3), 641-665. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00665.x>
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry* (vol. 75): Sage Thousand Oaks.
- Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J., & Alberts, J. K. (2007). Burned by Bullying in the American Workplace: Prevalence, Perception, Degree and Impact. *Journal of Management Studies*, 44(6), 837-862. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00715.x>
- MacIntosh, J., O'Donnell, S., Wuest, J., & Merritt-Gray, M. (2011). How Workplace Bullying Changes How Women Promote Their Health. *International Journal of Workplace Health Management*, 4(1), 48-66. <https://doi.org/10.1108/17538351111118590>
- Maidaniuc-Chirila, T. (2015). Mediation Roles of Resilience and Coping Strategies on the Relationship between Workplace Bullying and Romanian Employees' Depressive Symptoms. *Romanian Journal of Experimental Applied Psychology*, 6(3), 84-101.
- McNamara, P. M., Fitzpatrick, K., MacCurtain, S., & O'Brien, M. (2018). Workplace Bullying and Redress Procedures: Experiences of Teachers in Ireland. Qualitative Research in Organizations and Management: *An International Journal*, 13(1), 79-97. <https://doi.org/10.1108/QROM-10-2016-1440>
- Moslemi, M., Baneshi, E., & Koushkie Jahromi, A. (2019). Identification and Evaluation of the Factors Effective on Workplace Bullying (Case Study: Bandar Abbas Administrative Agencies). *Organizational Culture Management*, 17(3), 491-510. <https://dx.doi.org/10.22059/jomc.2019.249385.1007430>
- Muafi, J. (2011). Causes and Consequences of Deviant Workplace Behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(2), 123-126.

- Nasre Esfahani, A., & Heidari, P. (2019). The Effect of Work Envy on Employees' Deviant Behavior. *Management Studies in Development and Evolution*, 28(91), 119-138. <https://dx.doi.org/10.22054/jmsd.2019.9663>
- Paryad, E., Jahani Sayad Noveiry, M., Kazemnejad Leili, E., Akbari, A., Ghanbari Khanghah, A., & Bouraki, S. (2015). Incidence of Violence against Nurses in the Educational-Medical Centers in Rasht. *Journal of Holistic Nursing and Midwifery*, 25(2), 16-23. <http://hnmj.gums.ac.ir/article-1-455-fa.html>
- Pilch, I., & Turska, E. (2015). Relationships between Machiavellianism, Organizational Culture, and Workplace Bullying: Emotional Abuse from the Target's and the Perpetrator's Perspective. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 83-93. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2081-3>
- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2017a). Exploring Nature of Workplace Bullying and Psychometric Properties of Negative Acts Questionnaire-Revised (NAQ-R) in Indian Organizations. *Journal of Indian Business Research*, 9(3), 229-247. <https://doi.org/10.1108/JIBR-12-2016-0145>
- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2017b). Exploring the Process of Workplace Bullying in Indian Organizations: A Grounded Theory Approach. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(3), 247-273. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-07-2016-0067>
- Samnani, A.-K., & Singh, P. (2012). 20 Years of Workplace Bullying Research: A Review of the Antecedents and Consequences of Bullying in the Workplace. *Aggression and Violent Behavior*, 17(6), 581-589. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2012.08.004>
- Samnani, A.-K., & Singh, P. (2014). Performance-Enhancing Compensation Practices and Employee Productivity: The Role of Workplace Bullying. *Human Resource Management Review*, 24(1), 5-16. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.013>
- Samnani, A.-K., & Singh, P. (2016). Workplace Bullying: Considering the Interaction between Individual and Work Environment. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 537-549. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2653-x>
- Saunders, P., Huynh, A., & Goodman-Delahunty, J. (2007). Defining Workplace Bullying Behaviour Professional Lay Definitions of Workplace Bullying. *International Journal of Law and Psychiatry*, 30(4-5), 340-354. <https://doi.org/10.1016/j.ijlp.2007.06.007>
- Seigne, E., Coyne, I., Randall, P., & Parker, J. (2007). Personality Traits of Bullies as a Contributory Factor in Workplace Bullying: An Exploratory Study. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 10(1), 118-132. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-10-01-2007-B006>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research*: Sage

Publications.

- Westhues, K. (2002). At the Mercy of the Mob. *Occupational Health and Safety Canada*, 18(8), 30-36.
- Yen, C.-H., & Teng, H.-Y. (2013). The Effect of Centralization on Organizational Citizenship Behavior and Deviant Workplace Behavior in the Hospitality Industry. *Tourism Management*, 36(1), 401-410. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.10.003>
- Younan, B. (2019). A Systematic Review of Bullying Definitions: How Definition and Format Affect Study Outcome. *Journal of Aggression, Conflict and Peace Research*, 11(2), 109-115. <https://doi.org/10.1108/JACPR-02-2018-0347>

ب) فارسی

نصر اصفهانی، علی، و شهبازی، غلامرضا (۱۳۹۲). مدیریت قلدری در محیط کاری. انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان.

هادوی‌نژاد، مصطفی، و درزی، لیلا (۱۳۹۴). رفتارهای انحرافی در سازمان: تبیین نقش ادراک حمایت سازمانی و بی‌عدالتی، ناکامی و شخصیت. نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۶(۴)، ۱۵۱-۱۷۳.

http://jpap.sbu.ac.ir/article_95606.html