

## اوباشگری سازمانی و عوامل سازمانی موجد آن

زینب مولوی\*، حسن زارعی متین\*\*، آرزو سهرابی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۳/۱۰

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۸/۰۷/۰۲

### چکیده

یکی از انواع حاد سوء رفتارهای سازمانی و بین فردی در محیط کار، اوباشگری سازمانی است و به مفهوم سوء استفاده جمعی کارکنان از یک همکار یا به نوعی آزار و اذیت روانی فرد توسط عده‌ای دیگر است که با ایجاد فشارهای روانی بر فرد مورد نظر باعث از بین بردن شخصیت او و ایجاد خلل در انجام منظم، مستمر و دائمی وظایف سازمانی می‌شود. با توجه به اهمیت مسئله اوباشگری و پیامدهای منفی آن شناخت و پیشگیری رفتارهای اوباشگری سازمانی نقش بسزایی در سلامت روانی و جسمانی کارکنان و افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان خواهد داشت، از این رو، هدف مطالعه حاضر، شناسایی عوامل سازمانی موجد اوباشگری سازمانی در سازمان است. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی است که با بهره‌گیری از تکنیک دلفی اجرا شده است. جامعه آماری کلیه خبرگان آشنا به موضوع پژوهش و درگیر در مسائل کارکنان با سابقه تخصصی و تجربی بوده‌اند که به روش هدف‌مند انتخاب شدند. در نهایت، ۲۹ نفر در سه دور دلفی شرکت کردند و به پرسشنامه دلفی پاسخ دادند. ابتدا با مطالعه متون مرتبط با موضوع پژوهش ۲۹ عامل سازمانی موجد اوباشگری شناسایی شد. سپس، این ۲۹ عامل در اختیار خبرگان قرار گرفت و با نظر اصلاحی آنها و طی سه دور دلفی، ۳۱ عامل شناسایی شد. برای اندازه‌گیری میزان توافق نظر خبرگان ضریب هماهنگی کندال محاسبه و دلفی در سه دور اجرا شد. در نتیجه، ۳۱ عامل سازمانی موجد اوباشگری در پنج دسته: عوامل ساختاری، عوامل رفتاری - ادراکی، عوامل شغلی، عوامل مدیریتی و عوامل فرهنگی قرار گرفت.

**کلیدواژه:** اوباشگری سازمانی؛ رفتارهای انحرافی؛ سوء رفتارهای سازمانی

\*. دکترای مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

\*\* استاد مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران (نویسنده مسئول)

## مقدمه

رفتارهای کارکنان در هر دو جنبه رفتارهای سازمانی مثبت و رفتارهای سازمانی منفی یا جنبه تاریک رفتار سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. بدرفتاری‌های بین فردی در ظاهر کم‌اثر هستند، اما در صورت تداوم می‌توانند آثار مخرب زیادی بر کارکنان داشته باشد (فیاضی و یوسفیان آرائی، ۱۳۹۴: ۴۷). بنابراین، رفتارهای انحرافی در سازمان در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است، رفتارهایی که در بسترهای سازمانی رخ داده و افراد بسته به نوع عملکرد و موقعیت، رفتارهای انحرافی متفاوتی از خود بروز می‌دهند (لی، ۲۰۱۷: ۶۱۳) و این رفتارها موجب نگرانی‌های زیادی برای کارکنان می‌شود. از این رو، از دغدغه‌های مهم مدیران در سازمان، مدیریت رفتارهای هنجارشکنانه یا رفتارهای انحرافی<sup>۱</sup> در سازمان است (مالیک، ستار و ناواز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹: ۳۵).

مطالعه رفتارهای انحرافی در سازمان از دو نظر اهمیت دارد، به لحاظ نظری، رفتارهای انحرافی در سازمان یکی از مؤلفه‌های مهم عملکرد شغلی افراد در سازمان محسوب می‌شود، به لحاظ عملی نیز مطالعات از شیوع و هزینه‌بر بودن این پدیده رفتاری در سازمان‌ها حکایت دارد (هادوی‌نژاد و درزی، ۱۳۹۴: ۱۵۲). یکی از شکل‌های شدید سوءرفتارهای سازمانی و بین فردی در محیط کار، اوباشگری سازمانی<sup>۳</sup> است. قربانی اوباشگری شدن ممکن است پیامدهای روان‌شناختی و جسمانی شدیدی روی قربانی داشته باشد، و نتایج پژوهش‌ها این مهم را نشان داده است (بابامیری و همکاران، ۱۳۹۴: ۴۷). مطالعات در آلمان نشان می‌دهد از ۴۰ میلیون کارمند حدود ۱/۴ میلیون (۳/۱۸ درصد) و در فرانسه از ۲۷ میلیون کارمند ۹۵۰۰۰۰ (۳/۵۱ درصد) از اوباشگری سازمانی رنج می‌برند و این درصدها در سازمان‌های سایر کشورها نیز به صورت متفاوت بروز کرده، اما در اغلب و تقریباً در تمامی سازمان‌ها افراد به صورت‌های گوناگون در معرض آن قرار دارند (میهایلسکو و تامسکو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷، ۷۶).

اوباشگری اغلب به شکل نامحسوس و بعضاً به شکل یک رفتار محسوس روی می‌دهد که هدف آن، تبدیل یک کارمند فعال به کارمند غیرفعال و منفعل و سپس حذف وی است، اوباشگری با ایجاد فشارهای روانی بر فرد مورد نظر باعث از بین بردن شخصیت او و ایجاد خلل در انجام منظم، مستمر و دائمی وظایف

1. Deviant Behavior  
2. Malik, Sattar & Nawaz  
3. Organizational Mobbing  
4. Mihăilescu & Tomescu

سازمانی می‌شود. پیامدهای منفی اوباشگری در محل کار موجب شده است این پدیده موضوع بسیاری از پژوهش‌ها در محیط‌ها و زمینه‌های کاری مختلف باشد اما توجه کمی به علل ایجاد آن در سازمان‌ها و بررسی عوامل موجد آن شده است. اوباشگری مکرر طولانی می‌تواند موجب مشکلات روان‌شناختی برای فرد و مشکلات اقتصادی برای سازمان و خانواده‌ها و نیز جامعه شود. فرد قربانی احساس اضطراب، استرس، سرخوردگی، بی‌عدالتی در خصوص منابع سازمانی و حقوقش، محرومیت، رعب و تحقیر خواهد داشت (سوییدی و همکاران، ۱۳۹۶: ۴؛ ییلدیریم<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۷: ۴۴۸؛ النا و والجو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲: ۲؛ ویکرز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰: ۹). براین اساس، اوباشگری به‌طور فزاینده‌ای توجه مطالعات را به روابط شخصی در محل کار در چند سال اخیر جلب کرده است.

براساس اطلاعات سازمان بهداشت جهانی اوباشگری موجب واکنش‌های اضطراب، بی‌حسی، مشکلات توجه، افسردگی، تجاهل، سردرد و بسیاری بیماری‌های روحی و جسمی و موجب آسیب‌های سازمانی و هم اقتصاد کشور برحسب پیامدهای آن درخصوص جو سازمانی منفی، محیط‌کاری نایمن، کاهش در خلاقیت، اختلافات، تعارضات، مرخصی‌های استعلاجی، استعفاهای کارکنان متخصص، افزایش نرخ خروج، افزایش غیبت، کاهش عملکرد و کیفیت کار، غرامت‌هایی که به کارکنان پرداخته می‌شود، هزینه‌های قانونی و هزینه‌های بازنشستگی پیش‌ازموعده می‌شود (هاشمی و همکاران، ۱۳۹۲: ۵۸۲؛ لانگه<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۹: ۲۳۷). بنابراین، خلق محیط کاری مناسب و به دور از رفتارهایی چون اوباشگری برای موفقیت بلندمدت و بقای سازمان ضروری است (کوواچی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۸۰). دراین میان، می‌توان با شناسایی عواملی که زمینه بروز این رفتارها را در محیط کاری موجب می‌شوند، از بروز این گونه رفتارها در محیط‌های کاری جلوگیری کرد و نتایج منفی آن را در محیط کاری کاست. اگرچه پژوهش‌هایی در این حوزه برای شناسایی عوامل موجد اوباشگری سازمانی انجام گرفته است، اما این پژوهش‌ها معمولاً به‌صورت ناقص انجام گرفته، یا به بخش محدودی از این مسئله پرداخته‌اند، یا بیشتر توجه و تمرکز مطالعات بر عوامل و مضرات وجود این گونه رفتارهای مخرب در محیط‌های کاری بوده است و توجه

1. Yildirim
2. Elena & Vallejo
3. Vickers
4. Lange
5. Kovacic

اندکی به علل ایجاد این گونه رفتارهای مخرب وجود داشته است. بنابراین، باتوجه به اهمیت این موضوع، لزوم مطالعات جامع تر ضرورت می یابد.

با اینکه در جوامع پیشرفته سیاست‌هایی برای کم‌رنگ کردن این معضل درپیش گرفته‌اند، این پدیده با درجاتی هنوز پابرجاست، باتوجه به اینکه اوباشگری سازمانی در ایران هنوز معضلی ناشناخته و پنهان است و تا به رسمیت شناختن آن هنوز راه درازی در پیش است، روزانه تعداد زیادی کارمند قربانی اوباشگری سازمانی، پس از پایان ساعات اداری و بعد از تحمل جنگ روانی در محیط کار، با اعصاب رنجور و غروری لگدمال به خانه‌ها روانه می‌شوند (فرجی ارمکی و طباطبائی، ۱۳۹۵).

همانند همه رفتارهای مخرب سازمانی، پیشگیری از اوباشگری از راه‌های مناسب برای کاهش و ازبین بردن اوباشگری سازمانی در محیط‌های کاری است. زمانی که اوباشگری سازمانی رخ می‌دهد، ازبین بردن آثار و عوامل آن کمی دشوارتر می‌شود. بنابراین، با شناسایی عوامل و راهبردهای پیشگیرانه می‌توان از عوارض منفی و هزینه‌های سنگین این پدیده در محیط‌های کاری کاست (میهایلسکو و تامسکو، ۲۰۱۷: ۸۱). با وجود اهمیت شناخت این گونه رفتارهای مخرب در محیط‌های کاری و ضرورت فهم این موضوع که تمام افراد در محیط‌های کاری در معرض آن هستند، اما پژوهش‌های جامعی جهت فهم مبانی نظری آن و درک و شناسایی علل موجد آن صورت نگرفته است (هال<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۳۳). باتوجه به اهمیت مسئله اوباشگری سازمانی و پیامدهای منفی آن، شناخت عوامل موجد آن و پیشگیری از آن نقش بسزایی در سلامت روانی و جسمانی کارکنان و افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان خواهد داشت. بنابراین، پژوهش حاضر با این پیش فرض که اوباشگری در سازمان‌های ایرانی همه گیر نبوده، اما میزان اندک آن نیز برای کارکنان و به تبع آن برای سازمان‌ها مخرب است، به دنبال پاسخ به این پرسش است که عوامل موجد اوباشگری در سازمان‌ها کدامند؟

با بررسی ادبیات و پژوهش‌های صورت گرفته پیرامون خلأ انجام پژوهش جامع و شناسایی عوامل موجد اوباشگری به صورت جامع، مشخص شد که حتی در پژوهش‌هایی که به بررسی عوامل و مؤلفه‌های ایجاد اوباشگری سازمانی پرداخته‌اند، عوامل مربوطه شناسایی شده اما دسته‌بندی از این عوامل به صورت جامع و کامل، مشخص و ارائه نشده است. این خلأ، محققان را برآن داشت تا در پژوهشی جامع، مؤلفه‌ها و

1. Hall

عوامل موجد اوباشگری را شناسایی و ارائه نمایند و نه تنها عوامل رفتاری و عملکردی و یا شغلی مورد توجه قرار گیرد، بلکه توجه به مجموعه عوامل محتمل بروز اوباشگری در سازمان شناسایی و دسته‌بندی از آنها ارائه شود. لذا پژوهش حاضر به شناسایی و دسته‌بندی عوامل موجد اوباشگری در سازمان‌ها می‌پردازد.

## مبانی نظری پژوهش

### اوباشگری سازمانی

رفتار کارکنان یک سازمان، تأثیر زیادی در موفقیت و یا شکست آن سازمان دارد. برخی رفتارها دارای پیامدهای سوء برای کارکنان، محیط کار و جامعه است که به آنها رفتار انحرافی گفته می‌شود (ناظری و همکاران، ۳۹۸: ۲).

موبینگ یا اوباشگری سازمانی، واژه‌ای است که برای تشریح رفتارهای انحرافی گوناگون در محیط کار استفاده شده است و به مفهوم سوءاستفاده کارکنان از یک همکار یا به نوعی آزار و اذیت روانی فرد توسط عده‌ای دیگر است. این اصطلاح زمانی به کار می‌رود که گروهی از کارکنان در این رفتار خصمانه شرکت می‌کنند و به کمک هم به‌طور بسیار هماهنگ زندگی را برای شخصی در یک سازمان، سخت و آزاردهنده می‌سازند. این افراد می‌توانند از همکاران یا افراد مافوق باشند. این رفتارها برای تمامی سازمان‌ها یک آسیب به‌شمار می‌رود. اوباشگری اغلب در سازمان با تعارض آغاز شده و اگر رفع نشود ممکن است موجب بروز اوباشگری شود و در ادامه به تخریب شأن، شایستگی و اعتبار کارکنان منجر شود (کوواچی و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۷۹).

لیمان<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) در تمایز میان اوباشگری<sup>۲</sup> و بولینگ<sup>۳</sup> بیان می‌کند که بولینگ (قلدری) در محل کار بیشتر به آزار تهاجمی و جسمی می‌پردازد و از قلدری که در مدارس مطرح شده، وارد محیط کاری شده است؛ در صورتی که بولینگ در محل کار با رفتارهای پیچیده‌تری مطرح می‌شود که این پدیده را بهتر تبیین می‌کند و همراه با رفتارهای آزاردهنده‌تری در محیط کاری را که موجب فشارهای مضر بر کارمند می‌شود، توصیف می‌کند. قلدری سازمانی مرتبط با رفتار سرپرست نسبت به زیردست و اوباشگری رفتار

---

1. Heinz Leymann  
2. Mobbing  
3. Bullying

ناخواسته افراد نسبت به هم سطح خودشان است. قلدری یک نوع خشونت صریح انجام شده در سطح فردی، اما اوباشگری خشونت ملایم از جانب گروه است. براساس یک رویکرد قلدری سازمانی (بولینگ) مشتمل بر اوباشگری است و انواع قلدری محیط کار عبارتند از: آزاد و اذیت، طعمه و قربانی کردن دیگران، ترور روان‌شناختی، ضربات روحی، ظلم و سلطه‌گری استبدادی و اوباشگری. بااین حال در اغلب مطالعات پیشین، تلاش چندانی برای متمایزسازی این دو مفهوم انجام نشده است و در مواردی جایگزین به کار رفته‌اند (کوشازاده و اسدزاده، ۱۳۹۷: ۷۳).

مفهوم اوباشگری اولین بار توسط هینز لیمان (۱۹۹۳) مطرح شد و به‌عنوان رفتارهای خشونت‌آمیزی تعریف می‌شود که توسط گروهی از قلدرها موجب می‌شود و از استرس‌های مخرب محیط کاری است و برای آنکه رفتار یا عملی جزء اوباشگری محسوب شود باید حداقل ۶ ماه به‌طول انجامیده و یکی از رفتارهای آن حداقل در هفته بروز کرده باشد؛ همچنین، مشارکت کنندگان بپذیرند که قربانی اوباشگری بوده‌اند.

اوباشگری سه بازیگر دارد؛ قربانی، اوباشگر و شاهد.<sup>۱</sup> نتایج اوباشگری برای قربانی شامل عوارض فیزیکی، احساسی و روان‌شناختی خواهد بود. اوباشگر، فردی است که موجب بروز رفتارهای اوباشگری می‌شود. شاهدان نیز به دو دسته فعال (به‌طور مستقیم در فرایند مشارکت می‌کند و موجب تقویت آن می‌شود) و منفعل (به‌صورت مستقیم در فرایند مشارکت نداشته، اما کمکی به قربانی نمی‌کنند) تقسیم می‌شوند (ماران<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۸).

انواع اوباشگری در سازمان را می‌توان در سه دسته جای داد: اوباشگری بالا به پایین<sup>۳</sup> (توسط سرپرست و مافوق بر کارمند)، اوباشگری رو به بالا<sup>۴</sup> (از سطوح پایین به سطوح بالای سازمان) و اوباشگری افقی<sup>۵</sup> (میان کارکنان و همکاران). لیمان از دلایل عمده اوباشگری روبه‌پایین را شامل: روش ضعیف کاری و بی‌توجهی مدیریت می‌داند. داونپورت<sup>۶</sup> و همکاران (۱۹۹۹) علل آن را ساختارهای غیرکارکردی سازمانی، کمبود ارتباطات، فرهنگ سازمانی ضعیف و اثرات بیرونی می‌دانند. بیشترین درصد اوباشگری را

1. The victim, the mobber, and the witness

2. Maran et al

3. Downward workplace mobbing

4. Upward mobbing

5. Horizontal mobbing

6. Davenport et al

اوباشگری روبه پایین می‌دانند. حدود ۵۷ درصد اوباشگری گزارش شده در اروپا و ۸۷ درصد آن در امریکا شامل این نوع اوباشگری است. دلایل اوباشگری در سازمان به سه دسته دلایل: فردی، اجتماعی و سازمانی تقسیم شده است: دلایل سازمانی شامل بی‌کفایتی در تجارت کسب و کار، تغییر ماهیت کار، فرهنگ و جو سازمانی، بی‌کفایتی رفتارهای رهبری، وضعیت اجتماعی قربانی و استرس‌زاهای شغلی است. عوامل اجتماعی با ماهیت فرهنگ جامعه ارتباط دارد، عوامل فردی نیز شامل ویژگی‌های شخصیتی و شایستگی‌های حرفه‌ای افراد را شامل می‌شود. پژوهش‌ها نشان داده است علل اوباشگری می‌تواند هم‌زمان هم بروز دهد و میان علل اوباشگری و بروز رفتارهای اوباشگری، ارتباط مثبت وجود دارد (هورواشی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۱۱۸۰؛ قریشی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵: ۹۴).

سبک‌های رهبری متفاوت اثرات متفاوتی بر بروز و کاهش اوباشگری سازمانی دارند. سبک رهبری و مسائل سازمانی از علل اوباشگری است. سبک رهبری تحولی و تبادل‌ی موجب کاهش اوباشگری شده و سبک رهبری مقتدرانه موجب افزایش آن می‌شود و رهبری پدران به دلیل دارا بودن جنبه‌هایی از جمله خیرخواهی و اقتدار دارای اثرات منفی و مثبت است. در این میان و در کنار سبک‌های رهبری، مربیگری موجب کاهش رفتارهای انحرافی می‌شود (ارتون<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳؛ زاف و استروالد<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸؛ غلامیان، ۱۳۹۵)،

جو مسموم سازمانی تأثیراتی منفی در ذهن، بهره‌وری، عملکرد، و تصمیم‌گیری‌ها دارد (زارع و همکاران، ۱۳۹۶: ۲). از دید قربانیان، جو سازمانی، استرس شغلی و مشکلات سازمانی از جمله مهم‌ترین دلایل اوباشگری است. مسائل و مشکلات سازمانی از جمله فشار زمانی، عدم قطعیت که منجر به ابهام مسئولیت و نقش شده، نرخ بالای تضاد و تعارض سازمانی و جو سازمانی از سایر دلایل بروز اوباشگری است (زاف<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹).

---

1. Hüsrevsahi  
2. Qureshi  
3. Ertureten  
4. Zapf, & Osterwalder  
5. Zapf

## پیشینه پژوهش

پژوهش‌های انجام گرفته در حوزه اوباشگری به چند سال اخیر مربوط می‌شود. از پژوهش‌های جامع اوباشگری می‌توان به تحقیق زاف (۱۹۹۹) اشاره کرد که به بررسی علل اوباشگری و نتایج آن پرداخته و مدل مفهومی خود را ارائه کرده است. داده‌ها در دو بخش جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان داد از دید فردی که در معرض اوباشگری بوده است، انگیزه اصلی این رفتارها بیرون‌راندن فرد از سازمان بوده و عامل بعدی آنکه فرد متخاصم تحت تأثیر دیگران و گروه‌هایی که در آنها عضویت دارد، قرار گرفته و این گونه رفتارها را از خود بروز داده است. عوامل سازمانی که موجب اوباشگری می‌شود: شامل رهبری، فرهنگ، عوامل استرس‌شغلی و عوامل مرتبط با گروه‌های اجتماعی شامل خصومت، حسادت، فشار گروهی و عوامل فردی شامل شخصیت و مهارت است. در این پژوهش انواع رفتارهای موبینگ را شامل شایعه، انزوای اجتماعی، خشونت کلامی، حمله به قلمرو فردی، خشونت فیزیکی و حمله به دیدگاه و نگرش فردی مطرح کرده است که عوارض روان‌شناختی از جمله افسردگی، استرس و وسواس فکری را موجب می‌شود.

همایونی (۱۳۹۲) در پایان‌نامه خود به بررسی پیشایندها و پیامدهای اوباشگری سازمانی در کارکنان شرکت گاز بیدلند پرداخت. پیشایندها شامل ویژگی‌های شخصیتی، جو سازمانی، عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک‌شده و پیامدها شامل اعتماد سازمانی، خستگی مزمن، نارسایی‌های شناختی شغلی، سلامت عمومی و کیفیت روابط زناشویی می‌باشد. نتایج حاکی از آن بود که تمامی متغیرهای پیش‌بین و پیامدها با اوباشگری سازمانی رابطه معنی‌دار دارند. در تحقیق مشابه دیگری توسط وی و همکاران (۱۳۹۴) به بررسی رابطه اوباشگری سازمانی با خستگی مزمن و نارسایی‌های شناختی شغلی پرداخته شد. نتایج حاکی از آن بود که بین اوباشگری سازمانی و مؤلفه‌های آن با خستگی مزمن و نارسایی‌های شناختی شغلی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. اوباشگری مکرر طولانی‌مدت می‌تواند برای هدف مقدار زیادی مشکلات اجتماعی، روان‌شناختی و روان‌تنی ایجاد کند. پژوهش مشابه دیگری توسط قریشی و همکارانش (۲۰۱۵) انجام شد که نشان داد وجود عوامل اوباشگری موجب استرس شغلی و بروز رفتارهای منفی در کارکنان می‌شود. بنابراین، مدیران و کارکنان باید به اوباشگری در سازمان‌ها نظر ویژه‌ای داشته و با کنترل علل آن، از اعمال اوباشگری در محل کار و نتایج مخرب آن جلوگیری کنند.



تحقیق آکار<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱) نشان داد بیش از نیمی از مشارکت کنندگان (۵۶/۲ درصد) در یکسال اخیر خصوصاً شش ماه از جانب سرپرست و همکاران در معرض اوباشگری قرار داشته و از دلایل عمده آن عوامل سازمانی بوده است که به کاهش رضایت شغلی و ترک شغل منجر شده است. در این میان، نقش عامل فرهنگ و بستر سازمانی در ایجاد و یا کاهش آن به اثبات رسیده است و می توان به واسطه آن اثرات و بروز آن را پیشگیری و کنترل کرد. نتایج پژوهش همایونی و همکاران (۱۳۹۴) نشان داد راهبردهایی از جمله: ایجاد خط مشی ضد اوباشگری، اجرای زمینه یابی هایی از کارکنان در تلاش برای آشکار کردن رفتارهای اوباشگری، آموزش و توسعه کارکنان از جمله برگزاری کارگاه، آموزش حل تعارض، ایجاد فرایندهای گزارش دهی و تشویق گزارش دهی برای پیشگیری و غلبه بر رفتارهای اوباشگری سازمانی و برخوردارشدن از نیروی کار سالم تر برای کاهش اوباشگری در سازمان ها مفید است.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل سازمانی موجد اوباشگری و در نتیجه، پیشگیری از آن انجام گرفته است. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده ها از نوع تحقیقات توصیفی - پیمایشی است. برای اجرای پژوهش ابتدا با مطالعه متون نظری مرتبط با موضوع پژوهش، عوامل سازمانی موجد اوباشگری شناسایی و استخراج شدند. در مرحله بعد با تشکیل پانل دلفی در سه دور عوامل موجد اوباشگری در سازمان شناسایی شد. ملاک انتخاب متخصصان در پنل دلفی، تخصص نظری و تجربه عملی در حوزه منابع انسانی، رفتار سازمانی و روان شناسی بوده است و به ویژه تخصص و آشنایی در حوزه رفتارهای سازمانی مخرب و انحرافی و آشنا با محیط سازمانی. به طور کلی، این پژوهش در سه مرحله انجام گرفت که به شرح زیر بود:

مرحله اول) در این مرحله با مطالعه متون نظری مرتبط با موضوع پژوهش، اطلاعاتی در حوزه پژوهش و برخی عوامل موجد اوباشگری در سازمان شناسایی شد. در این مرحله مطالعات اسنادی و کتابخانه ای به کار گرفته شد. حاصل این مرحله فهرستی از عوامل شناسایی شده بود که در متون مختلف به عنوان عوامل ایجاد کننده اوباشگری در سازمان معرفی شده بود که در جدول (۱) بیان شده است.

1. Akar

جدول ۱. عوامل شناسایی شده موجد اوباشگری از طریق مطالعات نظری

منبع	عامل شناسایی شده	بعد	ردیف
لیمن (۱۹۹۶)، هوروات و پاگون <sup>۱</sup> (۲۰۱۲)	رویه‌ها و فرایندهای کاری ناکارآمد	عوامل ساختاری	۱
هوروات و پاگون (۲۰۱۲)	نبود فرایندهای گزارش‌دهی و تشویق گزارش‌دهی		
دنهارت و اندریکارتین (۲۰۱۵)	عدم تدوین سیاست‌های سازمانی شفاف حامی کارکنان		
پاسو <sup>۲</sup> (۲۰۱۵)	ارتباطات غیر مؤثر و مخرب سازمانی		
زاف و اوستروالدر (۱۹۹۸)، لیمن (۱۹۹۶)	خصوصیت سازمانی	عوامل رفتاری ادراکی	۲
زاف و اوستروالدر (۱۹۹۸)، قریشی و همکاران (۲۰۱۵)	حسادت سازمانی		
زاف و اوستروالدر (۱۹۹۸)، چاستر (۱۹۹۶)، قریشی و همکاران (۲۰۱۵)	نبود شایستگی‌های رفتارهای اجتماعی مناسب		
زاف و اوستروالدر (۱۹۹۸)، آکار و همکاران (۲۰۱۱)	درک کژتابی‌هایی نظیر سوء مدیریت از سوی کارمند		
چاستر (۱۹۹۶)	سایش اجتماعی		
لیمن (۱۹۹۶)، زوچلاک <sup>۳</sup> (۱۹۹۴)، آکار و همکاران (۲۰۱۱)	عوامل استرس‌زای شغلی	عوامل شغلی	۳
زاف (۱۹۹۹)	نامشخص بودن مسئولیت‌ها		
لیمن (۱۹۹۶)	فشار زمانی کاری		

1. Horvat & Pagon
2. Pascu
3. Zuschlag

اوباشگری سازمانی و عوامل سازمانی موجد آن

منبع	عامل شناسایی شده	بعد	ردیف
کلپ و کوناکلی <sup>۱</sup> (۲۰۱۳)	عدم حمایت مدیریت به خصوصاً مدیران ارشد سازمانی	عوامل مدیریتی	۳
بوگاتی <sup>۲</sup> (۲۰۰۲)	مدیریت ناصحیح تعارض سازمانی		
ارتوتن و همکاران (۲۰۱۳)، هورواشی (۲۰۱۵)، سمالوگ <sup>۳</sup> (۲۰۱۱)، قریشی و همکاران (۲۰۱۵)	سبک‌های نامناسب رهبری		
وندرچوخ و کامرس (۲۰۰۳)؛ هورواشی (۲۰۱۵)	مدیریت نادرست تغییرات سازمانی		
وندرچوخ و کامرس (۲۰۰۳)	بی توجهی به توانمندسازی کارکنان		
آکار و همکاران (۲۰۱۱)	مدیریت ناصحیح مداخلات		
ارتون و همکاران (۲۰۱۳)، زاف اوستروالدر (۱۹۹۸)	نبود مربیگری		
کاراکاس و اوکانلی (۲۰۱۵)	بی توجهی به آموزش جرئت‌ورزی به کارکنان		
قریشی و همکاران (۲۰۱۵)	سوءاستفاده مدیران از قدرت		
همایونی (۱۳۹۲)، هورواشی (۲۰۱۵)، قریشی و همکاران (۲۰۱۵)	فرهنگ سازمانی ناکارآمد		
همایونی (۱۳۹۲)؛ هورواشی (۲۰۱۵)، سمالوگ (۲۰۱۱)	جو سازمانی مخرب		
همایونی (۱۳۹۲)	هنجارها و ارزش‌ها ناصحیح		
وینهارت و اندریوکایتین <sup>۴</sup> (۲۰۱۵)	نبود گفت‌وگو صحیح در چارچوب‌های سازمانی		
آکار و همکاران (۲۰۱۱)	شبکه‌سازی غیررسمی مخرب و نامؤثر		
همایونی و همکاران (۱۳۹۴)	تشکیل گروه‌های حامی اوباشگری در سازمان		
همایونی (۱۳۹۲)	نبود عدالت درباره گروه‌ها، خصوصاً اقلیت‌ها		
لیمن (۱۹۹۶)	فشار گروهی		

1. Celep & Konakli
2. Bogathy
3. Cemaloglu
4. Vveinhardt & Andriukaitienė

مرحله دوم) تعیین گروه خبرگان و احراز نظر موافق آنها برای شرکت در پنل دلفی: برای تعیین گروه خبرگان با روش قضاوتی و به صورت هدف‌مند، فهرستی از بیش از ۵۰ نفر از صاحب‌نظرانی که در حوزه موضوع پژوهش آگاهی و تخصص کافی داشتند، انتخاب شدند. سپس، با ارتباط گرفتن با آنها و کسب موافقت ۲۹ نفر از آنان برای شرکت در پانل دلفی، هدف پژوهش برای ایشان تشریح شد. از میان خبرگان شرکت‌کننده در پانل دلفی ۱۴ نفر در پست مدیریت منابع انسانی، ۳ نفر کارشناس منابع انسانی، ۹ نفر مدیر عالی سازمان و یک نفر کارشناس امور استخدامی و ۲ نفر مشاور منابع انسانی بود (۶ نفر از این افراد هم‌زمان هیئت‌علمی دانشگاه بودند). از میان این افراد، ۲۱ نفر تحصیلات مدیریت منابع انسانی در گرایش‌های مختلف یا رفتار سازمانی داشتند و بقیه تحصیلات غیرمرتبط با منابع انسانی از جمله مهندسی صنایع و... داشتند. همه خبرگان شرکت‌کننده در پانل دلفی حداقل ۱۰ سال سابقه کار داشتند. از میان شرکت‌کنندگان ۱۳ نفر حداقل ۱۵ سال سابقه کار داشتند. ۸ نفر ده سال سابقه کار داشتند. ۳ نفر ۱۱ سال سابقه کار، ۲ نفر ۱۲ سال و ۳ نفر ۱۴ سال سابقه کار داشتند. مدرک تحصیلی شرکت‌کنندگان حداقل لیسانس بود که در میان شرکت‌کنندگان ۸ نفر دکتری یا دانشجوی دکتری بودند. ۱۶ نفر فوق‌لیسانس و ۳ نفر لیسانس و دو نفر تحصیلات خود را اعلام نکردند.

مرحله سوم) عوامل شناسایی شده در قالب پرسشنامه‌ای در اختیار اعضای پنل دلفی قرار گرفت، ضمن اینکه در دور اول از اعضای پنل تقاضا شد چنانچه عامل دیگری به جز عوامل ارائه‌شده مدنظر دارند، به قسمت انتهایی پرسشنامه اضافه کنند.

سه ویژگی تکنیک دلفی، ناشناس بودن اعضا برای یکدیگر، اخذ بازخورد و تکرار است که در این پژوهش رعایت شد. در پژوهش حاضر سه دور دلفی تا رسیدن به اتفاق نظر انجام گرفت. وب و ویلیامز معتقدند بسیاری از محققان قبل از اجرای تکنیک دلفی سطح اتفاق نظر را مشخص نمی‌کنند، بلکه پس از تحلیل داده‌ها این تصمیم‌گیری صورت می‌گیرد که این موضوع اختیاری بودن اتفاق نظر را نشان می‌دهد (ویلیامز و وب<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴). در پژوهش حاضر برای تعیین سطح اتفاق نظر، ضریب هم‌هنگی کندال محاسبه شد. این ضریب مقیاسی برای تعیین درجه هم‌هنگی و موافقت میان چندین دسته رتبه مربوط به N شیء یا فرد است. این ضریب نشان می‌دهد افرادی که چند مقوله را براساس اهمیت مرتب کرده‌اند، معیارهای

مشابهی را به کار گرفته‌اند. برای تصمیم‌گیری برای توفیق یا ادامه دوره‌های دلفی، معیار تصمیم‌گیری، اتفاق نظر قوی میان اعضای پانل است. مقادیر گوناگون این ضریب و تفسیر آن براساس نظر زاف (۱۹۹۹) در جدول (۲) بیان شده است.

جدول ۲. تفسیر مقادیر گوناگون ضریب کندال

مقدار w	۰/۱	۰/۳	۰/۵	۰/۷	۰/۹
تفسیر میزان اتفاق نظر	بسیار ضعیف	ضعیف	متوسط	قوی	بسیار قوی
اطمینان نسبت به ترتیب عوامل	وجود ندارد	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد

پژوهش حاضر با روش دلفی انجام گرفته است و متأسفانه کنترل روایی و پایایی دلفی کار آسانی نیست و دستیابی به نتایج یکسان، حتمی نیست، اما اگر اعضای شرکت‌کننده نماینده گروه و حوزه خاصی باشند، روایی و پایایی دلفی مورد تأیید قرار می‌گیرد. البته شاید موارد انتقادی به تمام تحقیقات کیفی صورت گیرد، ولی نباید دلفی را با رویکرد کمی یا کیفی به قضاوت گرفت، حال آنکه رویکرد تحقیق پیش رو کیفی است و استفاده از معیارهای اعتبارپذیری، کاربردپذیری و تأییدپذیری برای اطمینان از اعتبار و اعتماد نتایج صحیح است (احمدی و همکاران، ۱۳۸۷).

آنچه در روایی و پایایی دلفی مؤثر است این است که پژوهشگر در آن تأثیری نداشته باشد تا روایی صورتی آسیب نبیند، ضمن اینکه اگر اعضای شرکت‌کننده متخصص بوده باشند، اعتبار محتوا هم تأیید می‌شود و به‌طور کلی، قابلیت اعتبار و اعتماد دلفی به میزان خبرگی پاسخ‌دهندگان بستگی دارد. اطمینان از پایایی پرسشنامه در پژوهش حاضر با به کارگیری روش‌های زیر حاصل شد:

- تکرار سه دور دلفی: پرسشنامه در سه مرحله توزیع شد که نتایج دو مرحله آخر کاملاً نزدیک به هم بود.
- تعداد اعضای شرکت‌کننده و تجربه بودن همگی آنان.
- رسیدن به اجماع نظر بین خبرگان.

در این پژوهش برای سنجش روایی صوری یا ظاهری پرسشنامه به تعدادی از استادان دانشگاهی و افراد خبره و متخصص در زمینه نیازسنجی آموزشی نشان داده شد تا علاوه بر اینکه از منطقی و قابل فهم بودن سؤالات اطمینان حاصل شود، جالب بودن و تناسب ظاهری آن نیز در بوته آزمایش قرار گیرد. پس از دریافت نظرات افراد خبره درباره ایرادات پرسشنامه اصلاحات لازم جهت رفع عیوب آن انجام گرفت.

## یافته‌ها

پرسشنامه‌های دلفی طی سه مرحله طراحی و اجرا شد. در مرحله اول بیست و نه عامل شناسایی شده در پنج بعد از طریق ادبیات نظری، در قالب پرسشنامه‌ای به خبرگان ارائه داده شد. در مرحله اول خبرگان همه عوامل موجد شناسایی شده را تأیید کردند و دو عامل شامل رفتارهای ضدشهروندی سازمانی و سوءاستفاده همکاران از قدرت در ذیل عوامل رفتاری را اضافه کردند. در دور دوم ۳۱ عامل در قالب پرسشنامه‌ای با طیف پنج درجه‌ای لیکرت به خبرگان ارائه شد و با تحلیل نتایج، پرسشنامه دور سوم با ۳۱ عامل تأیید شده در دور دوم ارائه شد.

در هر مرحله، قبل از تحلیل پاسخ‌های حاصل از پرسشنامه‌ها، بهنجار (نرمال بودن) داده‌ها از طریق آزمون کلموگروف بررسی شد. با توجه به اینکه داده‌ها توزیع بهنجار نداشتند، برای بررسی آنها آزمون دوجمله‌ای اجرا شد. آزمون دوجمله‌ای برای بررسی اینکه آیا تک تک عوامل شناسایی شده مورد پذیرش درصد بالایی از خبرگان است، طبق نظر خبرگان در آزمون دوجمله‌ای چنانچه حداقل ۷۰ درصد خبرگان عاملی را تأیید کنند، این عامل پذیرفته می‌شود. نتایج آزمون دوجمله‌ای برای دور سوم دلفی در جدول (۳) بیان شده است.

جدول ۳. اطلاعات توصیفی حاصل از دور سوم دلفی

مد	میان	انحراف معیار	میانگین	عامل شناسایی شده	بعد
۷	۷	۰/۵۶۴	۶/۵۱۷	رویه‌ها و فرایندهای کاری ناکارآمد	عوامل ساختاری
۷	۷	۰/۷۲۰	۶/۵۸۶	نبود فرایندهای گزارش‌دهی و تشویق گزارش‌دهی	
۶	۶	۰/۷۱۳	۵/۷۹۳	عدم تدوین سیاست‌های سازمانی شفاف حامی کارکنان	
۷	۷	۰/۸۵۵	۶/۵۱۷	ارتباطات غیر مؤثر و مخرب سازمانی	

اوباشگری سازمانی و عوامل سازمانی موجد آن

مد	میانہ	انحراف معیار	میانگین	عامل شناسایی شده	بعد
۶	۶	۰/۳۷۷	۵/۸۲۷	خصوصیت سازمانی	عوامل رفتاری- ادراکی
۷	۶	۰/۹۹۹	۶/۰۳۴	حسادت سازمانی	
۷	۶	۰/۸۵۷	۶/۲۴۱	سوء استفاده همکاران از قدرت	
۷	۶	۰/۸۵۷	۶/۲۴۱	رفتار ضد شهروندی سازمانی	
۷	۷	۰/۸۵۵	۶/۵۱۷	نبود شایستگی های رفتارهای اجتماعی مناسب	
۶	۶	۰/۷۰۸	۵/۶۵۵	درک کژتابی هایی نظیر سوء مدیریت از سوی کارمند	
۶	۶	۰/۸۵۵	۵/۵۱۷	سایش اجتماعی	
۷	۷	۰/۶۲۴	۶/۷۵۸	عوامل استرس زای شغلی	عوامل شغلی
۷	۷	۰/۶۲۲	۶/۴۸۲	نامشخص بودن مسئولیت ها	
۷	۷	۰/۵۲۹	۶/۸۲۷	فشار زمانی کاری	
۷	۷	۱/۰۹۱	۶/۳۴۴	عدم حمایت مدیریت به خصوصاً مدیران ارشد سازمانی	عوامل مدیریتی
۶	۶	۰/۷۸۷	۶/۰۰	مدیریت ناصحیح تعارض سازمانی	
۵	۶	۰/۸۶۸	۵/۹۳۱	سبک های نامناسب رهبری	
۷	۷	۰/۹۸۶	۶/۳۱۰	مدیریت نادرست تغییرات سازمانی	
۷	۷	۰/۸۹۳	۶/۴۴۸	بی توجهی به توانمندسازی کارکنان	
۷	۷	۰/۶۲۴	۶/۷۵۸	مدیریت ناصحیح مداخلات	
۶	۶	۰/۶۷۷	۶/۲۴۱	نبود مربیگری	
۷	۶	۰/۸۱۶	۶/۲۴۱	بی توجهی به آموزش جرئت ورزی به کارکنان	
۷	۷	۰/۸۸۷	۶/۳۷۹	سوء استفاده مدیران از قدرت	
۷	۷	۰/۶۱۶	۶/۵۸۶	فرهنگ سازمانی ناکارآمد	عوامل فرهنگی
۷	۷	۰/۷۲۴	۶/۴۸۲	جو سازمانی مخرب	
۷	۷	۱/۰۳۱	۶/۰۰	هنجارها و ارزش ها ناصحیح	
۷	۷	۰/۸۹۶	۶/۲۴۱	نبود گفتمان صحیح در چارچوب های سازمانی	
۷	۷	۰/۷۹۹	۶/۳۴۴	شبکه سازی غیررسمی مخرب و نامؤثر	
۷	۷	۰/۷۰۸	۶/۶۵۵	تشکیل گروه های حامی موینگ در سازمان	
۷	۷	۰/۸۱۴	۶/۱۰۳	نبود عدالت درباره گروه ها، خصوصاً اقلیت ها	
۷	۷	۰/۵۴۹	۶/۷۹۳	فشار گروهی	

جدول ۴. نتایج آزمون دوجمله‌ای برای تحلیل پرسشنامه دور سوم

ضریب معنی‌داری	نسبت مشاهده‌شده	تعداد	گروه‌ها	عامل شناسایی شده	بعد	
۰/۰۰۰	۰/۰۰	۱	≤۵	رویه و فرایندهای کاری ناکارآمد	عوامل ساختاری	
	۱/۰۰	۲۸	>۵			
۰/۰۰۰	۰/۱	۴	≤۵	نبود فرایندهای گزارش‌دهی و تشویق گزارش‌دهی		
	۰/۹	۲۵	>۵			
۰/۰۰۰	۰/۲	۶	≤۵	عدم تدوین سیاست‌های سازمانی شفاف حامی کارکنان		
	۰/۸	۲۳	>۵			
۰/۰۰۰	۰/۲	۵	≤۵	ارتباطات غیرمؤثر و مخرب سازمانی		
	۰/۸	۲۴	>۵			
۰/۰۰۰	۰/۲	۵	≤۵	خصوصیت سازمانی		عوامل رفتاری - ادراکی
	۰/۸	۲۴	>۵			
۰/۰۰۱	۰/۳	۹	≤۵	حسادت سازمانی		
	۰/۷	۲۰	>۵			
۰/۰۰۰۱	۰/۲	۶	≤۵	سوءاستفاده همکاران از قدرت		
	۰/۸	۲۳	>۵			
۰/۰۰۰	۰/۲	۶	≤۵	رفتار ضد شهروندی سازمانی		
	۰/۸	۲۳	>۵			
۰/۰۰۰	۰/۲	۵	≤۵	نبود شایستگی‌های رفتارهای اجتماعی مناسب		
	۰/۸	۲۴	>۵			
۰/۰۰۰	۰/۳	۸	≤۵	درک کژتابی‌هایی نظیر سوءمدیریت از سوی کارمند		
	۰/۷	۲۱	>۵			
۰/۰۰۰	۰/۲	۶	≤۵	سایس اجتماعی		
	۰/۸	۲۳	>۵			



اوباشگری سازمانی و عوامل سازمانی موجد آن

ضریب معنی‌داری	نسبت مشاهده‌شده	تعداد	گروه‌ها	عامل شناسایی شده	بعد
۰/۰۰۰	۰/۱	۳	≤۵	عوامل استرس‌زای شغلی	عوامل شغلی
	۰/۹	۲۶	>۵		
۰/۰۰۰	۰/۱	۲	≤۵	نامشخص بودن مسئولیت‌ها	
	۰/۹	۲۷	>۵		
۰/۰۰۰	۰/۱	۲	≤۵	فشار زمانی کار	
	۰/۹	۲۷	>۵		
۰/۰۰۰	۰/۲	۶	≤۵	عدم حمایت مدیریت به خصوصاً مدیران ارشد سازمانی	عوامل مدیریتی
	۰/۸	۲۳	>۵		
۰/۰۰۰	۰/۲	۵	≤۵	مدیریت ناصحیح تعارض سازمانی	
	۰/۸	۲۴	>۵		
۰/۰۰۱	۰/۲	۷	≤۵	سبک‌های نامناسب رهبری	
	۰/۸	۲۲	>۵		
۰/۰۰۰	۰/۳	۹	≤۵	مدیریت نادرست تغییرات سازمانی	
	۰/۷	۲۰	>۵		
۰/۰۰۰	۰/۲	۶	≤۵	بی‌توجهی به توانمندسازی کارکنان	
	۰/۸	۲۳	>۵		
۰/۰۰۰	۰/۱	۳	≤۵	مدیریت ناصحیح مداخلات	
	۰/۹	۲۶	>۵		
۰/۰۰۰	۰/۱	۴	≤۵	نبود مربیگری	
	۰/۹	۲۵	>۵		
۰/۰۰۰	۰/۲	۵	≤۵	بی‌توجهی به آموزش جرئت‌ورزی به کارکنان	
	۰/۸	۲۴	>۵		
۰/۰۰۰	۰/۳	۸	≤۵	سوءاستفاده مدیران از قدرت	
	۰/۷	۲۱	>۵		

ضریب معنی‌داری	نسبت مشاهده‌شده	تعداد	گروه‌ها	عامل شناسایی شده	بعد
۰/۰۰۰	۰/۱	۲	≤۵	فرهنگ سازمانی ناکارآمد	عوامل فرهنگی
	۰/۹	۲۷	>۵		
۰/۰۰۰	۰/۱	۴	≤۵	جو سازمانی مخرب	
	۰/۹	۲۵	>۵		
۰/۰۰۰	۰/۳	۱۰	≤۵	هنجارها و ارزش‌ها ناصحیح	
	۰/۷	۱۹	>۵		
۰/۰۰۰	۰/۲	۷	≤۵	نبود گفت‌وگو صحیح در چارچوب‌های سازمانی	
	۰/۸	۲۲	>۵		
۰/۰۰۰	۰/۲	۶	≤۵	شبکه‌سازی غیررسمی مخرب و نامؤثر	
	۰/۸	۲۳	>۵		
۰/۰۰۰	۰/۲	۶	≤۵	تشکیل گروه‌های حامی موبینگ در سازمان	
	۰/۸	۲۳	>۵		
۰/۰۰۰	۰/۳	۹	≤۵	نبود عدالت درباره گروه‌ها، خصوصاً اقلیت‌ها	
	۰/۷	۲۰	>۵		
۰/۰۰۰	۰/۱	۲	≤۵	فشار گروهی	
	۰/۹	۲۷	>۵		

باتوجه به نتایج آزمون دو جمله‌ای در جدول (۴)، از آنجا که ضریب معنی‌داری در تمامی شاخص‌ها در ابعاد مختلف کم‌تر از سطح خطای ۰/۰۵ است، تمامی عوامل شناسایی شده در بعد مورد نظر از نظر خبرگان موجد موبینگ در سازمان است. از طرفی، باتوجه به داده‌های به دست آمده از پرسشنامه، میانگین تمامی عوامل از نظر خبرگان بیش از ۵ و انحراف معیار کم‌تر از ۱/۴ به دست آمد. بنابراین، تمامی عوامل شناسایی شده در مرحله قبل تأیید شد.

در هر دور دلفی برای اطمینان از هماهنگی درونی نظر خبرگان در مورد عوامل شناسایی شده، ضریب هماهنگی کندال و رتبه‌های حاصل شده در سه دور دلفی در جدول (۵) بیان شده است.

جدول ۵. ابعاد و عوامل شناسایی شده

دور سوم		دور دوم		دور اول		عوامل شناسایی شده	بعد
آماره کای دو: ۲۰۶/۱۲۱ ضریب معنی داری: ۰/۰۰۰ تعداد: ۲۹		آماره کای دو: ۲۰۲/۶۰۳ ضریب معنی داری: ۰/۰۰۰ تعداد: ۲۹		آماره کای دو: ۶۹/۸۲۱ ضریب معنی داری: ۰/۰۰۰ تعداد: ۲۹			
ضریب کندهال: ۰/۲۱۱		ضریب کندهال: ۰/۲۱۰		ضریب کندهال: ۰/۳۰۳			
اولویت	میانگین	اولویت	میانگین	اولویت	میانگین		
پنجم	۳/۳۶۰	پنجم	۳/۳۶۱	دوم	۵/۱۴۲	عوامل ساختاری	رویه‌ها و فرایندهای کاری ناکارآمد
							نبود فرایندهای گزارش دهی و تشویق گزارش دهی
							عدم تدوین سیاست‌های سازمانی شفاف حامی کارکنان
							ارتباطات غیرمؤثر و مخرب سازمانی
چهارم	۴/۱۶۴	چهارم	۴/۲۶	چهارم	۳/۳۸۵	عوامل رفتاری- ادراکی	خصوصیت سازمانی
							حسادت سازمانی
							سوءاستفاده همکاران از قدرت
							رفتار ضد شهروندی سازمانی
							نبود شایستگی‌های رفتارهای اجتماعی مناسب
							درک کزتابی‌هایی نظیر سوءمدیریت از سوی کارمند
						سایش اجتماعی	
دوم	۶/۶۳۴	دوم	۶/۳۱۰	پنجم	۳/۱۴۸	عوامل شغلی	عوامل استرس‌زای شغلی
							نامشخص بودن مسئولیت‌ها
							فشار زمانی کاری

دور سوم		دور دوم		دور اول		عامل شناسایی شده	بعد
آماره کای دو: ۲۰۶/۱۲۱ ضریب معنی داری: ۰/۰۰۰ تعداد: ۲۹		آماره کای دو: ۲۰۲/۶۰۳ ضریب معنی داری: ۰/۰۰۰ تعداد: ۲۹		آماره کای دو: ۶۹/۸۲۱ ضریب معنی داری: ۰/۰۰۰ تعداد: ۲۹			
ضریب کندهال: ۰/۷۱۱		ضریب کندهال: ۰/۷۱۰		ضریب کندهال: ۰/۳۰۳			
اولویت	میانگین	اولویت	میانگین	اولویت	میانگین		
اول	۱۰/۵۹۴	اول	۱۰/۶۱۰	اول	۷/۴۰	عدم حمایت مدیریت به خصوصاً مدیران ارشد سازمانی	عوامل مدیریتی
						مدیریت ناصحیح تعارض سازمانی	
						سبک‌های نامناسب رهبری	
						مدیریت نادرست تغییرات سازمانی	
						بی توجهی به توانمندسازی کارکنان	
						مدیریت ناصحیح مداخلات	
						نبود مربیگری	
						بی توجهی به آموزش جرئت‌ورزی به کارکنان	
						سوءاستفاده مدیران از قدرت	
سوم	۴/۲۱۲	سوم	۴/۱۹۴	سوم	۳/۶۰۱	فرهنگ سازمانی ناکارآمد	عوامل فرهنگی
						جو سازمانی مخرب	
						هنجارها و ارزش‌ها ناصحیح	
						نبود گفت‌وگو صحیح در چارچوب‌های سازمانی	
						شبکه‌سازی غیررسمی مخرب و نامؤثر	
						تشکیل گروه‌های حامی موبینگ در سازمان	
						نبود عدالت درباره گروه‌ها، خصوصاً اقلیت‌ها	
						فشار گروهی	

در دوره اول دلفی (جدول ۵)، ضریب کندال برابر با  $0/303$  به دست آمد. بنابراین، هماهنگی و توافق ضعیف را نشان می‌دهد (براساس جدول ۲). از طرفی ضریب معنی‌داری برابر با صفر و کوچکتر از  $0/05$  به دست آمد. بنابراین، مؤلفه‌ها قابل رتبه‌بندی هستند که رتبه اولویت آنها در جدول مشخص شد. پرسشنامه دور دوم دلفی با شرکت همان ۲۹ نفر خبرگانی که در دور اول شرکت کرده بودند، اجرا شد. در این پرسشنامه در مجموع، ۳۱ عامل در پنج بعد شناسایی شده در مرحله اول، در قالب پرسشنامه دور دوم دلفی به خبرگانی که موافقت کرده بودند در پانل دلفی شرکت کنند، ارائه شد و از آنها خواسته شد طبق نتایج دور اول، نظر خود را اعلام کنند. در نهایت، داده‌های جمع‌آوری شده از این مرحله تحلیل شد. در مرحله دوم ضریب هماهنگی کندال برابر با  $0/710$  به دست آمد که نشان‌دهنده هماهنگی قوی است (جدول ۵).

برای اطمینان از هماهنگی درونی داده‌ها، پرسشنامه دور سوم دلفی با شرکت همان ۲۹ نفر خبرگانی که در دورهای اول و دوم شرکت کرده بودند، اجرا شد. ضریب هماهنگی کندال در این مرحله برابر با  $0/711$  به دست آمد که هماهنگی قوی را نشان داد (براساس جدول ۲). با توجه به اینکه ضریب کندال مربوط به دورهای دوم و سوم دلفی تغییر جزئی داشت ( $0/710$  برای دور دوم و  $0/711$  برای دور سوم) و با توجه به اینکه اولویت مؤلفه‌ها در دور دوم و سوم دلفی از نظر خبرگان تغییر نکرد. همچنین، از آنجا که تغییری در تعداد عوامل در دو دور آخر ایجاد نشد، فرایند دلفی در سه دور پایان یافت.

## بحث و جمع‌بندی

امروزه سازمان‌هایی موفق هستند که انعطاف‌پذیری بالایی داشته باشند که این خود نیازمند مشارکت کارکنان و تعامل کارآمد در همه سطوح است (افخمی اردکانی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۲۱). منابع انسانی، با ارزش‌ترین مزیت رقابتی در سازمان‌ها محسوب می‌شود و به همان اندازه که می‌تواند موجب موفقیت و بقای سازمان باشد، ممکن است مانعی جدی بر سر راه سازمان باشد. در مواردی ممکن است کارکنان به رفتارهایی گرایش داشته باشند که با هنجارهای سازمانی مطابقت نداشته باشد و از این طریق، سلامت خود و سایر کارکنان را تهدید نمایند. بروز چنین رفتارهای کاری انحرافی می‌تواند بر سازمان و کارکنان تأثیر منفی بگذارد. سازمان‌ها به دنبال شناسایی و مشخص کردن رفتارهای مخرب برای رسیدن به حرفه‌ای‌گرایی بوده و دنبال ایجاد چارچوب‌های مناسب برای اقدام در این مسیر هستند. در همین راستا از سازوکارهای

اصلی رسیدن به این مهم، شناسایی و پیشگیری از رفتارهای مخرب برای نائل شدن و بروز رفتارهای مؤثر است. یکی از این رفتارهای انحرافی و مخرب، اوباشگری در محیط‌های کاری است. هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی عوامل موجد اوباشگری در سازمان است که یکی از رفتارهای انحرافی در محیط‌های سازمانی و کاری می‌باشد که با شناسایی عوامل موجد اوباشگری بتوان جهت جلوگیری از بروز این گونه رفتارهای مخرب در سازمان‌ها اقدامات مناسب را پیش گرفت و برای استفاده هرچه‌بهره‌ورتر از کارکنان در محیط‌های کاری اقدام کرد.

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل سازمانی موجد اوباشگری و در نتیجه، پیشگیری از آن انجام گرفته است. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی - پیمایشی است. برای اجرای پژوهش ابتدا با مطالعه متون نظری مرتبط با موضوع پژوهش، عوامل سازمانی موجد اوباشگری شناسایی و در پنج دسته عوامل: ساختاری، رفتاری / ادراکی، شغلی، مدیریتی و فرهنگی ارائه شدند. در مرحله بعد با تشکیل پانل دلفی در سه دور و تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده، عوامل موجد اوباشگری در سازمان مورد بررسی قرار گرفته و نهایی شد که عوامل اصلی شناسایی شده شامل موارد ذیل است:

- ✓ عوامل ساختاری شامل: رویه‌ها و فرایندهای کاری ناکارآمد، نبود فرایندهای گزارش‌دهی و تشویق گزارش‌دهی، عدم تدوین سیاست‌های سازمانی شفاف حامی کارکنان، ارتباطات غیرمؤثر و مخرب سازمانی؛
- ✓ عوامل رفتاری / ادراکی شامل: خصومت سازمانی، حسادت سازمانی، سوءاستفاده همکاران از قدرت، رفتار ضدشهروندی سازمانی، نبود شایستگی‌های رفتارهای اجتماعی مناسب، درک کژتابی‌هایی نظیر سوءمدیریت از سوی کارمندان، سایش اجتماعی؛
- ✓ عوامل شغلی شامل: عوامل استرس‌زای شغلی، نامشخص بودن مسئولیت‌ها، فشار زمانی کار؛
- ✓ عوامل مدیریتی شامل: عدم حمایت مدیریت خصوصاً مدیران ارشد سازمانی، مدیریت ناصحیح تعارض سازمانی، سبک‌های نامناسب رهبری، مدیریت نادرست تغییرات سازمانی، بی‌توجهی به توانمندسازی کارکنان، مدیریت ناصحیح مداخلات، نبود مربیگری، بی‌توجهی به آموزش جرئت‌ورزی به کارکنان، سوءاستفاده مدیران از قدرت؛
- ✓ عوامل فرهنگی شامل: فرهنگ سازمانی ناکارآمد، جو سازمانی مخرب، هنجارها و ارزش‌ها

ناصحیح، نبود گفتمان صحیح در چارچوب‌های سازمانی، شبکه‌سازی غیررسمی مخرب و نامؤثر، تشکیل گروه‌های حامی اوباشگری در سازمان، نبود عدالت درباره گروه‌ها، خصوصاً اقلیت‌ها، فشار گروهی.

در میان عوامل یادشده، به ترتیب، عوامل مدیریتی، عوامل شغلی، عوامل فرهنگی، عوامل رفتاری - ادراکی و عوامل ساختاری اولویت‌های اول تا پنجم را به خود اختصاص داده‌اند. بنابراین، مهم‌ترین عاملی که موجد اوباشگری در سازمان بوده و به تبع آن امکان کاهش این سوءرفتار سازمانی را فراهم می‌کند، عوامل مدیریتی است.

نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش همایونی و همکاران (۱۳۹۴) که نشان دادند - راهبردهایی از جمله ایجاد خط‌مشی ضد اوباشگری که اوباشگری را تعریف و برخی از تعاریف منطقی از رفتارهای قابل قبول و غیرقابل قبول در محل کار ارائه می‌دهد، اجرای زمینه‌یابی‌هایی از کارکنان در تلاش برای آشکار کردن رفتارهای اوباشگری، آموزش و توسعه کارکنان که آموزش در مورد اوباشگری محل کار باید برای تمام کارکنان، شامل مدیریت و کارکنان تمام سطوح باشد، فرایندهای گزارش‌دهی و تشویق گزارش‌دهی برای پیشگیری و غلبه بر رفتارهای اوباشگری سازمانی - همسویی دارد. همچنین با نتایج پژوهش قریشی و همکاران (۲۰۱۵) که نشان دادند عوامل اصلی ایجادکننده اوباشگری در سازمان دسته سازمانی، فردی و اجتماعی دسته‌بندی می‌شود و از عوامل اصلی ایجادکننده اوباشگری در سازمان نبود سبک رهبری مناسب، فرهنگ، فاصله قدرت، حسادت، شخصیت و مهارت می‌باشد، مطابقت دارد. هوروات و پاگون (۲۰۱۵) در تحقیقی عنوان کردند نبود قوانین سازمانی با ضمانت اجرایی و عدم تمایل به گزارش خرابکاران، زمینه و بستر بروز اوباشگری در سازمان را فراهم می‌کند و نتایج پژوهش حاضر نیز نشان داد عوامل اصلی‌ای که موجب اوباشگری در سازمان و میان کارکنان می‌شود، نبود نظامات و فرایندهای کاری و گزارش‌دهی است. انتظار می‌رود مدیران و کارکنان پس از شناسایی علل اصلی موجب موبینگ از بروز آن در سازمان جلوگیری کرده و با هدایت انرژی در مسیر صحیح و خلق محیطی بهره‌ورتر موجب بهبود در عملکرد فردی و سازمانی شوند. مدیران سازمان با اتخاذ سبک رهبری مناسب، پیاده‌سازی برنامه‌های توسعه فردی کارکنان، مدیریت صحیح تعارضات سازمانی و ایجاد فرهنگ سازمانی حامی و شفاف که موجب فرایندهای کاری صحیح و ایجاد نظام‌های گزارش‌گیری گردد، زمینه کاهش و پیشگیری موبینگ در سازمان را فراهم کنند. کارکنان نیز با تشکیل گروه‌های کاری و مولد و ارتباطات

اثربخش می‌توانند ایجاد محیط کاری به دور از فشار و استرس و رفتارهای مخرب را فراهم نمایند. از دیگر اقداماتی که موجب جلوگیری از بروز اوباشگری و کاهش آن در سازمان می‌شود می‌توان به آموزش‌های جرئت‌ورزی، آموزش به کارکنان در خصوص فرایند و نتایج اوباشگری و حمایت‌های قانونی مدیران اشاره کرد. کوآچی و همکاران (۲۰۱۷) راهکارهایی را برای جلوگیری از بروز اوباشگری با توجه به عوامل موجد آن به شرح زیر معرفی کردند:

رویه‌های سازمان: رویه‌های مناسب سازمانی این را در قربانی تداعی می‌کند که هنگام بروز مسائل، قادر است تقاضای کمک کرده، و سازمان حامی آنهاست و کارکنان باید شایستگی و مهارت لازم را در کمک کردن به فرد قربانی داشته باشند و زمانی که رویه‌های سازمانی مناسب و به‌هنگام عمل کنند، از مشکلات آتی جلوگیری می‌شود.

مشاوران خارجی: علاوه بر کارکنان، مشاوران خارجی نیز می‌توانند به‌عنوان حامی عمل کرده و آموزش دهند.

حمایت مدیریت ارشد: تمام موارد ذکر شده بدون حمایت مدیریت ارشد امکان‌پذیر نیست و مدیریت باید بر آنچه در خصوص کاهش اوباشگری و حمایت از کارکنان تدوین شده است، ثابت‌قدم بوده و رویه‌ها را در عمل پیاده سازد.

ایجاد سرمایه اجتماعی: برای جلوگیری از بروز اوباشگری در سازمان باید زمینه‌های بروز تعارض رفع شود و در تلاش برای ایجاد سرمایه اجتماعی بود. بنابراین، برای سازمان‌ها و مدیران ضروری است با شناسایی عوامل و اقدامات پیشگیرانه از بروز آن در سازمان جلوگیری کنند.

پژوهش حاضر علاوه بر شناسایی مؤلفه‌ها و عوامل موجد اوباشگری، دسته‌بندی از این عوامل نیز ارائه داد که با توجه به اهمیت و میزان و شدت آن در سازمان‌ها می‌توان راهکارهای برون‌رفت و کاهش آن را در سازمان‌ها فراهم کرد و با هدایت انرژی و توان کارکنان در مسیر درست بتوان به نتایج ممتازی دست یافت و این ضرورت را برای مدیران ارشد و متولیان منابع انسانی به همراه دارد که تنها عوامل شغلی به بروز اوباشگری در سازمان‌ها منجر نمی‌شود، بلکه توجه به مجموعه عوامل ساختاری، رفتاری - ادراکی، شغلی، مدیریتی و فرهنگی ضروری است.



## منابع

- احمدی، فضل‌اله؛ نصیریانی، خدیجه و ابادزی، پروانه (۱۳۸۷). تکنیک دلفی: ابزاری در تحقیق. *مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی*، دوره هشتم، شماره اول: ۱۷۵-۱۸۵.
- افخمی اردکانی، مهدی؛ رجب‌پور، ابراهیم و هاشمی، مهدی (۱۳۹۴). ارائه مدلی به‌منظور تبیین سکوت سازمانی با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، دوره چهارم، شماره سوم: ۱۲۱-۱۴۴.
- بابامیری، محمد؛ ظهیری، آریتا؛ نیسی، عبدالکاسم؛ ارشدی، نسرين و شهروی، شهریار (۱۳۹۴). عوامل استرس‌زای شغلی به‌عنوان پیش‌بین‌های بروز علائم روان‌تنی. *مجله علمی- پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ایلام*، دوره بیست‌وسوم، شماره اول: ۴۵-۵۵.
- زارع، امین؛ ابراهیمی، مسیح؛ سنجقی، محمدابراهیم و رمضان، مجید (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ایجاد جو مسموم سازمانی به‌عنوان پیش‌بیند فرهنگ مسموم سازمانی. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، دوره ششم، شماره اول: ۱-۳۲.
- سویدی، علی‌رضا، نودرپورشمی، زینب؛ شکراللهی، علی‌رضا؛ سخایی‌پور، لطیف؛ سلطانی، رامش و عمیدی، امل (۱۳۹۶). ارزیابی تأثیر اوباشگری بر عملکرد سازمان. *اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی*، دانشگاه تهران.
- غلامیان، المیرا (۱۳۹۵). *رابطه بین سبک مربیگری و رفتار انحرافی کارکنان*. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی.
- فرجی ارمکی، اکبر و طباطبائی، سیداحمد (۱۳۹۵). *اوباشگری: سازندگان جنگ روانی در محیط‌های کسب‌وکار سازمانی*، تهران: سپید.
- فیاضی، مرجان و یوسفیان‌آرانی، وحید (۱۳۹۴). تأثیر تضعیف اجتماعی بر تعهدسازمانی و درگیری شغلی. *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، دوره بیست‌وچهارم، شماره هفتادونهم: ۴۷-۷۲.
- کوشازاده، سیدعلی و اسدزاده، محبوبه (۱۳۹۷). ارائه الگوی جامع اوباشگری (ترور روحی) در محیط کار با تأکید بر محیط‌های آموزشی: پیش‌بیندها، ابعاد و پیامدها. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، دوره نهم، شماره سوم: ۶۹-۹۰.
- مهرانی، سعید (۱۳۹۱). *عوامل مؤثر بر رفتارهای کاری مخرب کارکنان بانک ملی ایران*، اداره امور شعب غرب تهران، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
- ناظری، مسعود؛ حسن‌پور، اکبر؛ جعفری‌نیا، سعید و وکیلی، یوسف (۱۳۹۸). فراتحلیل پیش‌بیندها و پس‌بیندهای قلدری محل کار. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، دوره هشتم، شماره دوم: ۱-۳۶.

- هادوی نژاد، مصطفی و درزی، لیلا (۱۳۹۴). رفتارهای انحرافی در سازمان: تبیین نقش ادراک حمایت سازمانی و بی-عدالتی، ناکامی و شخصیت. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره بیست و چهارم: ۱۵۱-۱۷۳.
- هاشمی، سیداسماعیل؛ بشلیده، کیومرث؛ نعیمی، عبدالزهرا و همایونی، عاطفه (۱۳۹۲). رابطه اوباشگری سازمانی و ابعاد آن با اعتماد سازمانی در کارکنان یک سازمان. *دومین کنگره روان‌شناسی اجتماعی ایران*، تهران.
- همایونی، عاطفه (۱۳۹۲). *بررسی برخی از مهم‌ترین پیشایندها و پیامدهای اوباشگری سازمانی در کارکنان شرکت پالایش گاز بیلند*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اهواز، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- همایونی، عاطفه؛ هاشمی، سیداسماعیل؛ نعیمی، عبدالزهرا و بشلیده، کیومرث (۱۳۹۴). رابطه اوباشگری سازمانی با خستگی مزمن و نارسایی‌های شناختی شغلی. *سلامت کار ایران*، دوره دوازدهم، شماره دوم: ۱-۱۲.
- Akar, N. Y., Anafarta, N. & Sarvan, F. (2011). Causes, dimensions and organizational consequences of mobbing: An empirical study. *Ege Akademik Bakis*, 11(1), 179-191.
- Arnejčič, B. (2016). Mobbing in company: Levels and typology. *Organizacija*, 49(4), 240-250.
- Bogathy, Z. (2002). *Conflicts in Organisations*. Timișoara: Eurostampa.
- Celep, C. & Konakli, T. (2013). Mobbing experiences of instructors: causes, results, and solution suggestions. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(1), 193-199.
- Cemaloğlu, N. (2011). Primary principals' leadership styles, school organizational health and workplace bullying. *Journal of Educational Administration*, 49(5), 495-512.
- Davenport, N., Schwartz, R. D. & Elliott, G. P. (1999). *Mobbing: Emotional abuse in the American Workplace*. Civil Society Pub.
- Elena Losa Iglesias, M. & Becerro de Bengoa Vallejo, R. (2012). Prevalence of bullying at work and its association with self-esteem scores in a Spanish nurse sample. *Contemporary Nurse*, 42(1), 2-10.
- Ertureten, A., Cemalcilar, Z. & Aycan, Z. (2013). The relationship of downward mobbing with leadership style and organizational attitudes. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 205-216.
- Hall, T. (2019). Using transactional analysis to understand workplace bullying. *Transactional Analysis Journal*, 49(1), 32-42.
- Horvat, B. & Pagon, M. (2012). Attitudes toward workplace mobbing in Slovenian research organizations. *Organizacija*, 45(4), 159-173.
- Hüsrevsahi, S. P. (2015). Relationship between Organizational Mobbing and Silence Behavior among Teachers. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(5), 1179-1188.
- Karakas, S. A. & Okanlı, A. (2015). The effect of assertiveness training on the mobbing that nurses experience. *Workplace Health & Safety*, 63(10), 446-451.
- Kovacic, A., Podgornik, N., Pristov, Z. & Raspor, A. (2017). Mobbing in a Non-Profit Organisation. *Organizacija*, 50(2), 178-186.
- Lange, S., Burr, H., Conway, P. M. & Rose, U. (2019). Workplace bullying among employees in Germany: prevalence estimates and the role of the perpetrator. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 92(2), 237-247.
- Leigh, J. (2017). Recalcitrance, compliance and the presentation of self: Exploring the concept of organizational misbehavior in an English local authority child protection service. *Children and Youth Services Review*, (79), 612-619.
- Leymann, H. (1993). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence Vict*, 5(1), 33-34
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, (5), 165-84.

- Malik, M. S., Sattar, S., Younas, S. & Nawaz, M. K. (2019). The Workplace Deviance Perspective of Employee Responses to Workplace Bullying: The Moderating Effect of Toxic Leadership and Mediating Effect of Emotional Exhaustion. **Review of Integrative Business and Economics Research**, 8(1), 33-50.
- Maran, D. A., Bernardelli, S. & Varetto, A. (2018). Mobbing (bullying at work) in Italy: characteristics of successful court cases. **Journal of Injury and Violence Research**, 10(1), 17-24.
- Mihăilescu, A. & Tomescu, C. (2017). Theoretical approaches regarding the mobbing phenomenon. **Journal of Community Positive Practices**, 17(2), 74-81.
- Ozturk, H., Sokmen, S., Yılmaz, F. & Cilingir, D. (2008). Measuring mobbing experiences of academic nurses: Development of a mobbing scale. **Journal of the American Academy of Nurse Practitioners**, 20(9), 435-442.
- Pascu, R. D. (2015). The Phenomenon of Mobbing. **Research and Science Today**, 1(9), 146-154
- Qureshi, M. I., Iftikhar, M., Janjua, S. Y., Zaman, K., Raja, U. M. & Javed, Y. (2015). Empirical investigation of mobbing, stress and employees' behavior at work place: quantitatively refining a qualitative model. **Quality & Quantity**, 49(1), 93-113.
- Vandekerckhove, W. & Commers, M. R. (2003). Downward workplace mobbing: a sign of the times?. **Journal of Business Ethics**, 45(1-2), 41-50.
- Vickers, M. H. (2010). Introduction—bullying, mobbing, and violence in public service workplaces: the shifting sands of "acceptable" violence. **Administrative Theory & Praxis**, 32(1), 7-24.
- Vveinhardt, J. & Andriukaitienė, R. (2015). Questionnaire verification of prevention of mobbing/bullying as a psychosocial stressor when implementing CSR. **Problems and Perspectives in Management**, 13(2), 32-45.
- WBI-USA (2014). **Workplace Bullying Survey**, Retrieved from: [www.workplacebullying.org/wbiresearch/wbi-2014-us-survey](http://www.workplacebullying.org/wbiresearch/wbi-2014-us-survey).
- Williams, P. L. & Webb, C. (1994). The Delphi technique: a methodological discussion. **Journal of Advanced Nursing**, 19(1), 180-186.
- Yildirim, D., Yildirim, A. & Timucin, A. (2007). Mobbing behaviors encountered by nurse teaching staff. **Nursing Ethics**, 14(4), 447-463.
- Zapf, D. (1999). Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. **International Journal of Manpower**, 20(1/2), 70-85.
- Zapf, D. & Osterwalder, P. (1998). **Organizational Causes of Workplace Harassment**. Department of Psychology, J.W. Goethe-University Frankfurt.
- Zuschlag, B. (1994). **Mobbing: Shikane am Arbeitsplatz** (Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen).