

## بررسی نقش سایش اجتماعی در رابطه بین قلدری و سکوت سازمانی در آموزش و پرورش

یوسف خادمی<sup>۱</sup>، صدرالدین ستاری<sup>۲\*</sup>، یوسف نامور<sup>۲</sup>

(۱) دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

(۲) دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

\*نویسنده مسئول: sadraddin1356@yahoo.com

تاریخ پذیرش مقاله ۱۴۰۱/۰۸/۲۷

تاریخ دریافت مقاله ۱۴۰۱/۰۵/۲۹

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تبیین رابطه قلدری با سکوت سازمانی با نقش میانجی سایش اجتماعی انجام شد. روش تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نوع داده‌ها و نحوه اجرای پژوهش، توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه آماری، کارکنان و مدیران مدارس شهری آموزش و پرورش استان اردبیل که ۱۸۵۰ نفر می‌باشند، بودند و برای انتخاب حجم نمونه که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و با به‌کارگیری نرم‌افزار Sample power انجام شد، ۳۱۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردید. به منظور گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه‌های سایش اجتماعی حمزه (۲۰۱۸)، قلدری آنجوم و همکاران (۲۰۱۹) و سکوت سازمانی نول و همکاران (۲۰۲۱) استفاده گردید که پایایی پرسشنامه‌ها با آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۵، ۰/۸۸ و ۰/۸۸ برآورد شد. اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار spss26 و Amos26 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. رابطه بین سازه‌های مدل پژوهش با مدل‌سازی معادلات ساختاری آزمون شد. نتایج پژوهش نشان داد قلدری با سکوت سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارد. همچنین سایش اجتماعی نیز بر سکوت سازمانی تأثیر می‌گذارد و نقش میانجی در رابطه بین قلدری و سکوت سازمانی داشت.

کلید واژگان: سکوت سازمانی، سایش اجتماعی، قلدری.

### مقدمه

سازنده و تکامل‌دهنده آن است و تأثیر آن در پیشرفت جامعه، امری کاملاً محسوس است (ایمانی و همکاران، ۱۳۹۶: ۲۶)؛ و تحول در آن می‌تواند به بهبود شرایط در ابعاد مختلف جامعه منجر شود. در کشورهای پیشرفته جهان هرکجا ضعفی ملاحظه می‌شود، برای بهبود و اصلاح آن به تجدیدنظر در ساختار آموزش و پرورش روی می‌آورند؛ این امر بدان جهت است که آموزش و پرورش اثربخش، بستر توسعه پایدار و موتور محرکه نظام اجتماعی به حساب می‌آید (کمرئی و همکاران، ۱۴۰۰: ۵۳۳) و از آنجاکه آموزش و پرورش، عامل اصلی توسعه کشور است و با توجه به اینکه کارکنان و معلمان در سازمان آموزش و پرورش در تربیت

در جهان کنونی بسیاری از فعالیت‌های اساسی و حیاتی مورد نیاز جامعه را سازمان‌های گوناگون انجام می‌دهند و پیشرفت و بقای جامعه تابع عملکرد موثر این سازمان‌هاست (محبی و حیدری، ۱۴۰۱: ۵۱). هر جامعه‌ای برای بقا و تداوم حیات خود، ناگزیر به رفع برخی نیازهای اساسی نظیر نیازهای اقتصادی، زادوولد، ایجاد نظم، امنیت عمومی و تعلیم و تربیت بوده‌است و در راستای رفع این نیازها به تدریج نهادهایی همانند خانواده، آموزش و پرورش و... ایجاد شد. از بین نهادهای اجتماعی، نهاد آموزش و پرورش قدمتی چند هزارساله دارد و در جایگاه مهمترین نهاد اجتماعی برآمده از متن جامعه و در همان‌سان،

به‌عنوان یکی از عارضه‌ها و نقاط تاریک نظام ارتباطات سازمانی یاد کرده‌اند که در سازمان‌هایی که تراکم و حجم تعاملات بالا است، می‌تواند تبعات بیشتری داشته باشد (حق‌گویان، کریمی‌مالک‌آبادی و کاظمی، ۱۳۹۷: ۵۵۳). آموزش‌وپرورش به‌عنوان یکی از حساس‌ترین و پیچیده‌ترین وزارتخانه‌ها که با اکثریت جامعه به نوعی ارتباط دارد و در جهت اعتلا و رشد نسل جوان کشور و استفاده بهینه از استعداد و توانایی‌های نسل جوان که رابطه تنگاتنگی با مردم دارند، تلاش می‌کند؛ با خطر سایش اجتماعی بین نیروی انسانی روبرو است، چراکه با وجود سایش اجتماعی بین نیروی انسانی نمی‌تواند وظیفه خطیر ارائه خدمات عمومی مناسب را به منصفه ظهور رساند (سیاوش‌پور، امیرحسینی و حمیدی، ۱۳۹۸: ۷۰). سایش اجتماعی مانعی است که یک فرد از روی قصد و غرض با هدف از بین بردن شهرت و اعتبار فرد دیگر ایجاد می‌کند (دان و موریکو، ۲۰۱۴: ۵۶)؛ و باعث تضعیف توانایی‌هایی مانند برقراری و نگهداری روابط مثبت میان‌فردی، موفقیت‌های شغلی، بهداشت روانی، اعتبار و محبوبیت در سازمان می‌باشد (رشیدی و کاروان مقدم، ۱۳۹۹: ۳). کارمندانی که سایش اجتماعی را تجربه می‌کنند گرایش به واکنش منفی به لحاظ نگرش شغلی و رفتارهای سازمانی دارند و بر عملکرد سازمانی تأثیر منفی می‌گذارند (یونگ و یون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹: ۲۱۴)؛ و نه تنها، واکنشی منفی در قالب بازدهی‌های شغلی، طرز نگرش و رفتاری دارند، بلکه واکنشی بسیار شدیدتر نسبت به رفتارهای مثبت از خود نشان می‌دهند (رشیدی و کاروان مقدم، ۱۳۹۹: ۳). تحقیقات نشان می‌دهند که سطوح پایین سوءرفتار مانند رفتارهای سایشی احتمال رخداد بیشتری نسبت به شکل‌های افراطی‌تر سوء رفتار مانند خشونت دارد (نصراصفهانی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۰۲). اگر افراد دچار سایش اجتماعی از اعضای گروه خود شوند،

سرمایه انسانی هر جامعه‌ای نقش محوری دارند (رحیمی و خیامی، ۱۳۹۸: ۷). توجه به عوامل اثرگذار بر بهبود کیفیت عملکرد آنها و نظام آموزشی به منظور تسریع بخشیدن و تسهیل دستیابی به اهداف و آرمان‌های نظام تعلیم و تربیت ضرورت دارد. رفتار انسان تجلی نمادها در تعاملات انسانی است. این نمادها هیچ توضیحی ذاتی درباره وقایع و اشیا ندارند بلکه اینها ساخته دست بشر هستند. رفتارهای نمادین دیگران باعث می‌شود مردم معانی خارج از آنرا درک کنند. با این کار، افراد سعی می‌کنند خود را در مکان دیگری قرار دهند و به گونه‌ای پاسخ دهند که مطابق با انتظارات طرف مقابل باشد. به عبارت دیگر، رفتار انسان توسط محیط اجتماعی ایجاد و شکل می‌گیرد (سابین و ارشد<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۶۵۳). اخیراً پژوهشگران حوزه رفتار سازمانی در مطالعات مربوط به بهره‌وری نیروی انسانی به یکی از عارضه‌های زندگی سازمانی، یعنی ابعاد منفی تعاملات اجتماعی و روابط میان‌فردی اشاره کرده‌اند که شامل سایش اجتماعی است (مرشدی تنکابنی، ۱۴۰۰: ۱۷۱). سایش اجتماعی نوعی رفتار ضد اجتماعی در سازمان است، که موجب رفتارهایی می‌شود که از روابط بین فردی مثبت کارکنان با همکارانشان جلوگیری می‌کند و دستیابی آنان به موقعیت‌های شغلی بهتر و خوش‌نامی را به خطر می‌اندازد (بالاور، سیدعامری و مولوی، ۱۳۹۹: ۴۶). سایش اجتماعی همه رفتارهای منفی یا تحلیل‌برنده‌ای است که در طول زمان کاری، از سوی متعاملان با فرد بر وی وارد می‌شود و باعث تضعیف توانایی‌ها و تحلیل روندگی شخص می‌شود (رشیدی و کاروان مقدم، ۱۳۹۹، ص ۳۵). در واقع، در چنین مواردی، نگرش‌های شغلی افراد و رفتارشان در محیط کار تغییر می‌کند و افراد دچار سایش اجتماعی می‌شوند (بخیت، نظری و عیدی‌پور، ۱۳۹۶: ۱۱۸-۱۱۷). در سال‌های اخیر پژوهشگران حوزه علوم رفتاری سایش اجتماعی را

<sup>۱</sup>- Sabeen & Arshad

<sup>۲</sup> Social Undermining

<sup>۳</sup>- Jung & Yoon

ابتدا توسط هایزن لیمن، پژوهشگر سوئدی در سال ۱۹۸۴ مطرح شد؛ وی قلدری در محل کار را به عنوان نوعی رابطه دشمن گونه و غیراخلاقی تعریف کرد که حداقل یکبار در دوره‌ای شش ماهه رخ می‌دهد؛ این شکل از ارتباط با هدف آزار و اذیت، سوء استفاده، گوشه‌گیری اجتماعی فرد مقابل و یا تأثیر منفی بر وظایف کاری افراد دیگر تجلی می‌یابد (مکارم و همکاران، ۲۰۱۸: ۱). قلدری در محل کار به عنوان رفتارهای منفی هدفمند توصیف می‌شود که در طول زمان پایدار باقی می‌ماند و برای اهداف قلدری ایجاد استرس می‌کند و ممکن است به طور بالقوه منابع روان‌شناختی مورد نیاز برای برخورد با این رفتارهای قلدرانه را کاهش دهند (لسچینگروفید، ۲۰۱۴: ۷۴۳). پائول و اوماری<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) معتقدند برای درک قلدری لازم نیست خیلی دنبال مفاهیم پیچیده‌ای باشیم، همین که کارمندی اطلاعات حساس و مهم را از دیگران دریغ کند، یا یک همکار از طریق شوخی‌های شخصی، فرد دیگری را تحقیر کند، یا حتی برخی شایعه‌سازی‌ها که به منافع شخصی برخی ضرر می‌رساند، همه در دسته قلدری در محیط کار قرار می‌گیرد، در واقع ترکیبی از تاکتیک‌هایی است که در آن از شمار زیادی از رفتارها و ارتباطات منفی استفاده می‌شود.

قلدری در محل کار نیز مانند رفتارهای سایشی، نوعی رفتار ضد اجتماعی در سازمان است. یکی از سازمان‌هایی که بروز رفتار قلدری در آن بسیار گزارش شده است، مراکز آموزشی و محیط مدارس است. بسیاری قلدری را مربوط به نگرش‌هایی می‌دانند که از تعاملات بین فردی در بافت مدارس سرچشمه می‌گیرد (علیزاده‌فرد و سادات‌رسول، ۱۴۰۰: ۱) اما پژوهش پیوترفسکی و کینگ (۲۰۱۶) نشان داد که مدیران ستادی در سازمان‌های سلسله مراتبی مانند آموزش و پرورش، با شیوه‌های قلدرمآبانه بر سازمان متبوعه تسلط و کنترل دارند. آنها خودشان تصمیماتی را می‌گیرند و سپس آنرا بر مدارس و

به احتمال زیاد از منابع شناختی آنها برای درک و کنار آمدن با ساییش استفاده نمی‌کنند (لی و همکاران، ۲۰۱۳: ۳۵۶). به همین دلیل، ساییش اجتماعی شکل جالبی از رفتار غیراخلاقی است؛ زیرا حتی اگر عمدی باشد اما اغلب ظریف است؛ به این معنی که قربانی ساییش ممکن است از رفتار یا قصد مرتکب، آگاهی نداشته باشد (معنوی، ۱۴۰۱: ۴۲). اگرچه خطر ساییش اجتماعی به اندازه حمله فیزیکی جدی گرفته نمی‌شود، ولی پیامدهایی آسیب‌زا به لحاظ نگرش‌ها و رفتارهای منفی مرتبط با شغل دارد و به کاهش بهزیستی فرد مورد ساییش، منجر می‌شود (دافی و همکاران، ۲۰۰۶: ۵۳۳). یافته‌های پژوهش سیاوش‌پور، امیرحسینی و حمیدی (۱۳۹۸) با عنوان عوامل مؤثر بر ساییش اجتماعی در منابع انسانی تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش، نشان داد که مهمترین عوامل مؤثر بر ساییش در آموزش و پرورش عبارتند از: عوامل شخصی (ضعف اخلاق حرفه‌ای، عدم رضایت شغلی و ضعف انگیزش (فلات شغلی) عوامل شغلی (شامل تعارض، استرس شغلی و فرسودگی شغلی)، عوامل سازمانی (شامل عدالت سازمانی ضعیف، جوسازمانی نامناسب، حقوق، پاداش و مزایای ناکافی و فرهنگ سازمانی نامناسب و سکوت سازمانی) و عوامل مدیریتی (شامل ضعف مدیریتی، سیاسی‌کاری و ارتقای شغلی ناعادلانه و قلدری). قرار گرفتن در معرض رفتارهای قلدرمآبانه باعث بروز رفتارهایی سایشی می‌شود (اینارسن و نیلسن، ۲۰۱۲)

قلدری<sup>۱</sup> یک پدیده نگران کننده و دغدغه جدی و جهانی است که به شکل توهین شفاهی، تهدید، اهانت، تحقیر، ترساندن، کارشکنی و خرابکاری و ترکیبی از این‌ها رخ می‌دهد و در محل کار موجب اختلال جریان امور می‌شود (طاهری یزدی و ناستی زایی، ۱۳۹۹: ۱۶) و یکی از مشکلات شایع در بسیاری از کشورها است (سیدنقوی، رحیمیان و مدرسی، ۱۴۰۰: ۸۷). این پدیده

<sup>2</sup>- Paull & Omari

<sup>1</sup> Bullying

ایجاد می کند (ناس، ۲۰۲۱، ص ۱۱) و با وجود سکوت سازمانی، نمی توان انتقال دانش مناسب، جلسات توسعه، بهبود توانایی های کارکنان و تغییرات مثبت مهم را انجام داد (آلپارسلان، ۲۰۱۲). از این رو، می توان گفت که سکوت در سازمان ها را باید فراتر از عدم صحبت کردن معنی دار دانست.

در این پژوهش سکوت سازمانی بر اساس مقیاس نول و همکاران (۲۰۲۱) مورد بررسی قرار می گیرد. نول و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی که در ۳۳ کشور به صورت هماهنگ و گروهی انجام دادند، چهار مورد از برجسته ترین نوع سکوت کارکنان را معرفی کردند که در پژوهش حاضر هم مورد بررسی قرار گرفت.

۱) سکوت آرام

۲) سکوت رضایت بخشی

۳) سکوت اجتماعی

۴) سکوت فرصت طلبانه یا خودخواهانه

نول و همکاران (۲۰۲۱) معتقدند که، عوامل زیادی مانند عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی بر ایجاد و حفظ سکوت سازمانی در سازمان تأثیر می گذارد. عوامل فردی به دستیابی به تعصب تجربی و سکوت خودخواهانه و همچنین توهم حفظ وضعیت موجود اشاره دارند. در مقابل، عوامل سازمانی به باورهای بلامناع، توهمات ارائه نظرات سازنده توسط مدیران سازمان و غفلت از وابستگی متقابل بین کارکنان و مدیران سازمان اشاره دارند. سرانجام، عوامل اجتماعی به عدم تفاهم، پراکندگی پاسخگویی و بروز سایش اجتماعی بین کارکنان و مدیران اشاره دارند.

شناخت سایش اجتماعی و آگاهی از تأثیراتی که می تواند بر کارکنان سازمان داشته باشد، به مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی آموزش و پرورش کمک می کند تا راه حل های مناسبی برای کاهش این پدیده، از جمله فراهم کردن محیط کاری مناسب و ایجاد تعاملات مثبت اجتماعی اتخاذ کنند (موسوی و یگانه، ۱۴۰۰: ۱۸۷)؛ و باید جامعه و به ویژه سازمان آموزش و پرورش از شکل گیری سایش اجتماعی

معلمان، بدون اینکه استقلال و شرایط فردی آنها را در نظر بگیرند، اجبار می کنند و به نحوی برنامه های و دیدگاه های خود را با یک دستورالعمل از بالا به پایین اعمال می کنند (جاکوبز و تیس، ۲۰۱۹: ۴). تحقیقات انجام شده در سال ۲۰۲۱ در مدارس آمریکا نشان می دهد تقریباً ۳۷٪ از معلمان در معرض قلدری توسط همکاران قرار داشتند و ۲۱٪ از کارکنان نیز شاهد این اتفاق بودند. مجموع این دو نشان می دهد که تقریباً نیمی از کارکنان آموزشی تجربه آن را داشتند (برانش، ۲۰۲۱) در حالی که ماهیت محیط های آموزشی و پرورشی ایجاب می کند که باید شاداب، بانشاط، پراز امید، توأم با روابط انسانی درست، احترام، اعتماد متقابل، پذیرش عقاید و نظرات، حمایت از فعالیت ها و کارهای گروهی، تصمیم گیری مشارکتی و ... اداره شوند؛ نه اینکه محیطی پر از استرس و اضطراب و نگرانی باشد (فاتح نژاد و اندیشمند، ۱۳۹۹: ۸۷). در سازمانی که قلدری در آن بیشتر ادراک شود، احتمال کاهش بیان نظرات و تجربیات کارکنان نیز بیشتر می شود (سعادت مند هریس و بیگی نیا، ۱۳۹۹: ۴۶).

اگر کارکنان بتوانند دیدگاه ها و ایده هایشان را در مورد سازمان به راحتی انتقال دهند، انگیزه و عملکرد بهتری از خود نشان می دهند. در بسیاری از سازمان ها عواملی (مانند قلدری و سایش بین همکاران و سرپرستان) وجود دارد که باعث می شود کارکنان دیدگاه ها و مشکلات احتمالی سازمان را ابراز نکنند که این پدیده سکوت سازمانی<sup>۱</sup> نامیده می شود (عزیزیان کهن و همکاران، ۱۳۹۹: ۱). بر اساس باورهای سرپرستان و مدیران، که با سکوت کارکنان، سازمان ها می توانند علاقه مربوط به اعتراض به مسائل دشوار سازمانی را سرکوب کنند (برینسفیلد، ۲۰۰۹). تصمیم گیری و تغییرات در سازمانها به طور قابل توجهی تحت تأثیر این باورهای سرپرستان و مدیران قرار می گیرد و ساختارهای سازمانی، جو سکوت سازمانی را

<sup>۱</sup> Organizational Silence

همچنین متزلزل شدن جایگاهش می شود، تلاش می کند مانع رسیدن فرد به اهدافش شود (رشیدی و کاروان مقدم، ۱۳۹۹: ۳۶-۳۷). با رشد و توسعه رویکردهای تئوریک در حوزه های رفتار سازمانی، اهمیت مشارکت و همکاری افراد در چارچوب ساختارهای سازمانی به منظور ارتقای سطح کارکردهای اثربخش، روز به روز بیشتر شده است (ابراهیمی، صفری گرایلی و ولیان، ۱۴۰۱: ۱)؛ اما قلدری در سازمان مانع مشارکت و همکاری کارکنان باهم و با سازمان می شود.

آنجوم و همکاران (۲۰۱۹) معتقدند که قلدری در محل کار اساساً در مورد نقض هدفمند حیثیت، حقوق و صداقت فرد است. به بیان دیگر، قلدری در محیط کار را به معنای آزار و اذیت، توهین، محرومیت اجتماعی از فرد و / یا تأثیر منفی بر وظایف کاری وی است که فرایندی تشدید کننده دارد، و در آن فرد احساس می کند قادر به کنترل اعمال منفی علیه خود نیست (به عنوان مثال، تلاش های مکرر برای تضعیف عزت شخصی فرد، نظارت بیش از حد بر کارش، صدازدن بی ادبانه در محیط کاری و غیره) و هدف رفتار منفی سیستماتیک اجتماعی قرار می گیرد.

در این پژوهش بر اساس الگوی قلدری آنجوم و همکاران (۲۰۱۹) قلدری از دو بعد قلدری مرتبط با کار، قلدری فردی مرتبط با شخص مورد بررسی قرار گرفت.

**قلدری مرتبط با شخص:** جنبه هایی از شخصیت و عزت شخصی فرد که به طور کلی در قلدری در محل کار در معرض آسیب قرار می گیرد.

**قلدری مرتبط با کار:** جنبه هایی از کار فرد که با تلاش ها و مهارت های روانشناختی و جسمی پایدار و با هزینه های فیزیولوژیکی و روانی خاص در ارتباط است.

با توجه به رسالت آموزش و پرورش نباید هیچ مانعی بر روی این قشر تاثیر بگذارد ولی به نظر می رسد سایش اجتماعی به عنوان یک عامل منفی به وجود آورنده عوامل تخریب گر سازمانی، هنوز به حد کافی شناخته

در بین معلمان، مدیران و کارکنان، به عنوان مهمترین عناصر نظام آموزش و پرورش جلوگیری نماید. این رفتار می تواند ناشی از عوامل متعددی باشد و با ایجاد سایش در رفتار، پیامدهای دیگری نیز به تبع آن حاصل گردد (ستایش فر، ۱۳۹۷: ۵۴).

در این پژوهش بر اساس الگوی سایش حمزه (۲۰۱۸) سایش اجتماعی از دو بعد سایش با همکاران و سایش با سرپرست مورد بررسی قرار گرفت. حمزه (۲۰۱۸) معتقد است که سایش اجتماعی در سازمان در دو بعد اتفاق می افتد و کارکنان یا با همکاران و یا با سرپرستان و مدیران سازمان خود دچار سایش اجتماعی می شوند. در سطح همکاران، این رفتارها معمولاً شامل موارد زیر می شود: به فرد توهین می کنند، در مورد فرد شایعه پراکنی می کنند، پشت سر فرد به بدی صحبت می کنند، در مورد کار اطلاعات گمراه کننده و غلط به وی می دهند، به گونه ای با فرد برخورد می کنند که وی احساس بی کفایتی کند، ایده های فرد را کم اهمیت و ساده لوحانه نشان می دهند، انتقاداتی را مطرح می کنند که سازنده نیست، زمانی که دیگران در مورد فرد بدگویی می کنند، برای حمایت از فرد تلاشی نمی کنند، همواره فرد را رقیب خود می دانند و برای رسیدن به پست بالاتر با وی رقابت می کنند و تلاش می کنند با رفتارهای سیاسی، سرعت کار فرد را کاهش دهند و مانع رسیدن فرد به اهدافش شوند.

در سطح سرپرست، رفتارهای سایش شامل رفتارهایی از جمله این موارد است: سرپرست، فرد را در زمان بازخواست کاری تحقیر می کند، به تلاش های فرد برای رسیدن به اهدافش آگاهانه آسیب می زند، پشت سر فرد بدگویی می کند، جلوی دیگران به طور آشکار به فرد توهین می کند که فرد احساس بی کفایتی کند، موفقیت های فرد را کم اهمیت و بی ارزش نشان می دهد، اطلاعات لازم در مورد کارها را به وی نمی دهد، در مورد فرد شایعه پراکنی می کند، باعث بروز احساسات منفی در فرد می شود و اگر احساس کند که انجام کاری و یا ارائه ایده فرد موجب تحسین وی از سوی مدیران عالی و

و مدرسی (۱۴۰۰) با عنوان تأثیر قلدری ادراک شده بر سکوت سازمانی با توجه به نقش میانجی نقض قرارداد روانشناختی، نشان داد قلدری ادراک شده در محیط کار تأثیر معناداری بر سکوت سازمانی و نقض قرارداد روانشناختی کارکنان دارد. به عبارت دیگر قلدری سازمانی بر سکوت سازمانی اثر مستقیم و غیر مستقیم معناداری دارد. نتایج پژوهش عزیزاده فرد و سادات رسول (۱۴۰۰) با عنوان پیش بینی قلدری در محیط کار بر اساس سبک‌های تبادل اجتماعی، نشان داد که تبادل اجتماعی بر اساس انصاف باعث کاهش قلدری در سازمان می‌شود و به نوعی تاییدکننده نقش سبک‌های تبادل اجتماعی در ارتباط با بروز رفتار قلدری در محیط کار بود.

نتایج تحقیق سعادت‌مند هریس و بیگی‌نیا (۱۳۹۹) با عنوان تأثیر قلدری بر سکوت سازمانی با میانجیگری بی‌تفاوتی و فلات شغلی، نشان داد که بین قلدری و سکوت سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین بر اساس نتایج پژوهش عزیزیان کهن و همکاران (۱۳۹۹) اخلاق کاری و سایش اجتماعی بر سکوت سازمانی اثر مستقیم دارند. نتایج پژوهش سپهوند و همکاران (۱۳۹۹) نشان دهنده آن است که قلدری سازمانی هم به صورت مستقیم و هم از طریق نقض قرارداد روان‌شناختی موجب افزایش سکوت سازمانی کارکنان در سازمان‌های دولتی استان لرستان می‌گردد

نتایج پژوهش الوانی‌وانانی و هادی پیکانی (۱۳۹۶) با عنوان رابطه بین سایش اجتماعی و رفتار سکوت سازمانی در کارکنان، نشان داد که بین سایش اجتماعی و رفتار سکوت کارکنان، رابطه معنی‌داری وجود دارد، که این رابطه در مؤلفه سایش اجتماعی در سطح همکار با احتیاط پذیرفته شد، اما در مؤلفه سایش اجتماعی در سطح سرپرست با قطعیت پذیرفته گردید. هم چنین بین ابعاد سایش اجتماعی و ابعاد رفتار سکوت کارکنان رابطه معنی‌داری وجود داشت و ابعاد سایش اجتماعی توان پیش بینی ابعاد رفتار سکوت کارکنان را

نشده است. بررسی پایگاه‌های علمی داخلی و خارجی نشان می‌دهد که تناقض تحقیقاتی در مورد سایش اجتماعی وجود دارد و طرح این مسئله در ایران به سال‌های اخیر برمی‌گردد و برخی پژوهشگران به مطالعه سایش اجتماعی در سازمان‌ها به طور عمومی، پرداخته‌اند اما تلاش خاصی جهت بررسی وضعیت سایشی کارکنان به ویژه تأثیرگذاری و یا تأثیرپذیری آن از برخی رفتارها مانند قلدری و سکوت سازمانی در آموزش و پرورش، صورت نگرفته است و آنچه در این بررسی‌ها کمتر مشاهده می‌شود، استناد به مدل‌یابی ساختاری است و بیشتر این‌ها در مطالعات داخلی واضحتر است و انجام این پژوهش را ضروری کرده است. همچنین این پژوهش می‌تواند به عنوان راهنمایی برای سایر محققان در حوزه آموزش و پرورش و باعث ارتقای سطح دانش و اطلاعات مدنظر قرار گیرد و مسئولین آموزش و پرورش و سایر ارگانهای نظام آموزشی می‌تواند از یافته‌های پژوهش استفاده کاربردی کنند.

مصدق راد (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان قلدری آکادمیک: تهدیدی برای شهرت و انسجام دانشگاه، نشان داد که قلدری و زورگویی آکادمیک نوعی رفتار هدفمند پیچیده، پنهان و بدون خشونت علنی در محیط دانشگاه توسط یک یا چند نفر از اعضای هیأت علمی بر علیه یک همکار است که با هدف تهدید، تحقیر، طرد و آزار و اذیت او برای تبعیت از آنها یا ترک سازمان انجام می‌شود. این نوع قلدری با توجه به استعداد، شخصیت، اهداف و رفتارهای فرد زورگو نسبت به زورگویی‌های معمول سازمانی، آثار مخرب بیشتری به دنبال دارد. با توجه به اینکه فرد زورگو استاد دانشگاه و با هوش است، فرآیند پیچیده‌ای را برای به دام انداختن قربانی طراحی و اجرا می‌کند و تلاش می‌کند تا ردی از خود باقی نگذارد. یافته‌های پژوهش سیدنقوی، رحیمیان

روی هزینه ها، ایمنی و حفظ کارکنان، تاثیر داشته است. راکت و همکاران (۲۰۱۷) با بررسی سایش در محل کار از دیدگاه مدیران منابع انسانی هفت دانشگاه ایرلندی نشان دادند که یکی از مشکلات اصلی در این قلمرو نبود مفهومی مشخص برای رفتارهای قلدرمآبانه بود که قربانی را دچار سردرگمی می‌کند و مدیران و مسئولان نیز برای برخورد با آن با مشکل روبه‌رو می‌شوند. همچنین پژوهشگران اشاره کرده‌اند که در دانشگاه‌های مورد مطالعه همزمان با افزایش نشانه‌های سایش، سیاست‌ها و فرایندهای مناسب برای مواجهه با آن طراحی شده است. آنچه مشارکت‌کنندگان در این پژوهش بر آن تأکید کردند، وجود توأمان سیاست‌های رویارویی و مواجهه با رفتارهای منفی سایش و سیاست‌هایی برای تقویت رفتارهای مثبت و سازنده در محیط کار است که برای این منظور برخی از دانشگاه‌ها سیاست‌هایی برای سلامت و بهداشت جسمی و روانی اعضای هیئت علمی خود طراحی کرده‌اند. الچی و همکاران (۲۰۱۴) با بررسی تأثیر سکوت سازمانی و قلدری بر قصد ترک شغل، دریافتند که سکوت و انتظار ترک سازمانی با یکدیگر رابطه مثبت دارند، قلدری نقش واسطه‌ای در این رابطه ایفا می‌کند.

با توجه به مطالب مذکور و با در نظر گرفتن پیشینه پژوهش، تاکنون پژوهش مدونی به بررسی همزمان سه متغیر اشاره شده در مبانی نظری و در زمینه بررسی الگوی ارتباطی بین این متغیرها در آموزش و پرورش استان اردبیل که یکی از متولیان اصلی علمی، آموزشی و پرورشی این استان محسوب می‌شود و عملکرد آن در کلیه ابعاد تربیت نیروی انسانی کارآمد و توانمند تأثیرگذار بوده، مشاهده نگردید که ضرورت انجام چنین پژوهشی را مضاعف نموده است؛ بنابراین پژوهش حاضر با توجه به خلأ

دارد. همچنین یافته های بخش کیفی نشان داد که کمبود فرصت، تصمیم گیری غیرمشارکتی، نبود سیستم پاداش و قدردانی منجر به جو سکوت و بی تفاوتی می گردد و در جامعه مورد مطالعه هر سه نوع سکوت در رابطه با هر دو سطح سایش اتفاق افتاده است.

پژوهش رودریگوئز-مونز و همکاران (۲۰۲۰) با عنوان قلدری در محیط کار، خستگی عاطفی و سایش اجتماعی با همسر، نشان داد که قلدری در محل کار با فرسودگی عاطفی و رفتارهای سایش اجتماعی همراه است. همچنین نشان داد که قلدری در محیط کار نه تنها به فرسودگی عاطفی کارکنان منجر می‌شود بلکه با سایش اجتماعی با خانواده رابطه معنادار دارد و قلدری در محل کار و پیامدهای مخرب بالقوه برای سلامتی کارکنان (بعنوان مثال، خستگی عاطفی و فرسودگی شغلی) و روابط بین فردی (به عنوان مثال سایش اجتماعی با همسر و خانواده) را به عنوان میانجی دارد.

فیکو (۲۰۱۸) با بررسی شایعات و شایعه‌پراکنی به عنوان ابزاری برای سایش اجتماعی و تسلط اجتماعی در قلدری و سلطه برای آزار و اذیت در محل کار نشان داد که محتویات، عملکردها و زمینه‌های موقعیتی و انگیزشی، مرتکبان قلدری و حتاک ممکن است از شایعات و شایعه‌پراکنی برای ۴ هدف: (۱) برای حفظ ظلم و سلطه اجتماعی؛ (۲) به عنوان ابزار حسادت و سایش اجتماعی؛ (۳) به عنوان سلاحی برای تحقیر زیردستان توسط مسئولین سازمانی/اداری؛ و (۴) به عنوان تلاشی روانشناختی برای بستن یا گسترش شکاف قدرت در بین کارکنان، استفاده کرده‌بودند.

بنمور<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهشی با عنوان "برنامه‌ای به منظور کاهش قلدری و سایش اجتماعی در بیمارستانها" نشان داد که بنا به گزارش سرویس بهداشت ملی (۲۰۱۳) آزار و اذیت (قلدری) و رفتارهای سایش اجتماعی بر

<sup>۱</sup>- Benmore

پژوهشی اشاره شده، درصدد است تا تأثیر قلدری بر سکوت سازمانی بین کارکنان و مدیران مدارس در آموزش و پرورش استان اردبیل با توجه به نقش میانجی سایش اجتماعی را بررسی نمایند.

### روش شناسی

پژوهش حاضر برحسب هدف، کاربردی و ازلحاظ نوع داده‌ها و نحوه اجرای پژوهش (چون نظر کارکنان و مدیران مدارس شهری را در مورد متغیرهای پژوهش مورد بررسی قرار می‌دهد)، توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان و مدیران مدارس شهری مناطق ۱۹ گانه استان اردبیل، که ۱۸۵۰ نفر بودند، می‌باشد. از این جامعه، ۳۱۸ نفر به عنوان نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران و با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای و با به‌کارگیری نرم‌افزار **Sample power** انتخاب شدند. اطلاعات و داده‌های موردنیاز برای دستیابی به مبانی نظری تحقیق، با مطالعات کتابخانه‌ای (مطالعه کتب و نشریات داخلی و خارجی و جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی و اینترنت) و بهره‌مندی از تجارب محققین و خبرگان گردآوری شد.

برای سنجش نظرات کارکنان و مدیران مدارس درباره سایش اجتماعی از الگوی حمزه (۲۰۱۸) استفاده شد. این سنجش با ۱۳ گویه سایش اجتماعی را در دو بعد سرپرستان (۶-۱) و همکاران (۱۳-۷) براساس طیف لیکرت ۵ درجه‌ای می‌سنجد، ضریب آلفای کرونباخ به دست‌آمده در پژوهش حاضر برای سایش اجتماعی ۰/۹۴ بود که نشان از پایایی بالای این پرسشنامه داشت.

برای اندازه‌گیری قلدری از الگوی قلدری آنجوم و همکاران (۲۰۱۹) استفاده شد. در این الگو با ۲۱ گویه، قلدری در دو بعد مرتبط با فرد با ۱۲ گویه (سوالات ۱۲-۱) و مرتبط با کار با ۹ گویه (۲۱-۱۳) که براساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (۱- هرگز، ۲- به ندرت، ۳- ماهانه، ۴- هفتگی و ۵- روزانه) درجه‌بندی شده‌است، اندازه‌گیری شد. ضریب آلفای کرونباخ این پرسشنامه ۰/۹۵ ارزیابی شد.

در سنجش سکوت سازمانی از پرسشنامه نول و همکاران (۲۰۲۱) که سکوت سازمانی را با ۱۲ گویه و در ۴ بعد (۱) سکوت آرام (۳-۱)، سکوت رضایت بخشی (۶-۴)، سکوت اجتماعی (۹-۷) و سکوت فرصت طلبانه یا خودخواهانه (۱۲-۱۰) به صورت سوالات بسته پاسخ بر اساس طیف ۷ درجه‌ای لیکرت (۱، هرگز)، (۲، خیلی کم)، (۳، بندرت)، (۴، بعضی وقت‌ها)، (۵، گاه به گاه)، (۶، غالباً) و (۷، بیشتر اوقات) استفاده شد، و پایایی این مقیاس ۰/۸۸ ارزیابی شد.

پایایی کل پرسشنامه ۰/۸۷ برآورد شد که می‌توان گفت پرسشنامه از ثبات و پایایی قابل قبولی برخوردار بود. اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه، با استفاده از نرم‌افزارهای **spss26** و **Amos26** مورد جمع‌بندی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

### یافته‌ها

در این پژوهش برای تحلیل اکتشافی، آزمون بارتلت انجام گرفت و شاخص **KMO** نیز محاسبه شد که نتایج این تحلیل در جدول (۱) بیان شده است.

جدول ۱. آزمون بارتلت و شاخص **KMO**

شاخص <b>KMO</b>	آماره	درجه آزادی	ضریب معناداری
۰/۸۹۶	۱۷۶/۵۹۴	۳۱۶	۰/۰۰۰

نشان می‌دهد که تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار و مدل عاملی مناسب است.

شاخص **KMO** برابر با ۰/۸۹۶ است که بزرگتر از ۰/۶ و نزدیک به عدد ۱ می‌باشد و ضریب معناداری آزمون بارتلت کوچکتر از ۰/۰۵ است که



در جدول (۲) جذر AVE هر متغیر از ضریب همبستگی آن متغیر با متغیر های دیگر ارزیابی شد که ضریب همبستگی هر متغیر با متغیرهای دیگر بیشتر بود که تأیید روایی واگرایی متغیرها است و روایی و پایایی پرسشنامه و گویه ها، تایید شد.

جدول ۲. ماتریس مقایسه جذر AVE و ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش

	۱	۲	۳
قلدری	۰/۸۲		
سکوت سازمانی	۰/۶۴	۰/۸۲	
سایب اجتماعی	۰/۷۲	۰/۶۷	۰/۷۶

برای آزمون تأثیر قلدری بر سکوت کارکنان و مدیران با نقش میانجی سایب اجتماعی از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. شاخص های برازش برای الگوهای اندازه گیری (تحلیل عاملی تأییدی) با نرم افزار Amos26 و به منظور ارزیابی الگوی پیشنهادی، روابط بین متغیرها با استفاده از روش تحلیل مسیر با برآورد حداکثر درست نمایی (ML) برآورد گردید. پیش از بررسی ضرایب مسیر، برازندگی الگوی اصلی مورد بررسی قرار گرفت. برای تعیین کفایت برازندگی الگوی پیشنهادی با داده ها، ترکیبی از شاخص های برازندگی مورد استفاده قرار گرفت که در جدول (۳) بیان شده است.

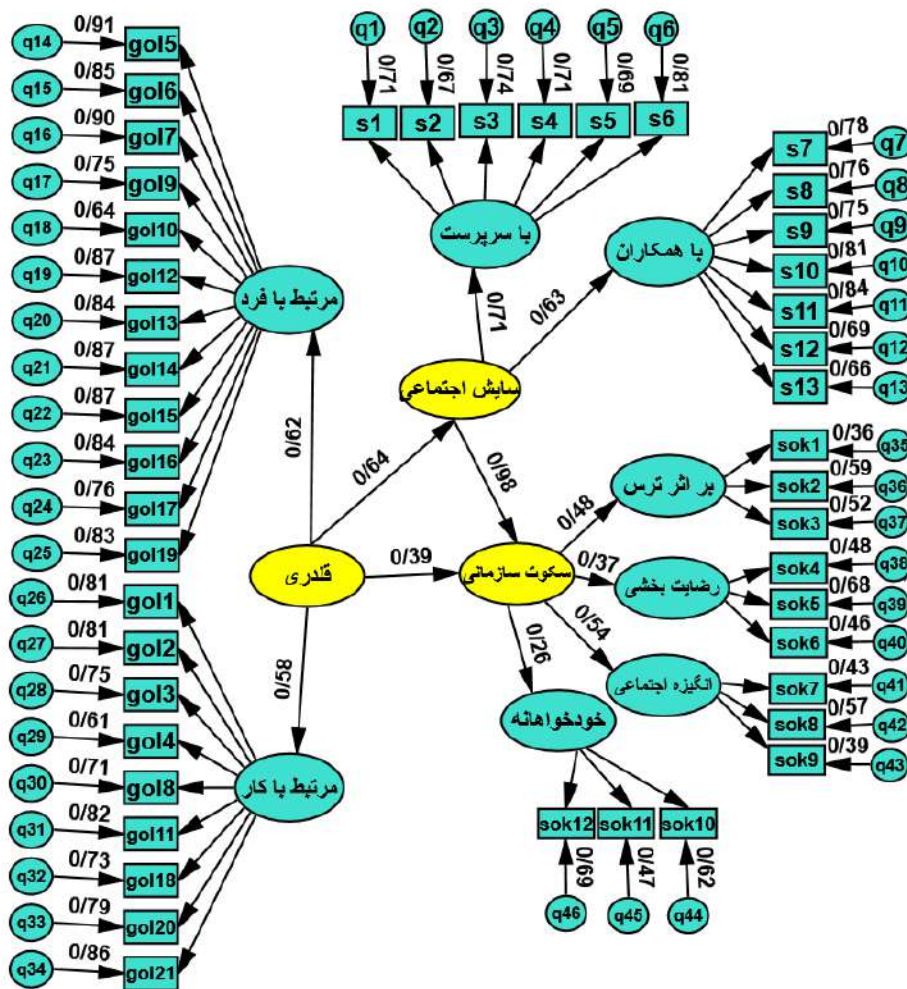
برای آزمون تأثیر قلدری بر سکوت کارکنان و مدیران با نقش میانجی سایب اجتماعی از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. شاخص های برازش برای الگوهای اندازه گیری (تحلیل عاملی تأییدی) با نرم افزار Amos26 و به منظور ارزیابی الگوی پیشنهادی، روابط بین متغیرها با استفاده از روش تحلیل مسیر با برآورد

جدول ۳. شاخص های تایید مدل

برازش الگوهای پیشنهادی با داده ها بر اساس شاخص های برازندگی		برازش الگوهای نهایی با داده ها بر اساس شاخص های برازندگی	
شاخص	مقدار	شاخص	مقدار
$\chi^2$	۵/۶۱	$\chi^2$	۶/۴۷
Df	۳	Df	۴
$\chi^2/df$	۳/۰۰۷	$\chi^2/df$	۱/۶۴
GFI	۰/۹۰۷	GFI	۰/۹۰۷
AGFI	۰/۸۹۴	AGFI	۰/۸۸۷
IFI	۰/۸۹۴	IFI	۰/۹۶۲
TLI	۰/۹۲۹	TLI	۰/۹۴۵
CFI	۰/۹۴۸	CFI	۰/۹۴۲
NFI	۰/۹۱۵	NFI	۰/۹۶۳
RMSEA	۰/۰۸۵	RMSEA	۰/۰۷۲

همان گونه که در جدول (۳) آمده است، با توجه به شاخص های برازندگی به ویژه نسبت مجذور کای به درجه ی آزادی برابر ۱/۵۸ (ملاک کمتر از ۵)، شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر ۰/۹۰۷، شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI) برابر ۰/۸۸۷، شاخص برازندگی مقایسه ای (IFI) برابر ۰/۹۶۲، شاخص برازندگی افزایشی (CFI) برابر ۰/۹۴۲، شاخص برازش

هنجار شده (NFI) برابر ۰/۹۶۳ و ریشه خطای تقریب میانگین مجذورات (RMSEA) برابر ۰/۰۷۲ می باشد که نشان می دهد مدل نهایی از برازندگی بسیار خوبی برخوردار است. همچنین همه ضرایب مسیر موجود بین متغیرها در مدل در سطح  $p < ۰/۰۵$  معنادار بودند.



شکل ۱ - الگوی ساختاری نهایی پژوهش

شدند. با توجه به اطلاعات آماری مذکور، نتایج بررسی فرضیه های پژوهش حاضر به شرح جدول (۴) می باشد:

یافته های پژوهش نشان می دهد در سطح جامعه مورد بررسی قلدری بر سکوت سازمانی تأثیر مستقیم، مثبت، و معناداری دارد و سایش اجتماعی این رابطه را میانجی گری می کند و فرضیه های تحقیق تایید

جدول شماره ۴- نتایج آزمون فرضیات

فرضیه	مسیر	آماره F	ضریب اثر	نتیجه گیری
۱	قلدری ← سکوت سازمانی	۲/۹۴	۰/۳۹	تأثیر دارد
۲	قلدری ← سایش اجتماعی	۴/۴۷	۰/۶۴	تأثیر دارد
۳	سایش اجتماعی ← سکوت سازمانی	۳/۵۹	۰/۹۸	تأثیر دارد
۴	قلدری ← سایش اجتماعی ← سکوت	۶/۷۵	۰/۶۱	تأثیر دارد

بین قلدری و سکوت سازمانی با ضریب ۰/۳۹ رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و بین قلدری و سایش با ضریب ۰/۶۴ و سایش اجتماعی با سکوت سازمانی با ضریب ۰/۹۸ رابطه مثبت و معنادار وجود داشت. بین قلدری و سکوت سازمانی که سایش اجتماعی این رابطه را میانجی‌گری می‌کرد با ضریب ۰/۶۱ رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

نیروی انسانی در سازمان آموزش و پرورش نسبت به سایر سازمانها اهمیت بیشتری دارد. امروزه حفظ، نگهداری و ایجاد انگیزه در معلمان، به یکی از چالشهای عمده منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش تبدیل شده است (زاهدبابلان و احمدی، ۱۴۰۱: ۸۷) تداوم فعالیت‌های سازمان‌ها و مؤسسات به چگونگی عملکرد و تعاملات کارکنان بستگی دارد (بالاور، سید عامری و مولوی، ۱۳۹۹: ۴۹). در میان آنها، معلمان بحرانی‌ترین موقعیت را به خود اختصاص داده‌اند زیرا افرادی هستند که در مراکز علمی و آموزشی کار می‌کنند، اطلاعات تولید می‌کنند و در تربیت دانش‌آموزان و فرزندان جامعه، توسعه و رشد کشورها، به‌عنوان لوکوموتیوهای برای توسعه، فعالیت می‌کنند (ناس، ۲۰۲۱: ۱۰). دین مبین اسلام نیز تأکید زیادی بر تعلیم و تربیت دارد. در آموزه‌های این دین مقدس، حرفه معلمی از جایگاه والایی برخوردار است. به همین دلیل، معلمان و کارکنان آموزش و پرورش که به نوعی مسئول و متولی موضوع تعلیم و تربیت هستند، جایگاهی والا و مهم در تعیین سرنوشت کشور و نسل‌های آتی دارند. بنابراین، رضایت آنها از شرایط محیط‌های کار و ادارات آموزش و پرورش، و از همه مهمتر در مدارس از اهمیت و حساسیت خاصی برخوردار است (نورائی آشتیانی، ۱۳۹۶: ۱۰۱) چون مدارس مکان‌هایی برای تولید نسل‌های آینده ملت هستند و جایی است که در آنجا برای پیشرفت و توسعه آینده جامعه تلاش‌ها ادامه

دارد (فردی، احمد و سانتوزو، ۲۰۲۰، ص ۲۱۷) و در کنار آنها، کارکنان ستادی (آموزش و پرورش) برنامه‌ریزان، تحلیلگران، سرپرستان و ارزیابان این سازمان را تشکیل می‌دهند، آنها و مدیران مدارس در آموزش و پرورش از جمله باتجربه‌ترین و روشنفکرترین افراد و نماینده قشرهای نخبه جامعه و ملت هستند. به همین دلیل، نظرات آنها برای نسل‌های بعد بسیار مهم تلقی می‌شود (انگوزی، اوکه-جیمز و ایگبوکوه، ۲۰۲۱، ص ۵۳). لذا شناسایی متغیرهای مرتبط با هدف بهبود عملکرد در معلمان ضروری است (موسوی پور و جعفرزاده، ۱۳۹۹: ۴۶) اما برخی از مدیران ارشد از دریافت بازخورد منفی از طرف زیرمجموعه می‌ترسند. آنها سعی می‌کنند آنها را با قلدری مجبور به سکوت کنند و جو سکوت را ایجاد کنند (انگوزی، اوکه-جیمز و ایگبوکوه، ۲۰۲۱: ۵۳). موضوع رابطه احتمالی (قلدری)، سایش اجتماعی و رفتار سکوت کارکنان و راه‌های برون‌رفت از آن، از اهمیت شایانی در مباحث سازمانی برخوردار است و توجه جدی مدیران سازمان را می‌طلبد (الوانی و انانی و هادی‌پیکانی، ۱۳۹۶: ۱۶۷) و اگر اهمال کاری کنند این رفتارها در سازمان نهادینه می‌شوند. نتایج عباسی رستمی (۱۴۰۰) با عنوان تحلیلی بر سایش اجتماعی و اهمال‌کاری در زندگی سازمانی، نشان داد که بین سایش اجتماعی کارکنان و اهمال‌کاری ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد،

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد در سطح جامعه مورد بررسی قلدری بر سکوت سازمانی تأثیر مستقیم، مثبت، و معناداری دارد و سایش اجتماعی این رابطه را میانجی‌گری می‌کند و فرضیه‌های تحقیق تأیید شدند. بین قلدری و سکوت سازمانی با ضریب ۰/۳۹ رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و بین قلدری و سایش با ضریب ۰/۶۴ و سایش اجتماعی با سکوت سازمانی با ضریب ۰/۹۸ رابطه مثبت و معنادار وجود داشت. بین قلدری و سکوت سازمانی که سایش اجتماعی این رابطه را میانجی‌گری می‌کرد با ضریب ۰/۶۱ رابطه مثبت و

معناداری وجود دارد. و این یافته ها با نتایج مطالعات قبلی (معنوی (۱۴۰۰)، سعادت‌تمند هریس و بیگی‌نیا (۱۳۹۹)، عزیزیان کهن و همکاران (۱۳۹۹)، سیهوند و همکاران (۱۳۹۹)، الوانی و انانی و هادی پیکانی (۱۳۹۶)، رودریگوئز موز و همکاران (۲۰۲۰)، فیکو (۲۰۱۸)، بنمور و همکاران (۲۰۱۸)، راکت و همکاران (۲۰۱۷) و الچی و همکاران (۲۰۱۴) همسوست.

مطالب فوق بیانگر ارتباط قلدری، سایش اجتماعی و سکوت کارکنان در سازمان هستند، اما ارتباط بین ادراک افراد از رفتارهای منفی با بافت اجتماعی سازمان به شکل‌گیری عکس‌العمل‌های پیچیده‌تری نسبت به سایش اجتماعی می‌انجامد که ظرفیت سازمان‌ها را برای توسعه، تقلیل می‌دهد. عکس‌العمل‌هایی مانند قلدری از طرف مدیران و کارکنان ارشد و اتخاذ رفتار سکوت توسط کارکنان و بروز سایش بین آنها می‌تواند نشانه‌هایی از گسترش رفتارهای انحرافی و ضد اجتماعی در سازمان‌ها باشد. رفتار سکوت کارکنان، پدیده‌ای است که طی آن، کارکنان از اظهار ایده‌ها، نظرات و اطلاعات راجع به موضوعات و مسائل سازمانی، تعمداً خودداری می‌کنند. رفتار سکوت کارکنان آموزش و پرورش پیامدهای جبران ناپذیری برای سازمان به دنبال دارد چرا که اگر بر افراد سازمانی مهر سکوت زده شود، اذهان کارکنان که موتور مولد دانش سازمانی هستند از تکاپو خواهد ایستاد و وقتی کارکنان، به عنوان سرمایه راهبردی سازمان سکوت می‌کنند، مدیریت باید خطر بزرگ مدیریتی خود را حس کند. خطراتی همچون: محدود شدن کیفیت تصمیم‌گیری‌های سازمانی، کند شدن سرعت تحول در سازمان ناشی از بروز مقاومت

کارکنان در برابر تغییر، کاهش رضایت شغلی کارکنان، عدم وجود بازخوردهای منفی در سازمان از سوی کارکنان و در نتیجه آن عدم توانایی سازمان در اصلاح خطاهای خود و موارد متعدد دیگر (زارعی متین، طاهری و سیار، ۱۳۹۴، ص ۸۷) اگر حتی یک نفر از کارکنان این سازمان دچار سایش اجتماعی شود و بالطبع آن سکوت اختیار کند، می‌تواند با دادن اطلاعات غلط و یا ندادن اطلاعات به همکاران و سرپرستان خود سازمان را دچار مشکل نماید (الوانی و انانی و هادی پیکانی، ۱۳۹۶، ص ۱۸۴) لذا بر اساس نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود مدیران و مسئولین آموزش و پرورش رفتارهایی مانند سکوت کارکنان که به عنوان نتیجه سایش اجتماعی و قلدری در پژوهش حاضر اشاره شد را که ممکن است در نهایت از نظر عملکردی و روابط کاری به کارکنان و سازمان آسیب برساند، بشناسند و با شناخت و آگاهی راهکارهایی را جهت مقابله با سایش و تخریب افراد با قلدری در محیط کاری ارائه نمایند. مسئولین و مدیران می‌توانند با شناسایی علل چنین رفتارهای کاری، سیاست‌ها و دستورالعمل‌هایی را برای جلوگیری از این رفتارها تدوین کنند. همچنین مدیران منابع انسانی آموزش و پرورش، با شناخت و آگاهی از رابطه بین سایش اجتماعی، قلدری و سکوت سازمانی، از ایجاد و شیوع قلدری و سایش اجتماعی در آموزش و پرورش و سایر مراکز آموزشی و تربیتی جلوگیری کنند و نیروهای بالقوه کارکنان را شکوفا ساخته و به آموزش و پرورش در بهره‌برداری از منابع و رسیدن به اهداف سازمانی و اجتماعی کمک رسانند.

حق‌گویان، زلفا؛ کریمی مالک‌آبادی، لاله و کاظمی، زهره (۱۳۹۷). بررسی نقش بدبینی سازمانی در سایش اجتماعی: سکوت سازمانی به عنوان متغیر میانجی، مدیریت سرمایه اجتماعی، ۵(۴)، ۵۷۷-۵۵۳.

سپهوند، رضا؛ عارف نژاد، محسن؛ فتحی چگنی، فریبرز و سپهوند، مسعود. (۱۳۹۹). رابطه قلدری سازمانی و سکوت سازمانی با نقش میانجی نقض قرارداد روان‌شناختی، دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، ۲۱(۲)، ۹۲-۸۴.

ستایش‌فر، مریم (۱۳۹۷). نقش آموزش و پرورش در پیشگیری از آسیبهای اجتماعی، مطالعات علوم اجتماعی، ۴(۲)، ۵۶-۵۳.

سعادت‌مند هریس، مسعود و بیگی نیا، عبدالرضا. (۱۳۹۹). نقش قلدری بر سکوت سازمانی با میانجی‌گری بی‌تفاوتی و فلات شغلی در کارشناسان شرکت ایران خودرو، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی دانشگاه شاهد تهران

سیاوش‌پور، صدری؛ امیرحسینی، احسان و حمیدی، مهرزاد. (۱۳۹۸). آرایه الگوی عوامل موثر بر سایش اجتماعی در منابع انسانی در تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۶(۲)، ۱۳-۶۷.

سیدنقوی، میرعلی؛ رحیمیان، محمد و مدرسی، یاسمن. (۱۴۰۰). تأثیر قلدری ادراک شده بر سکوت سازمانی با توجه به نقش میانجی نقض قرارداد روان‌شناختی، توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۴۰۰(۶۱)، ۱۰۸-۱۳.

کمرئی، علیرضا؛ خورشیدی، عباس؛ حمیدی‌فر، فاطمه؛ محمودی، امیرحسین و شریعتمداری، مهدی (۱۴۰۰) الگوی توسعه حرفه ای مدیران آموزشگاهی هنرستان های فنی و حرفه ای (با استفاده از رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد نوظهور)، فناوری آموزش، ۱۵(۳)، ۵۴۴-۵۳۲.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی مواجه بود از جمله جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان و مدیران مدارس شهری استان اردبیل بودند. بنابراین در تعمیم نتایج به کارکنان سایر ادارات و مدارس و استان‌ها رعایت جانب احتیاط ضروری است. همچنین پرسشنامه بسته پاسخ استفاده شد که همه دیدگاه‌ها را نمی‌توان جمع آوری کرد.

## منابع

ابراهیمی، علی؛ صفری گرایلی، مهدی و ولیان، حسن. (۱۴۰۱). طراحی مدل علل تقویت‌کننده سکوت سازمانی حسابرسی داخلی. پژوهش های تجربی حسابداری، ۱۲(۲)، ۲۰-۱.

الوانی وانانی، سیامک و هادی پیکانی، مهربان (۱۳۹۶). رابطه بین سایش اجتماعی و رفتار سکوت سازمانی در کارکنان پایگاه هوایی شهید بابایی اصفهان، مطالعات منابع انسانی، ۶(۲۵)، ۱۸۶-۱۶۵.

ایمانی، جواد؛ باقری، مهدی؛ قورچیان، نادرقلی و جعفری، پریش (۱۳۹۶). بررسی مؤلفه‌ها و شاخص‌های اثربخشی مدارس برای ارائه مدل دراستای بهبود سیستم آموزشی مدارس، پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۴(۱۴)، ۶۱-۲۵.

بالاور، منصور؛ سید عامری، میرحسن و مولوی، مهران (۱۳۹۹). تدوین مدل ارتباطی سایش اجتماعی با پیامدهای کارکرد سازمانی با نقش واسطه‌ای عدالت سازمانی در دبیران تربیت بدنی استانهای شمال غرب کشور، رساله جهت اخذ درجه دکتری در رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی مدیریت ورزشی، دانشگاه ارومیه.

بخیت، معصومه؛ نظری، شهرام و عیدی‌پور، کامران (۱۳۹۶). ارتباط سایش اجتماعی با بهزیستی شغلی کارکنان فدراسیون فوتبال با میانجی‌گری تعارض میان‌فردی، مطالعات مدیریت ورزشی، ۴۵، ۱۳۲-۱۱۵.

طاهری یزدی، الهام و ناستی زایی، ناصر. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر قلدری در محل کار بر مقاومت در برابر تغییر با نقش میانجی تمایل به پرخاشگری، پایاننامه کارشناسی ارشد، رشته علوم تربیتی دانشگاه سیستان و بلوچستان. محبی، الهام و حیدری، مرضیه. (۱۴۰۱). نقش میانجی اشتیاق شغلی و اعتماد سازمانی در رابطه بین فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی معلمان مدارس سما استان فارس. *فصلنامه مهارت های روانشناسی تربیتی*، ۱۳(۱)، ۵۱-۶۶.

مرشدی تنکابنی، محمدحسن. (۱۴۰۰). بررسی نقش بدبینی سازمانی در رفتارهای انحرافی کارکنان: با نقش میانجی سایش اجتماعی، *توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی*، ۱۴۰۰(۵۹)، ۱۹۳-۱۷۰.

معنوی، عزالدین. (۱۴۰۰). ارائه مدل علی روابط جو اخلاقی بر سایش اجتماعی با تاکید بر نقش واسطه ای عدالت سازمانی، سکوت سازمانی و عزت نفس سازمانی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان فارس، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته آموزش و بهسازی منابع انسانی، دانشگاه پیام نور استان فارس.

معنوی، عزالدین. (۱۴۰۱). رابطه بین سایش اجتماعی و عدالت سازمانی با نقش میانجی شفافیت نقش در میان کتابداران کتابخانه های دانشگاه های دولتی شهر اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اطلاعات، دانشگاه اصفهان

مصدق راد، علی محمد. (۱۴۰۰). قلدری آکادمیک: تهدیدی برای شهرت و انسجام دانشگاه، *پایش*، ۲۰(۴)، ۵۰۷-۵۰۵.

نصر اصفهانی، مهدی؛ علامه، سید محسن؛ شائمی، علی و تیموری، هادی (۱۳۹۵). بسط الگوی مفهوم سایش اجتماعی کارکنان در سازمان (مورد مطالعه: سازمان بهزیستی کشور)، *علوم مدیریت ایران*، ۱۱(۴۱)، ۹۱-۱۱۵.

Benmore, G., Henderson, S., Mountfield, J., & Wink, B. (2018). The Stopit! programme to reduce bullying and undermining behaviour in hospitals. *Journal of health organization*

رحیمی، حمید و خیامی، فائزه (۱۳۹۸). بیتفاوتی سازمانی در معلمان شهر کاشان: پیشایندها و پسایندها، *مدیریت مدرسه*، ۷(۲)، ۴۰-۱۹.

رجبی پور شیرکوهی، فریبرز؛ محمدی سی سخت، فرشید و حقیقت نظرگیلاندهی، مهدی. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر سکوت و آوای سازمانی بر حرکت سلسله مراتبی کارکنان در بانکهای خصوصی دارای استراتژی ثانویه بامبرگرو مشولم، *رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۵(۵۴)، ۱۶۷-۱۴۶.

زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم. (۱۳۹۴). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها، *علوم مدیریت ایران*، ۶(۲۱)، ۷۴-۱۰۷.

زاهدبایان، عادل و احمدی، حسن. (۱۴۰۱). بررسی نقش میانجی بیتفاوتی سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی معلمان دوره متوسطه آموزش و پرورش شهر اردبیل. *مدیریت آموزش بر سازمانها*. ۱۱(۲)، ۸۵-۱۰۷.

عباسی رستمی، نجیبه. (۱۴۰۰). تحلیلی بر سایش اجتماعی و اهمال کاری در زندگی سازمانی. *تأملات اخلاقی*، ۲(۱)، ۸۶-۱۰۰.

عزیزیان کهن، نسرين؛ محرمزاده، مهرداد؛ نقی زاده باقی، عباس و نوبخت، فرزاد. (۱۳۹۹). تأثیر اخلاق کاری بر سکوت سازمانی با نقش میانجی سایش اجتماعی، *مجله اخلاق زیستی*، ۱۰(۳۵)، ۱-۱۳.

علیزاده فرد، سوسن و سادات رسول، سهیلا. (۱۴۰۰). پیش بینی قلدری در محیط کار پرستاران بر اساس سبک های تبادل اجتماعی، *پژوهش های روانشناسی اجتماعی*، ۱۱(۴۱)، ۱-۱۶.

کاروان مقدم، ابوالفضل و رشیدی، مهدی (۱۳۹۹). بررسی اثر معنویت محیط کار بر سایش اجتماعی با نقش میانجی نشاط سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور استان خراسان جنوبی، مرکز پیام نور بیرجند

- of the Negative Acts Questionnaire-Revised (NAQ-R). *BMJ open*, 8(12), 1-10.
- Nas, Z. (2021). Factors Affecting The Organizational Silence of Academics Employed at The Universities in Pakistan. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 9 - 27.
- Ngozi, N.V., Okeke-James, J.N & Igbokwe, I.C. (2021). Organizational silence and school climate as correlates of secondary schools teachers' job performance in Anambra state, Nigeria. *International Journal of Multidisciplinary Education and Research*, 6 (1), 50-54.
- Rockett, P., Fan, S.K., Dwyer, R.J., & Foy, T. (2017). A human resource management perspective of workplace bullying. *Journal of Aggression, Conflict and Peace Research*.
- Rodríguez-Muñoz, A., Antino, M., León-Pérez, J. M., & Ruiz-Zorrilla, P. (2020). Workplace Bullying, Emotional Exhaustion, and Partner Social Undermining: A Weekly Diary Study. *Journal of Interpersonal Violence*. Advance online publication.
- Sabeen, Z. and Arshad, F. (2019). Social undermining in academia: experiences and effects, *Journal of Applied Research in Higher Education*, 11(4), 653-663.
- Sarwar, A, Irshad, M, Zhong, JY, Sarwar, S, Pasha, R. (2020). Effects of social undermining in families on deviant workplace behaviours in Pakistani nurses. *J Nurs Manag*. 28: 938– 947.
- and management, 32(3), 428-443 . <https://doi.org/10.1108/JHOM-02-2018-0047>
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2012). The Concept of Bullying and Harassment at Work: The European Tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice* (2nd Ed., pp. 3-39).
- Hamza A.(2018). Impact of Employee Suspicion on Social Undermining with Mediating Role of Knowledge Hiding and Moderating Role of Knowledge Sharing Climate. Master of Science thesis. Capital University of Science and Technology Islamabad.
- Jung, H.-S.; Yoon, H.-H.(2022). The Effect of Social Undermining on Employees' Emotional Exhaustion and Procrastination Behavior in Deluxe Hotels: Moderating Role of Positive Psychological Capital. *Sustainability*, 14, 931. <https://doi.org/10.3390/su14020931>
- Kautz, J.(2020). Sticks and Stones May Break My Bones: Social Undermining as Social Influence. (Doctoral dissertation). Retrieved from <https://scholarcommons.sc.edu/etd/5839>
- Kim, H.-S.; Sim, I.-O. (2021). The Experience of Clinical Nurses after Korea's Enactment of Workplace Anti-Bullying Legislation: A Phenomenological Study. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18, 5711.
- Knoll, M., Neves, P., Schyns, B & Meyer, B. (2021). A Multi-Level Approach to Direct and Indirect Relationships between Organizational Voice Climate, Team Manager Openness, Implicit Voice Theories, and Silence. *Applied Psychology*, 70 (2), 606-642.
- Lichtenstein, S.T., Roa, J.A., Roldán, A.M., Lai, Z., Miller, A.D., Mosquera, J., Grunauer, M., Merajver, S., & McInnis, M. (2015). Social Undermining and Intimate Partner Support Predict Depression in Cancer Patients. *Archives in Cancer Research*, 3(31),1-7.
- Makarem, N. N., Tavitian-Elmadjian, L. R., Brome, D., Hamadeh, G. N., & Einarsen, S. (2018). Assessment of workplace bullying: reliability and validity of an Arabic version

---

Quarterly Journal of Educational Psychology Skills  
Islamic Azad University Tonekabon Branch  
Vol. 13, No. 2, summer 2022, No 50



Journal of Educational  
Psychology

---

## Survey the Role of Social Undermining in the Relationship between bullying and Organizational Silence in Education

Yousef Khademi<sup>1</sup>, Sadraddin Sattari<sup>2\*</sup>, Yousef Namvar<sup>2</sup>

1) Ph.D student, Department of Educational Sciences, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran

2) Associate Prof, Department of Educational Sciences, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran

---

### Abstract

The present study was conducted with the aim of investigating the relationship between bullying and organizational silence with the mediating role of social Undermining. The research method is applied in terms of purpose and descriptive-correlation in terms of the type of data. The statistical population was the employees and managers of the urban schools of education and training in Ardabil province, which are 1850 people, and 318 people were selected as a sample to select the sample size, which was done with the cluster sampling method and using the Sample power software. In order to collect data, the questionnaires of social Undermining Hamzeh (2018), Anjum et al. bullying (2019) and Knoll et al. The reliability of the questionnaires with Cronbach's alpha was 0.94, 0.95 and 0.88, respectively. The information collected through the questionnaire was analyzed using spss26 and Amos26 software. The relationship between the constructs of the research model was tested by structural equation modeling. The results showed bullying has a positive and significant relationship with organizational silence. Also, social Undermining also affects organizational silence and had a mediating role in the relationship between bullying and organizational silence.

**Key words:** Organizational Silence, social Undermining, bullying.

---