

## ارایه الگوی جامع موبینگ (ترور روحی) در محیط کار با تأکید بر محیط‌های آموزشی؛ پیشایندها، ابعاد و پیامدها

سید علی کوشازاده<sup>۱\*</sup>، محبوبه اسدزاده<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۵/۸/۱۶ صص ۶۹-۹۰ تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۰/۲۴

### چکیده

یکی از عوامل اثرگذار روحی-عاطفی در محیط‌های کاری و آموزشی که وجود و اثرات منفی فردی و سازمانی آن کمتر مدنظر قرار گرفته، موبینگ (ترور روحی) است. موبینگ فعالیت‌های روحی-عاطفی با نموده‌های گفتاری و رفتاری است که فرد (موب کننده) به گونه‌ای رفتار می‌کند تا طرف مقابل (قربانی موب شده) در شرایط ناامن قرار گرفته و گاه مجبور به ترک سازمان شود. هدف این مطالعه علمی-مروری از نوع توصیفی و مبتنی بر صبغه کتابخانه‌ای، آن است که با کاوش مطالعات نظری و میدانی جهانی، به تعریف موبینگ، مراحل و ابعاد آن بپردازد؛ عوامل مرتبط (پیشایندها و پیامدهای) آن را بررسی کند؛ مهم‌ترین الگوهای مطرح شده، الگوی جامع توسعه‌یافته عوامل مرتبط با موبینگ و راهکارهایی برای مدیریت و کاهش آن ارایه دهد. نتیجه این مطالعه نشان می‌دهد در محیط‌های کاری و آموزشی، رفتارهای موبینگ شامل هفت بعد مختلف، عوامل مؤثر و پیامدهای مخرب (فردی، شغلی، سازمانی، روانی-اجتماعی) است که ضرورت شناخت و مدیریت آن‌ها، انجام مطالعات دقیق میدانی و بومی در هر محیط سازمانی و آموزشی خاص آن را ایجاب می‌کند. تقویت مربی‌گری، رفتارهای شهروندی سازمانی، شفافیت سازمانی، اخلاق حرفه‌ای، هوش معنوی و هیجانی، مدیریت تعارض و پویایی‌های تیمی، راهکارهای کاهش موبینگ و هم‌افزایی فعالیت‌ها برای تحقق اهداف فردی و سازمانی است.

**کلید واژه‌ها:** موبینگ، قلدری سازمانی، آزار و پرخاشگری در محیط کار، محیط آموزشی

<sup>۱</sup> دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، استادیار موسسه آموزش عالی اسرار

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد مدیریت بازاریابی، دانشگاه سمنان

\* نویسنده مسؤل، پست الکترونیکی: [akoushazade@gmail.com](mailto:akoushazade@gmail.com)

## مقدمه

سازمان جهانی کار (۱۹۹۸) گزارش داده است که مشکلات و سوء استفاده روان شناختی محیط کار، مانند آزار و پرخاش<sup>۱</sup>، موبینگ (آزار و ترور روحی-عاطفی)<sup>۲</sup> و تحلیل رفتگی (فرسودگی) تجربه شده در محیط کار، در سطح جهانی افزایش داشته است (Chappell & DiMartino, 2006). هم‌چنین این سازمان، تمایز چندانی میان انواع خشونت در محیط کار به لحاظ اعمال زور فیزیکی (بولینگ یا قلدری سازمانی)<sup>۳</sup> و روحی-روانی (موبینگ یا ترور روحی) قایل نشده است؛ یعنی خشونت فقط اعمال زور و واکنش فیزیکی نیست و می‌تواند روحی، اقتصادی یا سیاسی باشد، و گاهی نیز می‌تواند ماهیت ذهنی داشته باشد که درک آن نیز دشوار است (DiMartino, 2002). موبینگ گاهی بیش از خشونت فیزیکی خطرناک بوده و می‌تواند منجر به آسیب‌های دائمی در انسان‌ها شود و در فهرست خشونت‌های محیط اشتغال قرار می‌گیرد (Tinaz, Bayram & Ergin, 2008). مدیران، مسؤول تحلیل عواملی هستند که بر انگیزش، تعهد، بهره‌وری و رضایت کارکنان اثر می‌گذارند. موبینگ شامل رفتارهایی می‌شود که مدیران باید از آن‌ها مطلع باشند، چرا که قابل چشم پوشی نیست (Tengilimoğlu, Mansur & Dziegielewski, 2010) که نتیجه آزار حاصل از آن، از دست رفتن اعتماد به نفس (روحیه ناامیدی) قربانی به منظور خروج وی از محیط کار (Duffy & Sperry, 2014) و وارد آمدن صدمات پر هزینه برای افراد و سازمان است.

موبینگ و بولینگ در محیط‌های آموزشی از جمله مدارس و آموزش عالی نیز رواج دارد. در چنین محیط‌هایی، قربانیان موبینگ به دلیل تمایزهای ذاتی و اکتسابی، جذابیت‌های ظاهری، علمی و مورد توجه مثبت قرار داشتن، ممکن است تحت رفتارهای موبینگ از جانب افرادی که فاقد این ویژگی‌ها هستند، قرار گیرند. آن‌چه که می‌تواند بر این رفتارها اثر گذارد، فرهنگ، ارزش‌ها و ساختار سازمانی حاکم، و نوع روابط میان مدیران، معلمان (استادان) با سابقه و جوان با یکدیگر است. بسیاری از محیط‌های آموزشی فضای مساعدی برای بروز رفتارهای بولینگ و موبینگ دارد. در مؤسسات آموزشی که امنیت شغلی بالایی وجود دارد و یا شاخص‌های عملکرد عینی وجود ندارد، این رفتارها بیشتر گزارش شده است. هم‌چنین، دانشگاه‌ها حامی متمایز سازی افراد هستند و مبتنی بر نظام‌های کنترلی درونی (کیفی و انتزاعی) قرار دارند. چنین ساختاری فضای مساعدی برای بروز رفتارهای موبینگ و بولینگ است (Dentith, Wright & Coryell, 2014). در این باره، نه فقط ممکن است استادان

<sup>1</sup> Aggression

<sup>2</sup> Mobbing

<sup>3</sup> Bullying

(معلمان) جوان قربانی موبینگ باشند، بلکه استادان با تجربه و مسن نیز ممکن است از جانب هم‌تایان یا مدیران دانشگاه مورد ترور روحی قرار گیرند تا مجبور به ترک محیط کار شوند، با توجه بالا بودن هزینه های پرداختی به این استادان و یا تنزل بهره وری علمی آن‌ها، تا از بار مخاطرات و هزینه های اقتصادی و سیاسی (آزادی و امکانات بیشتر استادان مجرب در نقد نظام و مدیریت آموزشی حاکم در آن دانشگاه و تزلزل در قدرت و منافع حاکمان) آن‌ها بکاهند (Fariaa, Mixon & Salter, 2012).

واژه موبینگ نخستین بار از سوی یک زیست شناس انگلیسی درباره تشریح رفتارهای پرندگان برای حفاظت لانه هایشان از حمله مهاجمان به کار برده شد. لورنز دانشمند انگلیسی در دهه ۱۹۶۰ هنگام بررسی رفتارهای جانوران از واژه موبینگ برای تشریح رهایی گروهی از جانوران کوچک (مانند پرندگان) از سلطه جانوران بزرگ و قوی، و یا ممانعت جانوران کوچک از دسترسی به آب و غذا و ضعیف کردن آنان توسط جانوران قوی با حملات جسمانی به جانوران کوچک، استفاده کرد (Duffy & Sperry, 2012). هینمان، دانشمند سوئدی، رفتارهای موبینگ را نخستین بار در دهه ۱۹۷۰ در مورد انسان برای تشریح رفتارهای عمدی و زیان‌بار تعدادی از کودکان علیه یک کودک ضعیف و تنها استفاده کرد (Davenport, Schwartz & Elliott, 2002).

در دهه ۱۹۸۰، مفهوم موبینگ از سوی لیمان روان‌شناس سوئدی در زندگی شغلی انسان‌ها مورد تأکید قرار گرفت. وی، موبینگ در زندگی شغلی، خصوصیات موبینگ، کیفیت‌ها، جلوه‌ها و تأثیرگذاری آن بر افراد و آسیب‌پذیرترین افراد و نتایج احتمالی این پدیده از نظر تحقیر روانی را مورد بررسی قرار داد. او خشونت‌ها و تحقیرهای عاطفی محیط اشتغال در سوئد و آلمان را مطالعه و گزارش خود را در سال ۱۹۸۴ منتشر کرد (Cobanoglu, 2005).

### روش‌شناسی تحقیق

این مطالعه علمی-مروری از نوع توصیفی، مبتنی بر صیغه کتابخانه‌ای و با استفاده از پژوهش‌های مرتبط پیشین نظری و میدانی جهانی انجام شده است. هدف این مطالعه (مبتنی بر مسئله پژوهش، یعنی چیستی، چرایی و چگونگی بروز و کاهش موبینگ) آن است تا مفاهیم، تعاریف، مراحل و ابعاد مختلف مربوط به پدیده موبینگ در محیط‌های کاری و به ویژه آموزشی مطرح شود، متغیرهای سازمانی مرتبط (اثرگذار و اثرپذیر) شناسایی شده، مورد واکاوی قرار گیرد و الگوهای تدوین شده برای آن در پژوهش‌ها ارایه شود. در انتها نیز به

توسعه یک الگوی جامع از عوامل و ابعاد مرتبط با موبینگ پرداخته شود و راهکارهایی برای کاهش و مدیریت آن پیشنهاد شود.

## ادبیات موضوع

### تعریف مفهوم موبینگ

موبینگ یک مفهوم پیچیده و غیر قابل مشاهده است که می‌تواند بر عملکرد کارکنان در سازمان تاثیر داشته باشد. این رفتار یک «ترور و ارعاب یا خشونت روانشناختی»<sup>۱</sup> نظام مند از طریق رفتارهای خصومت آمیز و منزوی کننده است که توسط یک (یا گاهی چند نفر) علیه فرد (یا گاهی افراد دیگر) از طریق اقدامات مخرب خصومت آمیز و غیر اخلاقی (به لحاظ آماری حداقل هفته ای یک مرتبه در طی حداقل شش ماه) با هدف حمله و تخریب سلامت روحی فرد قربانی و منزوی یا مجبور به ترک کردن وی از محیط اشتغال، انجام می‌شود (Leymann, 1990; 1996).

همچنین، برخی موبینگ را «سوء استفاده عاطفی»<sup>۲</sup> (Keashly, 1982)، و یا «سوء استفاده کاری»<sup>۳</sup> (Bassman, 1992) نامیده اند. افراد دیگری نیز با نگاهی عام، موبینگ را همان «قلدری سازمانی»<sup>۴</sup> دانسته‌اند (Hoel & Cooper, 2000). بر اساس تعریفی دیگر، موبینگ رفتارهای خصومت آمیز بین شخصی در محیط کار و تلاش‌های فردی برای آسیب زدن به همکاران محسوب می‌شود (Neuman & Baron, 2005). برخی بر هدف آسیب-رسانی از رفتار خصومت آمیز در تعریفی که از موبینگ ارائه می‌شود تاکید دارند و معتقداند بین مفاهیمی مانند قلدری سازمانی، آزار و اذیت، و موبینگ در فرهنگ اسکاندیناوی تفاوتی قائل وجود ندارد و هر سه را می‌توان به جای یک‌دیگر به کار برد (Einarsen, 2003).

از سوی دیگر، سایر پژوهشگران تمایزهایی میان این دو مفهوم مرتبط، قایل شده اند. بر اساس یک رویکرد، قلدری سازمانی (بولینگ) مشتمل بر موبینگ است و انواع قلدری در محیط کار عبارت اند از: آزار و اذیت، طعمه و قربانی کردن دیگران، ترور روان شناختی، ضربات روحی، ظلم و سلطه گری استبدادی، و موبینگ (Lane, 2013). این تفاوت‌ها می‌تواند از این جنبه‌ها در نظر گرفته شود: تفاوت اندکی بین مفهوم قلدری سازمانی و موبینگ در فرهنگ‌ها و مناطق جغرافیایی مختلف وجود دارد (Sperry, 2009). قلدری سازمانی

<sup>1</sup> Psychological terror or violence

<sup>2</sup> Emotional abuse

<sup>3</sup> Work abuse

<sup>4</sup> Bullying

مرتبط با رفتار سرپرست نسبت به زیردست، و موبینگ رفتار ناخواسته افراد نسبت به هم - سطح خودشان است (Zapf & Einarsen, 2005). قلدری یک نوع خشونت صریح انجام شده در سطح فردی، اما موبینگ خشونت ملایم از جانب گروه است (Leymann, 1996). با این حال، در اغلب مطالعات پیشین تلاش چندانی برای متمایزسازی این دو مفهوم انجام نشده است و در مواردی جایگزین هم به کار رفته اند (Bulutlar & Oz, 2008). موبینگ در محیط آموزشی و دانشگاه را نیز می‌توان شکلی از قلدری سازمانی دانست که اعضای گروه، دانشکده، و یا همکاران با یکدیگر تبانی می‌کنند تا با رفتارهای تحقیرآمیز و آزار دهنده روحی، یکی از همکاران خود را منزوی و مجبور به ترک محیط آموزشی کنند (Metzger, Petit & Sieber, 2015).

### مراحل موبینگ

پنج گام و مرحله از ابتدا تا وقتی که موبینگ به نتیجه می‌رسد برای آن می‌توان در نظر گرفت (Leymann, 1990):

مرحله ۱: شروع اختلاف، که طی آن یک تعامل، واقعه، وضعیت و یا اختلاف نظر به شکل نوک نیزه حمله عمل کرده و واسطه بروز موبینگ می‌شود؛

مرحله ۲: دوره ای که طی آن فرد قربانی در معرض رفتارهای آزاردهنده و تکرارشونده از سوی مرتکبان موبینگ قرار می‌گیرد و افرادی نیز به جمع مرتکبان موبینگ اضافه می‌شوند و فرایند تحقیر و بی اعتبار سازی قربانی تشدید می‌شود؛

مرحله ۳: ورود مسوولان اداری و مدیران سازمان به فرایند موبینگ، اغلب به دلیل درخواست کمک از سوی قربانی. این مسوولان ممکن است تا این مقطع زمانی از موبینگ اطلاع داشته باشند اما آن را کم اهمیت دانسته و یا نادیده گرفته باشند و از این رو به عنوان حامی غیرفعال در مورد هجوم موبینگ محسوب شوند. ورود مسوولان به فرایند موبینگ در این مرحله معمولاً منجر به نتیجه مطلوب برای قربانی نشده و وضعیت قربانی بودن را نیز می‌تواند تشدید کند؛

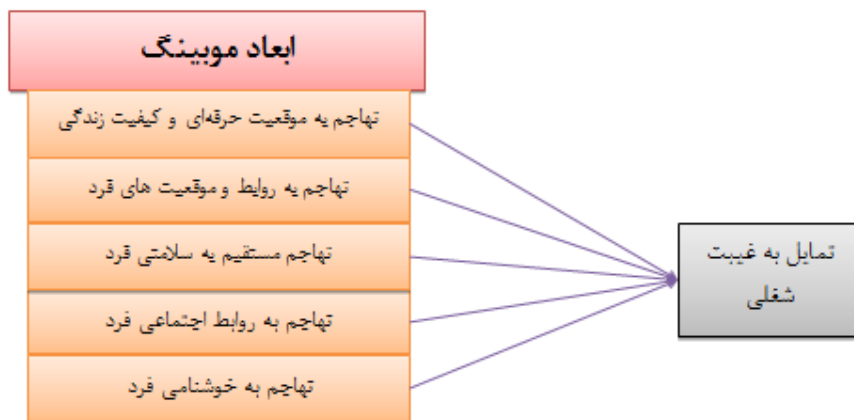
مرحله ۴: دوره ای که قربانی شدن اولیه به طور کامل تکرار و تشدید می‌شود. در طی این دوره، مسوولان سازمان نیز با مرتکبان موبینگ هم راستا می‌شوند و فرایند موبینگ بار دیگر در نتیجه‌ی زدن برچسب‌هایی به قربانی همانند: فرد «مشکل دار»، «سخت در همکاری کردن»، «عضو کارگروه نبودن»، «ناپایدار»، «گردن کِش»، «تحت استرس شدید»، از سوی مسوولان سازمان و یا در نتیجه شدت قربانی شدن، مجدداً شتاب گرفته و می‌تواند تا برچسب «بیمار روانی بودن» به قربانی، پیش رود؛

مرحله ۵: خاتمه خدمت قربانی به صورت خروج و یا اخراج. این خاتمه یا از سوی مسوولان سازمان به صورت پیش از موعد و یا به دلیل ترک خدمت ساختاری ناشی از غیرقابل تحمل بودن شرایط کار برای قربانی و به عنوان تنها گزینه پیش روی وی برای حفاظت از سلامتی جسمی و روحی خودش انجام می‌شود.

### ابعاد و سنجه‌های موبینگ

موبینگ شامل دو جزء اصلی است: محتوای بین فردی و رفتارهای خصومت آمیزی که در این محتوا رخ می‌دهد و این رفتارها هم می‌تواند شامل رفتارهایی که به سلامتی فیزیکی فرد آسیب می‌رساند باشد و هم می‌تواند شامل رفتارهایی که روابط را تهدید می‌کند، شود (Hugo et al., 2012).

پژوهش‌های مختلفی برای شناسایی ابعاد موبینگ انجام شده‌اند. نتیجه یک مطالعه، ابعاد موبینگ را به این شکل استخراج کرده است: (۱) تهاجم به موقعیت حرفه‌ای و کیفیت زندگی فرد قربانی، (۲) تهاجم به روابط اجتماعی، (۳) تهاجم به خوشنامی، (۴) تهاجم مستقیم به سلامتی، (۵) تهاجم به روابط و موقعیت‌های وی (Serkan & Hakan, 2016). در این مطالعه، اثرات هر بعد بر تمایل به غیبت شغلی در بین کارکنان هتل‌های گردشگری در ترکیه بررسی شده است که الگوی ارائه شده آنان در شکل ۱ آمده است. در پژوهش مرتبط دیگر، ابعاد مختلف بروز رفتارهای موبینگ در سازمان به صورت تهدیدهای رفتاری مختلف علیه فرد قربانی، به این ترتیب ارائه شده است: (۱) تهدید رفتاری شهرت فردی، (۲) تهدید رفتاری تعامل، (۳) تهدید رفتاری روابط اجتماعی، (۴) تهدید رفتاری جایگاه حرفه‌ای، (۵) تهدید رفتاری سلامت جسمی (Bayram et al, 2012). در مطالعه دیگری بر روی اعضای دانشکده آموزش پرستاری در ترکیه، چهار بعد برای موبینگ شناسایی شد: (۱) منزوی و جدا کردن فرد قربانی از (محیط کار، ۲) حمله به موقعیت و جایگاه حرفه‌ای فرد، (۳) حمله به شخصیت فرد، (۴) رفتارهای مستقیم منفی (Yildirim, Yildirim & Timucin, 2007). در یک پژوهش انجام شده در یک بیمارستان دانشگاهی در ترکیه، ابعاد موبینگ این ترتیب متمایز شده است: (۱) ارتباطات تحقیرآمیز و نامطلوب، (۲) تهدیدهای کلامی، (۳) حملات فیزیکی، (۴) حملات جنسی رفتاری و کلامی، (۵) جلوگیری از فرصت‌های پیشرفت شغلی (Somunoğlu et al., 2013).



شکل ۱. اثر ابعاد موبینگ بر تمایل کارکنان به غیبت شغلی (Serkan & Hakan, 2016)

در مطالعه ای که بر روی معلمان و مدیران مدارس ترکیه انجام شد، موبینگ با این ۱۹ سنجه مورد آزمون قرار گرفت (Ertürk & Cemaloğlu, 2014): (۱) افزایش سخن چینی و شایعات درباره فرد؛ (۲) نادیده گرفتن (به حساب نیاوردن) فرد؛ (۳) نظرات توهین یا تحقیر آمیز درباره عادات، گذشته، نگرش ها یا زندگی خصوصی فرد؛ (۴) تمسخر و تحقیر فرد درباره کار وی؛ (۵) داد و فریاد زدن یا فرد را مخاطب خشم خود قرار دادن؛ (۶) محول کردن وظایفی به فرد تا سر حد توانمندی های وی؛ (۷) به طور ضمنی فهماندن یا گفتن این که فرد باید شغلش را ترک کند؛ (۸) کنترل صحت انجام کار فرد، فراتر از حد متعارف و به روشی اغراق آمیز (موازی ماست کشیدن)؛ (۹) زیر سؤال بردن و نکوهش مستمر کار و تلاش فرد؛ (۱۰) گرفتن مسوولیت های شغلی یک فرد و دادن تکالیفی ناخوشایند به وی؛ (۱۱) یادآوری مستمر خطاها و اشتباهات فرد؛ (۱۲) فرد را در معرض اقداماتی همانند: با انگشت نشان دادن، مداخله در امور شخصی، و در کمین و مورد خف قرار دادن؛ (۱۳) نسبت دادن جوکها و تمسخرهای دور از شأن به فرد؛ (۱۴) نادیده گرفتن و بی توجهی به فرد، هنگام ملاقات با دیگران؛ (۱۵) به ستوه آوردن و تحقیر مستمر فرد؛ (۱۶) درخواست وظایف غیرمنطقی یا ناممکن از فرد؛ (۱۷) مواجه کردن فرد با حجم و فشار زیادی از کار؛ (۱۸) نادیده گرفتن دیدگاهها، ایدهها و پیشنهادهای فرد؛ (۱۹) پنهان کردن اطلاعاتی که بر دستاوردها و یا عملکرد فرد اثرگذار است.

### پیشینه پژوهش

موبینگ از دهه ۹۰ میلادی مورد توجه پژوهشگران مدیریتی اروپایی قرار گرفته است (1996, 1990, Leymann; Einarsen, 1994) مطالعات، با تمرکز بر سلامتی کارکنان و رضایت آنان شروع شد (Einarsen & Mikkelsen, 2003) و رابطه آن‌ها با متغیرهایی مانند تعهد سازمانی، رضایت شغلی و غیبت کارکنان ادامه یافت (Djurkovic et al., 2004; Hoel & Salin, 2003). پژوهش‌های انجام شده در اروپا اغلب درباره عواملی همچون تعارض (Zapf & Gross, 2001) و یا کیفیت و دیگر عوامل محیط‌های کاری (Hoel & Salin, 2003) (Einarsen, raknes & Matthiesen, 1994) بود. در این میان، مطالعات پژوهشگران آمریکایی نیز آغاز شد که موبینگ را به عنوان یک رفتار خصومت آمیز (Neuman & Baron, 2003) و یا تبعیض آمیز (Cortina, 2008) در محیط‌های کاری مورد توجه قرار دادند. نیومن و بارون مفهوم موبینگ را جزء رفتارهای تهاجمی بین فردی در سازمان که می‌تواند پیامدهای جدی داشته باشد بررسی و دسته بندی کردند (Neuman & Baron, 2003). طبق نظر آنان، رفتارهای موبینگ شامل پایین آوردن ارزش کار یک کارمند، با استفاده از قدرت و نفوذ سازمانی برای بی‌احترامی و تجاوز به حقوق و آزادی‌های فردی آنان در محیط‌های کاری است.

در اغلب این مطالعات، تمایز مشخصی بین موبینگ (آزار روحی) و دیگر رفتارهای خشونت آمیز و قلدرانه فیزیکی (بولینگ) سازمانی در نظر گرفته نشده است. سه نوع موبینگ شناسایی شده است: بالا به پایین، پایین به بالا و هم سطح. بر اساس مطالعات، جهت بالا به پایین (مدیران و مافوق نسبت به زیردستان) رواج بیشتری دارد و ۸۱٪ از کل موارد موبینگ در امریکا و ۴۷٪ موارد در اروپا را شامل می‌شود. در مطالعات یونیسون (۱۹۹۷) و رینر (۱۹۹۷) در انگلستان، در ۶۳٪ موارد موبینگ، فقط یک نفر موب کننده وجود داشته که ۸۳٪ از آن‌ها وی یک مدیر بوده است. یک عامل این امر، سوء استفاده غیر اخلاقی از جایگاه و قدرت رسمی ناشی از سلسله مراتب سازمانی است (Vandekerckhove & Commers, 2003).

لیمان، از پیشگامان پژوهش درباره موبینگ، در مطالعه خود در کشور سوئد بر روی ۲۴۲۸ نفر در بخش آموزش، دریافت که ۳.۵٪ کارکنان تحت تاثیر موبینگ بوده اند. وی متوجه شد که ۴۰٪ کارکنان توسط ۲ تا ۴ نفر و یک سوم آن‌ها توسط یک نفر مورد موبینگ قرار گرفته اند و این‌گونه نتیجه گرفت که ۶.۵٪ کارکنان بخش آموزش در معرض



موبینگ بوده اند. هم‌چنین، ۲۵٪ افراد در طی زندگی شغلی خود از این رفتارها رنج می‌برند (Leymann, 1990; 1996).

مطالعات انجام شده در امریکا نشان داده است که ۸۲٪ کارکنانی که تحت تأثیر موبینگ قرار داشته‌اند مجبور شده‌اند شغل خود را از دست بدهند یا ترک کنند، در حالی که ۱۸٪ افراد دارای تجارب موبینگ که کار خود را ترک نکردند با کاهش شدید بهره‌وری و از دست دادن فرصتهای پیشرفت و ارتقای شغلی مواجه شده‌اند (Namie, 2000; Brunner & Costello, 2003).

در پژوهش‌هایی هم که در واحد ملی سلامت در انگلستان انجام شد، نتایج مشابه دست آمد که حاکی از آن بود ۳۸٪ شرکت‌کنندگان در پژوهش، تجربه موبینگ داشتند (Quine, 1999; Niedl, 1996). در مطالعه دیگری بر روی کارکنان استنفورد، ۵۳٪ مشارکت‌کنندگان اعلام کردند که تحت موبینگ بوده‌اند و ۷۳٪ نیز شاهد موبینگ در محیط کار خود بودند (Hugo et al. 2012). نتایج یک پژوهش میدانی انجام شده با بررسی ۵۰۰۰ کارمند از ۷۰ سازمان مختلف در نروژ نیز نشان داد که ۲۸٪ زنان و ۲۲٪ مردان تحت موبینگ قرار گرفته بودند و افراد جوان‌تر نسبت به افراد مسن، بیشتر در معرض موبینگ قرار داشتند (Hoel & Cooper, 2000).

هم‌چنین، در یک مطالعه گسترده انجام شده بر روی سازمان‌های بین‌المللی، این نتیجه به دست آمد که موبینگ و درصد آن در جوامع مختلف، متفاوت است. در این پژوهش، میزان موبینگ در بلغارستان ۳۰.۹٪، شمال آفریقا ۲۰٪، لبنان ۲۲٪، تایلند ۱۱٪ و برزیل ۱۵٪ گزارش شد (DiMartino, 2002) که نشان‌دهنده تفاوت در بروز و ادراک موبینگ در محیط‌های کاری مناطق جغرافیایی متفاوت است. در دو مطالعه مکمل دیگر، نتایج پژوهش نشان داد که میزان موبینگ در محیط‌های کاری کشورهای اسکاندیناوی ۳٪ تا ۴٪ است (Matthiesen & Einarsen, 2007) و سطح بسیار کمی از موبینگ در دانمارک ادراک می‌شود (Mikkelsen & Einarsen, 2001).

در پژوهشی که از طریق مصاحبه با ۱۲۰ نفر انجام شد، مشخص گردید که ۵ نفر از آن‌ها به صورت جدی دچار موبینگ شده‌اند، ۲۰ نفر با سطح متوسطی از موبینگ مواجه شده‌اند و ۹۵ نفر با شرایطی که به نوعی می‌توان (حداقلی از) موبینگ نامید، رو به رو شده‌اند (Yuksel & Tuncsiper, 2011).

نتایج پژوهش دیگر در بانک‌های ترکیه نشان داد که از ۳۸۴ نفر مشارکت‌کننده در پژوهش، ۳۲٪ در طول دوره کار خود مورد موبینگ قرار گرفته‌اند و ۱۶٪ در طی یک‌سال گذشته موبینگ را تجربه کرده‌بودند (Gok, 2011). در مطالعه انجام شده در کشور پرتغال،

مشخص شد که ۱۳٪ پرستاران مورد مطالعه، تحت تاثیر موبینگ بوده اند. هم‌چنین مشخص شد سطوح بالاتری از موبینگ در مواقعی که: تنزل درجه شغلی وجود دارد، وظایفی که مسوولیت های قابل مدیریت ندارند، و هم‌چنین در اعطای وظایفی که مورد علاقه کارکنان نیست، قابل مشاهده است. علاوه بر این، نتایج نشان داد که یک سوم تمایل به ترک شغل در بین پرستاران به دلیل موبینگ است (Sa & Fleming, 2008).

یافته‌های یک پژوهش در بیمارستان های کوالالامپور مالزی، مؤید اثر منفی رفتارهای موبینگ بر رضایت کارکنان بود. هم‌چنین این پژوهش اشاره داشت که رفتارهای منفی موبینگ و قلدری سازمانی در بعضی قسمت های سازمان بیشتر قابل مشاهده هستند (در همه واحدهای یک سازمان به طور یکنواخت مشاهده نمی شود) و افرادی که قبلاً قربانی موبینگ بوده اند، بیشتر احتمال بروز چنین رفتارهایی را علیه دیگران دارند؛ و مشخص شد عدم نظارت های دقیق مسئولان بیمارستان، عامل تقویت این رفتارها بوده است (Mohd, Dempster & Stevenson, 2014).

در مطالعه دیگری، یافته‌ها نشان داد سبک رهبری و برخی از محیط های سازمانی هدایت کننده رفتارهای موبینگ هستند، از جمله هنگامی که مدیران مشکلات میان فردی و موبینگ را نادیده بگیرند و یا تفسیر نادرستی از آن ها داشته باشند، هم‌چنین مواقعی که مدیران تمایزی میان رفتارهای موبینگ با دیگر رفتارهای ناهنجار سازمانی نداشته باشند (Davenport, Schwartz & Elliott, 2002). در پژوهش مکمل اخیر نیز مشخص شد نوع فرهنگ سازمانی بر چگونگی و شدت بروز رفتارهای موبینگ اثرگذار است (Acar, Kiyak & Sine, 2014). پژوهش دیگری هم نشان داد سطح هوش هیجانی افراد بر بروز رفتارهای موبینگ اثرگذار است (Rodríguez, 2007). هم‌چنین، نتایج مطالعه ای در سازمان های ترکیه نشان داد که موبینگ می تواند متغیر واسط خوبی میان جو سکوت سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان باشد (Elçi et al, 2014).

در مطالعه بعدی، رابطه بین انگیزش و آرامش در محیط های اداری پشتیبان (لجستیک) در ترکیه مورد بررسی قرار گرفت و مشخص شد که موبینگ اثر مستقیم بر بهره وری و اثربخشی سازمانی دارد. هم‌چنین، پژوهشگران این مطالعه به شناسایی ویژگی های قربانیان موبینگ و تاثیری که بر عملکرد دیگران داشته اند پرداختند. یافته‌های آن ها نشان داد برداشتی که از موبینگ در بین کارکنان در سازمان وجود دارد بستگی به جنسیت، سن، میزان تحصیلات و مسابقه کاری آن ها دارد و افراد با ویژگی‌های متفاوت از این لحاظ، درک متفاوتی از موبینگ نسبت به خود دارند (Yildirim & Uysaloglub, 2012)؛ به عبارت دیگر، اثر موبینگ بر افراد می تواند با توجه به گروه و موقعیتی که در آن قرار دارند، متفاوت ادراک

شود. در مطالعه کلیک و پکر بر روی معلمان کشور ترکیه، عواملی مانند سن، تجربه، مسیر شغلی و جایگاه سازمانی به عنوان عوامل موثر بر موبینگ شناسایی شدند و مشخص شد که موبینگ می‌تواند در شکل‌های: شایعه پراکنی، عدم قدردانی و انتقاد خود را نشان دهد (Celik & Peker, 2010).

در این باره، مطالعه دیگری نشان داد که در محیط‌های آموزشی، زنان بیشتر از مردان در معرض موبینگ قرار دارند و سن نیز با احساس آزرده‌گی از موبینگ در ارتباط است؛ به این صورت که معلمان میانسال بیشتر از معلمان جوان از موبینگ رنج می‌برند (Abbas & necati, 2014). هم‌چنین، پژوهش انجام شده بر روی ۲۸۰ نفر از متولیان آموزش در مدارس خاص ابتدایی کشور ترکیه نشان داد که رفتارهای موبینگ مدیران و دست‌اندرکاران آموزش با افزایش سن کاهش می‌یابد (۶۷٪ اعمال موبینگ توسط افراد در بازه سنی ۲۳ تا ۳۵ سال، ۲۳٪ در بازه ۳۶ تا ۴۸ سال، و ۱۰٪ رفتارهای موبینگ توسط افراد ۴۸ سال به بالا مشاهده شد)، و بیش از ۶۰٪ کسانی که چنین رفتارهایی انجام می‌دهند، سابقه خدمت کمتر از پنج سال در آن مؤسسه آموزشی داشته‌اند (Aydan, Mustafa & Tuna, 2012). و سرانجام مطالعه اخیر دیگر بیانگر آن بود که اعمال موبینگ از سوی مدیران مدارس می‌تواند بر روی حس رقابت، نگرش‌ها و رفتار معلمان اثرگذار باشد. نتایج این مطالعه نشان داد که موبینگ بر روی کارآمدی معلمان اثر منفی دارد و معلمان دروس تخصصی بیشتر از معلمان دروس عمومی در معرض موبینگ قرار دارند. هم‌چنین، افرادی که در بازه سنی ۲۳ تا ۳۲ سال قرار داشتند، بیشتر از افراد در بازه سنی بین ۳۳ تا ۴۲ سال در معرض موبینگ از طرف بالادستی‌ها بودند (Celep & Eminoglu, 2012).

هر چند یافته اغلب مطالعات چنین بوده است که زنان بیشتر از مردان در معرض موبینگ قرار دارند، اما مطالعه اکینسی و گون بر روی دانش‌آموزان دختر و پسر دبیرستان-های کار و دانش ترکیه این نتیجه را تأیید نمی‌کند (Akinci & Güven, 2015). از این رو، برای اکتشاف نقش عوامل زمینه‌ای (مانند فرهنگ)، و مداخله‌گر بر اثرگذاری متغیرهای جمعیت‌شناختی بر موبینگ در سازمان‌ها و به ویژه محیط‌های آموزشی لازم است مطالعات بیشتر، عمیق‌تر و بومی انجام شود.

موبینگ در سازمان‌ها تحت تاثیر ترکیبی از عوامل: رهبری، فرهنگ سازمانی و سازماندهی کار قرار دارد. چهار عامل اصلی موثر بر بروز موبینگ عبارت‌اند از: (۱) نقصان در طراحی کار، (۲) اشکال در رفتار و سبک رهبری، (۳) موقعیت اجتماعی قربانیان موبینگ، و (۴) استانداردهای اخلاقی ضعیف در واحدهای کاری. عوامل فرعی اثرگذار بر موبینگ نیز به این

ترتیب نان برده شده است: عوامل سازمانی، سیستم های اجتماعی موجود در گروه های کاری، و عوامل فردی (Hugo et al, 2012).

در حالی که نتایج برخی پژوهش ها بیان می کند محیط های کاری با سازماندهی ضعیف و یا تازه شکل یافته بیشتر مستعد ایجاد شرایط برای رفتارهای موبینگ هستند (Hauge et al, 2009)، سایر پژوهش ها درباره موبینگ و رفتارهای خصومت آمیز در سازمان های مختلف، نشان داده اند که در شرایط مختلفی امکان بروز این گونه رفتارها وجود دارد (Escartín et al, 2011; González & Grana, 2009; Niedhammer et al, 2006)؛ اما در سازمان های با رویکرد امنیتی و بروکراتیک، احتمال بروز موبینگ بیشتر است (Westhues, 2006). در مطالعه دیگری نیز، مشخص شد که عوامل کلی ایجاد موبینگ ناشی از سازمان، فرد مرتکب شونده (موب کننده)، فرد قربانی (موب شده)، و گروه های اجتماعی است (Ertürk & Cemaloğlu, 2014).

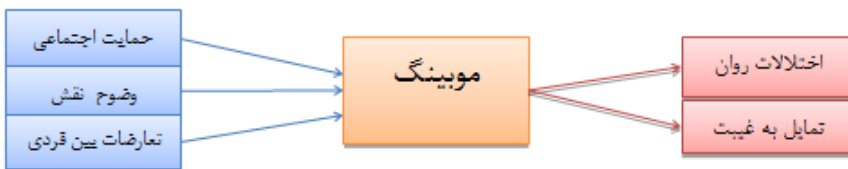
موبینگ در سازمان ها به عنوان عامل ایجاد مشکلات سلامتی جسمی و روانی کارکنان و مخل بهبود و پیشرفت در مسیر پیشرفت شغلی آنان شناخته شده است. با در نظر گرفتن تعارض به عنوان یک عامل مهم ایجاد موبینگ در سازمانها، علل موبینگ در سازمان های دارای تعارض را می توان چنین فهرست نمود (Duffy & Sperry, 2014):

- نگاه مدیریت به تضاد و تعارض در سازمان به عنوان یک پدیده غیر عادی نه یک پدیده عادی و قابل قبول؛
- توجه به افراد در هنگام بروز تعارض به جای توجه به علل ایجاد آن؛
- تعاملات غیر اخلاقی در شکل شایعه پراکنی، افترا، حمله به شخصیت فرد، و انواع آزارهای زبانی؛
- سکوت افرادی که شاهد موبینگ هستند و اجازه دادن به ادامه این گونه رفتارها در سازمان؛
- تشدید تعارض به دنبال عدم توانایی مدیریت در مدیریت کردن آن؛
- سرزنش قربانیان موبینگ به دلیل آغازگر بودن تعارض؛
- واگذاری رفع تعارض به قربانیان آن و سرزنش آنان به دلیل شکست در رفع آن.

### الگوهای موبینگ

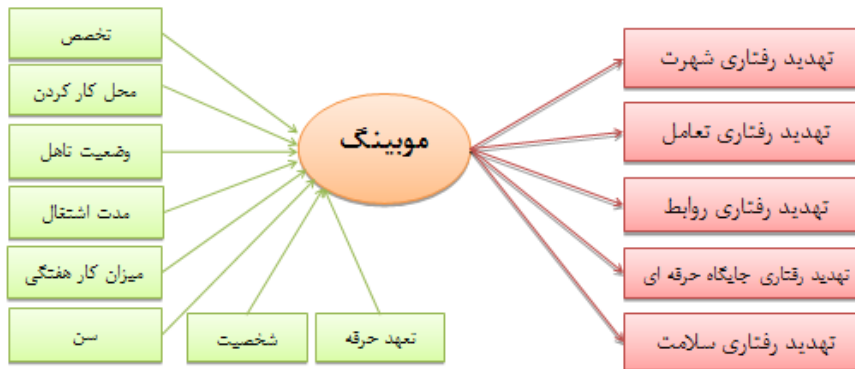
در مطالعات مرتبط با موبینگ، اثر عوامل و متغیرهای مختلفی بر رفتارهای موبینگ و نیز نتایجی که این گونه رفتارها می توانند بر دیگر متغیرهای سازمانی داشته باشند، بررسی شده است که در ادامه مهم ترین موارد آن ها مطرح و بررسی می شوند.

در یک مطالعه میدانی که بر روی ۴۲۲ نفر از کارکنان موسسات توانبخشی معلولان در اسپانیا انجام شد، پژوهشگران آن با در نظر گرفتن عوامل روانی-اجتماعی موثر بر رفتارهای موبینگ در محیط کاری که می‌تواند منجر به اختلالات روان تنی در بین کارکنان شود، این‌گونه نتیجه‌گیری کردند که رفتارهای موبینگ اثر قابل ملاحظه‌ای بر سلامت کارکنان دارد و می‌تواند باعث افزایش غیبت شغلی و سایر نتایجی شود که ناشی از اختلالات روان تنی در بین کارکنان است (Hugo et al. 2012). در الگوی آنان، عوامل روانی اجتماعی موثر بر موبینگ شامل: (عدم حمایت اجتماعی، عدم وضوح نقش و تعارضات بین فردی است که با ایجاد یا تشدید رفتارهای موبینگ (به عنوان عامل میانجی) در بین کارکنان، موجب اختلالات روان تنی و تمایل به غیبت شغلی در بین کارکنان می‌شوند. الگوی هوگو همکاران در شکل شماره ۲ ارایه شده است.



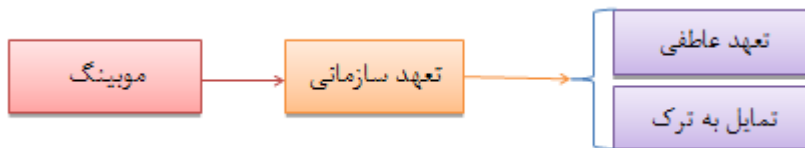
شکل ۲. عوامل روانی-اجتماعی موثر بر رفتارهای موبینگ سازمانی و پیامدهای آن (Hugo et al. 2012)

مطالعه انجام شده بر روی پزشکان سرباز سال آخر در ترکیه، با پرسشنامه شخصیت لیمان (۱۹۹۶)، این نتیجه به دست آمد که پزشکان مجرد و افرادی که تعهد حرفه‌ای به سازمان ندارند، چه در بیمارستان‌های دولتی و چه خصوصی، بیشتر از دیگر پزشکان مورد موبینگ قرار گرفته‌اند (Bayram et al, 2012). همچنین متغیرهای دیگری همچون تخصص، محل کار، سن، مدت اشتغال، میزان کار هفتگی و شخصیت، از جمله متغیرهایی بودند که در این پژوهش به عنوان عوامل موثر بر موبینگ شناخته شدند و با تغییر هر یک از آن‌ها در جامعه مورد بررسی، میزان موبینگ تغییر می‌کرد. همچنین آن‌ها، ابعاد مختلف رفتارهای موبینگ، ناشی از متغیرهای مستقل فوق را در بین پزشکان مورد مطالعه به صورت جداگانه شناسایی نمودند. الگوی ارایه شده این پژوهشگران به صورت شکل شماره ۳ نمایش داده شده است.



شکل ۳. عوامل موثر بر رفتارهای موبینگ و ابعاد آن (Bayram et al, 2012)

در پژوهشی که در بخش آموزش کشور پاکستان، با هدف ارزیابی اثر موبینگ بر تعهد سازمانی انجام شد، علاوه بر مشاهده تاثیر قابل ملاحظه موبینگ بر تعهد سازمانی، این نتیجه نیز حاصل شد که در بخش هایی از سازمان که حجم کار بالاست، تاثیر موبینگ بیشتر بوده و عامل مهمی در تمایل کارکنان به ترک سازمان<sup>۱</sup> و کاهش تعهد عاطفی<sup>۲</sup> آنان به سازمان محسوب می شود (Fazal et al., 2015). الگوی مفهومی پژوهش آن ها که در آن، دو متغیر تعهد عاطفی و تمایل به ترک سازمان به عنوان نتایج تعهد سازمانی در این مطالعه ارائه شده اند، به صورت شکل شماره ۴ آمده است.



شکل ۴. اثر موبینگ بر تعهد سازمانی (Fazal et al., 2015)

در مطالعه انجام شده بر روی محیط های آموزشی که در کتاب «غلبه بر موبینگ» نیز انعکاس یافت، اثرات موبینگ بر سلامتی و بهزیستی جسمی و روحی در چهار محور کلی مشخص شد (Duffy & Sperry, 2014) که به صورت شکل ۵ به تصویر کشیده شده است.

1 Intension to leave Organization  
2 Affective Commitment



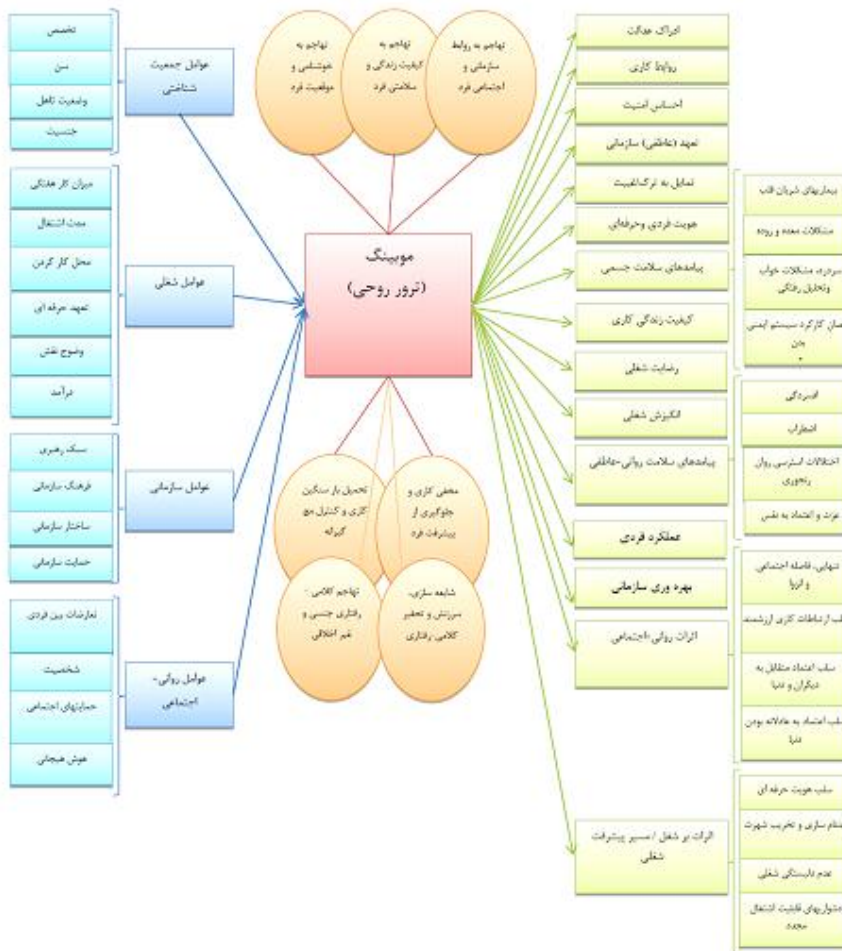
شکل ۵. آثار (نتایج) موبینگ بر سلامتی و بهزیستی جسمی و روحی در محیط‌های آموزشی (Duffy & Sperry, 2014, P. 76)

نتیجه مطالعه مرتبط دیگر نیز نشان می‌دهد با رواج انواع موبینگ (بالا به پایین، پایین به بالا و هم سطح)، تقابل‌های مخرب از طریق: افزایش نرخ ترک شغل و میزان غیبت، تضعیف روحیه و ایجاد برآشفستگی، خستگی مفرط، خدشه‌دار کردن تصویر سازمان و روابط کارکنان، اثرات منفی متقابل بر روی کارکنان، مدیران و سازمان خواهد داشت (Serkan & Hakan, 2016).

### یافته‌ها، الگوی جامع و نتیجه‌گیری پژوهش

موبینگ در اغلب سازمان‌ها و از جمله محیط‌های آموزشی به دلیل بستر مناسب انتقال و آموزش آن بین معلمان (استادان) و دانش‌پذیران (به صورت مشهود یا نامشهود به میزان کم تا زیاد) وجود دارد و می‌تواند به شکل نرم و تدریجی از نسلی به نسل دیگر منتقل و اثرات مخرب خود را در طول زمان بر محیط‌های آموزشی و جامعه برجای گذارد (Westhues, 2006). رفتاری که به صورت اثرات متقابل، پویا و پیچیده فردی و محیطی در بین معلمان/استادان، دانش‌پذیران و مدیریت مراکز آموزشی ایجاد شده و نه فقط بر رضایت معلمان از محیط کاری شان مؤثر است، بلکه بر روابط میان فردی دانش‌پذیران در این محیط‌ها، کیفیت دریافت و پذیرش دانش توسط آن‌ها، و نیز رضایت ایشان از محیط آموزشی (موسسه، مدرسه و یا دانشگاه) اثر گذار است. با این وجود، هر چند به صورت غیر رسمی (و در مواردی رسمی) وجود آن احساس می‌شود، اما در بیشتر مواقع توجه چندانی برای مدیریت این رفتار نامطلوب و اثرات متعدد منفی آن در سازمان‌ها نمی‌شود. یک نشانه

این استنباط، کم توجهی به آن (با وجود پیامدهای ملموس و نامطلوب گسترده) در مطالعات داخلی و کمبود مطالعات خارجی درباره راه‌کارهای رفع آن است. در این باره، مبتنی بر مطالعات پیشین و الگوهای ارایه شده، می‌توان الگوی جامع پیشایندها (عوامل مؤثر) و پیامدهای (نتایج و خروجی‌های) پدیده موبینگ (ترور روحی) در انواع سازمان‌ها و از جمله محیط‌های آموزشی را به صورت شکل شماره ۶ ترسیم کرد.



شکل ۶: الگوی جامع عوامل، ایجاد و پیامدهای موبینگ، توسعه داده شده از: Daverport, Schwartz & Ellison, 2002; Duffy & Sperry, 2014; Dunith, Wright & Coryell, 2014; Yıldırım & Uysal, 2012; Yıldırım, Yıldırım & Tauncel, 2007; Higo et al. 2012; Bayram et al. 2012; Soumoglou et al. 2015; Serkan & Hakan, 2016; Fazel et al. 2015; Rodriguez, 2007; Leymann, 1996; Acar, Kiyak & Sürer, 2014; Kara, Kim & Uysal, 2015)



مطابق با شکل شماره ۶، رفتارهای موبینگ می‌توانند تا هفت بعد مختلف دربر داشته باشند، هرچند که در برخی از موقعیت‌ها و موارد، صرفاً چند بعد آن بروز می‌یابد. علاوه بر این، بر اساس مطالعات پیشین، زمینه‌ها و عوامل بروز موبینگ می‌تواند ناشی از چهار دسته عامل کلی باشد: جمعیت شناختی (مانند: نوع تخصص و مهارت‌ها، سابقه خدمت، سن، جنسیت، وضعیت تاهل)، شغلی (مانند: شدت کار، مدت اشتغال، محل کار، میزان تعهد حرفه‌ای، وضوح نقشها، میزان درآمد)، سازمانی (مانند: سبک رهبری، شدت حمایت سازمانی، نوع فرهنگ سازمانی، ساختارهای سازمانی)، روانی-اجتماعی (مانند: نوع شخصیت، سطح هوش هیجانی، حمایت‌های اجتماعی، تعارضات میان فردی). هم‌چنین موبینگ آثار مخرب متنوع و چند سطحی به دنبال دارد. در سطح فردی اثرات نامطلوبی بر جسم، روح و روان و عملکرد فرد دارد؛ هم‌چنین، آثار منفی و چندگانه نیز در سطوح شغلی، سازمانی و اجتماعی به دنبال دارد که رایج‌ترین آن‌ها در تصویر شماره ۶ طبق مطالعات میدانی جهانی، بیان شده است. موبینگ رفتار نامطلوبی است که در حال افزایش (مبتنی بر گزارش سازمان جهانی کار و مطالعات میدانی متعدد) در انواع سازمان‌ها و از جمله محیط‌های آموزشی-دانشگاهی است. یک راهکار بلند مدت مقابله با موبینگ به ویژه برای محیط‌های آموزشی و رشته‌های علوم انسانی-اجتماعی، ترویج و تثبیت فرهنگ مرشدیت (نظام مراد و مریدی) با کمک افراد تازه‌بازنشسته شده یا در حال بازنشستگی، استادان و دانشجویان فارغ‌التحصیل نسبت به تازه‌واردان در محیط کار و آموزشی (دانشگاه و مدرسه) است تا به تدریج فرهنگ همکاری و اعتماد، جای خود را به فرهنگ رفتارهای خصومت‌آمیز و منفعت‌طلبانه شخصی دهد (Metzger, Petit & Sieber, 2015).

هم‌چنین، آموزش و اشاعه مربی‌گری و رفتارهای شهروندی سازمانی، در کنار تقویت اخلاق کاری-حرفه‌ای و هوش معنوی (علاوه بر هوش هیجانی) در انواع سازمان‌ها، به ویژه محیط‌های آموزشی که با هدف تربیت و پرورش نسل جوان هر کشور ایجاد شده است، می‌تواند به کاهش چنین رفتارهای مخرب و ناهنجار، کمک کند. هم‌چنین، تقویت سازوکارهای شفافیت سازمانی و شناسایی و مدیریت عوامل تعارض و تنش در روابط میان فردی، می‌تواند مانعی برای ایجاد و تشدید بسترهای این رفتار مخرب محسوب شود. در این باره، از آن‌جا که نوع موبینگ و ابعاد و عوامل کلیدی آن مبتنی بر مشاغل و زمینه آنها، حتی در محیط‌های آموزشی می‌تواند به شکل‌های متفاوتی ادراک و اعمال شود (Tigrel & Kokalan, 2009)، پیشنهاد می‌شود مطالعات آتی پژوهشگران در سازمان‌های ایرانی مبتنی بر مسایل سازمانی

با توجه به فرهنگ و بسترهای بومی و اسلامی-ایرانی، تطبیق نتایج پژوهش های خارجی، لحاظ کردن ویژگی های جمعیت شناختی افراد، به بررسی عوامل و بسترهای (فردی، سازمانی و محیطی) مؤثر بر این رفتار نامطلوب سازمانی و اجتماعی بپردازند، اثرات مخرب آن بر عملکرد فردی و سازمانی را مورد شناسایی و سنجش قرار دهند و راهکارهایی عملیاتی و چند سطحی برای رفع این پدیده مخرب تجربه شده، ارائه دهند.

## References

- Abbas, E. & Necati, C. (2014). Causes of mobbing behavior: 5<sup>th</sup> world conference on educational sciences-wces 2013, procedia-social and behavioral sciences, 3669–3678.
- Acar, P. Kiyak, M. & Sine, B. (2014). The relationship between organizational culture and mobbing: An application on construction companies, *Journal of Workplace Behavioral Health*, 29(4), pp. 281-298.
- Akinci Z. & Güven, M. (2015). A study on investigation of the relationship between mobbing and depression according to genders of high school students, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, pp. 159–1605.
- Aydan, A. Mustafa, O. & Tuna, S. (2012). Behaviors perceived as mobbing by the instructors assigned in special education institutions, *journal of social and behavioral sciences*, 46, pp. 4858–4863.
- Bulutlar, F & Oz, E. U. (2008). The effects of ethical climates on bullying behavior in the workplace, *Journal of Business Ethics*, 86, pp. 273-295.
- Bassman, E. S. (1992). *Abuse in the Workplace: Management Remedies and Bottom Line Impact*.
- Bayram, S. & Mehmet, C. & Mesut, C. & Nuri, Y. (2012). Assessment of Turkish junior male physicians' exposure to mobbing behavior, *Croatian Medical Journal*, 53(4), pp.357-366.
- Brunner, P. W. & Costello, M. L. (2003). When the wrong woman wins: Building bullies and perpetuating patriarchy, *Advancing Women in Leadership*, Available at: [www. awljournal.org/spring2003/BRUNNE~1.HTML](http://www.awljournal.org/spring2003/BRUNNE~1.HTML).
- Celep, C. & eminoglu, E. (2012), Primary school teacher's experience with mobbing and teacher's self-efficacy perceptions, *journal of social and behavioral sciences*, 46, pp. 4761–4774.
- Celik, S. & peker, S. (2010). Mobbing perceptions of high school teacher, *journal of social and behavioral sciences*, 9, pp. 1617–1623.
- Cobanoglu, G. (2005). *Mobbing; Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, Timaş Yayınları Psikoloji Dizisi, pp. 34-35.

- Cortina I. M. (2008). Unseen injustice: incivility as modern discrimination in organizations: *Academy of management review*, 33, pp. 55–75.
- Davenport, N. & Schwartz, R. D. & Elliott, G. P. (2002). *Mobbing: Emotional abuse in the American workplace*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dentith, A. M., Wright, R. R. & Coryell, J. (2014). Those Mean Girls and Their Friends: Bullying and Mob Rule in the Academy, *adult learning*, 26(1), pp. 28-34.
- Di martino, V. (2002). *Workplace violence in the health sector country case studies: Brazil, Bulgaria, Lebanon, Portugal, South Africa, Thailand and an additional Australian study*, Geneva. Available at: [www.who.int/violence\\_injury\\_prevention/injury/en/WVsynthesisreport.pdf](http://www.who.int/violence_injury_prevention/injury/en/WVsynthesisreport.pdf)
- Djurkovic, N., McCormack, D. & Casimir, G. (2004). The physical and psychological effects of workplace bullying and their relationship to intention to leave: a test of the psychosomatic and disability hypotheses. *International journal of organization theory and behavior*, 7, pp. 469–497.
- Duff, Y. M. & Sperry, L. (2007). Workplace mobbing: Individual and family health consequences, *The Family Journal*, 15(4), pp. 398–404.
- Duff, Y. M. & Sperry, L. (2012). *Mobbing: causes, consequences, and solutions*, Oxford University Press.
- Duffy, M. and Sperry, L. (2014). *Overcoming mobbing: a recovery guide for workplace aggression and bullying*, Oxford University Press.
- Einarsen S. & Mikkelsen G. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. In: *bullying and emotional abuse in the workplace, international perspectives in research and practice*, pp. 127–144.
- Einarsen, S. & raknes, B. & Matthiesen, S. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environmental quality: an exploratory study, *The European work and organizational psychologist*, 4, pp. 381–401.
- Elçi, M., Erdilek, M. K., Alpan, L. & Şener, I. (2014). The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between, Organizational Silence and Turnover Intention, 10<sup>th</sup> International Strategic Management Conference, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, pp. 455–464.
- Ertürk, A. & Cemaloğlu, N. (2014). Causes of Mobbing Behavior, 5<sup>th</sup> World Conference on Educational Sciences, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, pp. 3669–3678.
- Escartín, J. & Zapf, D. & Arrieta C. & Rodri'guez-carballeira, A. (2011). Workers' perception of workplace bullying: a crosscultural study, *European journal of work and organizational psychology*, 20, pp. 178–205.
- Fariaa, J. R., Mixon, F. G. & Salter, S. P. (2012). An economic model of workplace mobbing in academe, *Economics of Education Review*, 31, pp. 720–726.
- Fazal, U. R., Farwida, J., Aminullah, K., Tariq, N. & Shabir, H. (2015). Determining the Effects of Mobbing on Organizational Commitment: A Case of Educational Sector in Pakistan, *Journal of Education and Practice*, 6(22), pp. 101-105.

- Gok, S. (2011), Prevalence and types of mobbing behavior: A research on banking employees, *International Journal of Human Sciences*, 8(1), pp. 318-334.
- Gonzalez-trijueque, D. & Granã, J. L. (2009). El Acoso psicológico en el lugar de trabajo: prevalencia y análisis descriptivo en una muestra multiocupacional [workplace bullying: prevalence and descriptive analysis in a multioccupational sample]. *Psicothema*, 21, pp. 288-293.
- Hauge, L. J., Skogstad, A. & Einarsen, S. (2010). The relative impact of workplace bullying as a social stressor at work, *Scandinavian journal of psychology*, 51, pp. 426-433.
- Hoel, H. & Cooper, C. (2000). Destructive conflict and bullying at work, Manchester: school of management, University of Manchester Institute Science and Technology (umist). Available at: [www.adapttech.it/old/files/document/19764Destructiveconfl.pdf](http://www.adapttech.it/old/files/document/19764Destructiveconfl.pdf)
- Hoel, H. & Salin, D. (2003). Organizational antecedents of bullying. In: *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*, Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C., Taylor & Francis, pp. 203-218.
- Hugo, F., Pedro, R., Gil, M., Ester, G., Marta, L. & Juan, A. G. (2012). Influence of some psychosocial factors on mobbing and its consequences among employees working with people with intellectual disabilities, *journal of applied research in intellectual disabilities*, 25, pp. 455-463.
- Kara, D., Kim, H. L. & Uysal, M. (2015). The effect of manager mobbing behavior on female employees' quality of life, *Current Issues in Tourism*, pp. 1-15.
- Keashly, L. (1998). Emotional abuse in the workplace: conceptual and empirical issues, *journal of emotional abuse*, 1, pp. 85-117.
- Lane, A. L. (2013). Antecedents to Mobbing, Theses, Dissertations and Capstones. Marshall University.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological terror at workplaces, *Violence and victims*, 5, pp. 119-126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work, *European journal of work and organizational psychology*, 5, pp. 165-184.
- Matthiesen, S. B. & Einarsen, S. (2007). Perpetrators and targets of bullying at work: role stress and individual differences, *violence and victims*, 2, pp. 735-750.
- Metzger, A. Petit, A. & Sieber, S. (2015). Mentoring as a Way to Change a Culture of Academic Bullying and Mobbing in the Humanities, *Higher Education for the Future*, 2(2), pp. 139-150.
- Mikkelsen, E. & Einarsen, S. (2001). Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: the role of state negative affectivity and generalized self-efficacy: *Scandinavian journal of psychology*, 43, pp. 397-405.
- Mohd, Y. Y., Dempster, M. & Stevenson, C. (2014). Work Conflict-Inappropriate behavior (harassment, bullying & mobbing) at Kuala Lumpur

- Hospital, Malaysia, available at:  
[www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814023271](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814023271).
- Namie, G. (2000). The workplace bullying, USA research, Available at: [www.workplacebullying.org/multi/pdf/N-N-2000.pdf](http://www.workplacebullying.org/multi/pdf/N-N-2000.pdf)
  - Neuman, J. H. & Baron, R. A. (2003). Social antecedents of bullying: A social interactionist perspective, pp. 201–226, In: *Bullying and harassment in the workplace: developments in theory, research and practice*, Einarsen, S., Hoel, H. and Zapf, D., (2010), CRC Press.
  - Neuman, J. H. & Baron, R. A. (2005). Aggression in the workplace: a social psychological perspective. pp. 13-40, In: *counterproductive work behavior: investigations of actors and targets*, American psychological association, Washington DC.
  - Niedl, K. (1996). Mobbing and well-being, *European journal of work and organizational psychology*, 5, pp. 239–249.
  - Quine, L. (1999). Workplace bullying in the community trust: staff questionnaire survey, *Business & management journal*, 318, pp. 228–232.
  - Rodríguez, M. (2007). *Inteligencia emocional en situaciones de estrés laboral*. España: Amares.
  - Sa, L. & Fleming, M. (2008), Bullying, burnout and mental health among Portuguese nurses, *Issues in mental health nursing*, 29, pp. 411-426.
  - Serkan, A. & Hakan, K. (2016). Relationship between mobbing and intention to leave in hotel industry: *journal of tourism and Gastronomy studies*, (4)1, pp. 14-20.
  - Somunoğlu et al. (2013). Mobbing in Health Sector: Sample of University Hospital, *Journal of Health Management*, 15(2), pp. 169–175.
  - Sperry, L. (2009). Workplace bullying and mobbing: the influence of individual, work group, and organizational dynamics on abusive workplace behavior, *Consulting psychology journal: practice and research*, 61, pp. 190–201.
  - Tigrel, E. Y. and Kokalan, O. (2009). Academic Mobbing in Turkey, *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 3(7), pp. 1473-1481.
  - Tinaz, P., Bayram, F. & Ergin, H. (2008). Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), İstanbul: Beta Yayınevi.
  - Tengilimoğlu, D., Mansur, F. A. & Dziegielewski, S. F. (2010). The Effect of the Mobbing on Organizational Commitment in the Hospital Setting: A Field Study, *Journal of Social Service Research*, 36, pp. 128–141.
  - Westhues, K. (2006). The story behind the story-mob Rule, Available at: [www.kwesthues.com/chronicle.htm](http://www.kwesthues.com/chronicle.htm)
  - Yildirim, H and Uysaloglu, B. (2012). Impact of demographic factors on employee's perception of mobbing: A case study from a logistics company, 8<sup>th</sup> International Strategic Management Conference, Procedia, Social and Behavioral Sciences, 58, pp. 634–644.
  - Yildirim, D., Yildirim, A. & Timucin, A. (2007). Mobbing behaviors encountered by nurse teaching staff, *Nursing Ethics*, 14(4), pp. 447-463.

- Vandekerckhove, W. & Commers, M. S. R. (2003). Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?, *Journal of Business Ethics*, 45, pp. 41-50.
- Yuksel, M. & Tunçsiper, B. (2011). The relationship between mobbing and organizational commitment in the workplace, *int. Review of management & marketing*, 1, pp. 54-64.
- Zapf, D. & Einarsen, S. E. (2005). Mobbing at work. Escalated conflicts in Organizations. In: S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 237-270). Washington, DC: American Psychological Association.
- Zapf, D. & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension, *European journal of work and organizational psychology*, 10, pp. 497-522.