

140302121118696

## ارائه و تبیین مدلی برای برون رفت از اوباشگری سازمانی در آموزش و پرورش

پویان ظفری، سید محمد رضا داودی<sup>۱\*</sup>، علیرضا شیروانی<sup>۲</sup>

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران. ۲.

۲- دانشیار گروه مدیریت، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران. (نویسنده‌ی مسئول smrdavoodi@ut.ac.ir)

۳- استاد، گروه مدیریت، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران.

اطلاعات مقاله	چکیده
تاریخ ارسال: ۱۴۰۳/۰۲/۱۲ تاریخ پذیرش ۱۴۰۳/۰۵/۰۶ (مقاله پژوهشی)	مطالعه حاضر با هدف ارائه و تبیین مدلی برای برون رفت از اوباشگری سازمانی در آموزش و پرورش انجام شد. این مطالعه از نظر هدف یک پژوهش کاربردی-توسعه‌ای است و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها یک پژوهش توصیفی با ماهیت اکتشافی می‌باشد. همچنین پژوهش حاضر مبتنی بر فلسفه تفسیرگرایانه است. جامعه مشارکت‌کنندگان شامل خبرگان نظری (اساتید مدیریت دولتی) و خبرگان تجربی (مدیران آموزش و پرورش) است. برای نمونه‌گیری از روش هدفمند استفاده شد و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در نهایت از دیدگاه ده نفر از خبرگان استفاده گردید. برای شناسایی مقوله‌های زیربنایی مدل برون رفت از اوباشگری سازمانی از روش تحلیل مضمون و نرم‌افزار MaxQDA استفاده شد. جهت ارائه الگو نیز از روش ساختاری-تفسیری و نرم‌افزار MicMac استفاده گردید. براساس یافته‌های پژوهشی مشخص گردید مضامین فرهنگ آموزش و پرورش، ساختار سازمانی، مدیریت آموزش و پرورش و عوامل شغلی بر مضامین جو سازمانی و نظام پرداخت و جبران خدمات اثرگذارند. مولفه‌های مذکور بر توسعه منابع انسانی تاثیر گذاشته و این مضمون نیز بر مدیریت استرس و مدیریت تعارض اثرگذار است. مضامین مذکور با اثرگذار بر مضامینی نظیر توانمندی حرفه‌ای کارکنان، صمیمیت سازمانی کارکنان و نزدیکی عاطفی منجر به برون رفت از اوباشگری سازمانی می‌شوند.
	<b>کلمات کلیدی:</b> اوباشگری سازمانی، رفتارهای انحرافی، آموزش و پرورش.

### مقدمه

بدرفتاری‌های سازمانی<sup>۱</sup> همواره یکی از مهمترین چالش‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی بوده است. کژرفتاری‌های سازمانی به اشکال متفاوتی بروز می‌یابند که یکی از آنها، اوباشگری است. اوباشگری و رفتارهای قلدرانه یکی از آسیب‌های اساسی در هر سازمانی است که عملکرد سازمانی را به صورتی کاهنده و با نرخ بالا قرار می‌دهد (ویجایا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). شواهد تجربی حاکی از آن است که رفتار منافقانه در سازمان‌های دولتی بیش از سازمان‌های خصوصی مشاهده می‌شود. علل شکل‌گیری رفتارهای اوباشگرانه در سازمان را می‌توان در ویژگی‌هایی مانند ارتباطات ضعیف سازمانی، خودشیفتگی، رفتارهای سیاسی، ارزیابی عملکرد ناکارآمد، جو سازمانی و غیره جستجو کرد یکی از شکل‌های

<sup>1</sup> Organizational misbehavior

<sup>2</sup> Wijaya

شدید سوء رفتارهای سازمانی و بین فردی در محیط کار، اوباشگری سازمانی است (ارتن و کوگنکی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). با توجه به اهمیت مسئله اوباشگری سازمانی و پیامدهای منفی آن، شناخت و پیشگیری از رفتارهای اوباشگری سازمانی نقش بسزایی در ارتقای سلامت روانی و جسمانی کارکنان و افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان‌ها خواهد داشت. به همین دلیل سازمان‌ها فعالانه در زمینه کنترل اوباشگری می‌کوشند و در جستجوی راهکاری برای برون‌رفت از مسائل همراه با چنین سوء رفتارهایی در سازمان هستند (موسوی و همکاران، ۱۴۰۱).

اوباشگری برای سازمان‌ها به عنوان یک مساله جدی است، زیرا تمامیت اخلاقی آنها را به چالش می‌کشد. بروز و شیوع رفتارهای قلدری و اوباشگرانه در سازمان باعث مخدوش شدن اعتماد افراد سازمان به یکدیگر شده و با کاهش ارتباطات سازنده و چندسویه در سازمان به کاهش عملکرد گروهی و سازمانی منجر خواهد شد (گلاولی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). اوباشگری در محل کار، نوعی پرخاشگری روانی شامل مواجهه مداوم، مکرر و طولانی کارکنان در معرض رفتارهای متعدد توهین آمیز و ارباب آمیز است که به طور جدی و منفی بر سلامت روحی و جسمی افراد تأثیر می‌گذارد و امروزه به یکی از کانون‌های توجه سازمانی، اخلاقی و قانونی تبدیل شده است (عبادی‌بشیر، ۱۴۰۱). به طور کلی چنین رفتارهای غیر اخلاقی می‌تواند به علت ویژگی‌های فردی یا زمینه‌های سازمانی باشد. رفتارهای اوباشگرانه منجر به رفتارهای غیر اثربخش و فقدان صداقت در سازمان می‌شود (ابراهیم<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). در سازمان‌ها مدیران اجرایی خوددشيفته، حق خود می‌دانند تا هرگونه رفتار نادرست پرخاشگرانه‌ای را با دیگران داشته باشند و از این طریق موقعیت خود را در سازمان مستحکم می‌کنند. گرایش به احساس خود بزرگی در میان افراد خوددشيفته، سبب می‌شود قدرت و مدیریت برای فرد خوددشيفته شغل جذابی به حساب آید و متأسفانه این امر سبب می‌شود مدیریت حرفه‌ای آسیب پذیر شود (ایلدیز<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). برای سازمان‌های امروزی امری واجب و ضروری است که از آغاز موبینگ و اوباشگری در محیط کاری جلوگیری نمایند و آثار منفی آن را کاهش دهند. این آثار مخرب نه تنها شامل کاهش بهزیستی قربانیان این رفتارها می‌شود و کیفیت زندگی کاری را کاهش می‌دهد بکه خروجی‌های منفی، فردی، گروهی و سازمانی را نیز در بردارد. به همین دلیل در سراسر دنیا پژوهشگران رشته‌های روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و مدیریت می‌کوشند تا ضمن شناسایی ریشه‌های آن به راهکاری برای برون‌رفت از آن دست پیدا کنند (فاتح‌نژاد و زارعی، ۱۴۰۰).

اوباشگری یکی از پدیده‌های رایج در بسیاری از سازمان‌ها است که اثرات منفی قابل توجهی بر ارکان مختلف سازمان می‌گذارد (سویدی و همکاران، ۱۳۹۶). از منظر فردی، اوباشگری آثار مخرب بسیاری دارد. 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 موردنظر موجب از بین بردن شخصیت او و ایجاد خلل در انجام منظم، مستمر و دائمی وظایف فردی می‌شود (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۸). همچنین اوباشگری، افزون بر پیامدهای فردی، محیط اجتماعی حاکم بر سازمان و شرایط شغلی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ افزایش اقدامات اوباشگرانه در محیط کار می‌تواند موجب رکود ارزش‌های مثبت فرهنگی در سازمان شده و با تضعیف اعتماد و تعهد

<sup>1</sup> Erten & Çögenli

<sup>2</sup> Glaveli

<sup>3</sup> Ibrahim

<sup>4</sup> Yildiz

کارکنان نسبت به سازمان، انگیزش شغلی آنان را کاهش و فرسودگی شغلی را بر کارکنان تحمیل نماید (نوری‌ثمین و همکاران، ۱۳۹۹).

مساله رفتارهای انحرافی در آموزش و پرورش از اهمیت بسیار بیشتری برخوردار است. رفتارهای خصمانه معلمان و اوباشگری در مدارس و نظام آموزشی لطمه‌های جبران ناپذیری برای جامعه به همراه دارد. چنین مسائلی یادگیری و تربیتی کودکان و نوجوانان را به شدت تحت تاثیر قرار می‌دهد و سلامت جوامع را در آینده به مخاطره می‌اندازد (کشی و ناوادیپ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). از سوی دیگر رفتارهای اوباشگرانه در میان معلمان و درون سیستم آموزش نیز پیامدهای مخربی را برای خود معلمان به همراه دارد. سکوت سازمانی، کاهش انگیزش شغلی و افت شدید اثربخشی تدریس از مسائل مبتلابه اوباشگری در نظام آموزشی است (کاراتیپ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). نظر به نقش کلیدی آموزش و پرورش در تضمین آینده کشور و از آنجا که معلمان و کارکنان منبع اصلی و تنها دارایی این سازمان محسوب می‌شوند، باید شرایط کاری در آموزش و پرورش بسیار مناسب باشد. هرگونه کمبود در شرایط کاری سازمان آموزش و پرورش منجر به کاهش کارایی و اثربخشی کارکنان آن خواهد شد که در نهایت لطمات جبران ناپذیری برای آینده کشور خواهد داشت (حسینی و همکاران، ۱۴۰۳). آسیب شناسی اجتماعی در حوزه آموزش و پرورش و یافتن راهکارهای مناسب جهت رفع آنها از نیازهای ضروری و اساسی هر جامعه بشمار می‌رود رفتارهای انحرافی از جمله اختلالات و آسیب‌های شایع و ناتوان کننده هستند که برای دانش آموزان نوجوانان، اولیای مدرسه، معلم و خانواده‌ها مشکلات و معضلاتی را در پی دارد افزایش ناهنجاری‌های رفتاری در بین دانش آموزان باعث افت تحصیلی و دور شدن از شاخص‌های توسعه انسانی می‌شود (خوشفکر مقدم، ۱۴۰۲).

با توجه به موارد فوق می‌توان گفت هر فردی زمان قابل توجهی را در محل کار می‌گذراند، کیفیت محیطی که هر فرد در آن کار می‌کند در زندگی روزمره او اهمیت ویژه و فزاینده‌ای دارد. این عاملی است که به طور مستقیم و اساسی بر وضعیت روانی، خلق و خو و بهزیستی و البته وضعیت سلامت هر حرفه‌ای تأثیر می‌گذارد. در واقع، محیط کار، به عنوان یک اصطلاح، برای اشاره به زمینه‌ای از تعاملات بین کارکنان و مکانی که در آن کار خود را انجام می‌دهند، اطلاق می‌شود. این چارچوب منحصرأً به زیرساخت‌ها و پارامترهای مالی شغل اشاره نمی‌کند. برعکس، شامل تمام ساختارهای سازمانی شیوه‌های کاری، همچنین شبکه روابط اجتماعی بین کارگران می‌شود. نکته مهم این است که نحوه ساختاردهی شیوه‌های کاری و روابطی که در محیط کار بین کارکنان ایجاد می‌شود (اجتماعی و بین فردی) تأثیر عمده‌ای بر رفتار کاری آنها دارد. این امر این واقعیت را نشان می‌دهد که کارکنان به طور مستقیم یا غیرمستقیم با حالات روانی-عاطفی، اعم از مثبت و منفی که به طور مشابه بر عملکرد و عزت نفس آنها از مهارت‌ها و توانایی‌های حرفه‌ای تأثیر می‌گذارد، مرتبط هستند. پس می‌توان گفت تشخیص پدیده آزار اخلاقی به شکلی از آزار روانی در محیط کار تبدیل شده است که با هدف ایجاد محیط کاری خصمانه و ایجاد تجربیات منفی و حالات روانی-عاطفی، چه برای یک کارمند یا چندین ایجاد می‌شود که هدف نهایی همه موارد فوق، به حاشیه راندن و اخراج برخی از کارکنان از محیط کار است. سازمان آموزش و پرورش، به عنوان یکی از نهادهای مهم و تاثیرگذار که مسوولیت اجرای فرایند تعلیم و تربیت در جامعه را برعهده دارد از ارکان مهمی تشکیل شده است که مهم ترین رکن و سرمایه آن نیروی انسانی سازمان است. نیروی انسانی هر سازمان تعیین

<sup>1</sup> Chechi & Navdeep

<sup>2</sup> Karatepe

کننده ساختارها، سیاست‌ها و قوانین آن سازمان است. هر گونه اختلال در روابط کارکنان به ویژه در سازمان آموزش و پرورش می‌توان منجر به مسایل و مشکلاتی نظیر اخلال در رفتارهای فردی، گروهی و سازمانی گردد که اوباشگری یکی از مخرب‌ترین رفتارهایی است که می‌تواند منجر به کاهش کارایی و اثربخشی سازمان گردد لذا این پژوهش درصدد است که با ارایه مدلی جامع به بررسی و مطالعه اوباشگری در سازمان آموزش و پرورش به منظور شناخت این پدیده در سازمان آموزش و پرورش و به جهت پیشگیری و بهبود آن می‌باشد و به این سؤال پاسخ داده شود که مدل برون رفت از اوباشگری سازمانی در آموزش و پرورش چگونه می‌باشد؟

## ۲- مبانی نظری پژوهش

مفهوم «اوباشگری سازمانی»<sup>۱</sup>، نخستین بار بوسیله هینز لیمان<sup>۲</sup> به سال ۱۹۹۶ مطرح گردید و به‌عنوان رفتارهای مخرب و خشنی تعریف شد که بوسیله گروهی از افراد هنجارشکن، زمینه استرس‌های مخرب در محیط سازمانی را فراهم می‌آورد. به‌زعم لیمان، رفتاری اوباشگری نامیده می‌شود که دست‌کم ۶ ماه به‌طول انجامد و یکی از نشانه‌های آن هر هفته بروز نماید، همچنین افراد بپذیرند که قربانی این رفتارها بوده‌اند (بدزیک<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). اوباشگری سازمانی، مجموعه‌ای از حملات احساسی و قلدرمآبانه است که افراد خاصی را هدف قرار می‌دهند. میزان اوباشگری اخیرا در سازمان‌ها افزایش یافته است. اوباشگری که بعضا بیدادگری احساسی نیز نامیده می‌شود با ایجاد فشارهای روانی بر فرد مورد نظر باعث از بین بردن شخصیت آن کارمند از لحاظ انجام منظم، مستمر و دائمی وظایف سازمانی می‌شود (مارتینز<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). در دنیای سازمانی، اوباشگری به اشکال متفاوتی اعم از تهدید، سرکوبگری، ناامید کردن و محروم کردن فرد یا گروهی از افراد روی می‌دهد. اوباشگری اغلب به شکل نامحسوس و بعضا به شکل یک رفتار محسوس روی می‌دهد که هدف آن، تبدیل یک کارمند فعال به یک کارمند غیرفعال و منفعل و سپس حذف وی است (سعیدپور<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

اوباشگری سازمانی زیرمجموعه‌ای از «بدرفتاری سازمانی» است. بدرفتاری سازمانی انجام هرگونه عملی در محیط سازمان گفته می‌شود که فرد مجاز به انجام آن نیست. چنین رفتارهایی پیامدهای عملکردی منفی و مخربی برای سازمان همراه دارند (اکروید و تامپسون<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲). در ادبیات مربوط به رفتارهای انحرافی و بد رفتاری‌های سازمان گاهی مفهوم «اوباشگری» با مفهوم «قلدری»<sup>۷</sup> باهم مترادف در نظر گرفته می‌شوند اما برخی نظریه‌پردازان این دو مفهوم را متفاوت می‌دانند. واژه قلدری شغلی معمولا به صورت فردی بکار می‌رود. قلدری بیشتر برای مدیرانی بکار می‌رود که سعی دارند تسلط و قدرت خود را بر کارکنان دیکته کنند. اما اوباشگری شغلی رفتاری گروهی است که تعدادی از کارکنان رفتارهای مخربی مانند مطرود کردن همکار، زورگویی، شایعه پراکنی و هر آنچه در آداب سازمانی نیست را انجام می‌دهند (هولیس<sup>۸</sup>، ۲۰۲۳). قلدری سازمانی بیشتر به آزار تهاجمی و جسمی می‌پردازد و از قلدری که در مدارس مطرح شده، وارد محیط

<sup>1</sup> Mobbing

<sup>2</sup> Heinz Leymann

<sup>3</sup> Bedzik

<sup>4</sup> Martins

<sup>5</sup> Saeidipour

<sup>6</sup> Ackroyd & Thompson

<sup>7</sup> Bullying

<sup>8</sup> Hollis

کاری شده است؛ درحالیکه اوباشگری در محل کار ناظر بر رفتارهای پیچیده‌تری است که این پدیده را تبیین می‌کنند و با رفتارهای آزاردهنده‌تری در محیط سازمان همراه است که فشارهای منفی زیادی را بر دیگر کارکنان سبب می‌شود (ماکا و رامپا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴).

اوباشگری از سه بازیگر شامل «اوباشگر، قربانی و شاهد<sup>۲</sup>» تشکیل می‌شود. در این رابطه اوباشگر، فردی است که موجب بروز رفتارهای نادرست و مخرب می‌شود. پیامدهای اوباشگری برای قربانی شامل صدمه فیزیکی، روانی و احساسی است. شاهد نیز می‌تواند به صورت فعال باشد که کوشش نماید در مساله دخالت و آن را حل و فصل نماید یا آنکه منفعل باشد و تنها نظاره‌گر ماجرا بماند (آکادرو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). انواع اوباشگری در سازمان به سه دسته اوباشگری «بالا به پایین»، «پایین به بالا» و «افقی»<sup>۴</sup> تقسیم می‌شود. اوباشگری بالا به پایین که مرسوم‌ترین نوع اوباشگری است، از سوی مدیران و سرپرستان به کارکنان وارد می‌شود و دلایل اصلی آن به به روش ضعیف رهبری و بی‌توجهی مدیران برمی‌گردد. در اوباشگری پایین به بالا از سطوح پایین سازمان به سطوح بالا صورت می‌گیرد و در نهایت اوباشگری افقی در میان کارکنان و همکاران رخ می‌دهد. این مساله نیز نتیجه ساختارهای ضعیف، عدم نظارت کافی، ارتباطات ناکارآمد، فرهنگ نادرست و فشارهای بیرونی می‌باشد (سایبی و ساهای<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱).

با وجود اهمیت مساله، مطالعات محدودی در زمینه اوباشگری شغلی در کشور انجام شده است. موسوی و همکاران (۱۴۰۱) همبستگی بین تلنگر سازمانی و اوباشگری سازمانی با تنش شغلی کارکنان را تعیین کردند. خروجی معادلات ساختاری نشان داد که ضریب مسیر آماره تی بین متغیرهای تلنگر سازمانی با تنش شغلی منفی و بین متغیرهای اوباشگری سازمانی با تنش شغلی مثبت است. عبادی (۱۴۰۱) رویکردی حقوقی در پیشگیری و مبارزه با موبینگ (آزار روانی) در روابط کار ارائه نمود. براساس یافته‌های این پژوهش در مقررات موضوعه ضمانت اجرای خاصی برای آن پیش بینی نشده است. از این رو تا زمان تدوین مقررات ویژه، براساس قواعد عمومی مسئولیت مدنی و کیفری عامل آزار روانی قابل تعقیب است، اما این امر برای حمایت از کارگر قربانی وافی به مقصود نیست. فاتح‌نژاد و زارعی (۱۴۰۰) مطالعه‌ای پیرامون تجربه زیسته معلمان ابتدایی از پدیده موبینگ و بولینگ با رویکرد پدیدارشناسی انجام دادند. تحلیل و ادراک عمیق گفته‌های معلمان به شناسایی چرایی ایجاد این پدیده (نقش مدیر و نوع مدیریت، مشکلات مالی و روحی معلمان و نقش سیستم آموزشی و سازمان آموزش و پرورش)، شکل رفتارهای موبینگ و بولینگ در محیط آموزشی و مدرسه (مانند غیبت و ترور شخصیتی، درگیری فیزیکی) و اثرات موبینگ و بولینگ در محیط کار (مانند ترک سازمان)، منجر شد. نوری‌ثمین و همکاران (۱۳۹۹) به مطالعه رابطه اوباشگری با تصمیم‌گیری متمرکز، فرسودگی شغلی و سکوت سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که الگوی پیشنهادی پژوهش از برازش خوبی با داده‌ها برخوردار است. یافته‌ها همچنین حاکی از آن بود که تصمیم‌گیری متمرکز و اوباشگری در محیط کار روابط معنی‌داری با فرسودگی شغلی و سکوت سازمانی داشتند. زارعی‌متین و همکاران (۱۳۹۸) اوباشگری سازمانی و عوامل سازمانی مورد مطالعه قرار دادند. در نتیجه، ۳۱ عامل سازمانی موجب اوباشگری در پنج دسته ساختار سازمانی، عوامل رفتاری-ادراکی، عوامل شغلی، عوامل

<sup>1</sup> Mhaka & Rampa

<sup>2</sup> Victim, mobber and witness

<sup>3</sup> Acquadro

<sup>4</sup> Downward, Upward, Horizontal mobbing

<sup>5</sup> Ciby & Sahai

مدیریتی و فرهنگ آموزش و پرورش قرار گرفت. سویدی و همکاران (۱۳۹۶) تاثیر اوباشگری بر عملکرد سازمانی را ارزیابی کردند. نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که رفتار تهدیدکننده روابط اجتماعی، رفتار تهدیدکننده شهرت شخصی، رفتار تهدیدکننده سلامت جسمانی و رفتار تهدیدکننده موقعیت شغلی همگی تاثیر منفی و معناداری بر عملکرد سازمانی دارند.

کوک<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۴) مطالعه‌ای تحت عنوان پیوندهای مفهومی بین ترولینگ و اوباشگری سازمانی در ورزش و ورزش های الکترونیکی انجام دادند. هم ترولینگ مبتنی بر بازی و هم اوباشگری سازمانی به ترتیب از زمان شروع بازی های آنلاین و ورزش های حرفه ای به شکلی وجود داشته اند. این دو ویژگی های مشترک زیادی دارند: تحریک یک موجود مخالف، تمایل به طعنه زدن یا صحبت کردن با دیگران بر اساس هویت اجتماعی یا فردی آنها و رفتار مخرب. با این حال، با وجود این و تشابه روزافزون بین دنیای ورزش های سنتی و ورزش های الکترونیکی، تحقیقات در مورد این دو پدیده منفی تا حد زیادی جدا از هم باقی مانده است. در نتایج این پژوهش، با استفاده از تئوری های ارتباطی و مواردی که به عنوان اوباشگری سازمانی و ترولینگ در محیط های ورزشی حرفه ای و ورزش های الکترونیکی توصیف می شوند. ارجین و ساندال<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان «اوباشگری در میان دریانوردان: توسعه مقیاس و کاربرد یک سیستم منطق فازی نوع ۲» انجام دادند. این مطالعه نشان می دهد که بین سن، تجربه حرفه ای و موقعیت دریانوردان و شدت اوباشگری که در معرض آن قرار می گیرند، رابطه معکوس وجود دارد. این مطالعه توصیه می کند که آگاهی از اوباشگری در بین دریانوردان ترویج شود. هررا و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان رابطه اوباشگری و فرسودگی شغلی در جراحان عروق انجام دادند. نتایج نشان داد از ۱۴۲ نفر ۱۴۲ نفر سنجی کامل ارزیابی شده، ۴۱ درصد علائم فرسودگی شغلی را نشان دادند که خستگی عاطفی شایع ترین علامت آن بود. از جمعیت مورد مطالعه، ۳۲ درصد از استراتژی های اوباشگری رنج می بردند. پژوهش ارتباط قوی بین فرسودگی شغلی و اوباشگری را نشان داد و قربانیان اوباشگری در معرض خطر بیشتری برای فرسودگی شغلی بودند. رولز-گونزالز و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان ادراک اوباشگری در میان پرستاران بخش مراقبت های ویژه انجام دادند. مولفه های شناسایی شده شامل؛ دانش عمومی در مورد اوباشگری، منشاء اوباشگری و بازیگران اصلی اوباشگری، تجربیات اوباشگری به عنوان قربانی و به عنوان یک تماشاگر و پیامدهای اوباشگری در زندگی کاری بودند. تانگ و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان اوباشگری در میان کارکنان مراقبت در خانه های سالمندان: یک تحلیل ثانویه مقطعی از پروژه منابع انسانی خانه های سالمندان سوئیس انجام دادند. نتایج نشان داد در مقایسه با افراد غیر هدفمند، افرادی که مستقیماً تحت تاثیر اوباشگری قرار گرفتند، شانس بیشتری برای شکایت سلامت و قصد ترک کار داشتند، همچنین شانس کمتری برای رضایت شغلی بالا با کاهش کار تیمی و جو ایمنی، رهبری کمتر حمایتی، و ناکافی بودن منابع کارکنان داشتند.

<sup>1</sup> Cook

<sup>2</sup> Ergin & Sandal

<sup>3</sup> Hererra

<sup>4</sup> Rulz-Gonzalez

<sup>5</sup> Tong

### ۳- روش شناسی پژوهش

مطالعه حاضر از منظر فلسفی مبتنی بر فلسفه تفسیرگرایانه است که با رویکردی استقرایی انجام شد. همچنین از نظر هدف یک مطالعه کاربردی-توسعه‌ای است که درصدد ارائه و تبیین مدلی برای برون رفت از اوباشگری سازمانی در آموزش و پرورش می‌باشد. از منظر بازه زمانی گردآوری داده‌ها در دسته پژوهش‌های توصیفی قرار دارد. برای انجام پژوهش از طرح پژوهش کیفی استفاده گردید.

جامعه مشارکت‌کنندگان این پژوهش شامل خبرگان نظری (اساتید مدیریت دولتی) و خبرگان تجربی (مدیران آموزش و پرورش) هستند. براساس دیدگاه میلر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) از پنج معیار کلیدی بودن، سرشناس بودن، دانش نظری، تنوع، انگیزه مشارکت برای انتخاب مشارکت‌کنندگان استفاده شد. ملاک انتخاب خبرگان نظری، حداقل ده سال تدریس در حوزه بازاریابی بوده یا اینکه در این زمینه دارای تألیفات علمی در قالب کتاب و مقاله باشند. همچنین از فعالان و مدیران سرشناس، بانگیزه و با سابقه آموزش و پرورش نیز استفاده گردید که از مدرک تحصیلات تکمیلی برخوردار بودند. در بخش کیفی این مطالعه به صورت هدفمند و با روش گلوله‌برفی به انتخاب نمونه پرداخته شد. فرایند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. براین اساس ۱۰ نفر از افراد واجد شرایط در این مطالعه شرکت کرده‌اند.

روایی بخش کیفی براساس پیشنهاد لینکلن و گوبا، چهار معیار اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، تاییدپذیری و اطمینان‌پذیری از دیدگاه داوران ارزیابی و تایید شد. برای بررسی پایایی بخش کیفی و کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده از روش پیشنهادی هولستی<sup>۲</sup> استفاده شد. برای این منظور متن مصاحبه‌های انجام شده در دو مرحله کدگذاری شد. سپس درصد توافق مشاهده‌شده<sup>۳</sup> (PAO) محاسبه گردید:

$$PAO = \frac{2M}{N1 + N2} = \frac{2 \times 123}{216 + 165} = 0.646$$

در فرمول فوق M تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار می‌باشد. در این رابطه N1 و N2 به ترتیب تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است. مقدار PAO بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) است و اگر از ۰/۶ بزرگتر باشد مطلوب می‌باشد. مقدار PAO در این مطالعه ۰/۶۴۶ بدست آمده است که از ۰/۶ بزرگتر است، بنابراین پایایی بخش کیفی مطلوب می‌باشد.

روش اصلی مورد استفاده در بخش کیفی، روش تحلیل مضمون است و با استفاده از این روش به شناسایی مضامین اوباشگری سازمانی در آموزش و پرورش پرداخته شد. برای انجام تحلیل مضمون (تم) از نرم‌افزار MaxQDA 20 استفاده شد. در بخش دوم نیز از روش مدلسازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. محاسبات مدلسازی ساختاری-تفسیری با نرم‌افزار MicMac انجام گرفت.

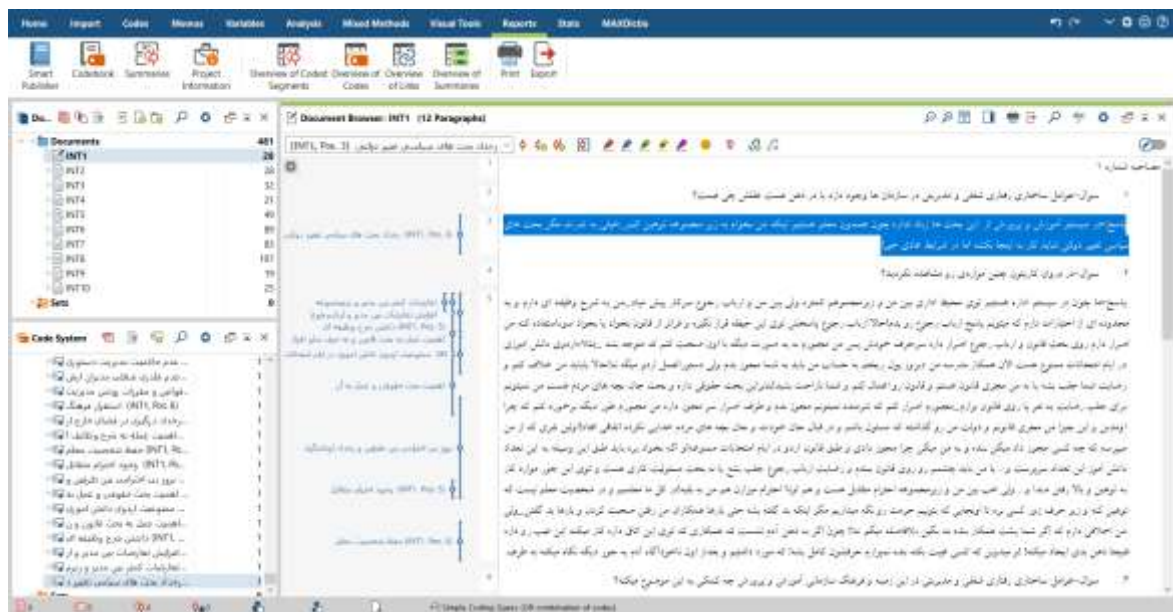
<sup>1</sup> Miller

<sup>2</sup> Holsti

<sup>3</sup> Percentage of Agreement Observation

#### ۴- یافته‌های پژوهش

در این مطالعه ۱۰ نفر، از نظر جنسیت ۶ نفر مرد و ۴ نفر نیز زن شرکت کرده‌اند. از نظر سنی ۲ نفر کمتر از ۴۰ سال سن، ۳ نفر بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۵ نفر نیز بالای ۵۰ سال داشته‌اند. از نظر تحصیلات ۳ نفر کارشناسی ارشد و ۷ نفر دکتری داشتند. از نظر سابقه کاری، ۴ نفر بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۶ نفر بالای ۲۰ سال سابقه کاری داشتند. تحلیل کیفی مضمون (تم) مبتنی بر روش پیشنهادی اترید-استرلینگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) شامل مضامین اصلی و مضامین فرعی انجام شد. در شکل زیر نحوه کدگذاری در نرم‌افزار Maxqda ارائه شده است:

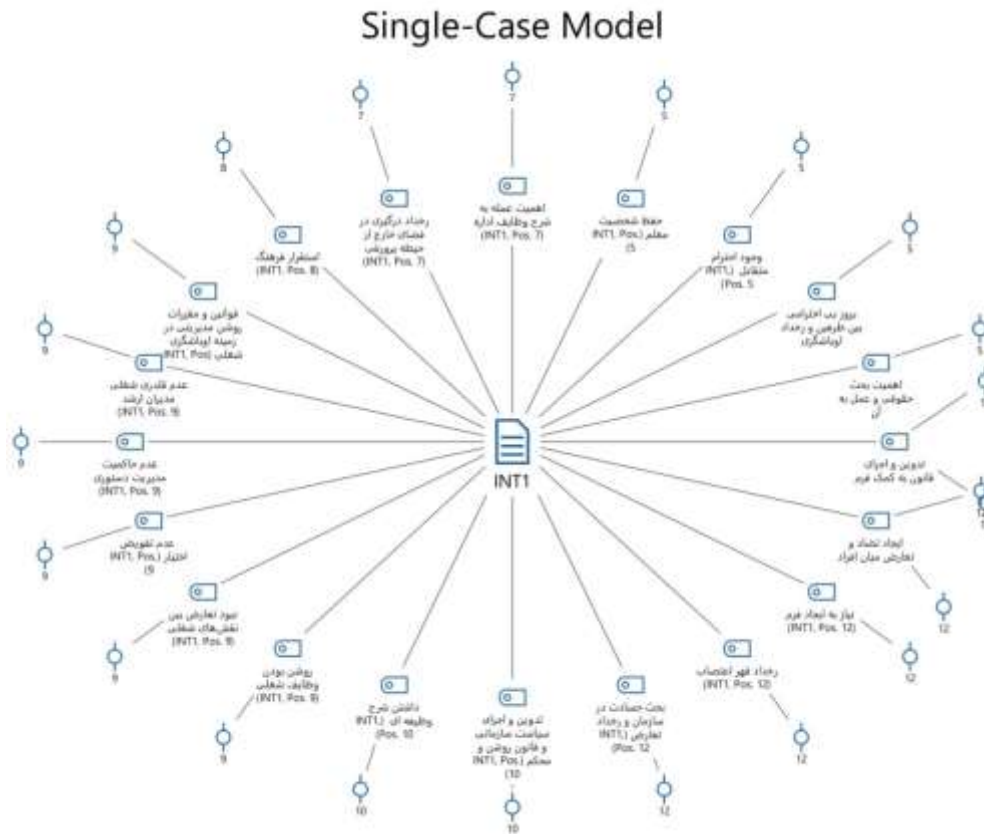


شکل ۱- نحوه کدگذاری در نرم‌افزار Maxqda

در شکل زیر شبکه مضامین کدهای مصاحبه مذکور ارائه شده است:

<sup>۱</sup> Attride-Stirling





شکل ۲- شبکه مضامین کدهای مصاحبه

در نهایت از طریق کدگذاری محوری به ۱۳ مضمون اصلی و ۷۲ مضمون فرعی دست پیدا شد. مضامین مدل اوباشگری سازمانی در آموزش و پرورش مستخرج از مصاحبه‌ها به روش تحلیل مضمون (تم) در جدول ۱ ارائه شد.

جدول ۱- مضامین مدل اوباشگری سازمانی در آموزش و پرورش

مضمون اصلی	مضمون فرعی
برون رفت از اوباشگری سازمانی	۱. کاهش هنجارشکنی و رفتارهای مخالف با عرف سازمان
	۲. کاهش بدرفتاری سازمانی کارکنان
	۳. کاهش شایعه‌پراکنی و دروغ در سازمان
	۴. کاهش انومی و ناهنجاری سازمانی
	۵. عدم گروه‌سازی و جبهه‌گیری در سازمان
	۶. کاهش فرار از کار و دور زدن قوانین
	۷. کاهش آزار و اذیت همکاران در محیط کار
توانمندی حرفه‌ای کارکنان	۸. قدرت تجزیه و تحلیل مسائل
	۹. خلاقیت و نوآوری در کار
	۱۰. مهارت و تخصص منابع انسانی
	۱۱. همسویی اهداف و ارزشهای فردی و سازمانی

مضمون اصلی	مضمون فرعی
توسعه منابع انسانی	۱۲. دقت و تمرکز در کار
	۱۳. بهبود مهارت‌های انجام شغل
	۱۴. تقویت دانش عمومی و تخصصی
	۱۵. توسعه شایستگی‌های فردی
	۱۶. بهبود کارایی عملکردی کارکنان
	۱۷. بهبود اثربخشی انجام امور شغلی
	۱۸. احساس خرسندی از کنار هم بودن
نزدیکی عاطفی	۱۹. خشنودی خاطر کارکنان از یکدیگر
	۲۰. صداقت و راست‌کرداری کارکنان
	۲۱. انتقادپذیری و پذیرش اشتباه
	۲۲. احترام کارکنان به یکدیگر
	۲۳. شناخت روحیات شخصی کارکنان از یکدیگر
	۲۴. توسعه روابط دوستانه کارکنان با یکدیگر
صمیمیت سازمانی کارکنان	۲۵. احساس علاقه کارکنان برای همکاری
	۲۶. روحیه کار گروهی
	۲۷. شادابی و نشاط در روابط کارکنان
	۲۸. همکاری و معاونت در هنگام مسائل و مشکلات
	۲۹. دلبستگی و علاقه میان کارکنان
	۳۰. حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد از رفتارهای درست شغلی
	۳۱. تمکین و التزام عملی مدیران از هنجارهای سازمان
مدیریت آموزش و پرورش	۳۲. برخورد قاطع و صریح مدیران با اوباشگری شغلی
	۳۳. قوانین و مقررات روشن مدیریتی در زمینه اوباشگری شغلی
	۳۴. عدم قلدری شغلی مدیران ارشد
	۳۵. عدم حاکمیت مدیریت دستوری و عدم تفویض اختیار
	۳۶. ساختارهای انعطاف‌پذیر و مشارکتی
ساختار سازمانی	۳۷. بهبود و تقویت ارتباطات سازمانی
	۳۸. بسیج منابع و امکانات در راستای هدف
	۳۹. توسعه روابط غیررسمی و چندسویه
	۴۰. بازنگاری و مهندسی مجدد ساختار
	۴۱. فرهنگ نو آفرین
فرهنگ آموزش و پرورش	۴۲. فرهنگ ریسک‌پذیر
	۴۳. فرهنگ رشد و توسعه دهنده

مضمون اصلی	مضمون فرعی
	۴۴. فرهنگ مسئولیت پذیر و پاسخگو
	۴۵. فرهنگ تصمیم گیری مشارکتی و کار تیمی
	۴۶. فرهنگ یادگیرنده و فرهنگ یاد دهنده
	۴۷. فرهنگ سازمانی تحمل گرا
	۴۸. فرهنگ مسئله محور
جو سازمانی	۴۹. جو و اتمسفر همکاری و معاونت
	۵۰. تقویت رفتارهای مثبت و سازنده کارکنان
	۵۱. تشویق کارکنان به همکاری
	۵۲. احساس شادی و نشاط در محیط کار
	۵۳. احساس اعتماد در محیط کار
عوامل شغلی	۵۴. تناسب ویژگی های فرد با مشاغل مورد تصدی
	۵۵. ارتقا و پیشرفت شغلی شایسته سالارانه
	۵۶. توسعه شغلی و تنوع وظایف
	۵۷. غنی سازی شغلی و تفویض اختیار
	۵۸. نبود تعارض بین نقش های شغلی
نظام پرداخت و جبران خدمات	۵۹. روشن بودن وظایف شغلی
	۶۰. ارائه امکانات و تسهیلات رفاهی به کارکنان
	۶۱. جلب رضایت کارکنان با حقوق و مزایای پرداختی مکفی
	۶۲. ارائه مشوقها و پاداش بر مبنای حق تصدی یا سابقه خدمت
	۶۳. اعطای پاداش مادی و معنوی متناسب با عملکرد کارکنان
مدیریت استرس	۶۴. ایجاد آرامش در محیط کار
	۶۵. پاسخگویی به مسائل و مشکلات کاری
	۶۶. کاهش ابهام در نقش ها و وظایف
	۶۷. هم نوایی با مسائل و مشکلات کارکنان
	۶۸. کاهش تنش و تنیدگی شغلی
مدیریت تعارض	۶۹. عدم تعارض در وظایف مشاغل و دوایر سازمانی
	۷۰. حذف تضاد منابع در مشاغل و دوایر سازمانی
	۷۱. حل مسالمت آمیز مسائل و مشکلات کارکنان و دوایر
	۷۲. شناخت پیشگیرانه عوامل بالقوه تعارض

گام بعدی شناسایی روابط درونی شاخص‌های شناسائی و ارائه مدل اوباشگری سازمانی در آموزش و پرورش می‌باشد. برای این منظور از روش مدلسازی ساختاری-تفسیری<sup>۱</sup> استفاده شد. الگوی روابط بین شاخص‌های شناسائی شده با استفاده از نمادهای مندرج در جدول ۲ تعیین شد.

جدول ۲- نمادهای مورد استفاده در مدلسازی ساختاری-تفسیری

نماد	V	A	X	O
رابطه	سازه i بر z تاثیر دارد	سازه z بر i تاثیر دارد	رابطه دو سویه	عدم وجود رابطه

روابط سازه‌های فراگیر با چهار نماد V (متغیر i بر z تاثیر دارد)، A (متغیر z بر i تاثیر دارد)، X (رابطه دو سویه)، و O (عدم وجود رابطه) مشخص می‌شود (حبیبی و آفریدی، ۱۴۰۱). با شناسایی روابط شاخص‌ها، ماتریس خودتعاملی ساختاری<sup>۲</sup> (SSIM) تشکیل شد. ماتریس خودتعاملی ساختاری در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳- ماتریس خودتعاملی ساختاری مدل برون رفت از اوباشگری سازمانی

D13	D12	D11	D10	D09	D08	D07	D06	D05	D04	D03	D02	D01	SSIM
X	A	A	A	A	A	A	O	A	A	X	X		D01
V	A	O	A	A	A	A	A	A	A	X			D02
O	A	A	A	A	A	O	A	A	A				D03
V	V	V	V	V	V	X	X	X					D04
V	V	V	O	V	V	X	X						D05
V	V	V	V	V	V	X							D06
V	V	V	V	V	V								D07
V	V	V	X	V									D08
V	X	A	A										D09
V	V	V											D10
V	V												D11
V													D12
													D13

از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک، ماتریس دریافتی<sup>۳</sup> (RM) بدست می‌آید. در ماتریس دریافتی درایه‌های قطر اصلی برابر یک قرار می‌گیرد. همچنین برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر A منجر به B شود و B منجر به C شود در این صورت باید A منجر به C شود. یعنی اگر براساس روابط ثانویه باید اثرات مستقیم لحاظ شده باشد اما در عمل این اتفاق نیفتاده باشد باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز در نظر گرفت (آذر و همکاران، ۱۴۰۰). ماتریس دسترسی نهایی در جدول ۴ ارائه شده است.

<sup>1</sup> Interpretive Structural Modelling

<sup>2</sup> Structural Self-Interaction Matrix, SSIM

<sup>3</sup> Reachability matrix, RM

جدول ۴- ماتریس دستیابی نهایی مدل برون رفت از اوباشگری سازمانی

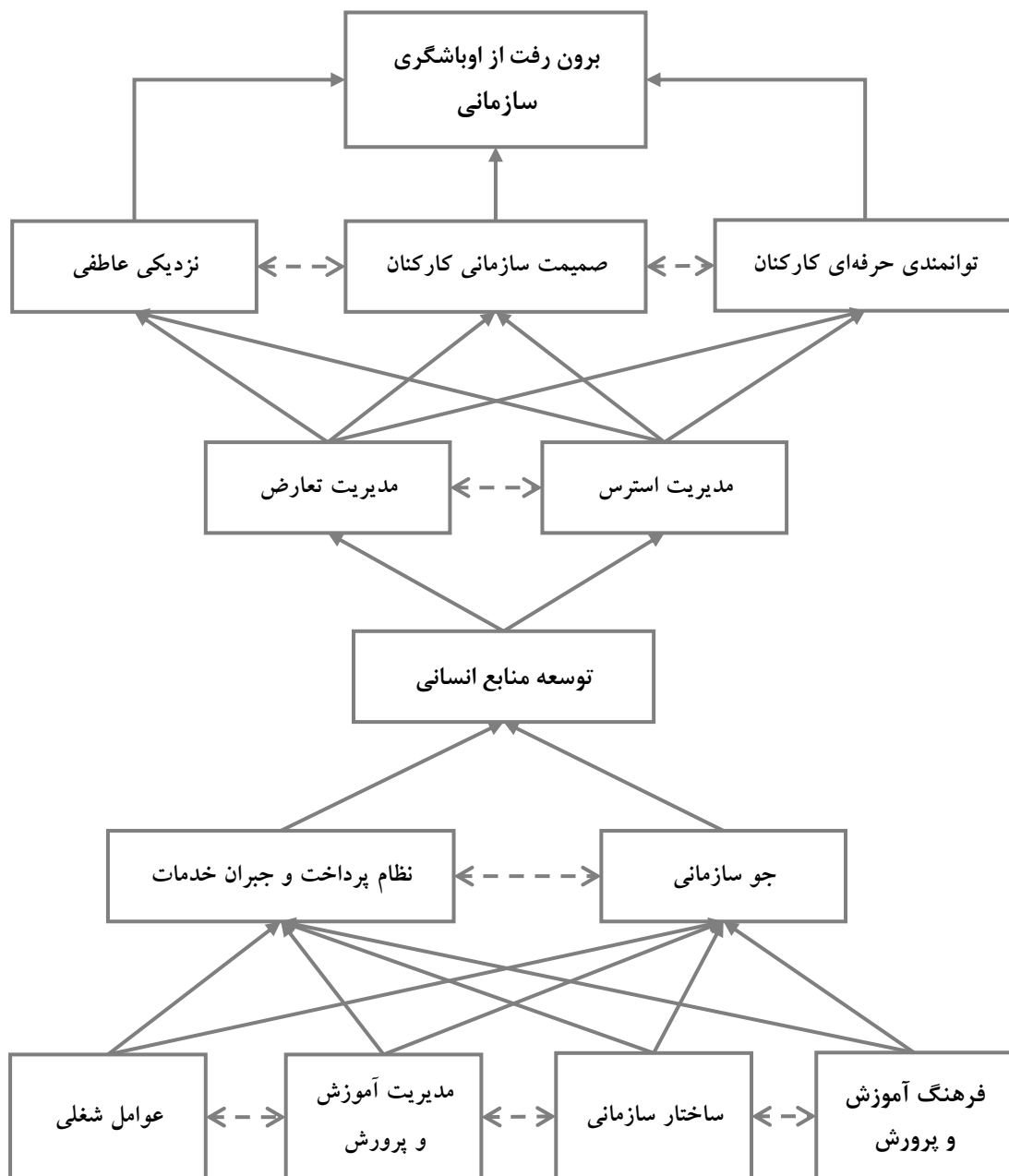
D13	D12	D11	D10	D09	D08	D07	D06	D05	D04	D03	D02	D01	TM
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	D01
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	D02
1*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	D03
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	D04
1	1	1	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	1	D05
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1*	D06
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1*	1	1	D07
1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	D08
1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	D09
1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	D10
1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1*	1	D11
1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	D12
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	D13

پس از تشکیل ماتریس دستیابی برای تعیین روابط و سطح بندی شاخص‌ها باید «مجموعه دستیابی» و «مجموعه پیش‌نیاز» شناسایی شود. برای متغیر  $C_i$  مجموعه دستیابی (خروجی یا اثرگذاری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق متغیر  $C_i$  می‌توان به آنها رسید. مجموعه پیش‌نیاز (ورودی یا اثرپذیری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق آنها می‌توان به متغیر  $C_i$  رسید.

جدول ۵- مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای تعیین سطح

اشتراک	ورودی: اثرپذیری	خروجی: اثرگذاری	متغی رها
D01,D02,D03	D01,D02,D03,D04,D05,D06,D07,D08,D09,D10,D11,D12	D01,D02,D03,D13	D0 1
D01,D02,D03	D01,D02,D03,D04,D05,D06,D07,D08,D09,D10,D11,D12	D01,D02,D03,D13	D0 2
D01,D02,D03	D01,D02,D03,D04,D05,D06,D07,D08,D09,D10,D11,D12	D01,D02,D03,D13	D0 3
D04,D05,D06,D07	D04,D05,D06,D07	D01,D02,D03,D04,D05,D06,D07,D08,D09,D10,D11,D12,D13	D0 4
D04,D05,D06,D07	D04,D05,D06,D07	D01,D02,D03,D04,D05,D06,D07,D08,D09,D10,D11,D12,D13	D0 5
D04,D05,D06,D07	D04,D05,D06,D07	D01,D02,D03,D04,D05,D06,D07,D08,D09,D10,D11,D12,D13	D0 6
D04,D05,D06,D07	D04,D05,D06,D07	D01,D02,D03,D04,D05,D06,D07,D08,D09,D10,D11,D12,D13	D0 7
D08,D10	D04,D05,D06,D07,D08,D10	D01,D02,D03,D08,D09,D10,D11,D12,D13	D0 8
D09,D12	D04,D05,D06,D07,D08,D09,D10,D11,D12	D01,D02,D03,D09,D12,D13	D0 9
D08,D10	D04,D05,D06,D07,D08,D10	D01,D02,D03,D08,D09,D10,D11,D12,D13	D1 0
D11	D04,D05,D06,D07,D08,D10,D11	D01,D02,D03,D09,D11,D12,D13	D1 1
D09,D12	D04,D05,D06,D07,D08,D09,D10,D11,D12	D01,D02,D03,D09,D12,D13	D1 2
D13	D01,D02,D03,D04,D05,D06,D07,D08,D09,D10,D11,D12,D13	D13	D1 3

بنابراین براساس نتایج مدلسازی ساختاری-تفسیری، برونرفت از اوباشگری سازمانی (D13) در سطح نخست قرار دارد. نزدیکی عاطفی (D01)، صمیمیت سازمانی (D02) و توانمندی حرفه‌ای کارکنان (D03) در سطح دو قرار دارند. توسعه منابع انسانی (D11) در سطح سه قرار دارد. مدیریت استرس (D09) و مدیریت تعارض (D12) در سطح چهار قرار دارند. نظام پرداخت و جبران خدمت (D08) و جو سازمانی (D10) در سطح پنج قرار دارند. عوامل شغلی (D04)، ساختار سازمانی (D05)، مدیریت آموزش و پرورش (D06) و فرهنگ آموزش و پرورش (D07) در سطح شش قرار دارند. پس از تعیین روابط و سطح شاخص‌های مذکور، می‌توان آن‌ها را به شکل الگویی طراحی نمود. به همین منظور ابتدا شاخص‌ها را بر حسب سطح آن‌ها به ترتیب از بالا به پایین تنظیم می‌گردد. مدل اوباشگری سازمانی در آموزش و پرورش در شکل ۳ نمایش داده شد.



شکل ۳- مدل اوباشگری سازمانی در آموزش و پرورش

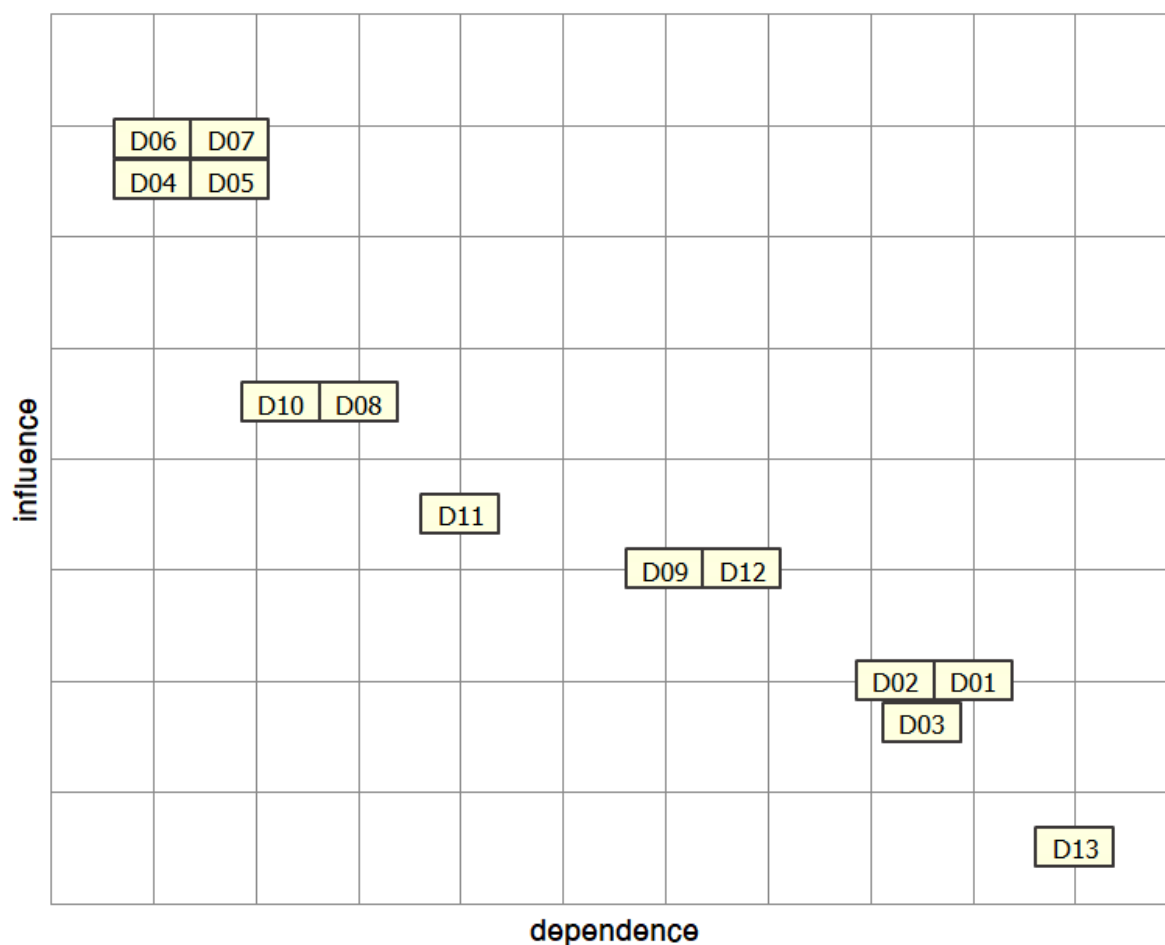
مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای هر عنصر در تشکیل ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی (تحلیل MICMAC) مورد استفاده قرار می‌گیرد. ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی در جدول ۶ ارائه شد. در الگو (ISM) روابط متقابل و تاثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به خوبی نشان داده شد که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به وسیله مدیران می‌شود. برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود.

جدول ۶- قدرت نفوذ و وابستگی مدل برون رفت از اوباشگری سازمانی

سطح	قدرت نفوذ	میزان وابستگی	متغیرهای پژوهش
۲	۴	۱۲	نزدیکی عاطفی (D01)
۲	۴	۱۲	صمیمت سازمانی کارکنان (D02)
۲	۴	۱۲	توانمندی حرفه‌ای کارکنان (D03)
۶	۱۳	۴	عوامل شغلی (D04)
۶	۱۳	۴	ساختار سازمانی (D05)
۶	۱۳	۴	مدیریت آموزش و پرورش (D06)
۶	۱۳	۴	فرهنگ آموزش و پرورش (D07)
۵	۹	۶	نظام پرداخت و جبران خدمت (D08)
۳	۶	۹	مدیریت استرس (D09)
۵	۹	۶	جو سازمانی (D10)
۴	۷	۷	توسعه منابع انسانی (D11)
۳	۶	۹	مدیریت تعارض (D12)
۱	۱	۱۳	برون‌رفت از اوباشگری سازمانی (D13)



## Displacement map: direct/indirect



شکل ۴- نمودار نفوذ-وابستگی مدل برون رفت از اوباشگری سازمانی

براساس نمودار قدرت نفوذ-وابستگی سازه‌های توسعه منابع انسانی (D11)، نظام پرداخت و جبران خدمت (D08)، جو سازمانی (D10)، عوامل شغلی (D04)، ساختار سازمانی (D05)، مدیریت آموزش و پرورش (D06) و فرهنگ آموزش و پرورش (D07) قدرت نفوذ بالایی داشته و تاثیرپذیری کمی دارند و در بخش سازه‌های مستقل قرار گرفتند. سازه‌های برون رفت از اوباشگری سازمانی (D13)، نزدیکی عاطفی (D01)، صمیمیت سازمانی (D02)، توانمندی حرفه‌ای کارکنان (D03)، مدیریت تعارض (D12) و مدیریت استرس (D09) نیز از وابستگی بالا اما نفوذ اندکی برخوردار هستند بنابراین در بخش سازه‌های وابسته قرار دارند. هیچ سازه‌ای نیز در ربع سوم یعنی ناحیه پیوندی و در ربع اول یعنی ناحیه خودمختار قرار نگرفت.

##### ۵- نتیجه‌گیری و بحث

پژوهش حاضر با هدف ارائه و تبیین مدلی برای برون رفت از اوباشگری سازمانی در آموزش و پرورش انجام شده است. براساس نتایج این تحلیل مشخص گردید مضامین فرهنگ آموزش و پرورش، ساختار سازمانی، مدیریت آموزش و پرورش و عوامل شغلی بر مضامین جو سازمانی و نظام پرداخت و جبران خدمات اثرگذارند. در مطالعه سایی و ساهای

(۲۰۲۱) نیز آمده است: "... نتیجه ساختارهای ضعیف، عدم نظارت کافی، ارتباطات ناکارآمد، فرهنگ نادرست و فشارهای بیرونی سبب بروز اوباشگری سازمانی است."

همچنین نشان داده شد مولفه‌های مذکور بر توسعه منابع انسانی تاثیر گذاشته و این مضمون نیز بر مدیریت استرس و مدیریت تعارض اثرگذار است. در نتایج مطالعه بدزیک و همکاران (۲۰۲۳) نیز به بعد استرس اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش هم‌خوانی دارد.

دستاورد‌های پژوهش در نهایت نشان داد مضامین مذکور با اثرگذار بر مضامینی نظیر توانمندی حرفه‌ای کارکنان، صمیمیت سازمانی کارکنان و نزدیکی عاطفی منجر به برون رفت از اوباشگری سازمانی می‌شوند. در نتایج مطالعه هررا و همکاران (۲۰۲۳) نیز نشان داده شد از ۱۴۲ نظرسنجی کامل ارزیابی شده، ۴۱ درصد علائم فرسودگی شغلی را نشان دادند که خستگی عاطفی شایع‌ترین علامت آن بود

براساس نتایج حاصله، پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌گردد:

درخصوص توانمندی حرفه‌ای کارکنان پیشنهاد می‌شود، ضمن بهبود قدرت تجزیه و تحلیل مسائل، به افزایش خلاقیت و نوآوری در کار نیز پرداخته شود. آنچه در برون رفت از اوباشگری سازمانی حائز اهمیت است، مهارت و تخصص منابع انسانی و البته همسویی اهداف و ارزشهای فردی و سازمانی است. این مهم با وجود دقت و تمرکز در کار قابل حصول است.

درخصوص توسعه منابع انسانی پیشنهاد می‌شود، با بهبود مهارت‌های انجام شغل و تقویت دانش عمومی و تخصصی، به توسعه شایستگی‌های فردی پرداخته شود. برون رفت از اوباشگری سازمانی منوط به بهبود کارایی عملکردی کارکنان و بهبود اثربخشی انجام امور شغلی است.

درخصوص نزدیکی عاطفی پیشنهاد می‌شود، برای داشتن احساس خرسندی از کنار هم بودن و خشنودی خاطر کارکنان از یکدیگر، نیاز به وجود صداقت و راست‌کرداری کارکنان است. در این راستا، انتقادپذیری و پذیرش اشتباه و رعایت احترام کارکنان به یکدیگر در برون رفت از اوباشگری سازمانی اثرگذار است. همچنین شناخت روحیات شخصی کارکنان از یکدیگر نیز از ارکان مهم در این زمینه به شمار می‌آید.

درخصوص صمیمیت سازمانی کارکنان پیشنهاد می‌شود، ضمن توسعه روابط دوستانه کارکنان با یکدیگر و ایجاد احساس علاقه کارکنان برای همکاری، به بهبود روحیه کار گروهی پرداخته شود. برون رفت از اوباشگری سازمانی نیاز به شادابی و نشاط در روابط کارکنان و همکاری و معاونت در هنگام مسائل و مشکلات دارد. به مدیران ذی‌ربط توصیه می‌شود نسبت به افزایش دلبستگی و علاقه میان کارکنان نیز اهتمام ورزند.

درخصوص مدیریت آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود، حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد از رفتارهای درست شغلی و تمکین و التزام عملی مدیران از هنجارهای سازمان تامین گردد. در این زمینه، نیاز به برخورد قاطع و صریح مدیران با اوباشگری شغلی وجود دارد که با تدوین قوانین و مقررات روشن مدیریتی در زمینه اوباشگری شغلی قابل حصول است. همچنین عدم قلدری شغلی مدیران ارشد و عدم حاکمیت مدیریت دستوری و عدم تفویض اختیار نیز در مدیریت مذکور باید لحاظ گردد.

درخصوص ساختار سازمانی پیشنهاد می‌شود، با ایجاد ساختارهای انعطاف‌پذیر و مشارکتی به بهبود و تقویت ارتباطات سازمانی پرداخته شود. برون رفت از اوباشگری سازمانی نیز با بسیج منابع و امکانات در راستای هدف و البته توسعه روابط غیررسمی و چندسویه دارد. لذا توصیه می‌شود مدیران ذی‌ربط به بازنگری و مهندسی مجدد ساختار در این زمینه بپردازند.

درخصوص فرهنگ آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود، با ایجاد فرهنگ نوآفرین و فرهنگ ریسک‌پذیر، به استقرار فرهنگ رشد و توسعه دهنده در سازمان آموزش و پرورش دست یافته شود. برون رفت از اوباشگری سازمانی نیاز به پیاده‌سازی فرهنگ مسئولیت‌پذیر و پاسخگو دارد و با وجود فرهنگ تصمیم‌گیری مشارکتی و کار تیمی می‌توان به برون رفت از اوباشگری سازمانی کمک نمود. علاوه بر موارد مذکور، استقرار فرهنگ یادگیرنده و فرهنگ یاد دهنده منجر به ایجاد فرهنگ سازمانی تحمل‌گرا شده و مدیران ذی‌ربط با به‌کارگیری فرهنگ مسئله‌محور می‌توانند در برون رفت از اوباشگری سازمانی تاثیرگذار باشند.

درخصوص جو سازمانی پیشنهاد می‌شود، ضمن تلطیف جو و اتمسفر همکاری و معاونت، به تقویت رفتارهای مثبت و سازنده کارکنان پرداخته شود. در این راستا، تشویق کارکنان به همکاری منجر به ایجاد احساس شادی و نشاط در محیط کار شده و آنچه در برون رفت از اوباشگری سازمانی حائز اهمیت است، ایجاد احساس اعتماد در محیط کار است که باید بیش از پیش مورد توجه مدیران ذی‌ربط قرار بگیرد.

درخصوص عوامل شغلی پیشنهاد می‌شود، با رعایت تناسب ویژگی‌های فرد با مشاغل مورد تصدی به ارتقا و پیشرفت شغلی شایسته‌سالارانه اقدام گردد. برون رفت از اوباشگری سازمانی نیاز به توسعه شغلی و تنوع وظایف و البته غنی‌سازی شغلی و تفویض اختیار دارد. لذا نبود تعارض بین نقش‌های شغلی و روشن بودن وظایف مربوطه کمک شایانی به برون رفت از اوباشگری سازمانی می‌نماید.

درخصوص نظام پرداخت و جبران خدمات پیشنهاد می‌شود، ضمن ارائه امکانات و تسهیلات رفاهی به کارکنان، به جلب رضایت کارکنان با حقوق و مزایای پرداختی مکفی نیز اقدام شود. برون رفت از اوباشگری سازمانی نیاز به ارائه مشوقها و پاداش بر مبنای حق تصدی یا سابقه خدمت داشته و اعطای پاداش مادی و معنوی متناسب با عملکرد کارکنان منجر به بهبود عملکرد آنها و ایجاد انگیزه در آنها می‌شود.

درخصوص مدیریت استرس پیشنهاد می‌شود، با ایجاد آرامش در محیط کار به پاسخگویی به مسائل و مشکلات کاری پرداخته شود. برون رفت از اوباشگری سازمانی نیاز به کاهش ابهام در نقش‌ها و وظایف و هم‌نوایی با مسائل و مشکلات کارکنان دارد. همچنین تدوین برنامه از سوی مدیران آموزش و پرورش جهت کاهش تنش و تیندگی شغلی نیز پیشنهاد می‌شود.

درخصوص مدیریت تعارض پیشنهاد می‌شود، با رفع تعارض در وظایف مشاغل و دوایر سازمانی، به حذف تضاد منابع در مشاغل و دوایر سازمانی اقدام گردد. برون رفت از اوباشگری سازمانی با حل مسالمت‌آمیز مسائل و مشکلات کارکنان و دوایر و البته شناخت پیشگیرانه عوامل بالقوه تعارض تسهیل می‌گردد.

در نهایت و با پیاده‌سازی استراتژی‌های مذکور حصول اهداف برون رفت از اوباشگری سازمانی، شامل کاهش هنجارشکنی و رفتارهای مخالف با عرف سازمان، کاهش بدرفتاری سازمانی کارکنان، کاهش شایعه‌پراکنی و دروغ در

سازمان، کاهش انومی و ناهنجاری سازمانی، عدم گروه‌سازی و جبهه‌گیری در سازمان، کاهش فرار از کار و دور زدن قوانین و کاهش آزار و اذیت همکاران در محیط کار امکان‌پذیر خواهد بود.

## فهرست منابع

### الف) منابع فارسی

- آذر، عادل؛ خسروانی، فرزانه؛ جلالی، رضا. (۱۴۰۰). پژوهش در عملیات نرم، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- حبیبی، آرش؛ آفریدی، صنم. (۱۴۰۱). تصمیم‌گیری چندشاخه. تهران: انتشارات نارون.
- حسینی، حمیده‌السادات؛ نصرافهانی، علی؛ صفری، علی. (۱۴۰۳). طراحی الگوی انگیزش درونی معلمان آموزش و پرورش با استفاده از روش ترکیبی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۷ (۶۳)، ۹۱-۱۱۴.
- خوشفکر مقدم، سارا. (۱۴۰۲). تحلیلی بر رفتارهای انحرافی در آموزش و پرورش ایران. ششمین همایش بین‌المللی روانشناسی، علوم تربیتی و مطالعات اجتماعی، همدان.
- زارعی‌متین، حسن؛ مولوی، زینب؛ سهرابی، آرزو. (۱۳۹۸). اوباشگری سازمانی و عوامل سازمانی موجد آن. مطالعات رفتار سازمانی، ۸ (۳۱)، ۱-۲۸.
- سویدی، علیرضا؛ نوذرپورشمی، زینب؛ شکرالهی، علیرضا؛ سخایی‌پور، لطیف. (۱۳۹۶). ارزیابی تاثیر اوباش‌گری موبینگ بر عملکرد سازمانی، اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی، تهران.
- عبادی‌بشیر، مقصود. (۱۴۰۱). رویکرد حقوقی در پیشگیری و مبارزه با موبینگ (آزار روانی) در روابط کار. فصلنامه مطالعات حقوق عمومی دانشگاه تهران، ۵۲ (۲)، ۱۰۰۷-۱۰۲۵.
- فاتح‌نژاد، کورش؛ زارعی، رضا. (۱۴۰۰). تجربه زیسته معلمان ابتدایی از پدیده موبینگ و بولینگ با رویکرد پدیدارشناسی. آموزش پژوهی، ۷ (۲۶)، ۳۹-۶۰.
- موسوی، سیدعلیرضا؛ غفاری آشتیانی، پیمان؛ رستگاری، مهدی. (۱۴۰۱). تعیین همبستگی بین تلنگر سازمانی و اوباشگری سازمانی با تنش شغلی کارکنان. طب نظامی، ۲۴ (۳)، ۱۱۳۲-۱۱۳۹.
- نوری‌ثمین، شهرام؛ ارشدی، نسرین؛ هاشمی، سیداسماعیل؛ نعامی، عبدالزهرا. (۱۳۹۹). رابطه علی تصمیم‌گیری متمرکز و اوباشگری در محیط کار با فرسودگی شغلی: نقش واسطه‌ای سکوت سازمانی. روش‌های روان‌شناختی، ۱۱ (۴۲)، ۷۳-۸۲.

### ب) منابع لاتین

- Ackroyd, S., & Thompson, P. (2022). Organisational misbehaviour. Sage.
- Acquadro, D., Zedda, M., & Varetto, A. (2021). Male and female witnesses of mobbing: Gender difference in experiencing consequences. A cross-sectional study in an Italian sample. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 36(1), 8-23.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.
- Bedzik, B., Gołąb, S., & Siedlecka, Z. (2023). The phenomenon of mobbing at work—initial report from the research. *Zeszyty Naukowe. Organization and Management/Silesian University of Technology*, 168 (5), 11-37.

- Chechi, V. K., & Navdeep Singh Raji, M. (2023). Workplace Deviant Behaviour Among Higher Education Teachers: Gender Difference. *Boletín de Literatura Oral-Tradition Oral Literature*, 10(1), 125-130.
- Ciby, M. A., & Sahai, S. (2021). Prevalence of Workplace Bullying among IT Professionals in India: A Comparison of Self-labelling and Behavioural Experience Method. *Int. Trans. J. Eng. Manag. Appl. Sci. Technol*, 12, 119-135.
- Cook, C. L., Karhulahti, V. M., Harrison, G., & Bowman, N. D. (2024). Trolligans: Conceptual links between trolling and hooliganism in sports and esports. *Communication & Sport*, 12(3), 397-418.
- Ergin, A., & Sandal, B. (2023). Mobbing among seafarers: Scale development and application of an interval type-2 fuzzy logic system. *Ocean Engineering*, 286, 115595.
- Erten, Ş., & Çögenli, M. Z. (2024). The Relationship Between Mobbing, Public Service Motivation, and Internalization of Mission in Public Sector. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 393-411.
- Glaveli, N., Galanou, A., & Koliass, G. (2023). Sharpening the “essence” of mobbing: An examination of constructive leadership behaviors and negative employee outcomes. *Journal of General Management*, 63(1), 670-686.
- Herrera, R. G., Hinojosa, C. A., Arriaga-Caballero, J. E., Gonzalez, A. P., Arriaga, V. T., Aguilar, S. T. D., ... & Bobadilla-Rosado, L. O. (2023). Relationship of Mobbing and Burnout in Vascular Surgeons. *Journal of Vascular Surgery*, 77(6), e74-e75.
- Hollis, L. P. (2023). Spirit Murdering and Mobbing: Working Strategies for Underrepresented Minority Faculty Survivors of Academic Workplace Bullying. *Taboo: The Journal of Culture & Education*, 21(4).
- Ibrahim, Y. S., Na'ibi, A. A., & Usman, S. (2021). Mobbing, organizational trust, voice and deviance behaviour among environmental health and safety professionals in Nigeria. *International Journal of Science and Research Archive*, 2(2), 194-205.
- Karatepe, R., Aygar, B. B., & Gündüz, S. (2022). The relationship between mobbing behaviors experienced by teachers and their feeling of relative deprivation. *Education Quarterly Reviews*, 5(1), 351-369.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 165-184.
- Martins, J. S., Simões, M., Relva, I. C., & Monteiro, A. P. (2023). Workplace Mobbing. In *The Palgrave Handbook of Global Social Problems*. Cham: Springer International Publishing, 14(4), 1-18.
- Mhaka-Mutepfa, M., & Rampa, S. (2024). Workplace bullying and mobbing: autoethnography and meaning-making in the face of adversity in academia. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 37(1), 1-18.
- Miller, E., Cross, L., & Lopez, M. (2010). Sampling in qualitative research. *FBB research group*, 19(3), 249-261.
- Ruiz-González, K. J., Pacheco-Pérez, L. A., García-Bencomo, M. I., Diez, M. G., & Guevara-Valtier, M. C. (2020). Mobbing perception among intensive care unit nurses. *Enfermería Intensiva (English ed.)*, 31(3), 113-119.
- Saeidipour, B., Akbari, P., & Alizadeh, Z. (2021). The role of organizational silence & organizational mobbing on the turnover intention. *International Journal of Ethics and Society*, 3(1), 59-69.
- Tong, M., Schwendimann, R., & Zúñiga, F. (2017). Mobbing among care workers in nursing homes: A cross-sectional secondary analysis of the Swiss Nursing Homes Human Resources Project. *International Journal of Nursing Studies*, 66, 72-81.
- Wijaya, T., Rahmah, F., & Chalidyanto, D. (2023). The Relationship Between Group and Organizational Factors on Misbehavior Performance in the Implementation of Patient Safety Incident Reporting. *Jurnal Aisyah: Jurnal Ilmu Kesehatan*, 8(1), 107-110.
- Yildiz, S. M. (2021). The effect of workplace mobbing on organizational silence: empirical results from higher education institutions. *Sistemas & Gestão*, 16(1), 101-108.