

شناسایی پیشایندها و پسایندهای اوباشگری در شهرداری مشهد

حامد عرفانیان دباغ نوغانی

دانشجو دکتری تخصصی، گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

حامد خراسانی طرقي*

استادیار، گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

وحید میرزایی

استادیار، گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

<https://doi.org/10.22067/tmj.2025.92286.1684>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

پژوهش حاضر به دنبال شناسایی پیشایندها و پیامدهای اوباشگری سازمانی در شهرداری مشهد با بهره‌گیری از روش‌شناسی کیفی و تحلیل مضمون است. اوباشگری سازمانی به‌عنوان شکلی از خشونت پنهان در محیط‌های کاری، می‌تواند با آسیب به کرامت انسانی و فرسایش سرمایه انسانی، پیامدهای گسترده‌ای برای فرد و سازمان به همراه داشته باشد. این مطالعه ضمن پرکردن خلأ پژوهشی موجود در تحقیقات دانشگاهی در کشور، الگویی مفهومی برای درک و مقابله با اوباشگری سازمانی در ایران ارائه می‌دهد. در این مطالعه، ابتدا با انجام ۲۱ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و مدیران شهرداری، داده‌ها گردآوری و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند. بر اساس یافته‌ها، سه مضمون اصلی در پیشایندهای اوباشگری شامل سوءاستفاده نظام‌مند از قدرت (کنترل از طریق رفتارهای خشن و غیرقانونی، تحقیر و تهدید سیستماتیک، ایجاد ترس و جوناامنی و اجبار به کارهای غیراخلاقی)، فروپاشی نظام نظارتی (نبود نظارت مؤثر، ضعف در سیاست‌های شفافیت، فرهنگ سازمانی فاسد) و فشار ساختاری (اهداف نامعقول، تهدید شغلی، فشار برای نتایج کوتاه‌مدت) شناسایی شد. همچنین پیامدهای اوباشگری در دو مضمون اصلی «فرسایش سرمایه انسانی» و «محیط کار سمی» طبقه‌بندی گردید که شامل افزایش استرس و کاهش کیفیت کار، ترک شغل، کاهش انگیزه، تعارضات داخلی، رفتارهای توهین‌آمیز و نبود امنیت روانی است. در بخش کمی پژوهش نیز که با نمونه‌گیری از ۱۶۴ کارمند شهرداری انجام شد، یافته‌های کیفی مورد اعتبارسنجی و تعمیم قرار گرفتند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که اوباشگری در نهادهای عمومی مانند شهرداری، محصول ساختارهای معیوب مدیریتی و

* نویسنده مسئول: khorasani66@iaui.ac.ir

فقدان شفافیت و نظارت مؤثر است. در پایان، باتکیه بر یافته‌ها، راهکارهایی نظیر تشکیل کمیته صیانت از کرامت، اصلاح سبک‌های رهبری، تقویت سیاست‌های شفاف، و بازسازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر احترام و اعتماد پیشنهاد شده است.

واژگان کلیدی: اوباشگری سازمانی، شهرداری مشهد، پسايندهای اوباشگری، پیامدهای اوباشگری، سوءاستفاده از قدرت، محیط کار سمی

مقدمه

اوباشگری نوعی خشونت خاموش است که بر روابط کاری تأثیر می‌گذارد، قربانی را بی‌ثبات می‌کند و به سلامت جسمی و روانی کارمندان آسیب می‌رساند. این کار می‌تواند باعث آسیب‌های اخلاقی، روانی، جسمی و مادی و همچنین ناتوانی موقت یا دائمی شود؛ بنابراین اوباشگری موضوعی است که از اهمیت حقوقی، اجتماعی و روانی در محیط کار برخوردار است (Grotto-de-Souza, Pohl, & Aguiar, 2023). اوباشگری به رفتارهایی اشاره دارد که برخی کارکنان در سازمان بروز می‌دهند تا با تحت فشار قراردادن، اذیت کردن و یا تحقیر همکاران، به منافع شخصی دست یابند؛ یعنی گاهی اوقات کارکنان ناراضی در سازمان با ایجاد شبکه‌های ارتباطی و گروه‌های فشار مدیران و رهبران سازمان را تحت فشار قرار داده و بر جریان تصمیم‌گیری‌ها به نفع خود تأثیر می‌گذارند (Attarzadeh, 2020). اوباشگری عبارت است از آزار و اذیت اشخاص و افراد دیگر با کلمات و رفتارهای مزاحم، غیراخلاقی و سیستماتیک (Çubukçu, Girmen, & Dönmez, 2015). درواقع اوباشگری عبارت است از طرد، آزار و اذیت کلامی یا فیزیکی یک فرد یا چند نفر در محل کار با طرد، آزار و اذیت کلامی یا فیزیکی، ارباب و آزار فردی که آن‌ها را فرد نامطلوب اعلام می‌کنند (Öksüzoglu, Cizrelİogullari, & Kilili, 2021). از نظر بیرکنروا و همکاران اوباشگری به عنوان یک شکل از آزار افقی در محیط کار تعریف می‌شود، به این دلیل که بین دو یا چند نفر کارمند که در یک موقعیت پایین در سلسله‌مراتب سازمانی کار می‌کنند، رخ می‌دهد، و نوعی از سوءاستفاده است که از موقعیت بالاتر به سمت فردی با موقعیت پایین‌تر در سلسله‌مراتب سازمانی انجام می‌شود (Birknerová, Zbihlejšová, & Droppa, 2021). این پدیده با سایر اشکال رفتار مضر در محل کار متفاوت است، زیرا حملات برای مدت طولانی طول می‌کشد، به طور سیستماتیک تکرار می‌شود و بیش از یک همکار در آزار و اذیت فرد دخیل هستند (Vveinhardt & Deikus, 2023). متأسفانه اوباشگری سازمانی که مسئله‌ای نسبتاً نو و جدید است، چندی است که وارد سیستم اداری کشور ما شده؛ پدیده‌ای که می‌تواند آسیب‌های بسیار جدی به سازمان و کارمندان وارد کند (Ghazaq-Boustani, 2020). اوباشگری با درگیری و عملکرد نامطلوب تشدید می‌شود. اولین نشانه‌های

اوباشگری پس از درگیری‌های حل نشده آشکار می‌شود. فرد احساس اضطراب و افسردگی می‌کند که نشانه شروع اوباشگری است. درگیری تشدید می‌شود و به دنبال آن خشونت روحی و جسمی رخ می‌دهد (Deveci & Yiğitbaş, 2012). اوباشگری اغلب به شکل نامحسوس و بعضاً به شکل یک رفتار نامحسوس روی می‌دهد که هدف آن تبدیل یک کارمند فعال به غیرفعال و منفعل و سپس حذف وی است. اوباشگری با ایجاد فشارهای روانی بر فرد مورد نظر باعث از بین بردن شخصیت او و ایجاد اختلال در انجام منظم، مستمر و دائمی وظایف سازمانی می‌شود. همچنین از پیامدهای منفی اوباشگری این است که فرد قربانی احساس اضطراب استرس، سرخوردگی و بی‌اعتمادی به مدیران داشته که این امر در نهایت منجر به فرسودگی شغلی خواهد شد (Hadavi-Nejad & Derzi, 2015). در سازمان‌هایی که شاهد اوباشگری هستند، تضادهای زیادی رخ می‌دهد، ناراحتی افزایش می‌یابد و کارمندان به دنبال راه‌هایی برای فرار هستند. در نتیجه، سازمان کارمندان کلیدی خود را از دست می‌دهد. در چنین شرایطی، احساس تعلق کارمند به سازمان از بین می‌رود. در نتیجه، تمایل کارمندان به تحمل شرایط سخت کاهش می‌یابد و لذا به دنبال شغل جدیدی می‌گردد. این امر باعث ناخرسندی کارمند از محیط کار شده و انگیزه وی برای کار کردن از بین می‌رود (Shin, 2016). تحقیقات در زمینه آزار محیط کار نشان می‌دهد که اوباشگری نه تنها تأثیر ویرانگر و نابودکننده‌ای بر فردی که آزار می‌شود دارد، بلکه بسیار اغلب تأثیرات منفی را هم بر سازمان به عنوان یک کل دارد (Matthiesen & Einarsen, 2010). بسیاری از مطالعات نشان می‌دهند که آزار و ترساندن نیز می‌تواند تأثیر منفی‌ای بر شاهدان یا ناظران داشته باشد و در نتیجه روابط در سراسر سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (Hogh, Mikkelsen, & Hansen, 2011) این مشخص شده است که اوباشگری نیز تأثیر منفی‌ای بر تعهد سازمانی دارد (Yüksel & Tunçsiper, 2011).

همان‌طور که اشاره شد، اوباشگری سازمانی که به نوعی بیانگر رفتارهای تهاجمی، توهین‌آمیز و سلطه‌گرایانه در محیط‌های کاری است، به‌ویژه در ساختارهای پیچیده و پرتنش سازمانی، می‌تواند پیامدهای جدی بر عملکرد، سلامت روانی کارکنان، و اعتماد عمومی داشته باشد. در ایران، این پدیده معمولاً با اشکال مختلفی از جمله فساد، سوءاستفاده از قدرت، انحصارطلبی، رفتارهای تحقیرآمیز، فشارهای مدیریتی، و بی‌عدالتی اداری همراه است و به کاهش بهره‌وری، تخریب سرمایه اجتماعی، و تضعیف کارایی سازمان‌ها می‌انجامد. با این حال، نبود سازوکارهای گزارش‌دهی مؤثر و ضعف در سیستم‌های حمایتی موجب شده بسیاری از قربانیان از گزارش این نوع رفتارها خودداری کنند و مسئله در حاشیه بماند. شهرداری مشهد، به عنوان دومین کلان‌شهر کشور و یکی از بزرگ‌ترین نهادهای

خدمات رسان شهری با بودجه‌ای بالغ بر ۵۶ هزار میلیارد تومان در سال ۱۴۰۳ و ساختاری پیچیده و گسترده، محیطی مستعد برای بروز رفتارهای اوباشگرانه است. گزارش‌های میدانی و مصاحبه‌های انجام شده در این پژوهش نشان می‌دهد که مواردی از زورگویی، تبعیض، تحقیر کارکنان، تهدید به اخراج، اجبار به انجام وظایف خارج از شرح شغل، و حتی سازمان‌دهی گروه‌های غیررسمی برای فشار بر مدیران، در بخش‌هایی از شهرداری مشهد مشاهده شده است. این وضعیت نه تنها بهره‌وری و سلامت روانی کارکنان را تحت تأثیر قرار داده، بلکه با ایجاد فضای بی‌اعتمادی و تعارض، روند ارائه خدمات شهری را نیز مختل کرده است. درحالی که پژوهش‌هایی در زمینه رفتارهای ضد تولیدی و پرخاشگری سازمانی انجام شده است، بیشتر این مطالعات به پیامدهای کلی اوباشگری پرداخته‌اند و کمتر به شناسایی علل زمینه‌ساز و نتایج ویژه آن در بسترهای بومی توجه داشته‌اند. در خصوص شهرداری‌ها، به‌ویژه در ایران، تحقیقات نظام‌مند و جامع درباره پیشایندها و پیامدهای اوباشگری سازمانی وجود ندارد و خلأ قابل توجهی در ادبیات علمی احساس می‌شود. براین اساس، پژوهش حاضر با رویکردی کیفی و با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون، در پی آن است که پیشایندها و پیامدهای اوباشگری سازمانی در شهرداری مشهد را شناسایی کند. هدف اصلی تحقیق، تبیین ابعاد پنهان این پدیده در بستر بومی و ارائه راهکارهای عملی برای مقابله با آن است. در همین راستا، پرسش اصلی پژوهش چنین مطرح می‌شود: پیشایندها و پیامدهای اوباشگری سازمانی در شهرداری مشهد کدام‌اند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم اوباشگری سازمانی به مجموعه‌ای از رفتارهای خصمانه، غیراخلاقی و تکرارشونده در محیط کار اشاره دارد که به صورت سیستماتیک توسط یک یا چند نفر نسبت به یک فرد خاص اعمال می‌شود و معمولاً با ناتوانی قربانی در دفاع از خود همراه است. این پدیده نخستین بار توسط هاینز لیمان در دهه ۱۹۹۰ با عنوان «ترور روان‌شناختی» معرفی شد و شامل اقداماتی چون تحقیر، طرد اجتماعی، شایعه‌پراکنی، نادیده گرفتن، یا محروم‌سازی شغلی است که طی دوره‌ای حداقل شش ماهه و با تکرار هفتگی اتفاق می‌افتد (Leymann, 2021).

در ادبیات بین‌المللی، این پدیده با اصطلاحاتی نظیر «قلدری سازمانی»، «سوءاستفاده روانی» یا «خشونت پنهان شغلی» نیز بیان شده و اغلب در موقعیت‌هایی شکل می‌گیرد که نوعی عدم توازن قدرت میان عاملان و قربانی وجود دارد (Einarsen, 2000؛ Zapf: 2017). وجه تمایز اصلی اوباشگری با تعارضات متعارف

محیط کار، در ماهیت تکرارشونده، هدفمند و سازمان یافته آن نهفته است؛ به گونه ای که اعتبار، شخصیت حرفه ای و سلامت روانی فرد قربانی به طور سیستماتیک تخریب می شود (Bartlett & Bartlett, 2011). بر اساس طبقه بندی لیمان، رفتارهای اوباشگرانه می توانند پنج جنبه از حیات حرفه ای فرد را مختل کنند: ارتباطات کاری، روابط اجتماعی، شهرت فردی، جایگاه شغلی و سلامت جسمی. این آسیب ها به مرور زمان می توانند منجر به پیامدهایی چون اضطراب، افسردگی، فرسودگی شغلی، یا حتی ترک شغل شوند (Özden, 2016). رویکردهای جدیدتر به اوباشگری سازمانی، آن را نه صرفاً به عنوان کنشی فردی، بلکه به مثابه بازتاب ساختارهای قدرت و فرهنگ سازمانی ناسالم می دانند؛ به ویژه در سازمان هایی با مدیریت سلسله مراتبی، ساختار مبهم، رقابت های ناعادلانه یا سیاست زدگی مزمن، احتمال بروز و تداوم این پدیده بیشتر است (Matthiesen & Einarsen, 2010). به همین دلیل، سازمان های بین المللی همچون سازمان جهانی کار و سازمان بهداشت جهانی، اوباشگری را به عنوان شکلی از خشونت ساختاری و ناقض کرامت انسانی در محیط های کاری شناسایی کرده اند (ILO, 2012; Chappell & Di Martino, 2006).

در سال های اخیر، پدیده اوباشگری سازمانی مورد توجه پژوهشگران داخلی قرار گرفته و از جنبه های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. میرزایی و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه ای بر کارکنان بیمارستان قائم مشهد، به بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و قصد جابه جایی با نقش میانجی اوباشگری سازمانی پرداختند و نشان دادند اوباشگری سازمانی نقش میانجی معناداری در این رابطه دارد. همچنین، میرزایی و داوودی (۲۰۲۲) در پژوهشی مروری، به تبیین مفهومی پدیده اوباشگری سازمانی، علل بروز آن و پیامدهایش مانند انزوای اجتماعی، کاهش بهره وری و تنش سازمانی پرداختند. جباری (۲۰۲۳) با تمرکز بر معلمان ابتدایی ارومیه، تأثیر سبک رهبری تحول گرا و امنیت روان شناختی بر اوباشگری سازمانی را با نقش میانجی قابلیت یادگیری سازمانی بررسی کرد. نتایج نشان داد امنیت روان شناختی بر اوباشگری تأثیر معنادار دارد، اما تأثیر رهبری تحول گرا تأیید نشد. غریب (۲۰۲۳) نیز رابطه بین اوباشگری سازمانی و احساس قربانی شدن در محل کار را با در نظر گرفتن نقش تعدیل کنندگی مهارت های ارتباطی مورد مطالعه قرارداد و نشان داد افراد با مهارت ارتباطی متوسط، بیشتر در معرض احساس قربانی شدن هستند. نوری ثمین و همکاران (۲۰۲۳) رابطه علی اوباشگری و بی عدالتی رویه ای ادراک شده با بهزیستی سازمانی را از طریق نقش واسطه ای سکوت سازمانی بررسی کردند و مدل ساختاری آن ها نیز تأیید شد. در پژوهشی دیگر، نوری ثمین و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند تصمیم گیری متمرکز و اوباشگری در محیط کار با فرسودگی شغلی و سکوت سازمانی رابطه معنادار دارد. از دیگر مطالعات مرتبط، پژوهش میرزایی و شاهی (۲۰۲۳) است که

در آن نقش تعدیلگری سرمایه روان‌شناختی در رابطه بین عدالت سازمانی، غوغاسالاری و بدینی سازمانی بررسی شد. همچنین، موسوی و همکاران (۲۰۲۳) در بیمارستان‌های نظامی شیراز دریافتند که اوباشگری سازمانی با تنش شغلی رابطه مثبت معناداری دارد. گریوانی (۲۰۲۲) نیز با تمرکز بر کارکنان استانداری خراسان شمالی، نشان داد غوغاسالاری اثر منفی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد و این اثر از طریق بدینی سازمانی میانجی‌گری می‌شود. فیضی (۲۰۲۱) در اداره ورزش و جوانان استان ایلام، ۴۳ شاخص مؤثر بر اوباشگری را در قالب ۷ مؤلفه شناسایی کرد. معالی تفتی و همکاران (۲۰۲۱) نیز با استفاده از رویکرد آمیخته، الگویی مفهومی برای موبینگ سازمانی در سه بعد روابط اجتماعی، موقعیت حرفه‌ای و زندگی شخصی ارائه دادند.

مطالعات در آلمان نشان می‌دهد از ۴۰ میلیون کارمند حدود ۱.۴ میلیون نفر و در فرانسه از ۲۷ میلیون کارمند در حدود یک میلیون نفر از اوباشگری سازمانی رنج می‌برند و این درصدها در سازمان‌های سایر کشورها نیز به صورت متفاوت بروز کرده، اما در اغلب و تقریباً در تمامی سازمان‌ها افراد به صورت‌های گوناگون در معرض آن قرار دارند (Mihăilescu & Tomescu, 2017). قربانیان اوباشگری تمایل دارند در محل کار منزوی شوند، زیرا همکاران تمایل دارند در مورد موقعیت یا از ترس قربانی شدن متجاوز یا به دلیل رابطه‌ای که متجاوز با سایر اعضای تیم برقرار کرده ساکت بمانند. این وضعیت، تأثیر منفی بر قربانی را تشدید می‌کند، زیرا انزوا و احساس تنهایی اغلب قربانی را از گزارش پرخاشگری باز می‌دارد و در نتیجه چرخه آزار و اذیت را تداوم می‌بخشد (Grotto-de-Souza et al., 2023). اوباشگری پیامدهای جدی هم برای فرد تحت آزار و هم برای سازمان (به عنوان یک کل) دارد. علاوه بر این، دارای پیامدهای مهمی برای جنبه‌های شخصی، خانوادگی، حرفه‌ای و اجتماعی است (Batsi & Karamanis, 2019). وقتی به سطح سازمانی می‌پردازیم، اوباشگری رشد و به معنای واقعی کلمه توسعه و بهره‌وری افراد شاغل در موقعیت‌های خاص را متوقف یا حتی جلو می‌گیرد. این پدیده اوباشگری در محل کار نه تنها بر افراد بله بر عملکرد و مدیریت سازمان‌ها تأثیر چشم‌گیری دارد (Jarosz & Gozdecki, 2021). حیدرعلیویچ (۲۰۲۴) پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر اوباشگری سازمانی بر سطح رضایت شغلی کارکنان انجام داد که نتایج این پژوهش تأثیر غیرمستقیم اوباشگری سازمانی بر رضایت شغلی را نشان داد و یک رابطه منفی قوی بین این دو متغیر وجود دارد از گار و همکاران (۲۰۲۴) پژوهشی با عنوان اوباشگری در رابطه کارکنان انجام داد که نتایج این پژوهش نشان داد که اوباشگری این وضعیت تهدیدی قابل توجه برای کارکنان است. مفهوم موبینگ که به طور قابل توجهی سلامت، ایمنی و حقوق شخصی کارگران را به خطر می‌اندازد، شامل

رفتارهایی است که به طور سیستماتیک و مکرر توسط یک یا چند نفر در یک دوره معین اعمال می شود که منجر به تحقیر، طرد یا استعفای اجباری قربانی از محل کار می شود. کلینز (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان اوباشگری و رضایت شغلی در میان پرستاران ثبت نام شده در می سی سی پی انجام داد که نتایج پژوهش حاکی از آن است که بین تجربه پرستاران از اوباشگری و رضایت شغلی همبستگی منفی و معناداری وجود دارد. پوپا (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان دیدگاه های روان شناختی، حقوقی و سازمانی در مورد اوباشگری به عنوان یک پدیده خاص تبعیض انجام داد. نتایج این پژوهش نشان داد که اوباشگری عمدتاً به اعمال فشار روانی شدیدی اشاره دارد که بر روی یک کارمند انجام می شود تا او را از کار خارج کند، در شرایطی که در آن اخراج وی مشکلات قانونی را برای کارفرما به همراه خواهد داشت؛ بنابراین، کارمندی که «باید» برکنار شود، می تواند در درازمدت مجموعه ای از بی عدالتی ها و تحقیرها را تحمل کند تا او را به جایی برساند که کار را به حال خود رها کند. مهم ترین پیشایندها و پسایندهای شناسایی شده از خلال بررسی مبانی نظری و ادبیات تحقیق، در جدول زیر آمده است:

جدول (۱): پیشایندهای اوباشگری سازمانی بر اساس مبانی نظری پژوهش

پیشایندهای شناسایی شده	منبع
عوامل ساختاری سازمانی	رویه ها و فرایندهای کاری ناکارآمد لیمان (۱۹۹۶)، هوروات و پاگون (۲۰۱۲)
	عدم تدوین سیاست های سازمانی شفاف حامی کارکنان دنهارت و الدریکاریش (۲۰۱۵)
	ارتباطات غیرمؤثر و مخرب سازمانی پاسو (۲۰۱۵)
	جوسازمانی مخرب همایونی (۱۳۹۲)؛ هورواشی (۲۰۱۵) سمالوی (۲۰۱۱)
	فرهنگ سازمانی ناکارآمد همایونی (۱۳۹۲) هورواشی (۲۰۱۵) قریشی و همکاران (۲۰۱۵)
عوامل رفتاری	خصوصیت راف و اوستر والد (۱۹۹۸) لیمان (۱۹۹۶)
	حسادت راف و اوستر والد (۱۹۹۸)، قریشی و همکاران (۲۰۱۵)
	نبود شایستگی های رفتارهای اجتماعی مناسب راف و اوستر والد (۱۹۹۸)، چاستر (۱۹۹۶) قریشی و همکاران (۲۰۱۵)
	رفتارهای ضد شهروندی سازمانی مولوی و همکاران (۱۳۹۹)
عوامل شغلی	عوامل استرس زای شغلی لیمان (۱۹۹۶)، روچلاک (۱۹۹۴) آکار و همکاران (۲۰۱۱)
	نا مشخص بودن مسئولیت ها راف (۱۹۹۹)
	فشار زمانی کاری لیمان (۱۹۹۹) راف (۱۹۹۹)

عوامل مدیریتی	عدم حمایت مدیران ارشد سازمانی	کلپ و کوناکلی (۲۰۱۳) ۴
	مدیریت ناصحیح تعارض سازمانی	پوگانی (۲۰۰۲)
	سبک‌های نامناسب رهبری	از تروتن و همکاران (۲۰۱۳)؛ هورواشی (۲۰۱۵)، سمالوگ (۲۰۱۱) قریشی و همکاران (۲۰۱۵)، لیمان (۱۹۹۳)
	مدیریت نادرست تغییرات سازمانی	وندر چوخ و کامرس (۲۰۰۳)، هوروانی (۲۰۱۵)
	بی‌توجهی به توانمندسازی کارکنان	وندر چوخ و کامرس (۲۰۰۳)
	مدیریت تا صحیح مداخلات	آکار و همکاران (۲۰۱۱)
	سوءاستفاده مدیران از قدرت	مولوی و همکاران (۱۳۹۸)؛ قریشی و همکاران (۲۰۱۵)
عوامل اجتماعی	شبکه‌سازی غیررسمی مخرب و نا مؤثر	آکار و همکاران (۲۰۱۱)
	فشار گروهی	لیمان (۱۹۹۶)
ویژگی‌های فردی	هوش هیجانی	رودریگز (۲۰۰۷) بابامیری و همکاران (۱۳۹۴)
	رقابت‌طلبی	داونپورت و همکاران (۱۹۹۹)
	شخصیت قربانی	سیلک و پیکر (۲۰۱۲)

جدول (۲): پیامدهای اوباشگری سازمانی بر اساس مبانی نظری پژوهش

پیامدهای شناسایی شده	منبع
پیامدهای جسمانی	اختلال عصبی
	کوتاه‌گالان و تیگرل (۲۰۱۴) اینتاک و همکاران (۲۰۱۷)
	سردردهای تنشی
	کاپلان و سادوک (۲۰۰۳) دافی و اسپری (۲۰۱۴)
	اختلال در خواب
پیامدهای رفتاری	بیماری قلبی - عروقی
	کاپلان و سادوک (۲۰۰۳)
	خستگی مزمن
	بلدریم (۲۰۰۷)
	کاهش خلاقیت
	تریز گلو و همکاران (۲۰۱۶)
	کاهش انگیزش
	تریز گلو و همکاران (۲۰۱۶)
	تمایل به ترک خدمت
	الجبی و همکاران (۲۰۱۴)
	افزایش شکایت و دعاوی
	شین (۲۰۱۶)

پیامدهای روان‌شناختی	استرس	برین (۱۹۹۷)
	اضطراب	کاسیتو (۲۰۰۲)
	بی‌حسی	کاسیتو (۲۰۰۲)
	تجاهل	کاسیتو (۲۰۰۳)
	افسردگی	کاسیتو (۲۰۰۳)
پیامدهای اجتماعی	کاهش سلامت عمومی	همایونی (۱۳۹۲)
	ضعف روابط خانوادگی	همایونی (۱۳۹۲) همکاران و همکاران (۱۳۹۳)
پیامدهای سازمانی	کاهش اعتبار سازمانی	لاسیتر (۲۰۰۶)
	کاهش اثربخشی سازمانی	تبدل (۱۹۹۶)
	بی‌اعتمادی سازمانی	همایونی (۱۳۹۲)

روش تحقیق

پژوهش حاضر با رویکردی کیفی و به‌منظور شناسایی پیشایندها و پیامدهای اوباشگری سازمانی در شهرداری مشهد طراحی شده است. انتخاب روش کیفی بر مبنای ماهیت اکتشافی موضوع و فقدان چارچوب نظری منسجم در زمینه اوباشگری سازمانی در بستر نهادهای عمومی ایران صورت گرفته است. از آنجاکه مطالعه حاضر به دنبال کشف مفاهیم پنهان و زمینه‌ای پدیده‌ای نسبتاً نوظهور است، تحلیل مضمون به‌عنوان طرح و روش تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. تحلیل مضمون شیوه‌ای در روش پژوهش کیفی است که بر شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوی معانی داده‌های کیفی تمرکز دارد و فرایندی است که می‌تواند داده‌های پراکنده مصاحبه‌های اکتشافی این پژوهش در خصوص پیشایندها و پسایندهای اوباشگری به داده‌های غنی تبدیل کند. تحلیل مضمون به‌عنوان یکی از روش‌های پرکاربرد در مطالعات کیفی، امکان شناسایی و تفسیر الگوهای معنایی در داده‌های متنی را فراهم می‌سازد. بر اساس الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶)، این فرایند شامل آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جستجو و بازبینی مضامین، تعریف و نام‌گذاری آن‌ها، و در نهایت نگارش گزارش نهایی است. در این پژوهش، تحلیل مضمون به‌منظور کشف الگوهای تجربی پدیده اوباشگری در بافت واقعی سازمانی استفاده شده است و داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به کمک نرم‌افزار MAXQDA کدگذاری و تحلیل شدند.

جدول (۳): مراحل انجام تحلیل مضمون

مراحل به ترتیب	اقدام در هر مرحله
----------------	-------------------

آشنایی با داده‌ها	اولین مرحله، خواندن و دوباره خواندن متن‌های مصاحبه به گونه‌ای که محقق در داده‌ها غرق شود که با عمق و غنای محتوای آن کاملاً آشنا شود
کدگذاری اولیه	در مرحله دوم با یک روش معنادار و سیستماتیک شروع به سازماندهی داده‌ها شد و هر بخش داده‌های را که مربوط به مسئله تحقیق بود کدگذاری گردید
ایجاد مضمون	مرحله سوم در سطحی کلان به تحلیل کدها تمرکز گردید و کدها مختلف در قالب مضامین مشخص شد و همه داده‌های مرتبط با هر کی از مضامین، شناخته و گردآوری شدند.
بررسی مضامین	در مرحله چهارم مجموعه‌ای از مضامین ایجاد شده، بازبینی مجدد گردید که برخی مضامین با همدیگر هم‌پوشانی داشتند و برخی مضامین به مضامین جداگانه‌ای تفکیک شدند
تعریف و نام‌گذاری مضامین	در مرحله پنجم، مضامین اصلی که برای تحلیل ارائه شده، تعریف و مورد بازبینی مجدد قرار گرفت و شبکه مضامین رسم شده بررسی و تجزیه و تحلیل شد.
گزارش یافته‌ها	در مرحله ششم، مجموعه کاملی از مضامین نهایی، فراهم شد و تحلیل و تدوین گزارش نهایی تحقیق صورت گرفت.

در این پژوهش بعد از بررسی ادبیات تحقیق در حوزه اوباشگری ۲۱ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی مورد مصاحبه نیمه‌ساختاریافته قرار گرفتند نمونه‌گیری در این پژوهش به روش گلوله‌برفی انجام شد؛ یعنی در پایان هر جلسه مصاحبه از شرکت‌کننده خواسته شد تا فردی را با ملاک قرارداد دانش و تخصص در این حوزه معرفی کند همچنین استراتژی انتخاب خبرگان سازمانی بر اساس فعالیت‌های اجرایی و سوابق مدیریتی بوده که شرط لازم داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه اجرایی و داشتن مدرک کارشناسی ارشد یا دکتری در یکی از رشته‌های مدیریت، علوم تربیتی و روان‌شناسی می‌باشد. در جدول ۴ اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌کنندگان نشان داده شده است.

فرایند مصاحبه تا اشباع نظری کامل ادامه داشت. با توجه به اهمیت روش پژوهش در این مطالعه پس از پایان مصاحبه‌ها یادداشت‌های ضبط شده به وسیله پژوهشگر، بازنگری و محتوای مصاحبه‌های ضبط شده بازنویسی و در نهایت، همان‌طور که اشاره شد، با نرم‌افزار MAXQDA مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. تحلیل داده‌ها مطابق الگوی براون و کلارک در شش مرحله انجام شد: (۱) آشنایی با داده‌ها، (۲) ایجاد کدهای اولیه، (۳) جستجوی مضامین، (۴) بازبینی مضامین، (۵) تعریف و نام‌گذاری مضامین، و (۶) تهیه گزارش نهایی.

جدول (۴): مشخصات نمونه آماری تحقیق

کد	تخصص	سن	سابقه فعالیت	سطح تحصیلات
----	------	----	--------------	-------------

۱	مدیریت دولتی	۴۹	۱۸ سال	دکتری
۲	مدیریت بازرگانی	۵۳	۲۱ سال	کارشناسی ارشد
۳	مدیریت اجرایی	۴۸	۱۴ سال	کارشناسی ارشد
۴	روانشناسی	۴۹	۱۵ سال	کارشناسی ارشد
۵	مدیریت دولتی	۵۳	۲۳ سال	کارشناسی ارشد
۶	مدیریت دولتی - مدیریت تحول	۵۶	۲۵ سال	دکتری
۷	علوم تربیتی	۴۲	۱۴ سال	کارشناسی ارشد
۸	مدیریت دولتی	۴۶	۲۱ سال	کارشناسی ارشد
۹	روانشناسی	۵۱	۲۵ سال	کارشناسی ارشد
۱۰	مدیریت دولتی - خط‌مشی‌گذاری عمومی	۳۷	۱۳ سال	کارشناسی ارشد
۱۱	مدیریت دولتی - توسعه منابع انسانی	۴۱	۱۲ سال	کارشناسی ارشد
۱۲	علوم تربیتی	۵۲	۲۴ سال	کارشناسی ارشد
۱۳	روانشناسی	۴۸	۱۵ سال	کارشناسی ارشد
۱۴	مدیریت دولتی - طراحی سازمان‌های دولتی	۴۶	۲۳ سال	کارشناسی ارشد
۱۵	مدیریت منابع انسانی	۴۹	۱۹ سال	دکتری
۱۶	علوم تربیتی	۳۸	۱۴ سال	کارشناسی ارشد
۱۷	روانشناسی	۴۷	۲۰ سال	کارشناسی ارشد
۱۸	مدیریت دولتی - توسعه منابع انسانی	۳۸	۱۲ سال	کارشناسی ارشد
۱۹	روانشناسی	۴۷	۱۵ سال	کارشناسی ارشد
۲۰	مدیریت بازرگانی	۴۳	۱۴ سال	دکتری
۲۱	علوم تربیتی	۳۷	۱۱ سال	کارشناسی ارشد

ارزیابی پایایی روش کیفی:

برای اطمینان از عدم تورش پژوهشگر، از روش ارزیابی پایایی بین کدگذاران استفاده شد. در این شیوه هر طبقه محتوا باتوجه به میزان توافق کدگذاران مورد آزمون قرار می‌گیرد. به این منظور از آزمون‌های آماری استفاده می‌شود که برای تعیین قابلیت اعتماد، پیچیدگی کدگذاری متغیرها را مورد توجه قرار می‌دهد و مشخص می‌سازد که آیا توافق مشاهده شده میان کدگذاران حاصل شانس و تصادف است یا حاصل به‌کارگیری صحیح مفاهیم و تعاریف مشخص شده در پروتکل تحقیق. در استفاده از این روش، پس از

پایان کدگذاری توسط پژوهشگر، متن پیاده‌سازی شده ۳ مصاحبه (از میان ۲۱ مصاحبه انجام شده) به صورت تصادفی انتخاب شد و به همراه مفاهیم، ابعاد و تعاریف عملیاتی در اختیار یک کدگذار دیگر قرار گرفت. این کدگذار که ضمن آشنایی با فضای تحقیق از تسلط کامل در روش تحلیل مضمون نیز برخوردار بود، مجاز بود تنها از روش استقرایی در تحلیل مضامین استفاده کند و در صورت مشاهده مقوله جدید، آن را به مجموعه قبلی اضافه کند. در انتها میزان توافق کدگذاری انجام شده توسط پژوهشگر و کدگذاری کنترلی، با استفاده از ضریب هولستی طبق رابطه زیر مورد بررسی قرار گرفت:

$$PAO = 2M / (N1+N2)$$

در فرمول بالا M تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار می‌باشد، 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 ۰/۷ بزرگ‌تر باشد مطلوب خواهد بود و در این صورت پایایی مقوله‌های پژوهش مورد تایید می‌باشد.

جدول (۵): بررسی پایایی فرایند کدگذاری در فاز کیفی

شماره مصاحبه	N1	N2	M	پایایی بین دو کدگذار (PAO)
	تعداد کدهای نفر اول	تعداد کدها نفر دوم	تعداد توافقات	
۵	۱۴	۱۲	۱۰	۰/۷۶
۱۱	۱۶	۱۴	۱۱	۰/۷۳
۱۷	۱۰	۸	۷	۰/۷۷

همان‌گونه که در جدول ۵ مشخص است، پایایی مصاحبه‌های فاز کیفی مورد تأیید قرار گرفته است. پس از تحلیل کیفی، برای سنجش و اعتبارسنجی یافته‌ها، از روش تحقیق کمی و پیمایشی استفاده شد. جامعه آماری شامل ۲۸۷ نفر از کارکنان شهرداری مشهد بود که بر اساس فرمول کوکران ۱۶۴ نفر به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌ای محقق ساخته بود که بر پایه یافته‌های بخش کیفی طراحی شده و دارای طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای بود. هدف اصلی از بررسی بخش کمی در این پژوهش، تکمیل و تأیید یافته‌های کیفی به دست آمده از طریق تحلیل مضمون بود. با استفاده از روش‌های آماری ساده، تلاش شد تا برخی از یافته‌های کیفی به دست آمده در جامعه آماری بزرگ‌تری تعمیم داده شود. در بخش کمی این پژوهش، پس از شناسایی پیشایندها و پیامدهای پدیده اوباشگری در محیط کار از طریق تحلیل کیفی مضمون، به ابزار اندازه‌گیری و سنجش‌های شناسایی شده پرداخته شد. برای سنجش میزان پایایی پرسش‌نامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. ز تحلیل

عاملی ارزیابی (CFA) برای بررسی برازش مدل مفهومی مورد استفاده قرار گرفته است. برای این منظور از نرم افزار AMOS استفاده شد و شاخص های برازش TLI، CFI، RMSEA و χ^2/df گزارش شده است. روایی صوری و محتوایی پرسش نامه با نظر خبرگان و روایی سازه آن با تحلیل عاملی تأییدی (CFA) مورد تأیید قرار گرفت. شاخص KMO بزرگ تر از ۰.۷ و آزمون بارتلت معنادار بود. پایایی ابزار با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد (بیش از ۰.۷ برای کلیه متغیرها).

تجزیه و تحلیل داده ها و یافته ها

اولین مرحله از تجزیه و تحلیل به شناسایی و استخراج مفاهیم اولیه از محتوای مصاحبه ها اختصاص داشت براین اساس بعد از انجام هر مصاحبه محقق با بررسی چندباره آن، مفاهیم موجود در متن مصاحبه را استخراج و نمود در مجموع ۲۱ مصاحبه صورت گرفت و مفاهیم اولیه استخراج گردید و سپس سعی شد تا از طریق توجه عمیق به مفاهیم شناسایی شده و تشخیص وجوه تشابه و افتراق آنها با یکدیگر دسته بندی های کلی تری به نام مضامین فرعی ایجاد گردد و مفاهیم هم سنخ و هم راستا در این دسته های کلی تر جاگذاری شوند ما حاصل این فرایند شناسایی ۵ مضمون اصلی و ۱۵ مضمون فرعی بود که به همراه تعریف تحلیلی در جدول شماره ۶ ارائه شده است.

جدول (۶): جدول مضامین با تعاریف تحلیلی

مضمون اصلی	تعریف تحلیلی	مضامین فرعی
۱. سوءاستفاده نظام‌مند از قدرت و فرهنگ ارباب	استفاده سیستماتیک از موقعیت قدرت برای اعمال کنترل غیراخلاقی، ایجاد ترس، و وادار کردن کارکنان به اطاعت از طریق ابزارهای تهدید، تحقیر، یا اجبار.	- کنترل از طریق رفتارهای خشن و غیرقانونی - تحقیر و تهدید سیستماتیک - اجبار به انجام کارهای غیراخلاقی - ایجاد جو ترس و ناامنی
۲. فروپاشی نظام نظارتی و پاسخگویی سازمانی	نبود سازوکارهای مؤثر برای نظارت بر سوءرفتارهای مدیریتی، ضعف در سیاست‌های شفافیت، و فقدان فرهنگ پاسخگویی که به فساد و بی‌عدالتی دامن می‌زند.	- نبود نظارت مؤثر - ضعف در سیاست‌های شفافیت - فرهنگ سازمانی فاسد و غیرپاسخگو
۳. فرسایش سرمایه انسانی و بهره‌وری	کاهش شدید انگیزه، رضایت شغلی، و عملکرد کارکنان ناشی از فشارهای غیرمنطقی، تهدیدها، و محیط ناسالم که منجر به ترک کار یا افت کیفیت خدمات می‌شود.	- افزایش استرس و کاهش کیفیت کار - کاهش انگیزه و نارضایتی فراگیر - فرار نیروهای کارآمد (ترک شغل)
۴. فشار ساختاری برای دستیابی به اهداف غیرواقعی	تحمیل اهداف غیرقابل‌دسترس توسط مدیریت، همراه با ابزارهای تنبیهی (مانند تهدید به اخراج یا کاهش مزایا) که منجر به رفتارهای غیراخلاقی و تخریب محیط کار می‌شود.	- تحمیل اهداف نامعقول - تهدید به کاهش حقوق/رتبه - فشار برای نتایج کوتاه‌مدت
۵. محیط کار سمی و آسیب‌رسان	فضایی پر از تنش، تحقیر، و رفتارهای	- رفتارهای توهین‌آمیز و

مضمون اصلی	تعریف تحلیلی	مضامین فرعی
	غیرحرفه‌ای که سلامت روانی کارکنان را تخریب می‌کند و به کاهش همبستگی تیمی، افزایش تعارضات، و آسیب به اعتبار سازمان می‌انجامد.	بی‌احترامی - تعارضات داخلی و ضعف همکاری - نبود امنیت روانی

بر اساس آنچه در جدول بالا ذکر شد، در ادامه این فرایند، مضامین اصلی نهایی در دودسته کلی پیشایندهای اوباشگری سازمانی و پیامدهای آن طبقه‌بندی شدند. این دسته‌بندی مفهومی، کمک می‌کند تا تحلیل نهایی ساختاریافته‌تر شده و پیامدهای نظری و عملی پدیده مورد مطالعه به طور مشخص‌تری تبیین گردد. همچنین این طبقه‌بندی، امکان ارائه راهکارهای کاربردی‌تر و هدفمندتر برای پیشگیری و مدیریت این پدیده در سازمان‌های دولتی را فراهم می‌آورد.

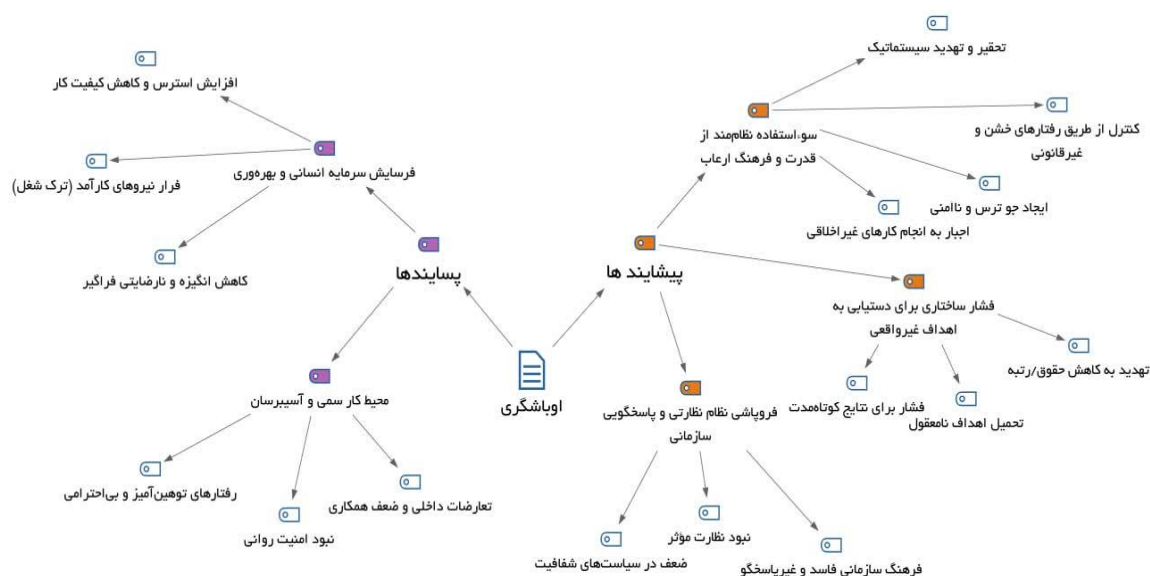
جدول (۷): دسته‌بندی پیشایندها

مضمون اصلی	مضامین فرعی (پیشایندها)	توجیه
سوءاستفاده نظام‌مند از قدرت	- کنترل از طریق رفتارهای خشن و غیرقانونی - تحقیر و تهدید سیستماتیک - اجبار به کارهای غیراخلاقی - ایجاد جو نا امنی و ترس	رفتارهای مدیریتی که مستقیماً محیط کار را تخریب می‌کنند.
فروپاشی نظام نظارتی	- نبود نظارت مؤثر - ضعف در سیاست‌های شفافیت - فرهنگ سازمانی فاسد	ساختارهای معیوبی که امکان سوءاستفاده را فراهم می‌کنند.
فشار ساختاری	- تحمیل اهداف نامعقول - تهدید به کاهش حقوق/رتبه - فشار برای نتایج کوتاه‌مدت	سیاست‌های سازمانی که به رفتارهای غیراخلاقی دامن می‌زنند.

جدول (۸): دسته‌بندی نهایی پیامدها

مضمون اصلی	مضامین فرعی (پیامدها)	توجیه
فرسایش سرمایه انسانی	- افزایش استرس و کاهش کیفیت کار - کاهش انگیزه و نارضایتی فراگیر - ترک شغل	نتایج ناشی از فشار و سوء رفتار مدیریتی.
محیط کار سمی	- رفتارهای توهین آمیز - تعارضات داخلی - نبود امنیت روانی	پیامدهای فرهنگی و روانی پیشایندها.

به این ترتیب، شکل نهایی دسته‌بندی نهایی پیشایندها و پسایندها بر اساس مضامین اصلی و فرعی استخراج شده از مصاحبه‌ها به صورت زیر خواهد بود:



شکل ۲: الگوی پژوهش خروجی Maxqda پیشایندها و پیامدهای اصلی آوباشگری سازمانی

مطابق آنچه تاکنون گفته شده نخستین مضمون شناسایی شده در پیشایندهای اوباشگری سازمانی سوء استفاده از قدرت است که دارای ۴ مضامین فرعی کنترل از طریق رفتارهای خشن و غیر قانونی، تحقیر و تهدید سیستماتیک و اجبار به کارهای غیر اخلاقی و ایجاد جو نا امنی و ترس می باشد. اولین مضمون فرعی کنترل از طریق رفتارهای خشن و غیر قانونی می باشد این رفتار زمانی رخ می دهد که مدیران یا افراد در موقعیت قدرت از جایگاه خود برای دستیابی به منافع شخصی، سرکوب کارکنان یا پیشبرد اهداف غیر قانونی استفاده می کنند. سوء استفاده از قدرت می تواند شامل تبعیض، تحمیل تصمیمات ناعادلانه و ایجاد محیطی ناسالم باشد. این مسئله باعث کاهش اعتماد کارکنان، افزایش استرس و کاهش تعهد سازمانی می شود. این مسئله زمینه را برای ایجاد اوباشگری سازمانی فراهم می کند، زیرا کارکنان تحت چنین شرایطی احساس بی عدالتی و فشار روانی کرده و ممکن است در واکنش به این رفتار، به اقداماتی مشابه روی آورند. تحقیقات آشفورد و آناد (۲۰۰۳) نشان داده اند که چنین سوء استفاده هایی موجب کاهش اعتماد سازمانی و افزایش تعارضات در محیط کار می شود مطالعات آشوروت و همکاران (۲۰۱۸) نشان داده که چنین رفتارهایی باعث کاهش انگیزه کارکنان و افزایش ترک شغل می شود. دومین مضمون فرعی از مضمون اصلی سوء استفاده از قدرت تحقیر و تهدید سیستماتیک می باشد تحقیر و تهدید سیستماتیک به رفتارهایی اشاره دارد که به صورت مکرر، هدفمند و سازمان یافته از سوی فرد یا افرادی دارای قدرت (رسمی یا غیررسمی) انجام می شود و در آن فرد قربانی از طریق بی ارزش سازی، تهدید به مجازات، سرزنش مداوم، تمسخر یا طرد روانی و اجتماعی تحت فشار قرار می گیرد. این نوع رفتار معمولاً بخشی از استراتژی سلطه و کنترل در محیط های کاری آزارگر و اقتدارگراست. بر اساس نظریه سلطه اجتماعی سیدانیوس و پراتو (۱۹۹۹) جوامع و سازمان ها به طور طبیعی گرایش به ایجاد ساختارهای نابرابر قدرت دارند. در این ساختارها، گروه های مسلط برای حفظ برتری خود از ابزارهایی چون تحقیر، تهدید و حذف استفاده می کنند. در محیط های کاری، مدیران یا کارکنان دارای نفوذ ممکن است از این روش ها برای حفظ کنترل و حذف تهدیدهای بالقوه بهره بگیرند. بر اساس نظریه تحقیر اجتماعی لیندنر (۲۰۰۶) تحقیر ابزاری روان شناختی برای تسلط است. فرد تحقیرکننده با پایین آوردن شأن اجتماعی دیگری، خود

را در موقعیت بالاتری تعریف می‌کند. در سازمان‌ها، این امر می‌تواند با سوءاستفاده از اقتدار رسمی یا غیررسمی همراه شود. همچنین بر اساس نظریه محیط کار سمی اینارسن و همکاران (۲۰۰۳) در سازمان‌های ناسالم، رهبران یا فرهنگ سازمانی ناایمن، تهدید و تحقیر را به شکل مزمن بازتولید می‌کنند. این نظریه تأکید دارد که محیط، نه فقط افراد، در تداوم رفتارهای آزارگرانه نقش دارد. اعمال زور و تهدید، یکی از عوامل کلیدی در شکل‌گیری اوباشگری سازمانی است. زمانی که مدیران یا کارکنان برای تحمیل نظرات خود به دیگران از فشار روانی، تهدید یا اعمال اجبار استفاده می‌کنند، جو سازمانی به سمت خشونت و ناملایمات سوق پیدا می‌کند. این نوع رفتار، کارکنان را به سمت واکنش‌های منفی سوق می‌دهد و می‌تواند زمینه‌ساز اوباشگری متقابل شود. تحقیق هوگان و بنسون (۲۰۱۹) نشان داده که وجود فرهنگ تهدید در سازمان‌ها، میزان رضایت شغلی را کاهش داده و عملکرد کارکنان را تضعیف می‌کند در جستجوی پژوهش همسو با این یافته می‌توان به پژوهش نامیه و نامیه (۲۰۰۹) اشاره کرد که گزارش کردند که در بیش از ۸۰٪ موارد ثبت‌شده، قربانیان تجربه تهدید غیرمستقیم به اخراج، بی‌اعتبارسازی عمومی، یا تمسخر در جلسات را داشته‌اند، که به صورت سیستماتیک ادامه یافته است. همچنین اینارسن و همکاران (۲۰۰۳) در مطالعه‌ای بر کارکنان نروژی، مشخص کردند که تهدید سیستماتیک یکی از مؤلفه‌های اصلی اوباشگری است که به کاهش سلامت روان و افزایش غیبت کاری می‌انجامد.

سومین مضمون فرعی از مضمون اصلی سوء استفاده از قدرت اجبار به کارهای غیراخلاقی می‌باشد اجبار به یکی از کارهای غیراخلاقی از نشانه‌های بارز سوء استفاده از قدرت در محیط‌های کاری است که باعث می‌شود در سازمان اوباشگری رخ می‌دهد. در این نوع کنش، مدیر یا مقامی با استفاده از قدرت یا مقام غیررسمی خود، را وادار به رفتارهایی می‌کند که با اصول اخلاقی، ارزش‌های فردی یا هنجارهای حرفه‌ای آن‌ها مغایرت دارد. این اجبار ممکن است به شکل‌های مشابه دستور به دروغ‌گویی، پنهان کاری، گزارش‌های ساخت، تحریف اطلاعات، چشم‌پوشی از آسیب‌دیدگی یا برداشتن آن باشد. در این مورد، افراد با استفاده از فشار روانی یا فیزیکی، دیگران را مجبور به انجام کاری می‌کنند که برخلاف میلشان است. این رفتار می‌تواند شامل تهدید به اخراج، کاهش فرصت‌های شغلی یا تحمیل وظایف اضافی باشد. اعمال زور باعث افزایش استرس کارکنان و کاهش بهره‌وری در محیط کار می‌شود. پژوهش هول و

سالین (۲۰۰۳) که وجود فرهنگ تهدید و اجبار در سازمان‌ها باعث کاهش انگیزه کارکنان و افزایش رفتارهای تلافی‌جویانه می‌شود.

چهارمین مضمون فرعی از مضمون اصلی سوء استفاده از قدرت ایجاد جو ترس و نا امنی می‌باشد ایجاد جو ترس و نا امنی در سازمان، یکی از بارزترین نشانه‌های سوء استفاده از قدرت و مؤلفه‌های مهم اوباشگری سازمانی است. در این شرایط، مدیران یا افراد دارای قدرت با استفاده از خطر، تحقیر، تنبیه‌های روانی یا محرومیت‌سازی از فرصت‌ها، در سازمان‌هایی هستند که فضایی می‌سازند که همیشه در وضعیت دفاعی، نگرانی‌آلود و محافظه‌کاران به سر می‌برند. در چنین جوی، افراد نه تنها امنیت شغلی و روانی ندارند، بلکه از ترس پیامدهای منفی مانند اخراج، توبیخ یا تخریب حرفه‌ای، حتی از بیان دیدگاه‌ها، اشتراک‌گذاری ایده‌ها یا گزارش‌های خودداری می‌کنند. در واقع، فضای مستقیم بر ترس به‌طور مستقیم سلامت روانی، انگیزش، خلاقیت، اعتماد درون‌سازمانی و تأثیر منفی می‌گذارد و به شکل‌گیری سکوت سازمانی، فرسایش سرمایه انسانی، و کاهش بهره‌وری می‌انجامد. بر اساس نظریه سلطه سیدانیوس و پراتو (۱۹۹۹)، در محیط‌هایی که سلسله‌مراتب قدرت به‌صورت نابرابر اعمال می‌شود، افراد دارای قدرت برای حفظ موقعیت خود در ایجاد ترس و بازدارندگی متوسل می‌شوند. این امر به ایجاد جو ترس و سرکوب در سازمان می‌شود که هدف آن حفظ ساختار سلطه است. این یافته‌ها با نتایج پوستویت و همکاران (۲۰۲۴) که پژوهشی با عنوان ترس و عملکرد کاری: یک متا‌آنالیز و جهت‌گیری‌های تحقیقاتی آینده انجام داده بودند همسوست. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که استفاده از ترس به‌عنوان ابزار مدیریتی، هرچند ممکن است در کوتاه‌مدت به افزایش بهره‌وری منجر شود، اما در بلندمدت باعث کاهش کیفیت کار، خلاقیت و سلامت روانی کارکنان می‌شود. همچنین، محیط‌های کاری که بر اساس ترس اداره می‌شوند، با افزایش نرخ ترک خدمت، کاهش رضایت شغلی و افزایش رفتارهای مخرب مواجه هستند.

دومین مضمون شناسایی‌شده در پیشایندهای اوباشگری سازمانی ضعف نظام نظارتی است که دارای ۳ مضمون فرعی است: نبود نظارت مؤثر، ضعف در سیاست‌های شفافیت، فرهنگ سازمانی فاسد می‌باشد. اولین مضمون فرعی نبود نظارت مؤثر می‌باشد در سازمان‌هایی که نظارت داخلی ضعیف است، احتمال وقوع رفتارهای مخرب و غیراخلاقی بیشتر می‌شود. کارکنان در چنین محیط‌هایی احساس آزادی بیشتری برای انجام رفتارهای نادرست دارند، زیرا می‌دانند که احتمال شناسایی و مجازات آن‌ها پایین است.

سیستم‌های نظارتی ناکارآمد، زمینه‌ساز رفتارهای غیرقانونی و غیرحرفه‌ای در سازمان می‌شود. وقتی کارکنان و مدیران مطمئن باشند که نظارت کافی بر عملکردشان وجود ندارد، احتمال بروز رفتارهای اوباشگرانه افزایش می‌یابد. ضعف در این سیستم‌ها موجب می‌شود که کارکنان احساس مسئولیت کمتری نسبت به رفتارهای خود داشته باشند. مطالعات جانسون و کلی (۲۰۰۷) نشان داد که سیستم‌های نظارتی ناکارآمد زمینه‌ساز فساد و رفتارهای غیرقانونی در سازمان‌ها است. همچنین، تحقیقات کاپتین (۲۰۰۸) در حوزه مدیریت دولتی بیانگر این است که نظارت مؤثر، احتمال بروز رفتارهای غیراخلاقی را کاهش می‌دهد؛ تحقیقات بنیت و راینسون (۲۰۰۰) نشان داده است که ضعف در نظارت داخلی، زمینه را برای افزایش تخلفات شغلی، سوءاستفاده از منابع، و رفتارهای غیرحرفه‌ای در سازمان فراهم می‌کند. همچنین، پژوهش آشفورد و آناد (۲۰۰۳) نشان می‌دهد که نبود سیستم‌های کنترلی قوی، باعث افزایش احتمال فساد و تخلف در سازمان‌ها می‌شود. دومین مضمون فرعی ضعف در سیاست‌های شفاف می‌باشد. سیاست‌های مبهم یا متناقض در سازمان باعث سردرگمی کارکنان می‌شود. عدم شفافیت در رویه‌ها، فرصت‌های سوءاستفاده را برای افرادی که قصد رفتارهای مخرب دارند، فراهم می‌کند. این مسئله به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که فرایندهای اداری پیچیده‌تری دارند، به چشم می‌خورد چنین سازمان‌هایی بیشتر در معرض اوباشگری سازمانی قرار دارند. سیاست‌های مبهم یا غیرشفاف در مورد رفتارهای مطلوب و نامطلوب، باعث سردرگمی کارکنان و گسترش رفتارهای ضد تولیدی می‌شود. تحقیقات راینسون و گرینبرگ (۱۹۹۸) نشان داده است که سیاست‌های نامشخص و ناکارآمد، باعث کاهش اعتماد کارکنان به مدیریت و افزایش بی‌نظمی در سازمان می‌شود. همچنین، پژوهش زلارس و همکاران (۲۰۰۲) تأیید کرده است که عدم وجود چارچوب‌های نظارتی و سیاست‌های پیشگیرانه، زمینه را برای تخلفات شغلی و بدرفتاری‌های سازمانی فراهم می‌کند سومین مضامین فرعی شناسایی شده فرهنگ سازمانی فاسد، می‌باشد. فرهنگ سازمانی ضعیف نقش مهمی در بروز اوباشگری سازمانی دارد. زمانی که مدیران رفتارهای غیراخلاقی را تحمل کرده یا خودشان درگیر چنین رفتارهایی باشند، کارکنان نیز به تقلید از آن‌ها پرداخته و رفتارهای مخرب افزایش می‌یابد. فرهنگ سازمانی قوی به‌عنوان عاملی بازدارنده در برابر رفتارهای غیراخلاقی عمل می‌کند. در سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی مثبت و مبتنی بر احترام و مسئولیت‌پذیری وجود ندارد، احتمال بروز رفتارهای مخرب بیشتر می‌شود. فقدان چنین فرهنگی می‌تواند به بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به ارزش‌های اخلاقی و حرفه‌ای منجر شود. بر طبق پژوهش شاین (۲۰۱۰) فرهنگ سازمانی

یکی از مهم‌ترین عوامل در کاهش رفتارهای غیراخلاقی و اوباشگرانه است و می‌تواند به‌عنوان یک سپر محافظتی عمل کند.

سومین مضمون شناسایی شده در پیشایندهای اوباشگری سازمانی فشار کاری غیرمنطقی است که دارای ۳ مضمون فرعی تحمیل اهداف نامعقول، تهدید به کاهش حقوق/رتبه و فشار برای نتایج کوتاه‌مدت می‌باشد. اولین مضمون فرعی تحمیل اهداف نامعقول می‌باشد که سازمان‌ها و مدیران برای رسیدن به اهداف خویش کارکنان خود را به کارهای غیرقانونی یا غیراخلاقی مجبور می‌کنند. در این مورد، کارکنان مجبور به انجام اعمالی می‌شوند که از نظر قانونی یا اخلاقی نادرست هستند. این نوع تحمیل‌های نامعقول می‌تواند شامل درخواست برای تغییر گزارش‌های مالی، پنهان کردن اطلاعات یا انجام اقدامات غیرقانونی باشد. چنین اقداماتی نه تنها کارکنان را در موقعیت‌های آسیب‌پذیر قرار می‌دهد، بلکه خطرات جدی برای سازمان ایجاد می‌کند. وقتی کارکنان تحت فشار قرار می‌گیرند تا اقداماتی خلاف قوانین یا اصول اخلاقی انجام دهند، سازمان به سمت فساد و اوباشگری سوق پیدا می‌کند. این نوع رفتار همچنین می‌تواند شامل درخواست‌های ناعادلانه، تغییر گزارش‌های مالی یا فریب مشتریان باشد. تحقیقات کلارک و همکاران (۲۰۲۰) نشان داده‌اند که چنین رفتارهایی نه تنها کارکنان را دچار تعارضات درونی می‌کند، بلکه انگیزه آن‌ها را کاهش داده و رفتارهای منفی را در سازمان گسترش می‌دهد همچنین باعث کاهش تعهد اخلاقی کارکنان و افزایش تمایل آن‌ها به ترک سازمان می‌شود. دومین مضمون فرعی تهدید به کاهش حقوق یا رتبه می‌باشد زمانی که سازمان‌ها از کاهش رتبه، اخراج یا محرومیت از فرصت‌های رشد به‌عنوان ابزاری برای کنترل کارکنان استفاده می‌کنند، یک محیط کاری نامطمئن و ناپایدار ایجاد می‌شود که اوباشگری سازمانی را تسهیل می‌کند. کارکنانی که احساس کنند امنیت شغلی آن‌ها در معرض تهدید است، ممکن است به اقدامات تلافی‌جویانه روی آورده و رفتارهای پرخاشگرانه را در سازمان تقویت کنند. پژوهش بامبرگر و همکاران (۲۰۲۱) نشان داده‌اند که تهدید به کاهش فرصت‌های شغلی، منجر به افزایش استرس و کاهش تعهد کارکنان می‌شود که در نهایت زمینه را برای بروز رفتارهای اوباشگرانه در محیط کار فراهم می‌کند. سومین مضمون فرعی شناسایی شده فشار برای نتایج کوتاه‌مدت می‌باشد. در بسیاری از سازمان‌ها، مدیران برای رسیدن به اهداف کوتاه‌مدت و کسب نتایج فوری، فشار زیادی بر کارکنان وارد می‌کنند. این فشار می‌تواند موجب شود که کارکنان برای حفظ شغل خود یا جلب رضایت مدیران، به روش‌های غیراخلاقی مانند تقلب، پنهان‌کاری، دورزدن قوانین، و حتی رفتارهای پرخاشگرانه روی بیاورند. این نوع فشارها به‌ویژه در سازمان‌هایی که فرهنگ رقابتی شدید دارند، بیشتر دیده می‌شود. تحقیقات تپر (۲۰۰۷)

نشان داده است که فشار بیش از حد برای تحقق اهداف کوتاه مدت، می تواند به افزایش استرس، کاهش روحیه کارکنان و در نهایت بروز رفتارهای ناسازگارانه و اوباشگرانه در محیط کار منجر شود. همچنین، پژوهش لیان و همکاران (۲۰۱۲) بیان می کند که انتظارات غیرواقعی از کارکنان برای دستیابی به نتایج سریع، باعث کاهش تعهد اخلاقی و افزایش احتمال رفتارهای غیراخلاقی و خصومت آمیز در سازمان می شود. بر طبق تحقیقات هابفال (۱۹۸۹) فشار برای دستیابی به نتایج کوتاه مدت در سازمان ها یکی از عواملی است که موجب کاهش توجه به اصول اخلاقی می شود و بر اساس پژوهش رایبسون و بنیت (۱۹۹۵) این فشارها می تواند منجر به رفتارهای تخریبی و استفاده از روش های غیراخلاقی برای رسیدن به اهداف شود.

اولین مضمون اصلی شناسایی شده در پیامدهای اوباشگری سازمانی فرسایش سرمایه انسانی است که دارای ۳ مضمون فرعی افزایش استرس و کاهش کیفیت کار، کاهش انگیزه و نارضایتی فراگیر و ترک شغل می باشد.

اولین مضمون فرعی افزایش استرس و کاهش کیفیت کار می باشد اوباشگری سازمانی به عنوان یک عامل منفی بر عملکرد کارکنان تأثیر بسزایی دارد و می تواند منجر به کاهش کیفیت کار شود. زمانی که کارکنان در معرض رفتارهای خشونت آمیز، توهین آمیز یا استبدادی قرار می گیرند، تمرکز و انگیزه خود را از دست داده و عملکرد آنها تحت تأثیر قرار می گیرد. ترس از تنبیه یا تبعیض باعث می شود کارکنان تنها حداقل استانداردهای لازم را رعایت کرده و از نوآوری یا تلاش مضاعف اجتناب کنند. همچنین، فشار روانی ناشی از اوباشگری می تواند منجر به افزایش خطاهای کاری، کاهش دقت در انجام وظایف و افت سطح بهره وری شود. اوباشگری سازمانی باعث افزایش استرس، کاهش تمرکز و ایجاد احساس ناامنی در محیط کار می شود. هنگامی که کارکنان به طور مداوم با تهدید، بی عدالتی یا رفتارهای نادرست مدیریتی مواجه می شوند، توانایی آنها برای ارائه عملکرد مطلوب کاهش می یابد. استرس ناشی از این رفتارها، سطح انگیزه کارکنان را پایین می آورد و میزان مشارکت آنها در کارهای گروهی و پروژه های سازمانی را محدود می کند. از سوی دیگر، ایجاد فضای پرتنش و نامطمئن می تواند موجب کاهش تعاملات سازنده میان کارکنان شده و در نتیجه، عملکرد کلی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد؛ مطالعاتی مانند تحقیق هل و همکاران (۲۰۲۰) نشان داده اند که اوباشگری سازمانی به طور مستقیم با کاهش عملکرد شغلی و افزایش میزان خطاهای کاری مرتبط است. همچنین، پژوهش اینارسن و همکاران (۲۰۱۶) تأیید می کند که کارکنانی که مورد رفتارهای توهین آمیز قرار می گیرند، دچار افت کیفیت کار و کاهش اثربخشی وظایف

محوه می‌شوند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که وجود فرهنگ اوباشگری در سازمان‌ها، تأثیر منفی مستقیمی بر کیفیت کاری کارکنان دارد. پژوهش سامنانی و سینگ (۲۰۲۰) نشان می‌دهد که در سازمان‌هایی که اوباشگری رواج دارد، میزان استرس شغلی و نارضایتی کارکنان بسیار بالاتر از حد میانگین است. دومین مضمون فرعی شناسایی شده کاهش انگیزه و نارضایتی فراگیر می‌باشد کاهش انگیزه کارکنان می‌باشد رفتارهای اوباشگرانه در محیط کار باعث تضعیف روحیه و انگیزه کارکنان می‌شود. کارکنانی که به طور مداوم تحت تأثیر رفتارهای منفی مانند تهدید، تحقیر یا بی‌عدالتی قرار می‌گیرند، احساس بی‌ارزشی کرده و انگیزه خود را برای کار از دست می‌دهند. در چنین محیط‌هایی، کارمندان دیگر تمایلی به تلاش بیشتر، خلاقیت یا مشارکت فعال در کارهای گروهی ندارند. این کاهش انگیزه می‌تواند بهره‌وری سازمان را نیز تحت تأثیر قرار دهد و به کاهش تعهد سازمانی منجر شود. پاور و ایستمان (۲۰۱۹) در پژوهش خود نشان داده‌اند که اوباشگری سازمانی به طور معناداری با کاهش انگیزه کارکنان مرتبط است و می‌تواند باعث ایجاد حس نارضایتی و فرسودگی شغلی شود. همچنین، یافته‌های سالین (۲۰۱۸) تأکید دارند که فشارهای روانی ناشی از اوباشگری، کارکنان را به حدی دلسرد می‌کند که دیگر تمایلی به پیشرفت در سازمان ندارند یکی از واضح‌ترین پیامدهای اوباشگری سازمانی، افزایش نارضایتی کارکنان است. زمانی که کارکنان به طور مداوم در معرض بی‌عدالتی، تهدید، تحقیر و سوءاستفاده از قدرت قرار می‌گیرند، احساس ناخوشایندی نسبت به محیط کار پیدا کرده و انگیزه خود را از دست می‌دهند. این نارضایتی می‌تواند منجر به کاهش تعهد سازمانی، افزایش شکایات و حتی اقدام به رفتارهای مقابله‌ای شود. مطالعه لیمان (۲۰۲۱) نشان داده است که اوباشگری سازمانی یکی از عوامل اصلی نارضایتی کارکنان و کاهش رفاه شغلی است. سومین مضمون فرعی شناسایی شده ترک شغل می‌باشد؛ یکی از پیامدهای جدی اوباشگری سازمانی، افزایش نرخ ترک کار در سازمان است. کارکنانی که در معرض رفتارهای خصمانه، بی‌احترامی و تهدید قرار می‌گیرند، تمایل بیشتری به ترک محیط کاری دارند، زیرا استرس بالا، کاهش اعتماد به مدیریت، و احساس ناامنی شغلی، انگیزه آن‌ها را برای ادامه همکاری کاهش می‌دهد. مطالعات نشان داده‌اند که کارکنانی که در محیط‌های ناسالم و تنش‌زا کار می‌کنند، بیشتر به دنبال فرصت‌های شغلی جایگزین هستند، حتی اگر دستمزد پایین‌تری دریافت کنند، زیرا حفظ سلامت روانی و احساس ارزشمندی برای آن‌ها اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. افزایش نرخ ترک کار می‌تواند تأثیرات مخربی بر ساختار سازمانی بگذارد. هنگامی که کارکنان باتجربه و ماهر سازمان را ترک می‌کنند، دانش سازمانی از بین می‌رود و هزینه‌های قابل توجهی برای استخدام، آموزش و توسعه کارکنان جدید به سازمان تحمیل می‌شود. علاوه بر

این، افزایش جابه‌جایی کارکنان باعث می‌شود سازمان در ایجاد تیم‌های کاری پایدار دچار مشکل شود که این امر به کاهش هماهنگی بین واحدهای مختلف و کاهش کارایی سازمان منجر می‌شود. مطالعات نشان داده است که سازمان‌هایی که نرخ بالای ترک کار را تجربه می‌کنند، دچار بی‌ثباتی سازمانی شده و در بلندمدت توانایی رقابت و رشد پایدار را از دست می‌دهند. تحقیقات بولینگ و بیهر (۲۰۱۹) نشان می‌دهند که اوباشگری سازمانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل پیش‌بینی‌کننده ترک کار در سازمان‌ها شناخته می‌شود. مطالعه تیر (۲۰۱۸) نیز نشان داده است که کارکنانی که قربانی رفتارهای خشونت‌آمیز و توهین‌آمیز در سازمان‌ها می‌شوند، در مقایسه با کارکنان عادی، تمایل بیشتری به ترک کار دارند؛ مطالعه گلامبرگ و همکاران (۲۰۲۲) نشان داده است که سازمان‌هایی که با میزان بالای اوباشگری سازمانی مواجه هستند، با افزایش ۵۰٪ در نرخ ترک کار مواجه می‌شوند. این موضوع مستقیماً بر ساختار سازمان تأثیر می‌گذارد، زیرا خروج ناگهانی کارکنان باتجربه می‌تواند روندهای اجرایی را مختل کرده و فشار بیشتری بر نیروهای باقی‌مانده وارد کند. همچنین، نامی و نامی (۲۰۲۱) در پژوهش خود اشاره کرده‌اند که در محیط‌های کاری پرتنش، کارکنان ۳۵٪ بیشتر احتمال دارد که به دنبال فرصت‌های شغلی جایگزین باشند که این امر می‌تواند منجر به اختلال در تداوم عملیات سازمان و کاهش قابلیت‌های رقابتی آن شود.

دومین مضمون اصلی شناسایی شده در پیامدهای اوباشگری سازمانی محیط کار سمی است که دارای ۳ مضمون فرعی رفتارهای توهین‌آمیز، تعارضات داخلی و نبود امنیت روانی می‌باشد. اولین مضمون فرعی رفتارهای توهین‌آمیز می‌باشد که این رفتار شامل استفاده از زبان توهین‌آمیز، تحقیر، نادیده گرفتن نظرات کارکنان و برخوردهای زننده در محیط کار است. چنین رفتارهایی باعث کاهش عزت‌نفس کارکنان و افزایش تعارضات سازمانی می‌شود. چنین رفتارهایی موجب افزایش نارضایتی و استرس شغلی می‌شود. در محیط‌هایی که رفتارهای توهین‌آمیز رایج است، احتمال بروز خشونت سازمانی افزایش یافته و کارکنان ممکن است برای دفاع از خود، به رفتارهای مشابه روی آورند. بر اساس پژوهش لی و همکاران (۲۰۱۹) محیط‌های کاری که در آن‌ها رفتارهای توهین‌آمیز رایج است، شاهد افزایش سطح استرس و کاهش بهره‌وری کارکنان هستند. دومین مضمون فرعی تعارضات داخلی است که در تبیین این مولفه باید بیان کرد که اوباشگری سازمانی به طور مستقیم باعث افزایش سطح تعارضات شغلی بین کارکنان و حتی بین مدیران و زیردستان می‌شود. وقتی یک سازمان به‌جای فرهنگ همکاری و احترام، محیطی خصمانه و پر از فشار ایجاد کند، رقابت ناسالم، درگیری‌های شخصی و سوء تفاهم‌ها افزایش می‌یابد. کارکنان ممکن است در واکنش به رفتارهای توهین‌آمیز، درگیر مقابله‌به‌مثل شده و فضای سازمان را به محیطی پرتنش تبدیل

کنند. تحقیقات هرشکاویس و ریچ (۲۰۱۹) نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که در آن‌ها رفتارهای اوباشگرانه رایج است، میزان تعارضات شغلی و درگیری‌های میان کارکنان به میزان چشمگیری افزایش می‌یابد. همچنین، پژوهش زاپف و اینارسن (۲۰۱۷) نشان می‌دهد که این تعارضات در نهایت منجر به کاهش اثربخشی سازمانی و افزایش رفتارهای پرخاشگرانه بین کارکنان می‌شود.

سومین مضمون فرعی شناسایی شده، نبود امنیت روانی است. نبود امنیت روانی به معنای فقدان احساس مطمئن فرد برای بیان ایده‌ها، بدون نگرانی‌ها و حتی اشتباهات ترس از تحقیر، تلافی یا کنار گذاشته شدن است. در سازمان‌هایی که سازمان اوباشگری به صورت مکرر و ساختاریافته اتفاق می‌افتد، این مؤلفه نه فقط آسیب‌پذیر می‌شود، بلکه به تدریج از بین می‌رود. دائماً در معرض خطرهای روانی، تحقیرهای زیرپوستی، نادیده‌انگاری عمدی، شایعه‌سازی یا سوءاستفاده از قدرت قرار می‌گیرند که این تجربه‌ها باعث تضعیف احساس امنیت ذهنی و روانی آن‌ها می‌شود. اوباشگری سازمانی چه به شکل بحران، تحقیر، یا فشار سیستماتیک منجر به شکل‌گیری فضایی می‌شود که در آن افراد امنیت برای بیان ایده‌ها، احساس مخالفت، گزارش خطا یا حتی نشان‌دادن آسیب‌پذیری ندارند. در چنین محیط‌هایی، سکوت سازمانی تقویت می‌شود و نوآوری و اعتماد به جایی خود را به ترس و انزوا می‌دهند. رفتارهای اوباشگرانه مانند توهین‌های مکرر، نادیده‌گرفتن، بی‌ثباتی روانی در روابط، تهدیدهای غیرمستقیم یا اعمال قدرت یک‌سویه باعث می‌شوند افراد به طور مداوم در وضعیت تدافعی قرار بگیرند. در نتیجه «اعتماد روان‌شناختی» به سازمان فرومی‌ریزد و فرد خود را در معرض خطر می‌بیند. بر اساس نظریه امنیت روانی ادمونتون (۱۹۹۹) که امنیت روانی را برای افراد را اشتراک‌گذاری ایده‌ها و اشتباهات بدون ترس از تحقیر یا تنبیه تعریف می‌کند. در محیط‌هایی که اوباشگری رایج است، افراد به سرعت در می‌یابند که اشتراک‌گذاری نظرات، بهای سنگینی دارد و بنابراین سکوت را می‌دهند. همچنین بر اساس نظریه آبشار سکوت نیومان (۱۹۷۴) افرادی که احساس می‌کنند که در اقلیت هستند یا نظرشان ناامن تلقی می‌شود، نمی‌توانند از طرد اجتماعی یا تنبیه روانی در امان بمانند. اوباشگری با ایجاد فضای سلطه‌گر و تنبیهی، این آبشار سکوت را در سازمان فعال می‌کند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

مطالعه حاضر باهدف شناسایی پیشایندها و پیامدهای اوباشگری سازمانی در شهرداری مشهد انجام شد و نشان داد که این پدیده در زمینه‌هایی شکل می‌گیرد که با سوءاستفاده از قدرت، ضعف نظارت، فشارهای کاری غیرمنطقی و همچنین فرهنگ سازمانی ناسالم پیوند دارد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که

اوباشگری در این بستر نه به عنوان یک ناهنجاری فردی، بلکه به مثابه بازتاب یک نظام مدیریتی معیوب، ساختار قدرت نامتوازن، و نبود رویه‌های شفاف و کنترلی، بازتولید می‌شود.

نتایج با یافته‌های مطالعات پیشین هم‌راستا است. برای مثال، پژوهش میرزایی و همکاران (۲۰۲۳) نشان داد که اوباشگری نقش واسطه‌ای در رابطه بین سکوت سازمانی و جابه‌جایی کارکنان دارد؛ یافته‌ای که با مضمون «نبود امنیت روانی» در این پژوهش مطابقت دارد. همچنین، مطالعات نوری‌ثمین و همکاران (۲۰۲۰؛ ۲۰۲۳) که به ارتباط اوباشگری با سکوت سازمانی، بی‌عدالتی ادراک شده و فرسودگی شغلی پرداخته‌اند، تأیید می‌کنند که پیامدهای این پدیده فراتر از سطح فردی بوده و در سطح سازمانی نیز به شکل افت بهره‌وری، کاهش تعهد و نارضایتی جمعی بروز می‌کند؛ امری که در این پژوهش با مضامین «افزایش استرس و کاهش کیفیت کار» و «ترک شغل» برجسته شد.

یافته‌ها همچنین مکمل مطالعات بین‌المللی‌اند. برای مثال، پژوهش‌های گرتودسوزا و همکاران (۲۰۲۳) و پوپا (۲۰۲۱) که بر نقش اوباشگری در منزوی‌سازی قربانی، حذف غیررسمی از سازمان، و اثرات روان‌شناختی آن تأکید دارند، با مضمون «تحقیر و تهدید سیستماتیک» در این تحقیق تطابق کامل دارند. مطالعه کلینز (۲۰۲۱) نیز تأکید کرده که اوباشگری رضایت شغلی را کاهش می‌دهد، امری که در یافته‌های حاضر با مضامین «کاهش انگیزه»، «نارضایتی فراگیر» و «افزایش تعارضات داخلی» قابل مشاهده است. باین‌حال، پژوهش حاضر در مقایسه با ادبیات پیشین دو تمایز مهم دارد: نخست، تأکید آن بر سازمان‌های عمومی با ساختارهای متمرکز و اقتدارگرا مانند شهرداری که در پژوهش‌های داخلی کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند؛ و دوم، شناسایی نظام‌مند و ترکیبی سه دسته پیشنهاد ساختاری، فرهنگی و مدیریتی که کمتر در یک مدل یکپارچه گردآمده‌اند.

بدین ترتیب، پژوهش حاضر نه تنها الگوی مفهومی جامعی از چرایی و چگونگی شکل‌گیری اوباشگری در یک نهاد عمومی ایرانی ارائه می‌دهد، بلکه با پیوند بین نظریه‌های اجتماعی (مانند نظریه سلطه، نظریه تحقیر، و امنیت روانی) و داده‌های تجربی، افق تازه‌ای برای تحلیل و مداخله در این پدیده گشوده است. در نتیجه، توصیه می‌شود که نهادهای عمومی برای پیشگیری از اوباشگری، نسبت به بازسازی نظام نظارت، تقویت شفافیت، بازتعریف مسئولیت‌های مدیریتی، و ارتقای فرهنگ سازمانی مبتنی بر احترام و امنیت روانی اقدام نمایند. نادیده گرفتن این پدیده، به تضعیف تدریجی سرمایه انسانی، کاهش بهره‌وری و در نهایت، آسیب به اعتبار و مشروعیت سازمان خواهد انجامید. به بیان دیگر، این مقاله با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر و تحلیل ریشه‌های اوباشگری سازمانی در بستر شهرداری مشهد، چندین پیشنهاد کاربردی

برای سیاست‌گذاران، مدیران سازمان‌های عمومی و نهادهای نظارتی قابل‌ارائه است. نخست، پیشنهاد می‌شود ساختارهای نهادی برای پیشگیری و مقابله با اوباشگری در قالب نهادهایی مستقل مانند «کمیته صیانت از کرامت» ایجاد شود تا رسیدگی به شکایات محرمانه، نظارت بر رفتار مدیران، و ترویج فرهنگ سازمانی اخلاق‌محور به طور متمرکز دنبال شود. همچنین، آموزش‌های مستمر درباره اصول رفتار حرفه‌ای، امنیت روانی، و مدیریت تعارض برای سطوح مختلف مدیریتی می‌تواند آگاهی سازمانی را نسبت به تبعات فردی و ساختاری این پدیده افزایش دهد. تدوین و اجرای منشورهای اخلاق حرفه‌ای، به‌ویژه با تأکید بر منع تحقیر، تهدید و اعمال زور، ضرورتی انکارناپذیر است.

در سطح کلان‌تر، شهرداری و سایر نهادهای عمومی باید از سیاست‌های واکنشی فراتر رفته و به اصلاح ساختارهای قدرت، ارتقای شفافیت، و تقویت نظام‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر عدالت روی آورند. پیشگیری از فشارهای کاری غیرمنطقی و ارتقای سیاست‌های حفظ و رشد کارکنان، ازجمله مسیرهای شغلی مشخص و فرصت‌های ارتقای، در کاهش ترک شغل و افزایش انگیزه بسیار مؤثر خواهد بود. به‌علاوه، توسعه ابزارهای پایش امنیت روانی، برگزاری جلسات بازخورد آزاد، و ایجاد فضاهای گفت‌وگوی سازنده، می‌توانند نقش مهمی در کاهش سکوت سازمانی و بازسازی اعتماد درون‌سازمانی ایفا کنند. اجرای چنین راهکارهایی نه تنها مانع از بازتولید چرخه اوباشگری می‌شود، بلکه بستر مناسبی برای ارتقای بهره‌وری، رضایت شغلی و کیفیت خدمات عمومی فراهم خواهد ساخت.

منابع

- Andrews, S. M. (2022). *The Role of Motivation In Employee Disposition And Choosing To Act Among Manufacturing Employees: A Grounded Theory of Discretionary Effort*. Western Michigan University.
- Arnejčič, B. (2016). Mobbing in company: Levels and typology. *Organizacija*, 49(4), 240-250. <http://dx.doi.org/10.1515/orga-2016-0021>.
- Ashford, S. J.; Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829.
- Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 1-52.
- Attarzadeh, M. (2020). *Identifying antecedents and consequences of mobbing in organizations* [Master's thesis, Tolou-e-Mehr Institute of Higher Education]. (In Persian)

Bamberger, P. A.; Bacharach, S. B., & Doveh, E. (2021). The unintended consequences of job insecurity. *Journal of Applied Psychology*, 106(4), 583-599.

Bartlett, J. E., & Bartlett, M. E. (2011). Workplace bullying: An integrative literature review. *Advances in Developing Human Resources*, 13(1), 69-84.

Batsi, C., & Karamanis, K. (2019). MOBBING AT WORK: EXPERIENCES IN THE GREEK PUBLIC SECTOR. *Management Research & Practice*, 11(4).

Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.

Birknerová, Z.; Zbihlejová, L., & Droppa, M. (2021). Assessment of abusive supervision-BOSS methodology. *Journal of Business Economics and Management*, 22(1), 197-216.

Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2019). *Workplace Harassment from the Victim's Perspective: A Theoretical Model and Meta-Analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 104(7), 991-1010.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-10

Chappell, D., & Di Martino, V. (2006). *Violence at work* (3rd ed.). International Labour Office.

Collins, B. (2021). Mobbing and Job Satisfaction Among Registered Nurses in Mississippi.

Çubukçu, Z., Girmen, P., & Dönmez, A. (2015). The investigation of mobbing events taking place at higher education institutions in Turkey considering the reflections on media. *Practice and Theory in Systems of Education*, 10(3), 245-256.

Deveci, S., & Yiğitbaş, Ç. (2012). Sağlık Çalışanlarına Yönelik Mobbing. *Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık Ve Güvenlik Dergisi*. 2012: 23-8.

Djurkovic, N.; McCormack, D., & Casimir, G. (2018). *Workplace bullying and intention to leave: The moderating effect of perceived organizational support*. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 271-290.

Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401.

Einarsen, S., & Skogstad, A. (2017). Bullying At Work: Epidemiological Findings In Public And Private Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 75-87.

Einarsen, S.; Hoel, H.; Zapf, D., & Cooper, C. L. (2016). *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*. CRC Press.

Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S., & Sowa, D. (2001). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.

Feyzi, S. (2021). *Identifying the factors affecting organizational mobbing and its consequences in the Departments of Sports and Youth in Ilam Province* [Master's thesis, Ilam University, Faculty of Literature and Humanities]. (In Persian)

Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. Prentice Hall.

Gharib, M. (2023). *Investigating the relationship between organizational mobbing and the feeling of victimization at the workplace and the moderating role of communication skills* [Master's thesis, Shahid Chamran University of Ahvaz]. (In Persian)

Ghazaq-Boustani, S. (2020). *The relationship between rational thinking and organizational mobbing with regard to the role of courage in professional ethics among employees of Tejarat Bank in Mashhad* [Master's thesis, Payam Noor University of South Khorasan Province, Ferdows Center]. (In Persian)

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.

Grotto-de-Souza, J.; Pohl, H. H., & Aguiar-Ribeiro, D. (2023). Mobbing as a source of psychological harm in workers. *Revista brasileira de medicina do trabalho : publicacao oficial da Associacao Nacional de Medicina do Trabalho-ANAMT*, 20(4), 670-675. <https://doi.org/10.47626/1679-4435-2022-766H>.

Hadavi-Nejad, M., & Derzi, L. (2015). Deviant behaviors in organizations: Explaining the role of perceived organizational support, injustice, frustration, and personality. *Public Management Perspective*, 24, 151-173.

Haydaraliyevich, A. R. (2024). MOBBING EFFECT JOB SATISFACTION. *Research Focus*, 3(6), 56-61.

Herscovis, M. S., & Reich, T. C. (2019). *Integrating workplace aggression research: Relational, contextual, and methodical considerations*. *Journal of Organizational Behavior*, 40(5), 563-578.

Hoel, H., & Salin, D. (2003). Organisational antecedents of workplace bullying. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 733-751.

Hoel, H.; Cooper, C. L., & Faragher, B. (2020). Workplace bullying, psychological distress, and job satisfaction in white-collar jobs. *Journal of Managerial Psychology*, 35(3), 227-243.

Hogh, A.; Mikkelsen, E. G., & Hansen, A. M. (2011). Individual consequences of workplace bullying/mobbing. *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*, 107, 128.

Jabbari, K. (2023). *Predicting organizational mobbing based on transformational leadership style and psychological safety with the mediating role of organizational learning capability among elementary school teachers in Urmia* [Master's thesis, Payam Noor University of West Azerbaijan Province, Urmia Center]. (In Persian)

Jarosz, S., & Gozdecki, K. (2021). The phenomenon of mobbing among young employees in relation to the size of the organization in Poland. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(5).

Johnson, R. A., & Klee, T. (2007). Business watch: Creating an ethical culture in organizations. *Business Ethics Quarterly*, 17(3), 385-412.

Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The Corporate Ethical Virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923-947.

Kish-Gephart, J. J.; Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). "Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-Analytic Evidence About Sources of Unethical Decisions at Work." *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1-3

Lee, R. T.; Brotheridge, C. M., & Salin, D. (2019). Workplace aggression. *Journal of Business Ethics*, 160(1), 121-135.

Leymann, H. (2021). The impact of workplace bullying on individual and organizational outcomes. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 47(2), 73-82.

Lutgen-Sandvik, P. (2008). Intensive remedial identity work: Responses to workplace bullying trauma and stigmatization. *Organization*, 15(1), 97-119.

Maali Taft, A.; Erfanian Khanzadeh, H., & Rafti, M. (2021). Proposing a conceptual model of organizational mobbing in a mixed-methods study. *Governmental Organizations Management*. (In Persian)

Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2010). Bullying in the workplace: Definition, prevalence, antecedents and consequences. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 13(2), 202-248.

Men, L. R. (2014). "Internal Public Relations, Transformational Leadership, and Employee-Organizational Relationships." *Public Relations Journal*, 8(1), 1-22.

Mihăilescu, A. & Tomescu, C. (2017). Theoretical approaches regarding the mobbing phenomenon. *Journal of Community Positive Practices*, 17(2), 74-81

Mirzaei, V., & Shahi, J. (2023). The effect of organizational justice and mobbing on organizational cynicism with the moderating role of psychological capital (Case study: North Khorasan Education Department). *International Conference on Interdisciplinary Studies in Management and Engineering*, 6(6), 517-534. (In Persian)

Mishra, K.; Boynton, L., & Mishra, A. (2014). "Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications." *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.

Mousavi, S. A.; Ghaffari Ashtiani, P., & Rostegari, M. (2023). Determining the correlation between organizational nudging and organizational mobbing with job stress among employees. *Military Medicine*, 24(3), 1132-1139. (In Persian)

Nielsen, M. B.; Rosander, M.; Blomberg, S., & Einarsen, S. V. (2021). Killing two birds with one stone: How intervening when witnessing bullying at the workplace may help both target and the acting observer. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 94, 261-273.

Nouri-Samin, Sh.; Arshadi, N.; Hashemi, S. E., & Naami, A. (2020). The causal relationship of centralized decision-making and workplace mobbing with job burnout: The mediating role of organizational silence. *Psychological Methods and Models*, 11(42), 73-87. (In Persian)

Nouri-Samin, Sh.; Arshadi, N.; Hashemi, S. E., & Naami, A. (2023). The causal relationship between workplace mobbing and perceived procedural injustice with organizational well-being: The mediating role of organizational silence. *Knowledge and Research in Applied Psychology*. (In Persian)

Öksüzoglu, T. Ö.; Cizrellogullari M. N., & Kilili, R. (2021). The Role of Mobbing in Public Workplaces on unions. *Revista Turismo Estudos e Práticas-Rtep/Uern*, (01), 1-27

Özden, E. (2016). Workplace mobbing and union responses. Ankara: SES Publications.

Özgür, O.; Dalia, P., & Cemal, M. T. (2024). Mobbing In The Employment Relationship. *Humanities Studies*, 20(97).

Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (2019). The relationship between workplace bullying and motivation: The role of perceived fairness and organizational climate. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 437-451.

Popa, D. (2021). Psychological, Legal and Organizational Perspectives on Mobbing as a Specific Phenomenon of Discrimination. *EIRP Proceedings*, 16(1).

Robinson, S. L., & Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. *Journal of Organizational Behavior* (1986-1998), 1.

Robinson, S. P., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.

Salin, D. (2018). The prevention of workplace bullying: A review of strategies and interventions. *Human Resource Management Review*, 28(2), 240-257.

Samnani, A. K., & Singh, P. (2020). 20 years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100-119.

Shin, S. H. (2016). Victims of bullying in the military and its relationship with frustration: Mediation effects of social support. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 17(4), 622-631.

Skarlicki, D. P., & Folger, R. (2019). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 832-846.

Tepper, B. J. (2018). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 44(4), 1230-1255.

Trevino, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951-990.

Treviño, L. K.; den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). "Unethical Behavior in Organizations." *Annual Review of Psychology*, 65, 635-660.

Vartia-Väänänen, M. (2013). Workplace bullying and harassment in the EU and Finland. *Workplace bullying and harassment*, 1.

Vveinhardt, J., & Deikus, M. (2023). The use of religious resources in helping victims of workplace mobbing. *frontiers in psychology. Review*.

Yüksel, M., & Tunçsiper, B. (2011). The Relationship Between Mobbing and Organizational Commitment in Workplace. *International Review of Management and Marketing*. 1. 54-64.

Zapf, D., & Einarsen, S. (2017). *Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators. In Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*. 177-200. CRC Press.

Zellars, K. L.; Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1068.