

Leveling the Prevention Strategies of Human Resource Gaslighting (Psychological Manipulation) in Public Organizations Using ISM Method

Abstract

Objective: Gaslighting is a type of inconsistent and destructive communication pattern in which one party attempts to undermine the other party's perception of reality. Such a strategy is used with the aim of weakening the professional credibility of subordinates, creating cognitive confusion, and shaping an opaque and unrealistic work environment. Given the destructive consequences of this phenomenon, the present study aims to level the prevention strategies of this phenomenon and overcome the negative consequences of its occurrence.

Method: This research is applied in terms of purpose and sequential exploratory in terms of data collection method, and has a deductive-inductive research philosophy. The statistical population of the expert research included employees of public organizations in Lorestan province, including public universities in Lorestan province, and university professors, who were selected using purposive sampling and based on the principle of theoretical saturation, 25 of them. The data collection tool in the qualitative part is an interview, and in the quantitative part is a questionnaire. The validity and reliability of the tools in this study were confirmed using Lincoln and Guba's qualitative validation criteria. In this study, the content analysis method was used to analyze the data in the qualitative part, and the Interpretive Structural Modeling (ISM) method was used in the quantitative part.

Findings: In this study, the qualitative findings identify the prevention strategies for human resource gaslighting (psychological manipulation) in public organizations, and the quantitative findings are related to the leveling of these strategies. Accordingly, the prevention strategies for human resource gaslighting (psychological manipulation) in public organizations are classified into 4 levels: structural and cultural infrastructures, monitoring and support systems, reforming management systems and empowerment, and operational results and consequences.

Conclusion: The research findings show that overcoming the gaslighting phenomenon requires a radical and multi-layered intervention that begins with redesigning power structures and establishing secure and independent reporting systems, and culminates in transforming organizational culture toward transparency and accountability, and ultimately supporting employees and strengthening social capital.

Keywords

Psychological Manipulation, Gaslighting, Human Resources Gaslighting, Interpretive Structural Modeling (ISM).

سطح‌بندی راهکارهای پیشگیری از گسلایتینگ (دستکاری روان‌شناختی) منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با روش ISM

چکیده

هدف: گسلایتینگ نوعی الگوی ارتباطی ناسازگار و مخرب است که در آن یک طرف می‌کوشد ادراک طرف مقابل از واقعیت را دچار تزلزل کند. چنین راهبردی با هدف تضعیف اعتبار حرفه‌ای زیردستان، ایجاد سردرگمی شناختی و شکل‌دهی فضایی کاری غیرشفاف و غیرواقعی به کار گرفته می‌شود. با توجه به پیامدهای مخرب این پدیده، پژوهش حاضر بر آن است تا به سطح‌بندی راهکارهای جلوگیری از وقوع این پدیده بپردازد و بر پیامدهای منفی ناشی از وقوع آن فائق آید.

روش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث روش گردآوری داده‌ها از نوع اکتشافی متوالی است و دارای فلسفه پژوهشی قیاسی استقرایی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش خبرگان مشتمل بر کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان مشتمل بر دانشگاه‌های دولتی استان لرستان و اساتید دانشگاه بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری ۲۵ نفر از آنان، انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی ابزارها در این پژوهش با استفاده از معیارهای اعتباربخشی کیفی لینکلن و گوبا مورد تأیید قرار گرفتند. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون و در بخش کمی از روش مدلسازی ساختاری تفسیری بهره گرفته شده است.

یافته‌ها: در این پژوهش یافته‌های بخش کیفی مشتمل بر شناسایی راهکارهای پیشگیری از گسلایتینگ (دستکاری روان‌شناختی) منابع انسانی در سازمان‌های دولتی و یافته‌های بخش کمی مرتبط با سطح‌بندی این راهکارها است. بر این اساس راهکارهای پیشگیری از گسلایتینگ (دستکاری روان‌شناختی) منابع انسانی در سازمان‌های دولتی در ۴ سطح زیرساخت‌های ساختاری و فرهنگی، نظام‌های نظارتی و حمایتی، اصلاح نظام‌های مدیریتی و توانمندسازی و نتایج و پیامدهای عملیاتی می‌باشد.

نتیجه‌گیری: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که غلبه بر پدیده گسلایتینگ نیازمند مداخله‌ای ریشه‌ای و چندلایه است که از بازطراحی ساختارهای قدرت و ایجاد سیستم‌های گزارش‌دهی ایمن و مستقل آغاز می‌شود و با تحول در فرهنگ سازمانی به سوی شفافیت و پاسخگویی و در نهایت حمایت از کارکنان و تقویت سرمایه اجتماعی به نتیجه می‌رسد.

کلید واژگان

دستکاری روانی، گسلایتینگ، گسلایتینگ منابع انسانی، مدل سازی ساختاری تفسیری.

مقدمه

در سال های اخیر، انجمن روانشناسی آمریکا و سازمان بهداشت جهانی، گسلایتینگ را به عنوان یکی از عوامل اصلی استرس شغلی و قلدری پنهان معرفی کرده اند (Kukreja & Pandey, 2023). درواقع، گسلایتینگ عبارت است از دستکاری عمدی اطلاعات یا رویدادها برای گیج کردن دیگران. این فرایند به صورت تدریجی و مداوم انجام می شود و هدف آن ایجاد و تقویت تردید نسبت به توانایی ها، قضاوت ها و برداشت های فرد از خود و واقعیت های پیرامون است (Fielding-Singh & Dmowska, 2022). به بیان دیگر، گسلایتینگ نوعی الگوی ارتباطی ناسازگار و مخرب است که در آن یک طرف می کوشد ادراک طرف مقابل از واقعیت را دچار تزلزل کند. در محیط های کاری، این پدیده می تواند از سوی سرپرستان از طریق تحریف واقعیت ها، انکار یا بازنویسی رویدادها، گذشته و ارائه پیام های متناقض بروز یابد؛ به گونه ای که کارکنان به تدریج نسبت به حافظه، قضاوت و برداشت های خود از موقعیت های کاری دچار تردید شوند. چنین راهبردی با هدف تضعیف اعتبار حرفه ای زیردستان، ایجاد سردرگمی شناختی و شکل دهی فضایی کاری غیرشفاف و غیرواقعی به کار گرفته می شود (Sweet, 2019). این می تواند منجر به احساس نقص و عدم اطمینان شود، اعتماد به نفس زیردستان را بیشتر کاهش دهد و بر احساس عزت نفس آنها تأثیر منفی بگذارد (Graves & Spencer, 2022). در نهایت، تداوم گسلایتینگ در محیط کار موجب می شود زیردستان به تدریج توانایی خود در تشخیص واقعیت را زیر سؤال ببرند و دچار کاهش اعتماد به نفس و بی ثباتی روانی شوند. این پدیده که امروزه به یکی از مسائل فراگیر در محیط های کاری تبدیل شده است، معمولاً از سوی افراد در موقعیت های رهبری و از طریق بهره گیری از اقتدار سازمانی اعمال می شود (Clarck, 2024). در سازمان های بزرگ، جایی که ساختارهای سلسله مراتبی حاکم است، این رفتار می تواند به یک الگوی فرهنگی تبدیل شود، که در آن کارکنان به طور مداوم واقعیت خود را زیر سؤال می برند. علاوه بر این، گسلایتینگ می تواند با دیگر رفتارهای سمی مانند قلدری یا تبعیض ترکیب شود و اثرات مخربی بر تنوع و کیفیت سازمانی داشته باشد. در بافت سازمانی، گسلایتینگ اغلب با ویژگی های نارسیستی و جامعه ستیزانه همراه است و برای کنترل و کسب قدرت استفاده می شود؛ مثلاً، انکار دستاوردها یا تحریف بازخوردها برای تضعیف موقعیت دیگران. این تکامل مفهومی، گسلایتینگ را از یک رفتار فردی به یک پدیده اجتماعی-سازمانی تبدیل کرده، که در آن رهبران یا همکاران می توانند با ایجاد شک و تردید، کنترل را حفظ کنند (Ogunfowora et al., 2023). علاوه بر این، گسلایتینگ سازمانی زمانی رخ

می‌دهد که ارزش‌های اعلام‌شده سازمان (مانند شفافیت یا عدالت) با رفتارهای واقعی (مانند انکار مشکلات) در تضاد باشد، که این امر به عنوان گسلایتینگ سازمانی شناخته می‌شود و می‌تواند اعتماد کلی را از بین ببرد (Kincaid et al., 2023). در سازمان‌های ایرانی، این پدیده با عوامل فرهنگی و اجتماعی منحصربه‌فردی تشدید می‌شود. سلسله‌مراتب سنتی، فشارهای اقتصادی ناشی از تحریم‌ها و تورم و فرهنگ کاری مبتنی بر روابط شخصی، بستری مناسب برای گسلایتینگ فراهم می‌کنند. برای مثال، در محیط‌هایی که مدیران با انکار وعده‌های ارتقا یا پاداش، کارکنان را به شک در تلاش‌های خود وادار می‌کنند، یا در تیم‌هایی که رقابت‌های ناسالم منجر به تحریف واقعیت‌های پروژه‌ای می‌شود، این رفتارها شایع هستند (یاسینی و همکاران، ۱۴۰۴). کارکنان قربانی اغلب با علائم افسردگی، اضطراب و کاهش اعتماد به نفس مواجه می‌شوند، که این امر به نوبه خود به پدیده‌هایی مانند استعفای خاموش^۱ یا کاهش انگیزش کاری دامن می‌زند. در سطح سازمانی، این رفتارها می‌توانند به افزایش نرخ ترک خدمت، کاهش بهره‌وری و ایجاد فرهنگ سمی منجر شوند، جایی که نوآوری سرکوب شده و خلاقیت جای خود را به ترس و احتیاط می‌دهد (Fielding-Singh & Dmowska, 2022).

در سازمان‌های دولتی، پدیده گسلایتینگ و دستکاری روانی در مدیریت منابع انسانی به دلایل متعددی شیوع بیشتری دارد و می‌تواند به عنوان یک ابزار سیستماتیک برای حفظ قدرت و کنترل عمل کند. این سازمان‌ها اغلب با ساختارهای سلسله‌مراتبی سخت‌گیرانه‌ای اداره می‌شوند که قدرت را به طور نامتعادل در دست مدیران ارشد قرار می‌دهند. در چنین محیط‌هایی، مدیران می‌توانند از تکنیک‌های دستکاری روانی برای تضعیف کارکنان استفاده کنند، مانند انکار واقعیت‌های ثبت‌شده، تغییر روایت‌های گذشته یا تحقیر تجربیات کارکنان، تا آنها را وادار به شک به ادراکات خود کنند. این امر به ویژه در دولت‌ها رایج است زیرا بوروکراسی پیچیده و فرآیندهای اداری طولانی، شفافیت را کاهش می‌دهد (Jones, 2023). با وجود این تأثیرات گسترده، گسلایتینگ در ادبیات رفتار سازمانی اغلب به حاشیه رانده شده و کمتر به عنوان یک مسئله مستقل بررسی شده است. بسیاری از مطالعات بر bullying یا harassment تمرکز دارند، اما گسلایتینگ به دلیل ماهیت پنهانش، نیازمند رویکردهای نوین تحقیقاتی است. در ایران، جایی که فشارهای اجتماعی و اقتصادی می‌توانند این پدیده را به یک مشکل سیستماتیک تبدیل کنند (یاسینی و همکاران، ۱۴۰۴)، کمبود تحقیقات بومی محسوس است. این شکاف تحقیقاتی نه تنها درک ما از رفتار سازمانی را محدود می‌کند، بلکه مانع از توسعه سیاست‌های پیشگیرانه می‌شود. بنابراین، پرداختن به پدیده گسلایتینگ در بافت سازمانی ضروری است، چراکه شواهد علمی نشان‌دهنده تأثیرات مخرب آن بر سلامت روان و

^۱. Quiet Quitting

عملکرد سازمانی هستند (Kukreja & Pandey, 2023). انتخاب دانشگاه‌های دولتی استان لرستان به عنوان جامعه آماری پژوهش حاضر، مبتنی بر چند دلیل روش‌شناختی و زمینه‌ای است. نخست، دانشگاه‌های دولتی به عنوان یکی از مهم‌ترین زیرمجموعه‌های سازمان‌های دولتی، دارای ساختارهای سلسله‌مراتبی سخت‌گیرانه، بوروکراسی پیچیده و فرآیندهای اداری طولانی هستند که بستر مساعدی برای شکل‌گیری و تداوم گسلایتینگ فراهم می‌کنند. دوم، در محیط‌های دانشگاهی، ترکیبی از روابط قدرت نامتقارن (میان مدیران گروه، رؤسای دانشکده‌ها و اعضای هیئت علمی)، رقابت‌های پنهان برای ارتقا و جذب منابع محدود، و فرهنگ سازمانی مبتنی بر روابط غیررسمی وجود دارد که می‌تواند به بروز رفتارهای دستکاری روانی دامن بزند. سوم، برخلاف بسیاری از سازمان‌های دولتی دیگر که دسترسی به داده‌ها و مصاحبه با خبرگان در آن‌ها با محدودیت‌های شدید مواجه است، دانشگاه‌های دولتی استان لرستان امکان دسترسی پژوهشگر به خبرگانی با دانش نظری و تجربه زیسته مرتبط را فراهم می‌کنند و همین امر موجب غنای داده‌های کیفی می‌شود. چهارم، با توجه به اینکه یکی از ملاک‌های خبرگی در این پژوهش، برخورداری از تحصیلات مرتبط و دانش نظری و عملی متناسب با موضوع است، دانشجویان و کارمندان دانشگاه‌های دولتی به دلیل ماهیت شغلی خود، توانایی تحلیل و بازشناسی دقیق‌تری از پدیده‌های سازمانی مانند گسلایتینگ دارند و می‌توانند هم به عنوان خبره و هم به عنوان افرادی با تجربه زیسته در محیط سازمانی دولتی، داده‌های عمیق‌تری ارائه دهند. پنجم، انتخاب دانشگاه‌های دولتی به جای سازمان‌های خصوصی، به این دلیل است که در سازمان‌های خصوصی، ساختارهای قدرت اغلب غیررسمی‌تر و پویاتر هستند و پدیده گسلایتینگ ممکن است شکل‌های متفاوتی به خود بگیرد؛ در حالی که در سازمان‌های دولتی، سلسله‌مراتب سخت و بوروکراسی پیچیده، بستر ساختاری‌تری برای این پدیده فراهم می‌کند که با هدف پژوهش حاضر هم‌راستا است. بنابراین، انتخاب دانشگاه‌های دولتی استان لرستان به عنوان جامعه آماری، نه تنها از نظر دسترسی و غنای داده‌ها توجیه‌پذیر است، بلکه به دلیل ویژگی‌های ساختاری و فرهنگی خاص این سازمان‌ها، مناسب‌ترین بستر برای مطالعه گسلایتینگ منابع انسانی و سطح‌بندی راهکارهای پیشگیری از آن محسوب می‌شود. از این رو، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش است که راهکارهای پیشگیری از گسلایتینگ (دستکاری روان‌شناختی) منابع انسانی در سازمان‌های دولتی استان لرستان کدام‌اند و این راهکارها در چه سطوحی از سلسله‌مراتب قرار می‌گیرند؟

پیشینه نظری پژوهش

تاریخچه پیدایش مفهوم گسلایتینگ

گسلایتینگ، که مریام-وبستر^۱ (۲۰۲۴) آن را به عنوان «کلمه سال ۲۰۲۲» معرفی کرد، یک پدیده روانی-اجتماعی پیچیده است که در آن واقعیت تجربه شده فرد یا گروهی به طور سیستماتیک انکار، تحریف یا بی‌اهمیت جلوه داده می‌شود (Legacy, 2025). این فرآیند که نوعی سوءاستفاده عاطفی محسوب می‌گردد، هدفش تخریب تدریجی اعتماد فرد به ادراکات، حافظه و قضاوت خویش است. ریشه این مفهوم به نمایشنامه و فیلم "گسلایت" در دهه‌های ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ بازمی‌گردد، که در آن شوهر با دستکاری محیط (کم و زیاد کردن نور چراغ‌های گاز) و سپس انکار این تغییرات، همسرش را متقاعد می‌کند که دچار توهم و بی‌ثباتی ذهنی است. این روایت اولیه، سازوکاری کلاسیک را ترسیم می‌کند: دستکاری واقعیت عینی و سپس متهم کردن قربانی به غیرمنطقی بودن (Johnson et al., 2021). با گذشت زمان، درک از گسلایتینگ از حیطه روابط بین فردی فراتر رفته و به عرصه‌های گسترده‌تر اجتماعی و سیاسی تسری یافته است. پژوهش‌های معاصر در رشته‌هایی چون فلسفه، روانشناسی و جامعه‌شناسی نشان می‌دهند که این پدیده می‌تواند در ابعاد جمعی نیز رخ دهد و جوامع یا گروه‌های خاصی را هدف قرار دهد (Ruiz, 2020). برای نمونه، گسلایتینگ نژادی (Davis & Ernst, 2020)، زمانی است که تجربیات زیسته‌ی تبعیض‌آمیز یک گروه قومی یا نژادی، انکار یا تحریف می‌شود. به طور مشابه، گسلایتینگ فرهنگی (Ruiz, 2020)، ممکن است با حذف یا تحریف تاریخ و هویت یک جامعه همراه باشد. در سطح کلان‌تر، گسلایتینگ سیاسی (Beerbohm & Davis, 2023)، به استفاده از ابزارهایی مانند انتشار عمدی اطلاعات نادرست، تکرار ادعاهای بی‌اساس و ایجاد ابهام در حقایق آشکار اشاره دارد، با این هدف که جامعه در تشخیص واقعیت دچار تردید و سردرگمی شود. این پدیده اغلب به شکلی موزیانه و تدریجی عمل می‌کند. در سطح فردی، قربانی ممکن است به مرور دچار اضطراب، افسردگی، انزوا و از دست دادن شدید اعتماد به نفس گردد. در سطح جمعی، گسلایتینگ می‌تواند به حذف صدای یک گروه، تخریب همبستگی اجتماعی و تثبیت روایت‌های مسلط و اغلب ناعادلانه بینجامد. بنابراین، گسلایتینگ صرفاً یک تکنیک کنترل در روابط نزدیک نیست، بلکه می‌تواند به عنوان مکانیزمی برای اعمال و تداوم قدرت در سطوح ساختاری نیز به کار رود (Legacy et al., 2025).

گسلایتینگ منابع انسانی

گسلایتینگ در محیط کار، یک فرآیند عمدی و نظام‌مند مبتنی بر دستکاری اطلاعات و تحریف واقعیت است. این پدیده را می‌توان یک الگوی ارتباطی ناسازگار و مخرب دانست که در آن یکی از طرفین به طور مستمر در پی بی‌ثبات‌سازی ادراک طرف دیگر از واقعیت است (Fielding-Singh & Dmowska, 2022). در عمل، سرپرستان ممکن است با تحریف عینی وقایع، انکار گفتگوهای گذشته، یا ارائه ادعاهای متناقض، بذر شک و تردید را در ذهن زیردستان بکارند. هدف نهایی این استراتژی، تضعیف اعتبار، ایجاد سردرگمی عمیق و شکل دادن به فضایی

¹. Merriam-Webster

غیرواقعی است که در آن روایت سرپرست به عنوان تنها حقیقت، مسلط می‌شود (Graves & Spencer, 2022). در بافت سازمانی و محیط کار، گسلایتینگ پدیده‌ای است که عمدتاً در روابط نابرابر قدرت، به ویژه بین سرپرستان و زیردستان، رخ می‌دهد. چیزی که گسلایتینگ در محیط کار را از سایر اشکال پرخاشگری یا تعارض متمایز می‌سازد، ماهیت عمدی، الگوی تکرارشونده و درازمدت آن است که با هدف مشخص تضعیف، تحریف و انکار دیدگاه‌ها و تجربیات حرفه‌ای زیردست انجام می‌پذیرد. سرپرستانی که از این تاکتیک استفاده می‌کنند، از اقتدار موقعیتی خود برای به کارگیری استراتژی‌های روانشناختی پیچیده‌ای بهره می‌برند که هسته اصلی آن، القای تردید نسبت به قضاوت، حافظه و ثبات روانی فرد است (Kukreja & Pandey, 2023). این فرآیند اغلب با هدف قراردادن مستقیم صلاحیت‌ها و تخصص حرفه‌ای کارمند صورت می‌گیرد. سرپرستان ممکن است به طور مکرر و سیستماتیک در مورد توانایی‌های فنی، دانش تخصصی و قابلیت تصمیم‌گیری زیردستان خود ابراز تردید کنند، موفقیت‌های آنان را نادیده بگیرند یا اشتباهات جزئی را به شکل اغراق‌آمیزی بزرگنمایی کنند (Sweet, 2019). نتیجه چنین رفتاری، تخریب تدریجی اعتماد به نفس حرفه‌ای و ایجاد حس عمیق بی‌کفایتی و ناامنی در فرد است. در مقیاس کلان‌تر، این پدیده می‌تواند به شکل‌گیری فضای کاری سمی بینجامد که در آن خلاقیت، مشارکت و رفاه روانی کارکنان به شدت آسیب می‌بیند. با توجه به شیوع روزافزون گزارش‌ها از این رفتار در عرصه سازمانی، توجه جدی پژوهشگران و متخصصان به این شکل خاص از سوءاستفاده روانی در محیط‌های کاری، به ویژه در روابط عمودی قدرت، امری ضروری به نظر می‌رسد (Clark, 2024).

یاسینی و همکاران (۱۴۰۴)، در پژوهش خود با عنوان "فهم پدیده گسلایتینگ در روابط سازمانی" با بهره‌گیری از روش کیفی و با رویکرد پدیدارشناسی به فهم و شناسایی پدیده گسلایتینگ در روابط سازمانی سازمان‌های دولتی شهر کرمانشاه، پرداختند. نتایج کدگذاری حاصل از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها نشان داد که پدیده گسلایتینگ شامل ۱۸ مقوله اصلی است و در ۴ حوزه مختلف دیده می‌شود. اولین حوزه مربوط به مدیریت و رهبری است که دارای مقوله‌هایی مانند: ناتوانی مدیر در پذیرش اشتباهات، عدم پذیرش مسئولیت خود، محدودیت در تصمیم‌گیری، عدم پذیرش نظرات دیگران، و کنار گذاشتن احساسات است. دومین حوزه ارتباطات و تعاملات اجتماعی است که دارای مقوله‌هایی مانند: کنترل روابط اجتماعی، پخش اطلاعات نادرست، ایجاد عدم اطمینان و تردید در فرد، پنهان‌کاری، و استفاده از حس غم و ناامیدی است. سومین حوزه رفتارهای مدیریتی و شغلی است که دارای مقوله‌های رفتارهای سرزنشگری، رفتار ماکیاولی، قلدری، انتقادات مداوم، پروژه‌کردن رفتارها، و استفاده از احساسات گذشته است. چهارمین حوزه روان‌شناختی است که در آن مقوله‌های کنترل در زندگی شخصی کارکنان، و رفتارهای سرزنشی قرار می‌گیرند. ابراهیمی (۱۴۰۴) پژوهشی با عنوان "فهم پدیده گسلایتینگ در بافتار سازمانی: رویکرد پدیدارشناسی توصیفی" به انجام رساندند. براساس یافته‌های ایشان تجربه گسلایتینگ از طریق چهار تم در قالب پانزده خوشه بیان شد. یافته‌ها نشان داد در تجربه پدیده گسلایتینگ گفتمان سازمانی تحریف می‌شود،

زمینه آسیب‌پذیری فراهم می‌شود، کنترل‌های رفتاری و سرکوب گفتاری به شیوه‌های مختلف اعمال می‌شوند، و پس از بحران بازسازی یا فروپاشی روانی تجربه می‌شود. کاتسرومپا و همکاران (۲۰۲۵)، پژوهشی با عنوان "گسلایتینگ در مقیاس کاری" به انجام رساندند. نتایج این پژوهش نشان داد که مقیاس گسلایتینگ در محیط کار^۱ ابزاری معتبر، پایا، کوتاه و کاربردی برای سنجش رفتارهای گسلایتینگ از سوی سرپرستان در محیط‌های کاری است. این مقیاس با برخورداری از ساختار دو عاملی شامل از دست رفتن اعتماد به خود و سوءاستفاده از قدرت و ۱۱ گویه، از روایی محتوایی، صوری، سازه‌ای و همزمان مطلوبی برخوردار است. همچنین، پایایی بسیار بالای ابزار از طریق آلفای کرونباخ، امگای مک‌دونالد و ضریب همبستگی در آزمون بازآزمون تأیید شد. همبستگی معنادار مقیاس گسلایتینگ در محیط کار با شاخص‌های سلامت روان، فرسودگی شغلی، استعفای خاموش و تعهد کاری نشان می‌دهد که گسلایتینگ در محیط کار نقش مهمی در تضعیف سلامت روان و عملکرد شغلی کارکنان دارد. در مجموع، شناسایی دقیق و معتبر رفتارهای آسیب‌زای سرپرستان از طریق این ابزار می‌تواند گامی مؤثر در جهت ارتقای سلامت روان کارکنان و بهبود بهره‌وری سازمانی باشد. عطا و همکاران (۲۰۲۵)، در پژوهش خود با عنوان "درک تأثیر مخرب رفتارهای گسلایتینگ و موبینگ در محیط کار بر تثبیت حرفه‌ای پرستاران"، به این نتیجه دست یافتند که بین تثبیت حرفه‌ای پرستاران با هر دو عامل گسلایتینگ و موبینگ رابطه منفی وجود دارد. به این معنی که افزایش رفتارهای گسلایتینگ و موبینگ با کاهش میزان تثبیت پرستاران در حرفه‌شان همراه است. همچنین بین گسلایتینگ و موبینگ رابطه مثبت گزارش شد، یعنی هرچه گسلایتینگ بیشتر باشد، رفتارهای موبینگ هم تمایل به افزایش دارد. در یک نتیجه‌گیری کلی می‌توان بیان کرد که رفتارهای مخرب مانند گسلایتینگ و موبینگ تأثیر قابل توجهی بر تثبیت شغلی پرستاران دارند و می‌توانند باعث تضعیف تعهد حرفه‌ای در این گروه شوند. لذا توجه بیشتر به ایجاد فرهنگ سازمانی سالم و پیشگیری از چنین رفتارهایی برای بهبود محیط کار پرستاران ضروری است. امجد و همکاران (۲۰۲۵) پژوهشی با عنوان "جنگ روانی در محل کار: هوش هیجانی به عنوان یک میانجی بین گسلایتینگ در محل کار و رفاه کارکنان"، به انجا رساندند. طبق نتایج، گسلایتینگ در محل کار تأثیر قابل توجهی بر رفاه کارکنان دارد، در حالی که هوش هیجانی تأثیر تعدیل‌کننده‌ای بر گسلایتینگ در محل کار و رفاه کارکنان دارد. این نشان می‌دهد که برخی از کارمندان نه تنها در برابر دستکاری مقاومت می‌کنند، بلکه از آن به عنوان منبعی برای رشد درونی نیز استفاده می‌کنند. آجایی و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان "تأثیر گسلایتینگ بر عملکرد کارکنان در دانشگاه خصوصی نیجریه"، به این نتیجه دست یافتند که نظارت توهین‌آمیز به طور قابل توجهی بر عملکرد وظیفه تأثیر می‌گذارد؛ در حالی که سوءاستفاده روانی نیز رابطه معناداری با عملکرد انطباقی دارد. یافته‌های این مطالعه نشان داد که نظارت توهین‌آمیز و سوءاستفاده روانی به عنوان شاخص‌های سوء استفاده از گسلایت، اشکال بسیار مضر از سوءاستفاده هستند که نه تنها عواقب مخربی برای اهداف

^۱. The Gaslighting at Work Scale (GWQ)

فردی دارند، بلکه پیامدهای جدی برای جامعه دانشگاهی گسترده‌تر نیز دارند و فرصت‌های عملکرد بهینه را محدود می‌کنند. هکت (۲۰۲۴) پژوهشی با عنوان "مطالعه پدیدارشناختی تأثیر گسلایتینگ بر خودپنداره در محیط کار"، انجام دادند. از آنجایی که گسلایتینگ بر خودپنداره در محل کار تأثیر منفی می‌گذارد، پیامدهایی برای افزایش آگاهی و کاهش میزان گسلایتینگ وجود دارد. این مطالعه در مؤسسات ملی بهداشت انجام شد. کارمندانی که در موقعیت‌های شغلی‌ای بودند که بیشترین احتمال تأثیرپذیری از رفتارهای گسلایتینگ را داشتند، در مصاحبه‌های ساختاریافته شرکت کردند تا تجربیات خود را در مورد گسلایتینگ و تأثیر آن بر خودانگاره‌هایشان بررسی کنند. این مطالعه اطلاعاتی در مورد تکامل خودانگاره شرکت‌کنندگان و همچنین اقدامات سازمانی که آنها هنگام تغییر در واقعیت خود انجام دادند، ارائه داد. برنز و همکاران^۱ (۲۰۲۴) در پژوهش خود با عنوان "دستکاری عاطفی در محیط کار: بررسی اثرات غیرمستقیم ماکیاولیسم بر رفتارهای کاری ضدتولید" به این نتیجه دست یافتند که نتایج نشان‌دهنده رابطه مثبت بین ماکیاولیسم و رفتارهای کاری غیرمولد، دستکاری عاطفی و رفتارهای کاری غیرمولد و تأثیر غیرمستقیم ماکیاولیسم بر رفتارهای کاری غیرمولد از طریق دستکاری عاطفی بود. علاوه بر این، تفاوت‌های فردی در شخصیت (سازگاری، وظیفه‌شناسی، ثبات عاطفی و هوش هیجانی) و کنترل عاطفی، اثر غیرمستقیم ماکیاولیسم بر رفتارهای کاری غیرمولد از طریق دستکاری عاطفی را کاهش داد، در حالی که مهارت سیاسی خودگزارش‌شده این رابطه را افزایش داد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که دستکاری عاطفی مکانیسمی است که از طریق آن ماکیاولیسم با نتایج منفی محل کار مرتبط است و ویژگی‌ها و مهارت‌های شخصیتی می‌توانند این رابطه را تضعیف یا تقویت کنند. کوکرجا و یاندی (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان "پدیده گسلایتینگ در محل کار: مفهوم‌سازی، توسعه و اعتبارسنجی یک مقیاس"، به انجام رساندند. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی نشان داد که گسلایتینگ در کار دارای ساختار دوبعدی (کوچک‌نمایی و آزار) است. تحلیل‌های عاملی اکتشافی و تأییدی نشان داد که گسلایتینگ در کار دارای ساختار دوبعدی (کوچک‌نمایی و آزار) است. پرسشنامه گسلایتینگ در کار (GWQ) پایایی داخلی مناسبی داشت. در مطالعه زمانی-تأخیری با ۲۵۸ شرکت‌کننده، گسلایتینگ در کار با تعارض نقش رابطه مثبت و با رضایت شغلی، رابطه منفی داشت.

مرور نظام‌مند پیشینه پژوهش در حوزه گسلایتینگ سازمانی نشان می‌دهد که اگرچه این پدیده در سال‌های اخیر با رویکردهای کیفی و کمی متعددی در بافت‌های مختلف بین‌المللی و داخلی مورد مطالعه قرار گرفته و ابعاد مفهومی، علل و پیامدهای آن شامل تضعیف تثبیت حرفه‌ای، کاهش رفاه کارکنان، افت عملکرد و تخریب خودپنداره به‌خوبی شناسایی شده است، اما کماکان شکاف‌های پژوهشی مهمی به‌ویژه در زمینه سازمان‌های دولتی ایران وجود دارد؛ از جمله فقدان پژوهش‌هایی که به‌طور مشخص به سطح‌بندی و اولویت‌بندی راهکارهای پیشگیری از گسلایتینگ با رویکردی سیستمی و مشارکت‌محور بپردازد و روابط متقابل، غیرخطی و بازخوردی میان راهکارهای مؤثر را مدل‌سازی کند. با توجه به ویژگی‌های ساختاری و فرهنگی

¹. Burns et al.

سازمان‌های دولتی ایران که بستر مساعدی برای بروز این رفتارهای مخرب فراهم می‌آورد و با عنایت به پیامدهای جبران‌ناپذیر آن بر سلامت روانی کارکنان و بهره‌وری سازمانی، انجام پژوهشی با عنوان سطح‌بندی راهکارهای پیشگیری از گسلایتینگ (دستکاری روان‌شناختی) منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با روش ISM ضرورتی انکارناپذیر است؛ زیرا روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) با توانایی ذاتی در ترسیم روابط علی، شناسایی متغیرهای کلیدی و تعیین سطوح سلسله‌مراتبی راهکارها، می‌تواند ضمن پر کردن خلأ نظری موجود، مدل سطح‌بندی شده‌ای بومی‌شده متناسب با شرایط بخش دولتی ایران ارائه دهد و نقشه راهی عملیاتی مبتنی بر اولویت‌بندی راهکارها برای طراحی مداخلات پیشگیرانه، اصلاح نظام‌های مدیریت عملکرد و ارتقای سلامت سازمانی در اختیار سیاست‌گذاران و مدیران منابع انسانی قرار دهد.

روش و ابزار تحقیق

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی محسوب می‌شود، چراکه در پی پاسخ به مسئله‌ای عینی و واقعی در بستر سازمان‌های دولتی است. از منظر شیوه گردآوری اطلاعات، در زمره پژوهش‌های اکتشافی جای می‌گیرد و از آنجا که در بخش کیفی از منطق استقرایی و در بخش کمی از منطق قیاسی بهره گرفته است، طرح پژوهشی آن از نوع آمیخته با رویکرد قیاسی-استقرایی به شمار می‌آید. جامعه آماری بخش کیفی را خبرگان شامل کارمندان دانشگاه‌های دولتی استان لرستان و اساتید دانشگاه تشکیل دادند که ملاک‌های خبرگی آنان عبارت بود از دارا بودن تحصیلات مرتبط، سابقه کاری قابل توجه و برخورداری از دانش نظری و عملی متناسب با موضوع پژوهش. در این بخش، با به‌کارگیری روش نمونه‌گیری هدفمند و مبتنی بر اصل اشباع نظری، ۲۵ نفر از خبرگان انتخاب شدند و در فرایند مصاحبه، از مصاحبه‌بیست و سوم به بعد اطلاعات جدیدی حاصل نشد که بتواند بر غنای یافته‌های پیشین بیفزاید؛ از این‌رو، گردآوری داده‌ها پس از انجام بیست‌وپنج مصاحبه و با حصول اشباع نظری پایان یافت و سه مصاحبه پایانی برای اطمینان از اشباع نظری انجام شد. ابزار گردآوری داده‌ها در این مرحله، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. جامعه آماری بخش کمی را نیز همان گروه از خبرگان بخش کیفی تشکیل دادند که شامل کارمندان دانشگاه‌های دولتی استان لرستان و اساتید دانشگاه بودند و با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند؛ دلیل استفاده از همان گروه خبرگان در بخش کمی، ضرورت اشراف کامل آنان بر مفاهیم استخراج‌شده از بخش کیفی و توانایی مقایسه و تعیین روابط میان راهکارهای شناسایی‌شده بود. ابزار گردآوری داده‌ها در این مرحله، پرسشنامه مدل‌سازی ساختاری تفسیری مبتنی بر ماتریس مقایسات زوجی بود که بر اساس راهکارهای شناسایی‌شده در بخش کیفی طراحی شد و در اختیار همان ۲۵ نفر از

خبرگان قرار گرفت. به منظور ارزیابی روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات در هر دو بخش کیفی و کمی، از معیارهای چهارگانه اعتبارپذیری لینکلن و گوبا (شامل باورپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تاییدپذیری) استفاده شد. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون و در بخش کمی از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری بهره گرفته شده است. پروتکل مصاحبه به شرح زیر است:

جدول (۱). پروتکل مصاحبه

ردیف	سوالات
۱	به نظر شما، چه راهکارهایی برای پیشگیری از شکل‌گیری گسل‌تینگ (دستکاری روان‌شناختی) منابع انسانی در سازمان‌های دولتی وجود دارد؟
۲	چه اقداماتی برای مقابله با علل ساختاری و زمینه‌ای گسل‌تینگ منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌کنید؟
۳	چه راهکارهایی برای کاهش پیامدهای منفی گسل‌تینگ منابع انسانی در سازمان‌های دولتی مناسب می‌دانید؟

یافته‌ها

اطلاعات جمعیت شناختی

ویژگی‌های جمعیت شناختی پژوهش به صورت جدول زیر است.

جدول (۳). ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی
مرد	۱۶	۵-۱۰	۸	کارشناسی	۴
زن	۹	۱۱-۲۰	۱۲	کارشناسی ارشد	۱۱
		بیشتر از ۲۰ سال	۵	دکتری	۱۰

یافته‌های بخش کیفی

در این مرحله به منظور شناسایی راهکارهای پیشگیری از دستکاری روان‌شناختی منابع انسانی، مصاحبه‌ای نیمه ساختاریافته با اعضای نمونه انجام شد. پس از جمع‌آوری مصاحبه‌ها، متن مصاحبه‌ها به نرم افزار مکس کیودی‌ای منتقل شد و پس از تحلیل متن مصاحبه‌ها به روش تحلیل مضمون، در نهایت راهکارهای پیشگیری از دستکاری روان‌شناختی منابع انسانی، شناسایی شدند.

جدول (۴). فرآیند کدگذاری راهکارهای پیشگیری از دستکاری روان‌شناختی منابع انسانی

شناسه مضامین سازمان دهنده	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
GI1	شفاف‌سازی مسیر پیشرفت شغلی	
GI2	انتشار عمومی صورت‌جلسات و مصوبات	شفافیت در فرآیندها و تصمیم‌گیری‌ها
GI3	حذف تصمیم‌گیری‌های پشت درهای بسته	
GI4	استقرار مکانیسم افشاگری محرمانه	ایجاد سیستم‌های گزارش‌دهی ایمن و

مستقل	حمایت قانونی و سازمانی از افشاگران	GI5
	نظارت نهاد مستقل بر گزارش‌ها	GI6
بازطراحی ساختارهای قدرت و کاهش سلسله‌مراتب سخت	توزیع متوازن قدرت در سطوح سازمانی	GI7
	کاهش فاصله قدرت بین مدیر و کارمند	GI8
	پیشگیری از سوءاستفاده از اقتدار موقعیتی	GI9
مبارزه با گروه‌های غیررسمی قدرت و تصمیم‌گیری	شناسایی و انحلال حلقه‌های پنهان قدرت	GI10
	مشارکت‌دادن افراد منتقد در فرآیندها	GI11
	تقویت کانال‌های رسمی تصمیم‌گیری	GI12
تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفافیت و پاسخگویی	جایگزینی فرهنگ پوشاندن اشتباه با فرهنگ اصلاح	GI13
	تدوین منشور اخلاقی و ارتباطی	GI14
	ترویج فرهنگ پاسخگویی مدیران	GI15
ایجاد نظام یادگیری از خطا و پذیرش اشتباه	نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری از خطا	GI16
	انتقال تجربیات بین کارکنان و واحدها	GI17
	حذف مجازات‌های ناعادلانه در قبال افشای خطا	GI18
حمایت از کارکنان و ایجاد امنیت روانی	ایجاد جو حمایتی و امن روانی	GI19
	حذف تهدید پرونده پرسنلی	GI20
	ارائه خدمات مشاوره و سلامت روان	GI21
مدیریت سیاسی‌زدایی و کاهش روابط پنهان	کاهش نفوذ روابط سیاسی در انتصابات	GI22
	مبارزه با لابی‌گری داخلی و رقابت ناسالم	GI23
	شایسته‌سالاری در مدیریت منابع انسانی	GI24
توسعه مهارت‌های مقابله‌ای و هوش هیجانی کارکنان	آموزش هوش هیجانی و خودآگاهی	GI25
	تقویت جرئت‌ورزی و مهارت نه گفتن	GI26
	افزایش تاب‌آوری روانی کارکنان	GI27
اصلاح نظام ارزیابی و پاداش مبتنی بر شایستگی	حذف تبعیض در ارزیابی عملکرد	GI28
	جلوگیری از وعده‌های دروغین ارتقا و پاداش	GI29
	پیوند پاداش با عملکرد واقعی	GI30
نظارت مستقل و پاسخگویی مدیران ارشد	مصونیت‌زدایی از مدیران ارشد	GI31
	نظارت نهادهای بیرونی و بازرسی مستقل	GI32
	ارزیابی ۳۶۰ درجه مدیران	GI33
تقویت سرمایه اجتماعی و همکاری بین‌واحدی	کاهش سیلو شدگی و انزوای واحدها	GI34
	تقویت اعتماد بین مدیریت و کارکنان	GI35
	افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری	GI36

یافته‌های بخش کمی

ماتریس روابط درونی متغیرها (SSIM)

در بخش کمی پژوهش، پس از شناسایی مولفه‌ها، داده‌ها در ماتریس ساختاری که یک ماتریس [۱۲×۱۲] بود، وارد شدند. سطر و ستون‌های ماتریس مشتمل بر راهکارهای پیشگیری از گسلایتینگ

¹ . Structural self-interaction matrix

(دستکاری روان‌شناختی) منابع انسانی می‌باشد. پس از تشکیل ماتریس، از خبرگان درخواست شد که ماتریس تشکیل شده را براساس روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، با استفاده از جدول زیر تکمیل کنند.

جدول (۴). تعاریف نمادها

نماد	تعریف	نماد	تعریف
V	i منجر به j می‌شود	X	تأثیر دوطرفه (بعد i به j و بعد j به i)
A	j منجر به i می‌شود	O	عدم وجود رابطه بین دو بعد

سپس با استفاده از نظرات خبرگان ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها به شرح جدول شماره (۵) تشکیل شد.

جدول (۵). ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12
بازطراحی ساختارهای قدرت و کاهش سلسله‌مراتب سخت		V	A	V	O	V	O	X	X	V	V	O
ایجاد سیستم‌های گزارش‌دهی ایمن و مستقل			A	X	V	A	O	X	O	X	O	O
شفافیت در فرایندها و تصمیم‌گیری‌ها				V	X	O	V	O	V	X	V	X
اصلاح نظام ارزیابی و پاداش مبتنی بر شایستگی					O	A	O	X	O	A	V	A
توسعه مهارت‌های مقابله‌ای و هوش هیجانی کارکنان						O	V	O	V	O	V	X
نظارت مستقل و پاسخگویی مدیران ارشد							O	X	V	A	A	V
حمایت از کارکنان و ایجاد امنیت روانی								A	V	O	X	V
تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفافیت و پاسخگویی									O	A	X	O
تقویت سرمایه اجتماعی و همکاری بین‌واحدی										A	X	O
مدیریت سیاسی‌زدایی و کاهش روابط پنهان											V	V
مبارزه با گروه‌های غیررسمی قدرت و تصمیم‌گیری												X
ایجاد نظام یادگیری از خطا و پذیرش اشتباه												

بدست آوردن ماتریس دستیابی^۲

پس از تشکیل ماتریس SSIM، در مرحله بعد نوبت به بدست آوردن ماتریس دستیابی اولیه می‌شود. به منظور این کار، می‌بایست نمادهای پرشده در ماتریس SSIM با استفاده از قاعده ISM که به شرح زیر می‌باشد، پر شوند:

- اگر نماد خانه (i,j) معادل V باشد؛ ارزش آن خانه ۱ و ارزش خانه قرینه می‌باشد.
- اگر نماد خانه (i,j) معادل A باشد؛ ارزش آن خانه صفر و ارزش خانه قرینه ۱ می‌باشد.
- اگر نماد خانه (i,j) معادل X باشد؛ ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه ۱ خواهد بود.

^۱. Interpretive structural modeling

^۲. Reach ability matrix

- اگر نماد خانه (i, j) معادل 0 باشد؛ ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه صفر خواهد بود.

جدول (۶). ماتریس دستیابی اولیه

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12
بازطراحی ساختارهای قدرت و کاهش سلسله‌مراتب سخت	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰
ایجاد سیستم‌های گزارش‌دهی ایمن و مستقل	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰
شفافیت در فرایندها و تصمیم‌گیری‌ها	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱
اصلاح نظام ارزیابی و پاداش مبتنی بر شایستگی	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰
توسعه مهارت‌های مقابله‌ای و هوش هیجانی کارکنان	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱
نظارت مستقل و پاسخگویی مدیران ارشد	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱
حمایت از کارکنان و ایجاد امنیت روانی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱
تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفافیت و پاسخگویی	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰
تقویت سرمایه اجتماعی و همکاری بین‌واحدی	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰
مدیریت سیاسی‌زدایی و کاهش روابط پنهان	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱
مبارزه با گروه‌های غیررسمی قدرت و تصمیم‌گیری	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱
ایجاد نظام یادگیری از خطا و پذیرش اشتباه	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱

سازگار کردن ماتریس دستیابی

بعد از بدست آمدن ماتریس اولیه، باید سازگاری درونی آن نیز برقرار شود. به این صورت که اگر عامل A منجر به عامل B شود و عامل B هم منجر به عامل C شود، در نتیجه عامل A باید منجر به عامل C شود و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نباشد باید ماتریس اصلاح شود. در این پژوهش برای سازگار کردن ماتریس از نرم افزار Matlab استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره (۷) نشان داده شده است.

جدول (۷)، ماتریس دستیابی سازگار شده

[illegible]

پاسخگویی													
تقویت سرمایه اجتماعی و همکاری بین‌واحدی	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰
مدیریت سیاسی‌زدایی و کاهش روابط پنهان	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱
مبارزه با گروه‌های غیررسمی قدرت و تصمیم‌گیری	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱
ایجاد نظام یادگیری از خطا و پذیرش اشتباه	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱

تعیین سطح و اولویت بندی متغیرها

در روش مدلسازی ساختاری تفسیری، به منظور سطح‌بندی و اولویت‌بندی متغیرها، می‌بایست مجموعه‌های ورودی و خروجی برای هر متغیر مشخص شود. مجموعه ورودی، عبارتند از مجموع درایه‌های ستونی هر متغیر و مجموعه خروجی، عبارتند از: مجموع درایه‌های سطری هر متغیر. پس از مشخص شدن مجموعه ورودی و خروجی، مجموعه مشترک نیز برای هر متغیر نیز تعیین می‌گردد. سپس به منظور اولویت‌بندی، متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً مشابه باشد، در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل ISM قرار می‌گیرند. برای مشخص کردن اجزای سطح بعدی سیستم، متغیر سطح بندی شده از جدول حذف و با بقیه متغیرهای باقی مانده، جدول بعدی تشکیل می‌شود و این عمل تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه خواهد یافت. سطح‌بندی متغیرها در جدول شماره (۸) نشان داده شده است.

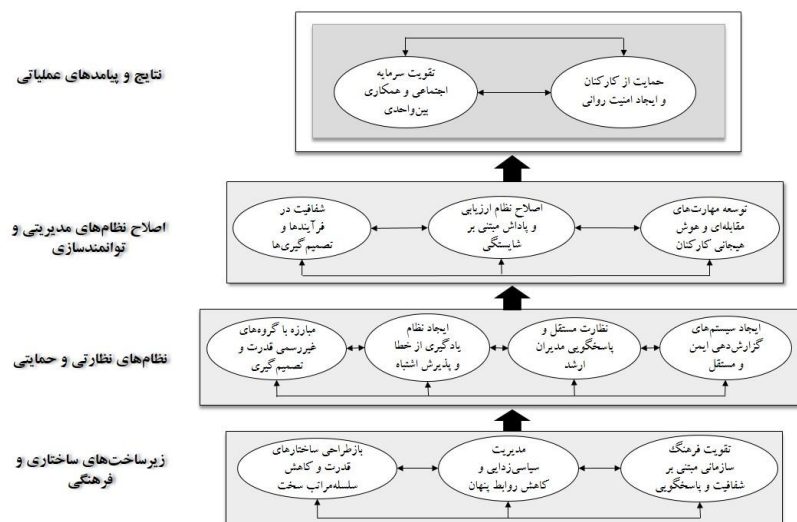
جدول (۸). تعیین سطوح متغیرها (جدول تلفیق تناوب اول تا چهارم)

سطح معیار	اشتراک	خروجی	ورودی	معیار
اول	۷،۱۰،۱۲	۷،۱۰،۱۲	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸،۱۰،۱۲	حمایت از کارکنان و ایجاد امنیت روانی
اول	۱،۳،۵،۶،۸،۹	۱،۳،۵،۶،۸،۹	۱،۳،۵،۶،۸،۹	تقویت سرمایه اجتماعی و همکاری بین‌واحدی
دوم	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸	شفافیت در فرآیندها و تصمیم‌گیری‌ها
دوم	۲،۳،۴،۵،۶،۸	۲،۳،۴،۵،۶،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸،۱۱	اصلاح نظام ارزیابی و پاداش مبتنی بر شایستگی
دوم	۱،۲،۳،۴،۵،۸،۱۱	۱،۲،۳،۴،۵،۸،۱۱	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸،۱۱،۱۲	توسعه مهارت‌های مقابله‌ای و هوش هیجانی کارکنان
سوم	۲،۶،۸	۲،۶،۸	۱،۲،۶،۸،۱۰	ایجاد سیستم‌های گزارش‌دهی ایمن و مستقل
سوم	۲،۱۰،۱۲	۲،۱۰،۱۲	۱،۲،۸،۱۰،۱۲	نظارت مستقل و پاسخگویی مدیران ارشد
سوم	۱۱،۱۲	۱۱،۱۲	۱،۱۱،۱۲	مبارزه با گروه‌های غیررسمی قدرت و تصمیم‌گیری
سوم	۶،۱۰،۱۱،۱۲	۶،۱۰،۱۱،۱۲	۲،۶،۱۰،۱۱،۱۲	ایجاد نظام یادگیری از خطا و پذیرش اشتباه
چهارم	۱،۸،۱۰	۱،۸،۱۰	۱،۸،۱۰	بازطراحی ساختارهای قدرت و کاهش سلسله‌مراتب سخت
چهارم	۱،۸	۱،۸	۱،۸	تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفافیت و پاسخگویی
چهارم	۱	۱	۱	مدیریت سیاسی‌زدایی و کاهش روابط پنهان

ترسیم مدل

پس از اینکه سطح‌بندی انجام شد و روابط بین متغیرها مشخص گردید، می‌بایست باتوجه به ماتریس دستیابی سازگار شده، مدل نهایی ترسیم گردد. بدر این راستا ابتدا متغیرها به ترتیب قرارگیری در سطوح،

از بالا به پایین مرتب می‌شوند. همانطور که میبینید در این پژوهش، راهکارهای پیشگیری از گسلایتینگ (دستکاری روان‌شناختی) منابع انسانی، در چهار سطح تنظیم شده‌اند. مدل نهایی پژوهش در شکل شماره (۲) نشان داده شده است.



شکل (۲). مدل نهایی پژوهش

نتیجه‌گیری

در این پژوهش، نتایج در دو بخش کیفی و کمی قابل طرح است. نتایج بخش کیفی نشان‌دهنده راهکارهای پیشگیری از گسلایتینگ (دستکاری روان‌شناختی) منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌باشد. بر این اساس، دوازده راهکار اصلی شناسایی شد که در قالب چهار سطح بنیادی، توانمندساز، فرآیندی و عملیاتی دسته‌بندی شدند.

سطح چهارم به عنوان بنیادی‌ترین لایه، شامل سه راهکار بازطراحی ساختارهای قدرت و کاهش سلسله‌مراتب سخت، تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفافیت و پاسخگویی، و مدیریت سیاسی‌زدایی و کاهش روابط پنهان است. این راهکارها ریشه‌ای‌ترین و ساختاری‌ترین اقدامات هستند که بدون آن‌ها سایر راهکارها اثرگذاری لازم را نخواهند داشت. سطح سوم به عنوان لایه توانمندساز، شامل چهار راهکار ایجاد سیستم‌های گزارش‌دهی ایمن و مستقل، نظارت مستقل و پاسخگویی مدیران ارشد، مبارزه با گروه‌های غیررسمی قدرت و تصمیم‌گیری، و ایجاد نظام یادگیری از خطا و پذیرش اشتباه است که مکانیسم‌های اجرایی و نظارتی لازم برای تحقق

سطح چهارم را فراهم می‌کنند. سطح دوم به عنوان لایه فرآیندی، شامل سه راهکار شفافیت در فرآیندها و تصمیم‌گیری‌ها، اصلاح نظام ارزیابی و پاداش مبتنی بر شایستگی، و توسعه مهارت‌های مقابله‌ای و هوش هیجانی کارکنان است که فرآیندهای درونی سازمان را اصلاح می‌کنند و کارکنان را برای مقابله با گسلایتینگ توانمند می‌سازند. در نهایت، سطح اول به عنوان بالاترین لایه، شامل دو راهکار حمایت از کارکنان و ایجاد امنیت روانی و تقویت سرمایه اجتماعی و همکاری بین‌واحدی است که نتیجه و پیامد نهایی به کارگیری موفق سطوح پایین‌تر محسوب می‌شوند.

نتایج بخش کمی نیز مشتمل بر سطح‌بندی و اولویت‌بندی این راهکارها بر اساس روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) می‌باشد. بر این اساس، راهکارهای سطح چهارم به عنوان بنیادی‌ترین و علت راهکارهای سطوح بالاتر شناسایی شدند و راهکارهای سطح اول به عنوان پیامد و نتیجه نهایی به کارگیری سطوح پایین‌تر محسوب می‌شوند. این سطح‌بندی نشان می‌دهد که سازمان‌های دولتی برای مقابله با گسلایتینگ باید ابتدا بر سطح چهارم متمرکز شوند، زیرا این راهکارها زمینه‌ساز تحقق سایر سطوح هستند. سپس با استقرار نظام‌های نظارتی و حمایتی در سطح سوم، اصلاح فرآیندهای مدیریتی در سطح دوم، و در نهایت تحقق امنیت روانی و سرمایه اجتماعی در سطح اول، می‌توان به پیشگیری مؤثر از این پدیده دست یافت.

پدیده گسلایتینگ منابع انسانی را باید یک بیماری سیستمی و پنهان در سازمان‌ها تلقی کرد که ریشه در ساختارهای قدرت نامتقارن و فرهنگ سازمانی بیمار دارد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که این پدیده عمدتاً از بستر سوءاستفاده از سلسله‌مراتب قدرت، تشکیل حلقه‌های غیررسمی تصمیم‌گیری و فرهنگ انکار واقعیت‌ها برای حفظ وجهه سازمان تغذیه می‌کند. آنچه این وضعیت را بحرانی می‌سازد، گذار سریع آسیب از سطح ساختاری به سطح انسانی است؛ به گونه‌ای که مهم‌ترین پیامدهای آن نه در حوزه فرآیندها یا عملکرد، که در قالب فرسودگی شغلی، تخریب هویت حرفه‌ای و اختلالات روان‌تنی کارکنان نمایان می‌شود. این یافته هشدار می‌دهد که قربانی اصلی گسلایتینگ، سرمایه انسانی و سلامت روانی سازمان است. در یک چرخه معیوب، سوءاستفاده از قدرت به سکوت و انزوای کارکنان می‌انجامد و این سکوت، بستر را برای تداوم پنهان‌کاری و سرکوب هموارتر می‌کند. پیامد این وضعیت، ایجاد شکاف عمیق بین مدیریت و کارکنان، تشدید سیلو شدگی و تثبیت فرهنگی مبتنی بر ترس و بی‌اعتمادی است که هرگونه نوآوری و اصلاح را با مقاومت مواجه می‌سازد. بنابراین، غلبه بر این پدیده نیازمند مداخله‌ای ریشه‌ای و چندلایه است که در مدل سطح‌بندی‌شده این پژوهش به خوبی

تبیین شده است.

مقایسه یافته‌های پژوهش حاضر با پیشینه تجربی داخلی و خارجی، نشان‌دهنده همسویی معنادار در سطوح مفهومی و ساختاری است، ضمن آنکه برخی تفاوت‌های ظریف نیز قابل شناسایی است. پژوهش یاسینی و همکاران (۱۴۰۴) با شناسایی چهار حوزه مدیریت و رهبری، ارتباطات اجتماعی، رفتارهای مدیریتی و روان‌شناختی برای گسلایتینگ، عملاً چارچوبی را ترسیم می‌کند که با یافته‌های پژوهش حاضر در خصوص راهکارهای ساختاری (بازطراحی قدرت، مبارزه با گروه‌های غیررسمی) و راهکارهای روانی (حمایت از کارکنان، توانمندسازی) همخوانی کامل دارد. پژوهش ابراهیمی (۱۴۰۴) با تأکید بر تحریف گفتمان سازمانی و کنترل‌های رفتاری و سرکوب گفتاری دقیقاً همان مکانیزمی را توصیف می‌کند که در پژوهش حاضر در قالب راهکارهای تقویت فرهنگ شفافیت و ایجاد نظام یادگیری از خطا به عنوان راهکارهای پیشگیری شناسایی شده است. در سطح بین‌المللی، یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج کاتسرومپا و همکاران (۲۰۲۵) و کوکرجا و پاندی (۲۰۲۳) همخوانی چشمگیری دارد، زیرا هر دو پژوهش خارجی ساختار دو عاملی گسلایتینگ را شامل سوءاستفاده از قدرت و از دست رفتن اعتماد به خود تأیید کرده‌اند که دقیقاً همان الگویی است که در پژوهش حاضر مشاهده می‌شود. پژوهش عطا و همکاران (۲۰۲۵) نیز رابطه منفی بین گسلایتینگ و تثبیت حرفه‌ای را گزارش کرده که با یافته پژوهش حاضر در خصوص تخریب هویت حرفه‌ای و افزایش نرخ خروج داوطلبانه نیروهای متخصص همخوانی کامل دارد. با وجود این همسویی‌های گسترده، برخی عدم همسویی‌ها نیز قابل تشخیص است. پژوهش امجد و همکاران (۲۰۲۵) به نقش تعدیل‌کننده هوش هیجانی در رابطه بین گسلایتینگ و رفاه کارکنان اشاره دارد و نشان می‌دهد که برخی کارکنان نه تنها در برابر دستکاری مقاومت می‌کنند، بلکه از آن به عنوان منبعی برای رشد درونی استفاده می‌کنند. این یافته که بر نقش تفاوت‌های فردی تأکید دارد، در پژوهش حاضر که عمدتاً بر راهکارهای ساختاری و سازمانی متمرکز بوده، کمتر مورد توجه قرار گرفته است، هرچند راهکار توسعه مهارت‌های مقابله‌ای و هوش هیجانی کارکنان تا حدودی این شکاف را پوشش می‌دهد. همچنین پژوهش آجایی و همکاران (۲۰۲۴) بین نظارت توهین‌آمیز و سوءاستفاده روانی به عنوان شاخص‌های گسلایتینگ تمایز قائل شده و پژوهش برنز و همکاران (۲۰۲۴) با تمرکز بر ماکیاولیسم و دستکاری عاطفی عمق بیشتری به ریشه‌های شخصیتی گسلایتینگ بخشیده است، در حالی که در پژوهش حاضر چنین تمایزی با این درجه از ریزبینی مشاهده نمی‌شود و راهکارها در سطحی کلی‌تر دسته‌بندی شده‌اند.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که پیشگیری از گسلایتینگ منابع انسانی در سازمان‌های دولتی نیازمند رویکردی چندلایه و سیستماتیک است که از بازطراحی ساختارهای قدرت و فرهنگ سازمانی آغاز می‌شود و با استقرار نظام‌های نظارتی، اصلاح فرآیندهای مدیریتی و در نهایت حمایت از کارکنان و تقویت سرمایه اجتماعی به نتیجه می‌رسد. تا زمانی که ترس از افشای واقعیت جای خود را به احترام به صدای کارکنان ندهد، گسلایتینگ به عنوان یک آسیب مزمن، بهره‌وری و سلامت سازمان‌ها را تهدید خواهد کرد.

پیشنهادهای

بر اساس یافته‌های بخش کیفی و کمی پژوهش و مدل سطح‌بندی شده راهکارهای پیشگیری از گسلایتینگ منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، پیشنهادهای کاربردی زیر در چهار سطح بنیادی، توانمندساز، فرایندی و عملیاتی ارائه می‌شود.

سطح چهارم (زیرساخت‌های ساختاری و فرهنگی)

بازطراحی ساختارهای قدرت و کاهش سلسله‌مراتب سخت: سازمان‌های دولتی باید ساختارهای سازمانی خود را به سمت کاهش تمرکز قدرت و توزیع متوازن آن در سطوح مختلف سوق دهند تا از سوءاستفاده از سلسله‌مراتب قدرت به عنوان مهم‌ترین علت شکل‌گیری گسلایتینگ جلوگیری شود. این امر از طریق تشکیل تیم‌های تصمیم‌گیری مشارکتی، کاهش فاصله قدرت بین مدیران و کارکنان، و نظارت بر استفاده مدیران از اقتدار موقعیتی محقق می‌شود. همچنین، تعریف حدود اختیارات مدیران و ایجاد سازوکارهای بازخورد از پایین به بالا می‌تواند از تمرکز بیش از حد قدرت در دست مدیران ارشد جلوگیری کند.

تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفافیت و پاسخگویی: تدوین منشور اخلاقی و ارتباطی الزام‌آور که در آن فرهنگ پذیرش اشتباه، پرهیز از انکار واقعیت‌ها و احترام به صدای کارکنان به عنوان ارزش‌های محوری تعریف شود، از اولویت بالایی برخوردار است. این منشور باید به امضای تمامی مدیران ارشد برسد و تخلف از آن با کاهش پاداش یا جابجایی همراه باشد. علاوه بر این، برگزاری جلسات منظم برای بررسی موارد نقض منشور و تقدیر از مدیرانی که به شفافیت و پاسخگویی پایبند هستند، می‌تواند به نهادینه‌سازی این فرهنگ کمک کند.

مدیریت سیاسی‌زدایی و کاهش روابط پنهان: کاهش نفوذ روابط سیاسی در انتصابات، مبارزه با لابی‌گری داخلی و رقابت ناسالم، و استقرار شایسته‌سالاری در مدیریت منابع انسانی از طریق طراحی فرآیندهای شفاف جذب، ارتقا و پاداش بر مبنای عملکرد از اقدامات ضروری است. برای این منظور، باید معیارهای عینی و قابل سنجش برای انتصابات تعریف شود و کمیته‌های مستقل انتخاب و ارتقا تشکیل گردد که فارغ از فشارهای سیاسی تصمیم‌گیری کنند. همچنین،

انتشار عمومی فرآیندهای انتصاب و ارتقا می‌تواند به کاهش روابط پنهان کمک کند.

سطح سوم (نظام‌های نظارتی و حمایتی)

ایجاد سیستم‌های گزارش‌دهی ایمن و مستقل: سازمان‌ها باید بسترهای آنلاین و فیزیکی ایمنی را برای گزارش تخلفات و پنهان‌کاری‌ها ایجاد کنند که در آن هویت گزارش‌دهنده کاملاً محفوظ بماند. این سیستم‌ها باید به دسترسی مستقیم و بدون واسطه بالاترین مقام سازمان یا هیئت امنای مستقل مجهز باشند تا کارکنان بدون ترس از انتقام‌گیری، واقعیت‌ها را بیان کنند. همچنین، باید سازوکارهای بازخورد به گزارش‌دهندگان و اطلاع‌رسانی درباره اقدامات انجام‌شده طراحی شود تا اعتماد به سیستم گزارش‌دهی تقویت گردد.

نظارت مستقل و پاسخگویی مدیران ارشد: مصونیت‌زدایی از مدیران ارشد، ایجاد سازوکارهای نظارتی خارج از سلسله‌مراتب سازمانی، و ارزیابی ۳۶۰ درجه مدیران از سوی زیردستان، همکاران و مافوق‌ها از اقدامات کلیدی است. شاخص‌هایی مانند احترام به نظرات مخالف، شفافیت در ارتباطات و حمایت از رشد کارکنان باید در فرم‌های ارزیابی مدیران گنجانده شود و نتایج آن در ترفیع و پاداش آن‌ها تأثیرگذار باشد. همچنین، تشکیل هیئت‌های بازرسی مستقل که به طور دوره‌ای عملکرد مدیران را بررسی می‌کنند، می‌تواند به مهار سوءاستفاده از قدرت کمک کند.

مبارزه با گروه‌های غیررسمی قدرت و تصمیم‌گیری: الزامی کردن ثبت رسمی کلیه جلسات کلیدی، انتشار صورت‌جلسات برای واحدهای مرتبط، و حضور ناظران مستقل از منابع انسانی در جلسات به منظور کاهش انحصارطلبی گروه‌های غیررسمی از اقدامات ضروری است. همچنین، باید سازوکارهایی برای شناسایی و انحلال حلقه‌های پنهان قدرت طراحی شود و افراد منتقد به جای کنار گذاشته شدن، در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت داده شوند. تقویت کانال‌های رسمی تصمیم‌گیری و کاهش وابستگی به شبکه‌های غیررسمی نیز می‌تواند به این امر کمک کند.

ایجاد نظام یادگیری از خطا و پذیرش اشتباه: نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری از خطا، انتقال تجربیات بین کارکنان و واحدها، و حذف مجازات‌های ناعادلانه در قبال افشای خطا از اقدامات کلیدی است. برای این منظور، باید جلسات بررسی خطاها به صورت منظم برگزار شود و نتایج آن به صورت مستند در اختیار همه واحدها قرار گیرد. همچنین، تشویق کارکنان به گزارش خطاها بدون ترس از مجازات و تقدیر از کسانی که به شناسایی و اصلاح خطاها کمک می‌کنند، می‌تواند به نهادینه‌سازی این فرهنگ کمک کند.

سطح دوم (اصلاح نظام‌های مدیریتی و توانمندسازی)

شفافیت در فرآیندها و تصمیم‌گیری‌ها: شفاف‌سازی مسیر پیشرفت شغلی، انتشار عمومی صورت‌جلسات و مصوبات، و حذف تصمیم‌گیری‌های پشت درهای بسته از اقدامات اساسی است.

سازمان‌ها باید معیارهای روشن برای ارتقا و پاداش تعریف کنند و آن را به اطلاع همه کارکنان برسانند. همچنین، انتشار عمومی صورت‌جلسات و مصوبات جلسات کلیدی می‌تواند به کاهش پنهان‌کاری و افزایش اعتماد کارکنان کمک کند. ایجاد سامانه‌های اطلاع‌رسانی شفاف درباره تصمیمات سازمانی نیز از اقدامات مکمل است.

اصلاح نظام ارزیابی و پاداش مبتنی بر شایستگی: حذف تبعیض در ارزیابی عملکرد، جلوگیری از وعده‌های دروغین ارتقا و پاداش، و پیوند پاداش با عملکرد واقعی از اقدامات ضروری است. برای این منظور، باید شاخص‌های عینی و قابل سنجش برای ارزیابی عملکرد تعریف شود و ارزیابی توسط چند منبع (مدیر، همکار، زیردست) انجام گیرد. همچنین، شفاف‌سازی فرآیند پاداش و ارتقا بر اساس معیارهای مشخص و انتشار عمومی نتایج ارزیابی می‌تواند به کاهش تبعیض و وعده‌های دروغین کمک کند.

توسعه مهارت‌های مقابله‌ای و هوش هیجانی کارکنان: آموزش مهارت‌های هوش هیجانی، جرئت‌ورزی و تشخیص رفتارهای گسلایتینگ به کارکنان، تاب‌آوری آن‌ها را در برابر دستکاری روانی افزایش می‌دهد. این آموزش‌ها باید به صورت کارگاه‌های عملی و مستمر برگزار شود تا کارکنان توانایی مقابله با سرکوب گفتاری را کسب کنند. همچنین، برگزاری دوره‌های مدیریت استرس و تاب‌آوری روانی می‌تواند به کاهش آسیب‌های روانی ناشی از گسلایتینگ کمک کند. ایجاد گروه‌های حمایتی هم‌تا نیز می‌تواند به تبادل تجربیات و راهکارهای مقابله‌ای بین کارکنان کمک کند.

سطح اول (نتایج و پیامدها)

حمایت از کارکنان و ایجاد امنیت روانی: ایجاد جو حمایتی و امن روانی، حذف تهدید پرونده پرسنلی، و ارائه خدمات مشاوره و سلامت روان با دسترسی آسان و محرمانه از اقدامات کلیدی است. با توجه به اینکه فرسودگی شغلی و اختلالات روان‌تنی اولین پیامد گسلایتینگ است، طراحی برنامه‌های مداخله در سلامت روان شامل دوره‌های منظم مدیریت استرس، غربالگری دوره‌ای سلامت روان و ایجاد مرخصی‌های سلامت روان بدون کسر از مرخصی استعلاجی ضروری است. همچنین، ایجاد واحدهای مشاوره تخصصی با دسترسی آسان و محرمانه و ارائه خدمات روان‌درمانی به قربانیان گسلایتینگ می‌تواند به کاهش آسیب‌های روانی کمک کند.

تقویت سرمایه اجتماعی و همکاری بین‌واحدی: کاهش سیلو شدگی و انزوای واحدها، تقویت اعتماد بین مدیریت و کارکنان، و افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها از اقدامات ضروری است. برای این منظور، باید تیم‌های فرابخشی برای پروژه‌های مشترک تشکیل شود و سازوکارهای همکاری بین‌واحدی تقویت گردد. همچنین، برگزاری جلسات مشترک بین واحدها و ایجاد کانال‌های ارتباطی باز می‌تواند به کاهش انزوای واحدها کمک کند. افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها از طریق تشکیل شوراهای مشورتی و نظرسنجی‌های

منظم نیز می‌تواند به تقویت سرمایه اجتماعی کمک کند.

منابع

- ابراهیمی، الهام. (۱۴۰۴). فهم پدیده گسلایتینگ در بافتار سازمانی: رویکرد پدیدارشناسی توصیفی. *مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۲۳(۴)، ۳۷۳-۳۸۸.
- یاسینی، علی؛ آدینه وند، محمد و کبیری یگانه، محمود رضا. (۱۴۰۴). فهم پدیده گسلایتینگ در روابط سازمانی. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۱۳(۲۵۰)، ۶۷-۹۰.

References

- Ajayi, A. M., Fapohunda, T. M., & Bankole, R. A. (2024). Effect of Gaslighting on Employees' Performance in Nigerian Private University. *The Pacific Journal of Science and Technology*, 25(2), 103-110.
- Amjad, T., Bibi, M., & Mahmood, T. (2025). Psychological Warfare at Work: Emotional Intelligence as a Moderator between Workplace Gaslighting and Employee Well-being. *Advance Journal of Econometrics and Finance*, 3(3), 103-112.
- Atta, M. H. R., Waheed Elzohairy, N., Abd Elaleem, A. E. D. M. H., Othman, A. A., Hamzaa, H. G., El-Sayed, A. A. I., & Zoromba, M. A. (2025). Comprehending the disruptive influence of workplace gaslighting behaviours and mobbing on nurses' career entrenchment: a multi-centre inquiry. *Journal of Advanced Nursing*, 81(4), 1815-1828.
- Burns, G. N., DeGennaro, M. P., Harrell, C. E., Morrison, P. J., Soda, L. M., & Walters, R. (2024). Emotional manipulation in the workplace: An investigation into the indirect effects of Machiavellianism on counterproductive work behaviors (CWBs). *Personality and Individual Differences*, 221, 112568.
- Beerbohm, E. W., & Davis, R. (2023). Gaslighting citizens. *American Journal of Political Science*, 67(4), 867-879. <https://doi.org/10.1111/ajps.12678>
- Davis, A. M., & Ernst, R. (2020). Racial gaslighting. In *The politics of protest* (pp. 47-60). Routledge.
- Clark, C. M. (2024). Navigating the challenging complexities of gaslighting in nursing academe. *Teaching and Learning in Nursing*, 19(2), 113-118.
- Ebrahimi, E. (2025). Understanding the Phenomenon of Gaslighting in Organizational Context: A Descriptive Phenomenological Approach. *Organizational Culture Management*, 23(4), 373-388. (In persian)
- Fielding-Singh, P., & Dmowska, A. (2022). Obstetric gaslighting and the denial of mothers' realities. *Social Science & Medicine*, 301, 114938.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. CA: Sociology Press Mill Valley.
- Graves, C. G., & Spencer, L. G. (2022). Rethinking the rhetorical epistemics of gaslighting. *Communication Theory*, 32(1), 48-67.
- Hackett, E. A. (2024). *A Phenomenological Study of Gaslighting on Self-Concept in the Workplace* (Doctoral dissertation, The Chicago School of Professional Psychology).
- Johnson, V. E., Nadal, K. L., Sissoko, D. G., & King, R. (2021). "It's not in

your head”: Gaslighting, ‘splaining, victim blaming, and other harmful reactions to microaggressions. *Perspectives on psychological science*, 16(5), 1024-1036.

Jones, S. S. (2023). Gaslighting and dispelling: Experiences of non-governmental organization workers in navigating gendered corruption. *Human Relations*, 76(6), 901-925.

Katsiroumpa, A., Moisoglou, I., Konstantakopoulou, O., Tsiachri, M., Kolisiati, A., & Galanis, P. (2025). The gaslighting at work scale: Development and initial validation. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 1-23.

Kincaid, P. A., Reger, R. K., Kidwell, V. L., & Neumann, C. (2023). Gaslighting: The Dark Side of Trust in Organizations. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2023, No. 1, p. 12217). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Kukreja, P., & Pandey, J. (2023). Workplace gaslighting: Conceptualization, development, and validation of a scale. *Frontiers in Psychology*, 14, 1099485.

Legacy, C. (2025). On Transformation and Gaslighting. *Planning Theory & Practice*, 26(4), 477-480.

Legacy, C., Gibson, C., & Rogers, D. (2025). Gaslighting urban planning? On risk, public participation, and the evolving structures of social licence to operate. *Antipode*, 57(3), 1017–1040.

Merriam-Webster. (2024). Word of the year 2022: ‘Gaslighting’, plus ‘sentient’, ‘omicron’, ‘queen consort’ and other top look-ups of 2022.

Ogunfowora, B., Guenther, K., & Bourdage, J. (2023). On the Structure and Nomological Network of Gaslighting in the Workplace-A Leadership Perspective. In *Academy Of Management Proceedings* (Vol. 2023, No. 1, p. 19012). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Ruíz, E. (2020). Cultural gaslighting. *Hypatia*, 35(4), 687–713.

Van Maanen, J. (2015). The present of things past: Ethnography and career studies. *Human Relations*, 68(1), 35-53.

Yasini, A. , Adinehyand, M. and Kabiri Yeganeh, M. (2025). Understanding the Phenomenon of Gaslighting in Organizational Relationships. *Public Organizations Management*, 13(2), 67-90. (In Persian)