

# Public Organizations Management *Open Access*

Vol. 13(2), (Series 50): -/ 2025

 DOI: <https://doi.org/>

E-ISSN: 2538-600X

## ORIGINAL ARTICLE

### Understanding the Phenomenon of Gaslighting in Organizational Relationships

Ali Yasini<sup>1\*</sup> , Mohammad Adinehvand<sup>2</sup> , Mahmoudreza Kabiri Yeganeh<sup>3</sup> 

1. Associate Professor,  
Department of Management, Ilam  
University, Ilam, Iran

2. MSc Student, Department of  
Management (Human Resource  
Development), Ilam University,  
Ilam, Iran.

3. Ph.D, Department of Media  
Management, Branch Science and  
Research Tehran, Islamic Azad  
University, Tehran, Iran.

#### Correspondence

Ali Yasini

E-mail: [A.yasini@ilam.ac.ir](mailto:A.yasini@ilam.ac.ir)

Receive: 21/Nov/21

Revise: 25/Jon/25

Accept: 08/Mar/2025

#### How to cite

Adinehvand, M., Yasini, A., &  
Kabiri Yeganeh, M. R. (2025).  
Understanding the Phenomenon of  
Gaslighting in Organizational  
Relationships. *Public  
Organization Management*,  
13(2), -.

#### ABSTRACT

One of the acute forms of organizational and interpersonal misconduct in communication is the phenomenon of gaslighting, which refers to the emotional abuse of an individual or a type of psychological harassment inflicted by others. This is achieved through the imposition of psychological pressures on the targeted individual, resulting in a disruption of their organizational duties. Therefore, the aim of the present study is to analyze employees' perceptions and lived experiences of gaslighting in organizational relationships within government organizations in Kermanshah city. To this end, a qualitative research method employing a phenomenological approach was utilized to understand and identify the phenomenon of gaslighting in organizational contexts. The participants in the study consisted of employees from various government organizations in Kermanshah, with a total of 20 interviews conducted using purposive sampling until data saturation was achieved. The inter-rater agreement coefficient was utilized to assess reliability, while validity of the identified codes was ensured through peer review and participant feedback. The results of the content analysis coding revealed that the phenomenon of gaslighting encompasses 18 main categories, which can be categorized into four distinct areas. The first area pertains to management and leadership, which includes categories such as: the manager's inability to accept mistakes, lack of personal accountability, limitations in decision-making, non-acceptance of others' opinions, and dismissal of emotions. The second area relates to communication and social interactions, which includes categories such as: controlling social relationships, disseminating misinformation, instilling uncertainty and doubt in the individual, concealment, and exploiting feelings of sadness and despair. The third area encompasses managerial and professional behaviors, which includes categories such as: blame-oriented behaviors, Machiavellian conduct, bullying, persistent criticism, projecting behaviors, and utilizing past emotions. The fourth area is psychological, which encompasses categories such as controlling employees' personal lives and blame-related behaviors.

#### KEYWORDS

Emotional abuse, Gaslighting, Emotional blackmail, Organizational communication, Phenomenology.



© 2025, by the author (s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

## «مقاله پژوهشی-اکتشافی»

## فهم پدیده گس لایتینگ در روابط سازمانی

علی یاسینی<sup>۱\*</sup> ID، محمد آدینه‌وند<sup>۲</sup> ID، محمودرضا کبیری یگانه<sup>۳</sup> ID

یکی از انواع حاد سوءرفتارهای سازمانی و بین فردی در ارتباطات، پدیده گس لایتینگ است که به مفهوم سوءاستفاده عاطفی از یک فرد یا به نوعی آزار و اذیت روانی فرد توسط عده‌ای دیگر است که از طریق ایجاد فشارهای روانی بر فرد مورد نظر باعث ایجاد خلل در انجام وظایف سازمانی می‌شود. بنابراین، هدف پژوهش حاضر تحلیل ادراک و تجربه زیسته کارکنان از پدیده گس لایتینگ در روابط سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمانشاه است. بدین منظور با بهره‌گیری از روش کیفی و با رویکرد پدیدارشناسی به فهم و شناسایی پدیده گس لایتینگ در روابط سازمانی پرداخته شد. مشارکت‌کنندگان در پژوهش را تمامی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمانشاه تشکیل داده که با شیوه نمونه‌گیری هدفمند، تعداد ۲۰ مصاحبه تا رسیدن به مرحله اشباع داده‌ها انجام شد. از ضریب توافق بین دو کدگذار برای بررسی پایایی و از طریق بررسی همکاران و مشارکت کنندگان جهت روایی کدهای احصاء شده استفاده شد. نتایج کدگذاری حاصل از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها نشان داد که پدیده گس لایتینگ 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.

## واژه‌های کلیدی

سوءاستفاده عاطفی، گس لایتینگ، باج‌گیری عاطفی، ارتباطات سازمانی، پدیدارشناسی.

۱. دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.
۲. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی (گرایش توسعه منابع انسانی)، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.
۳. دکتری، گروه مدیریت رسانه، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

نویسنده مسئول: علی یاسینی

رایانامه: [A.yasini@ilam.ac.ir](mailto:A.yasini@ilam.ac.ir)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۰۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۱/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۱۸

آدینه‌وند، محمد؛ یاسینی، علی و کبیری یگانه، محمودرضا (۱۴۰۴). فهم پدیده گس لایتینگ در روابط سازمانی. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۳(۲)، -.



## مقدمه

یکی از الگوهای عاطفی مخرب که بر ابعاد مختلف رابطه تأثیر دارد، پدیده گس‌لایتینگ<sup>۴</sup> (سوءاستفاده عاطفی) است. در طول دهه اخیر، تحقیقاتی در مورد سوءاستفاده عاطفی و آزار و اذیت در محل کار به‌عنوان یک زمینه علمی جدید ظاهر شده است (هادوی‌نژاد و درزی، ۲۰۱۵).

با توجه به دیدگاه سازمان بهداشت جهانی، برنامه‌های سلامتی در محل کار یکی از بهترین راه‌ها برای جلوگیری و کنترل بیماری مزمن و همچنین حمایت از سلامت روانی کارکنان هستند (مالیک و ستار<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲).

مهرانی (۲۰۱۱)، معتقد است که امروزه در هر محیطی که کار می‌کنیم یک واقعیت ملموس قابل مشاهده را می‌بینیم و آن هم پدیده گس‌لایتینگ است که نوعی دست‌کاری روان‌شناختی است که طی آن یک شخص یا گروه، دچار شک و تردید می‌شود. در واقع جزء رفتارهای توهین‌آمیز کمتر شناخته شده است. نشانه‌های گس‌لایتینگ واضح و آشکار نیست، بلکه رفتاری است که فرد قربانی نمی‌تواند آن را به‌آسانی تشخیص دهد. به‌طوری که جامعه نیز آن را به‌طور ناخودآگاه پذیرفته است (ژو<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

گس‌لایتینگ، نوعی سوءاستفاده عاطفی است که باعث می‌شود فرد باورها و درک خود از واقعیت را زیر سؤال ببرد. با گذشت زمان، این نوع دست‌کاری می‌تواند عزت‌نفس و اعتماد به نفس فرد را از بین ببرد (اوستان، ۲۰۱۶). فروارد<sup>۷</sup> (۱۹۹۷)، نیز معتقد است «پدیده گس‌لایتینگ شکلی از دست‌کاری کردن شدید دیگران است، به‌طوری که اگر خواسته‌های یک فرد را که به ما نزدیک است برآورده نکنیم، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از تهدید استفاده می‌کند تا ما را تنبیه کند».

پدیده گس‌لایتینگ به مفهوم سوءاستفاده جمعی کارکنان از یک همکار یا به‌نوعی آزار و اذیت روانی فرد توسط عده‌ای دیگر است که با ایجاد فشارهای روانی بر فرد موردنظر باعث از بین بردن شخصیت او و ایجاد خلل در انجام منظم، مستمر و دائمی وظایف سازمانی می‌شود. با توجه به اهمیت مسئله گس‌لایتینگ و پیامدهای منفی آن شناخت و پیشگیری رفتارهای پدیده گس‌لایتینگ نقش بسزایی در سلامت روانی و جسمانی کارکنان و افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان خواهد داشت.

سیویلا و هیم ورث<sup>۸</sup> (۲۰۲۰) بیان داشته‌اند با اینکه متخصصان حوزه مدیریت بر این اعتقادند که ارتباطات اصل مهم در توسعه

ماهیت اجتماعی انسان ایجاد می‌کند آدمی با وجوه گوناگون اجتماع و مجموعه‌های درون آن ارتباط برقرار کند (سلیمانی‌نژاد و همکاران، ۲۰۱۶). در این میان، سازمان، به‌منزله یک نهاد اجتماعی، به دلیل اهداف بنیانی فراتر از ارتباطات روزمره، نوعی ارتباطات سازمانی بین افراد برقرار می‌کند (ارتورتن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). یکی از فرض‌های اساسی رفتار سازمانی شناخت ویژگی‌های فردی و ارتباطی افراد به‌منظور دسترسی به بهره‌وری بیشتر و تحقق اهداف سازمانی است (نظری و همکاران، ۲۰۱۰). از طرفی، سازمان‌ها نیز دریافته‌اند که ارتباطات مؤثر سازمانی بین منابع انسانی و درک انگیزه‌های ارتباطی کارکنان در توفیق آنان برای دستیابی به اهداف طراحی شده سازمان عامل مؤثری است (مولوی و همکاران، ۲۰۱۸). ارتباطات مؤثر نه تنها کلید فتح درهای بسته در جهان است، بلکه فعالیتی اجتناب‌ناپذیر و الزام‌آور برای زندگی فردی، گروهی و سازمانی در همه جوامع بشری است (چانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

دنیای امروزی دنیایی پر از چالش‌های نوین فراروی سازمان‌ها است. روندهای رقابتی از یک‌سو و ضرورت دستیابی به سطح بالایی از کیفیت ارتباطات که مطابق با اهداف سازمان باشد از سوی دیگر و همچنین تقاضای سازمان‌ها برای ارتباطات مؤثر، سازمان‌ها را مجاب می‌کند که ارتباطات اثربخشی در سازمان ایجاد کنند (سوزیکی و هیور<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). در این نبرد سازمان‌هایی موفق هستند که توانسته‌اند با بهره‌گیری از ارتباطات به‌عنوان مزیت رقابتی، سازمان را در صحنه رقابت پیش‌تاز نگه داشته و ارتباطات کلیدی طلایی در این عصر به شمار می‌رود. توانایی ایجاد و حفظ رفتار رضایت‌بخش در ارتباطات یکی از مهم‌ترین تکالیف تحولی است و بهترین پیش‌بین بهزیستی روان‌شناختی فرد است. یک رابطه مؤثر، به‌واسطه تسهیلگری در ارضای نیاز به عشق، حمایت، عاطفه و فهمیده شدن بر بهزیستی روان‌شناختی فرد تأثیر می‌گذارد و بستری را فراهم می‌کند که فرد با آسودگی خاطر اهداف سازمانی و شخصی خود را دنبال کرده و رضایت از حیطه‌های دیگر زندگی مانند رضایت شغلی را نیز به همراه دارد (مهرانی، ۲۰۱۱).

افرادی که رفتار مناسبی در روابط خود تجربه می‌کنند خودکارآمدی و عزت‌نفس بالاتری را گزارش می‌دهند و نسبت به اختلالات روانی آسیب‌پذیری کمتری را گزارش می‌دهند. از این رو مطالعه ارتباطات سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار است. الگوهای ارتباطی و عاطفی متنوعی وجود دارد که ابعاد مختلف روابط را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

4. Gaslighting

5. Malik & Sattar

6. Zhou

7. Forward

8. Civil & Himsworth

1. Ertureten & et al.

2. Chang

3. Suzuki & Hur

سازمانی است ولی آنچه در واقعیت نظام اداری و سازمان‌های دولتی کشور در سال‌های متمادی با آن مواجه است و نوعاً دردی کهنه و مزمن بشمار می‌رود، سوءاستفاده‌های عاطفی در روابط سازمانی است که جایگاه و منافع فرد در سازمان را توسط فرد یا گروه دیگر به خطر می‌اندازد. از طرف دیگر اگرچه تحقیقات تجربی و نظری درباره عواطف در بسیاری از زمینه‌ها گسترش یافته است و بسیاری از مسائل عاطفی اغلب مورد بحث قرار می‌گیرد، مفهوم گس‌لایتینگ به‌عنوان یک پدیده عاطفی در مطالعات سازمانی به‌ندرت ذکر می‌شود (مهرانی، ۲۰۱۱). در صورتی که مدیران در مقابل درخواست‌های منفی کارکنان از آن‌ها از هراس، ترس، گناه و شرم استفاده کنند تا در آن‌ها نفوذ نمایند و تصمیمات آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهند، در این صورت کارکنان مورد گس‌لایتینگ قرار گرفته‌اند (نیکنام و ریخته‌گر برنجی، ۲۰۲۱).

استفاده از ابزارهای دقیق و استاندارد می‌تواند کمک کند تا الگوهای گس‌لایتینگ را در روابط شناسایی کنند و چرخه ناکارآمد الگوهای آسیب‌زا را متوقف کنند. همچنین آنچه ضرورت شناسایی گس‌لایتینگ را بیشتر می‌کند توجه به این موضوع مهم است که تحقیقات اخیر باج‌گیری عاطفی را شکلی متمایز از آزار می‌دانند که علل و پیامدهای خاص خود را دارد (نیکنام و ریخته‌گر برنجی، ۲۰۲۱).

با وجود مشکلات ذکر شده ضرورت توجه به پدیده گس‌لایتینگ در سازمان‌ها بیش از پیش مشخص می‌گردد چرا که در نظام اداری که با این پدیده درگیر هستند عملاً روابط سازمانی را مخدوش می‌کند و این امر در بلندمدت می‌تواند موجبات رخوت سازمانی را در پی داشته باشد. سازمان‌های دولتی با وجود درگیر بودن با پدیده را نمی‌توان به سازمان خلاق، نوآور و خدمت‌محور که لازمه آن وجود ارتباطات مؤثر است مبدل کرد (جین و بال، ۲۰۲۰). اگرچه درک و فهم پدیده گس‌لایتینگ دشوار است، اما شناسایی و تعریف آن ضروری است، چرا که عدم تمرکز بر بدفتماری‌های همانند گس‌لایتینگ ممکن است ارتباطات مهم را مبهم کند.

به اعتقاد مالیک و ستار (۲۰۲۲)، الگویی در خصوص گس‌لایتینگ وجود ندارد و تلاش‌های پژوهشی انجام شده در این زمینه بسیار محدود بوده و مبانی نظری و تجربی اندکی در ادبیات آن وجود دارد. نوآوری این مطالعه در این است که مدل پژوهش حاضر مدلی جامع و غنی از پدیده گس‌لایتینگ است که تاکنون در پژوهش‌های گذشته چه در خارج کشور و چه در داخل کشور، به آن به اشاره‌ای نشده است. خلأ علمی تحقیقات در این زمینه کاملاً ملموس است. اهمیت موضوع و ضعف پیشینه علمی آن در

کشورمان، ضرورت اجرای این تحقیق را نشان می‌دهد. به‌علاوه، گس‌لایتینگ که سلامت سازمانی را به مخاطره می‌اندازد، به‌عنوان یک عامل مهم در ایجاد سلامت سازمانی و عملکرد موفق سازمان‌ها مورد توجه نبوده است. از این‌رو، شناسایی و شناخت این پدیده که به‌عنوان بیماری سازمانی محسوب می‌شود و مانع توسعه ارتباطات سازمانی است، ضروری است. از طرفی انتظار می‌رود با طراحی الگوی پدیده گس‌لایتینگ در بحث آسیب‌شناسی و پیامدهای که پدیده حاضر می‌تواند به دنبال داشته باشد، متمرکز واقع شود و نیز سازمان‌ها از نتایج آن در جهت توسعه ارتباطات خود بهره‌مند شوند. ارتباطات سازمانی از این‌رو دارای اهمیت است که در عصر حاضر تعامل و ارتباط برای ایجاد توسعه و مزیت رقابتی در رأس امور همه سازمان قرار دارد و باید از ارتباطات اثربخش با سازمان‌ها و نهادهای مختلف برخوردار باشد تا از طریق حفظ ارتباطات سازمانی، بتواند هم عملکرد سازمانی خود را افزایش دهد و هم موجب پیوستگی واحدهای مختلف سازمان و همبستگی مثبت افراد آن می‌شود؛ از این‌رو باید عامل‌های مؤثر بر ارتباطات سازمانی همانند پدیده گس‌لایتینگ به‌درستی بررسی شوند؛ بنابراین، مطالعه حاضر با استفاده از الگوی اشتراوس و کورین در راهبرد نظریه داده‌بنیاد و با هدف فهم پدیده گس‌لایتینگ در روابط سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمانشاه انجام شد. لذا، این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤالات زیر است:

- گس‌لایتینگ دارای چه عناصر پدیدارشناختی است؟
- نمونه‌های قابل انتزاع از پدیده گس‌لایتینگ در روابط سازمانی در چه شکل‌هایی قابل شناسایی هستند؟
- از نظر کارکنان پدیده گس‌لایتینگ در روابط سازمانی ایجاد شده را چگونه درک، معنا و تفسیر می‌کنند؟

### مبانی نظری

تعریف پدیده گس‌لایتینگ کمی دشوار است (لو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). در ادبیات به اصطلاحات بسیار مشابهی مثل گس‌لایتینگ و سوءاستفاده عاطفی، بدرفتاری روانی، سوءاستفاده کلامی، خشونت غیرفیزیکی و سوءاستفاده روانی اشاره شده است. مفهوم گس‌لایتینگ یا گس‌لایتینگ اولین بار توسط سوزان فوروارد که یک روان‌شناس آمریکایی بود، مطرح گردید (اوستان، ۲۰۱۶). در تعریف گس‌لایتینگ پنج واژه کلیدی وجود دارد: اول اینکه گس‌لایتینگ، قوی و نیرومند است و نوعی اعمال کنترل بر فرد دیگری است (نیکنام و ریخته‌گر برنجی، ۲۰۲۱). دوم، گس‌لایتینگ نوعی دست‌کاری کردن است؛ استفاده از روش‌های

بگویی یا کاری انجام‌دهی» یا «اگر من را دوست داری پس باید این کار را انجام‌دهی» یا «اگر این را به من ندهی، پس من دوست تو نیستم» نمونه‌هایی از این روش تنبیه هستند (یونگون و چن، ۲۰۲۲).

فروارد (۱۹۹۷)، معتقد است افرادی که گس‌لایتینگ می‌کنند به چهار طبقه تقسیم می‌شوند: ۱- تنبیه‌کنندگان‌های این سبک ۲- ناکام‌کنندگان ۳- رنجبران ۴- خود تنبیه-کنندگان ارتباطی که با اعمال اجبار به دنبال کسب اطاعت هستند. تنبیه‌کنندگان به دو روش فعال و منفعل عمل می‌کنند و اگر به خواسته خود نرسند فرد قربانی را تنبیه می‌کنند (لئونگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). خود تنبیه‌کنندگان اگر به خواسته خود نرسند با استفاده از رفتارهایی مثل تهدید به خودکشی فرد قربانی را آزار می‌دهند (یونگون و چن، ۲۰۲۲).

رنجبران معتقد است فقط رفتارهای خود آسیب‌رسان زمانی رنجشان کم می‌شوند و کمتر احساس بدبختی می‌کنند که قربانی خواسته‌های آن‌ها را اطاعت کند. به عبارتی آن‌ها این احساس را به فرد قربانی تزریق می‌کنند که او باعث همه مشکلات یا دردهای طرف مقابل است (لو و همکاران، ۲۰۲۲). ناکام‌کنندگان از پاداش استفاده می‌کنند و فرد قربانی را تحریک می‌کنند، به‌طوری که اگر خواسته آن‌ها را اطاعت کند به او پاداش می‌دهند اما در واقع زمانی که به هدف خود می‌رسند معمولاً هیچ پاداشی به فرد قربانی نمی‌دهند (مطلق، ۲۰۲۳).

تحقیقات نشان می‌دهد که واکنش کارکنان به نظارت سوءاستفاده‌کننده، از جمله غیبت، عملکرد و گردش مالی ضعیف است و تأثیر نامطلوبی بر نتیجه سازمان دارد. نظارت نادرست نیز برای رفاه کارکنان در سازمان مضر است و شکلی از افسردگی، خستگی عاطفی و سایر مشکلات سلامت روانی را به دنبال دارد (صفوی میرمحل و همکاران، ۲۰۲۱).

در راستای آنچه بیان گردید، اهمیت ارتباطات در سازمان نیز بر کسی پوشیده نیست. سازمان، وابسته به ارتباطات است و

فریبکارانه و غیراخلاقی اثرگذاری بر انتخاب‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهای فردی دیگر است. سوم، از طریق کسانی که صمیمی و نزدیک (خانواده، دوستان، افراد شناخته شده) هستند، اعمال می‌شود تا بر رفتارها و انتخاب‌های فردی دیگر تأثیر بگذارند. چهارم، تهدید و تنبیه می‌تواند به صورت مستقیم یا غیرمستقیم اعمال شود. تهدیدهای مستقیم از طریق ارتباطات شفاف به قصد آسیب رساندن (فیزیکی، عاطفی یا روان‌شناختی) به فردی دیگر اعمال می‌شوند مثلاً «از تو متنفرم». تهدیدهای غیرمستقیم خیلی کمتر از طریق ارتباطات شفاف اعمال می‌شوند و بیشتر به صورت تلویحات زیادی است که اگر هدف آن پیام برآورده نشود، می‌تواند آسیب را به دنبال داشته باشد مثلاً «شاید کسی از تو متنفر شود».

فروارد (۱۹۹۷)، معتقد است باج‌گیران عاطفی با استفاده از تعهد، ترس و ایجاد احساس گناه در طرف مقابل از او بهره‌کشی می‌کنند. فرد قربانی نیز به دلیل ترس از دست دادن توجه، احساس گناه و یا هر نوع فقدان دیگری به خواسته‌های طرف مقابل خود تن می‌دهد (ژو و همکاران، ۲۰۲۳). به عبارتی دیگر، باج‌گیری عاطفی به رفتاری گفته می‌شود که فرد با استفاده از موضع برتر عاطفی خود، فرد دیگری را کنترل می‌کند تا به منفعتی دست یابد. فروارد از اصطلاح «مه» استفاده می‌کند؛ فرد باج‌گیر این احساسات را به‌گونه‌ای به کار می‌گیرد که مثل مه جلوی چشم قربانی را می‌گیرد و قربانی نسبت به افکار، احساسات و رفتارهای خود بیگانه می‌شود. پنجم، گس‌لایتینگ برای تحمیل یک تغییر (شناختی، عاطفی یا رفتاری) در فرد قربانی به کار گرفته می‌شود (عباسپور و همکاران، ۲۰۱۸).

هسته مرکزی گس‌لایتینگ، تهدید مشروط است (یونگون و چن<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). اتلو<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، معتقد است تهدید شرطی یکی از سه شکل تهدید است (تهدید مستقیم، تهدید غیرمستقیم و تهدید مستتر) (یونگون و چن، ۲۰۲۲). تهدید مشروط زمانی است که فرد یک درخواست بین فردی دارد و تهدید او به این شکل است که اگر خواسته‌اش برآورده نشود، عشق را از رابطه حذف می‌کند یا به فرد مقابل آسیب وارد می‌کند (لئونگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). هدف چنین تهدیدی، اثرگذاری بر فرد دیگر از طریق تهدید عاطفی مستقیم یا غیرمستقیم است تا خواسته‌اش برآورده شود. این نوع تهدید هم می‌تواند مستقیم یا کلامی باشد و هم به صورت تلویحی و به شکل امتناع از صحبت کردن، نادیده گرفتن و خود را جدا کردن باشد. «اگر تو من را دوست داری پس نباید چیزی

1. Yunkun & Chen  
2. Othello  
3. Leung

4. Leung

هر مدیری معمولاً بیشتر وقت خود را صرف برقرار کردن ارتباط می‌کند. برای ایجاد هماهنگی بین عناصر مادی و انسانی سازمان به صورت یک شبکه کارآمد و مؤثر، برقراری ارتباطات مطلوب ضروری است؛ زیرا وقتی ارتباطات برقرار نشود، فعالیت سازمان متوقف می‌شود و در واقع مدیریت کارساز به برقراری ارتباطات مؤثر بستگی دارد (غضنفری و مزروعی، ۲۰۱۴).

ارتباط برای هماهنگی فعالیت‌های گروهی، اجرای وظایف رهبری و انجام وظایف مدیریتی لازم است؛ بنابراین مدیرانی که مدیریت خود را با توجه به مفاهیم ارتباطات سازمانی اعمال کنند به‌وضوح از موفقیت بیشتری برخوردار خواهند شد. بخشی از ارتباطات بین فردی در سطح افقی انجام می‌شود که در این نوع ارتباطات افراد با کارکنان یا مدیران هم‌سطح خود ارتباط برقرار می‌کنند (نصیری ولیک‌بنی، ۲۰۱۶).

سطح دیگر که به نظر می‌رسد بیشترین حجم ارتباطات را به خود اختصاص داده است ارتباطات عمودی است که در این بخش مدیران یا کارکنان مجبور هستند با افراد زیردست و بالادست خود ارتباط برقرار کنند. به‌طور کلی ارتباطات سازمانی به معنای انتقال و تبادل اطلاعات، معانی، مفاهیم و احساسات بین افراد سازمان با واسطه یا بی‌واسطه با یکدیگر و یا با سازمان‌های دیگر است (عباس‌پور و همکاران، ۲۰۱۸).

بدیهی است ارتباطات سازمانی باید اثربخش باشد تا در مجموعه سازمان و مدیریت آن مؤثر باشد. ارتباط مؤثر و اثربخش می‌تواند به‌عنوان بنیاد سازمان‌های مدرن در نظر گرفته شود و مدیران باید نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند (ژو و همکاران، ۲۰۲۱).

عوامل اثربخش و مؤثر بر ارتباطات سازمانی به دودسته کلی تقسیم می‌شوند: عامل انسانی که جنبه‌های انسانی را در بر می‌گیرد و ارتباط میان افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ عامل سازمانی که ساختار و محتوای سازمان را در برمی‌گیرد و بر ارتباطات سازمانی تأثیر می‌گذارد (سلیمانی‌نژاد و همکاران، ۲۰۱۶). عامل سازمانی و مؤلفه‌ها و متغیرهای آن، ارتباطات سازمانی را اثربخش می‌کند و بر آن اثر مثبت دارد (سلیمانی‌نژاد و همکاران، ۲۰۱۶).

در خصوص اهمیت موضوع پژوهش یادآوری این نکته لازم است که امروزه اهمیت رفتار کارکنان یک سازمان، تأثیر زیادی در موفقیت‌ها و یا شکست آن سازمان دارد. برخی رفتارها همانند گس‌لایتینگ، دارای پیامدهای سوء برای کارکنان، محیط کار و جامعه است که به آن‌ها رفتار انحرافی گفته می‌شود در روابط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و سازمانی به‌طور چشم‌گیری مورد توجه قرار گرفته است (نصیری ولیک‌بنی، ۲۰۱۶).

### پیشینه پژوهش

داخل ایران پژوهش مرتب‌تری با موضوع گس‌لایتینگ در روابط سازمانی انجام نشده است اما در خصوص موضوع باج‌گیری عاطفی مقالات متعددی نگارش شده است. در خارج از ایران مقالات متعددی انجام شده است که به‌اختصار در زیر به آن پرداخته شده است.

### جدول ۱. پیشینه پژوهش

Table 1. Background of Research

محققان/سال	عنوان	نتایج
مطلق (۲۰۲۱)	بررسی رابطه مؤثر خشونت عاطفی در محیط کار با پیامدهای سلامت روان، قصد ترک کار و تعهد سازمانی	الگوی نهایی پژوهش، نقش عوامل سازمانی و فردی مانند برخورداری کارکنان از امکانات در محیط کار و عزت‌نفس سازمانی را بر ادراک از عدالت و تعهد سازمانی نشان می‌دهد
صفوی میرمحل، زرجو، پورسحان دورقی و کشاورز (۲۰۲۱)	اثر قلدری سازمانی بر احساس تنهایی کارکنان: نقش میانجی سرپرستی استعمارگر و باج‌گیری عاطفی	که اثر مثبت و معنی‌داری میان متغیرهای قلدری سازمانی با سرپرستی استعمارگراییانه با ضریب مسیر ۰/۶۴ و گس‌لایتینگ با ضریب مسیر ۰/۵۰ وجود داشت. سرپرستی استعمارگراییانه و گس‌لایتینگ به ترتیب با ضریب مسیر ۰/۴۲ و ۰/۳۸ اثر مثبت و معنی‌داری بر احساس تنهایی در سازمان داشتند. همچنین سرپرستی استعمارگراییانه و گس‌لایتینگ نقش میانجی‌گر را بین قلدری سازمانی و احساس تنهایی در سازمان ایفا کردند.
عباس‌پور، امان الهی و چوبداری (۲۰۱۸)	ارزیابی ویژگی‌های روان‌سنجی مقیاس باج‌گیری عاطفی	نتایج تحلیل عامل تأییدی ساختار سه عاملی (ترس، التزام و احساس گناه) مقیاس باج‌گیری و سوءاستفاده عاطفی را تأیید کردند اما ساختار دوعاملی این مقیاس تأیید نشد. روایی همگرایی مقیاس گس‌لایتینگ از طریق هم‌بسته کردن این مقیاس و عوامل آن با مقیاس چهار اسب‌سوار مهلک محاسبه شد که همگی معنادار بودند. همسانی درونی گس‌لایتینگ و عوامل آن برحسب ضرایب آلفای کرونباخ از ۰/۷۸ تا ۰/۸۵ مورد تأیید قرار گرفت. یافته‌های پژوهش مشخص ساخت که مقیاس گس‌لایتینگ برای مطالعات پژوهشی و درمانی کاربرد دارد و استفاده از این مقیاس به روانشناسان و مشاوران خانواده توصیه می‌شود.

**ادامه جدول ۱. پیشینه پژوهش در داخل و خارج از ایران**

محققان/سال	عنوان	نتایج
رحمت، سوداگر، جمهری (۲۰۱۸)	ساخت، استانداردسازی و هنجاریابی پرسشنامه باج‌گیری عاطفی	نتایج تحلیل عامل تأییدی ساختار سه عاملی (ترس، التزام و احساس گناه) مقیاس باج‌گیری و سوءاستفاده عاطفی را تأیید کردند
ترنر (۲۰۲۳)	اثرات بلندمدت گس لایت بر بهزیستی عاطفی	این پژوهش بیان کرده که گس لایتینگ می‌تواند تأثیرات منفی طولانی مدتی بر خودتنظیمی و هویت فرد داشته باشد.
کیم (۲۰۲۳)	در هم شکستن آزاد: استراتژی نجات‌یافتگان از گس لایت	قربانیان با استفاده از شیوه‌های مدیریت استرس و درمان‌های شناختی رفتاری به رهایی از گس لایتینگ موفق شدند.
کیم (۲۰۲۳)	گس لایتینگ: چالش نوین در روابط فردی و سازمانی	این تحقیق نشان می‌دهد که گس لایتینگ می‌تواند روند روابط درون‌سازمانی و کار گروهی را تضعیف کند و باعث افزایش تنش‌ها در میان کارکنان شود.
پاتل (۲۰۲۳)	تأثیر گس لایتینگ بر رفاه اجتماعی کارکنان	گس لایتینگ نه تنها بر فرد بلکه بر رفاه اجتماعی کلی سازمان تأثیر منفی دارد و به افزایش مشکلات اجتماعی در محیط کار کمک می‌کند.
لوئیس (۲۰۲۳)	گس لایتینگ در محل کار: دیدگاهی جدید	گس لایتینگ به‌عنوان یک پدیده شایع در محیط‌های شغلی بود و بر آن خلاقیت و بهره‌وری کارکنان تأثیرات معناداری دارد.
براون (۲۰۲۳)	ملاحظات اخلاقی گس لایتینگ در روابط حرفه‌ای.	این پژوهش نشان داد که گس لایتینگ نه تنها به حیات حرفه‌ای آسیب می‌زند، بلکه به الگوهای اخلاقی در سازمان نیز لطمه می‌زند.
واکر (۲۰۲۳)	سبک‌های رهبری اقتدارطلب و ظهور گس لایتینگ در سازمان	نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری اقتدارطلب در سازمان‌ها می‌توانند به تسهیل گس لایتینگ منجر شوند و بر قدرت تحکم در روابط تأثیر داشته باشند.
لی (۲۰۲۳)	ارتباط بین گس لایتینگ و فرسودگی شغلی	این پژوهش به ارتباط مثبت بین گس لایتینگ و فرسودگی شغلی اشاره نمود و نیاز به شناسایی زود هنگام این نوع رفتارها را تأکید کرد.
سوونینی (۲۰۲۳)	رویکردهای درمانی مؤثر برای بازماندگان گس لایت	روش‌های روان‌درمانی مانند درمان شناختی - رفتاری و درمان تجربی به‌ویژه برای قربانیان گس لایتینگ مؤثر بوده‌اند.
رولینز (۲۰۲۳)	گس لایتینگ: هزینه بی‌عدالتی در روابط شخصی	تحقیق نشان می‌دهد که گس لایتینگ نه تنها بر روابط عاطفی بلکه بر نوع دوستی و حمایت اجتماعی قربانیان نیز تأثیر می‌گذارد.
بیکر (۲۰۲۳)	ادراک اجتماعی و گس لایت: درک تجربه قربانی	این پژوهش نشان می‌دهد که تجربیات اجتماعی قربانیان گس لایتینگ می‌تواند به تدریج منجر به تغییرات شناختی و اجتماعی در آنان شود.
نوین (۲۰۲۲)	گس لایتینگ و سلامت روان: تجزیه و تحلیل تجربیات بازماندگان	نتایج این تحقیق نشان داد که قربانیان گس لایتینگ به‌طور معمول دارای نرخ‌های بالاتری از اختلالات اضطرابی و افسردگی هستند.
نوین (۲۰۲۲)	گس لایتینگ و سلامت روان در محیط سازمان	نتایج این تحقیق نشان داد که قربانیان گس لایتینگ در محیط‌های کاری با نرخ بالایی اختلالات روانی مانند اضطراب و افسردگی مواجه هستند.
تامسون (۲۰۲۲)	مدیریت بحران و گس لایتینگ: یک چالش نوین سازمانی	این مقاله به تحولات ارتباطی در رمزگشایی و شناخت گس لایتینگ پرداخته و تصریح کرد که مدیریت صحیح بحران‌های مربوط به گس لایتینگ می‌تواند به نجات فرهنگ سازمانی کمک کند.
آدامز (۲۰۲۱)	اثرات روان‌شناختی گس لایتینگ بر روحیه کارکنان	گس لایتینگ منجر به کاهش اعتماد به نفس، افزایش استرس و در نهایت کاهش روحیه و انگیزه کارکنان می‌شود.
شف (۲۰۲۱)	پویایی‌های قدرت و گس لایتینگ در روابط	گس لایتینگ به‌عنوان ابزاری برای حفظ قدرت در روابط نامانی عمل می‌کند و به قربانیان آسیب‌های عمیقی وارد می‌کند
لوئیس (۲۰۲۰)	گس لایتینگ در محیط کار: جنه پنهان سوء استفاده در روابط سازمانی	گس لایتینگ می‌تواند به‌عنوان یک رفتار کنترل‌گرانه در سازمان‌ها عمل کند و رابطه بین مدیران و کارکنان را به‌شدت تحت تأثیر قرار دهد.

**روش‌شناسی پژوهش**

چرا که هریک از آن‌ها تجربه زیسته متفاوتی دارند و این روش به پژوهشگر کمک کند تا در شرایط متفاوت به درک و تصویری که مشارکت‌کنندگان از تجارب خود دارند دست یابند (سلیمی و شرفی، ۲۰۱۵).

از آنجایی که پدیدارشناسی به توصیف معانی یک مفهوم یا پدیده از دیدگاه عده‌ای از افراد براساس تجارت آنان در مورد

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از جهت شیوه گردآوری داده‌ها کیفی و رویکرد آن پدیدارشناسی مبتنی بر تجربه زیسته افراد است. در این روش به چگونگی تجربه کردن پدیده‌ها توسط افراد توجه می‌شود. در واقع پدیدارشناسی به پژوهشگران کمک می‌کند تا ابعاد پنهان زندگی مشارکت‌کنندگان را دریابند؛

آن پدیده می‌پردازد. بنابراین در پی فهم تجارب مشترک عده‌ای از افراد است. بر این اساس در چنین تحقیقاتی معمولاً از دیدگاه گروهی از خبرگان استفاده می‌شود که با روش نمونه‌گیری هدفمند یا نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب می‌شوند (حبیبی و جلال‌نیا، ۲۰۲۲).

در پژوهش حاضر از شیوه نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد بدین صورت که از مشارکت‌کنندگان درخواست می‌شد تا افراد دیگری که تجربه گس‌لایتنینگ را داشته‌اند یا قربانی این پدیده بوده‌اند را معرفی نمایند. پاسخ‌ها و یافته‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها در این پژوهش پس از انجام ۳۵ مصاحبه با مشارکت‌کنندگان به اشباع نظری رسید و پس از آن، فرایند انجام مصاحبه جدید متوقف شد. پولکینگهورنه (۱۹۸۹) معتقد است که مصاحبه با ۵ تا ۲۵ نفر که تجربه کامل پیرامون پدیده موردنظر را دارند، کافی است. ون‌مانن (۱۹۹۰) نیز ذکر کرده است که مکالمه‌های آهسته، مکتوب کردن پاسخ‌ها و قطعات چندرسانه‌ای در زمره داده‌های گردآوری شده پدیدارشناسی قرار می‌گیرند.

برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های عمیق استفاده شد. این مصاحبه‌ها به‌صورت نیمه‌ساختاری و با استفاده از سؤالات بازطراحی می‌شوند تا شرکت‌کنندگان بتوانند احساسات و تجربیات خود را به‌صورت آزادانه بیان کنند. هر مصاحبه به‌طور میانگین بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه طول کشید و در برخی از موارد با مجوز شرکت‌کنندگان ضبط صورت گرفت. در این مصاحبه‌ها پس از اینکه درباره مفهوم گس‌لایتنینگ در روابط سازمانی به مشارکت‌کنندگان توضیح مختصری داده شد، سؤالات کلی مختلفی شامل سؤالات عمومی، شخصی، احساساتی، تعمق و تفکر و نقش دیگران در شکل‌گیری پدیده، پرسیده شد. در تمام طول مصاحبه‌ها دقت شد که مشارکت‌کنندگان دچار سوگیری نشوند و نظرات خودشان را ابراز کنند، همچنین تلاش شد مصاحبه مانند یک گفتگو بین مصاحبه‌گر و مصاحبه‌شوندگان باشد. در ادامه پروتکل مصاحبه ذکر شده است. پروتکل مصاحبه به شرح زیر است:

#### پروتکل مصاحبه در مورد تجربه زیسته کارکنان از پدیده گس‌لایتنینگ

##### مقدمه و آشنایی

معرفی پژوهش و هدف آن.

توضیح درباره مفهوم گس‌لایتنینگ و بیان ضرورت مطالعه آن.

تضمین محرمانگی و ایمنی اطلاعات.

##### سؤالات عمومی و باز

"لطفاً اولین باری که احساس کردید واقعیت‌ها برای شما در حال تغییر است را توصیف کنید."

"چه موقع متوجه شدید که روزمرگی شما تحت تأثیر شخص دیگری قرار دارد؟"

##### تجربه شخصی

"لطفاً تجربیات خاص خود از گس‌لایتنینگ را شرح دهید."

"چگونه این تجربیات بر روی احساسات و تفکرات شما تأثیر گذاشتند؟"

##### تأثیرات احساساتی

"در طول این تجربیات، احساسات شما چگونه تغییر کرد؟"

"آیا لحظات خاصی وجود داشتند که احساس می‌کردید واقعیت را زیر سؤال ببرید؟"

##### تعمق و تفکر

"این تجربیات چه معانی برای شما داشتند؟"

"چگونه این پدیده بر روابط شما با دیگران تأثیر گذاشت؟"

##### نقش دیگران

"افراد دیگر (دوستان، خانواده، یا همکاران) چه نقشی در مواجهه با این تجربیات ایفا کردند؟"

"آیا فردی وجود داشته که در این پروسه به شما کمک کند یا تاکنون احساس حمایت کرده‌اید؟"

##### پایان‌بندی

"آیا در مورد این تجربیات چیزی باقی‌مانده که تمایل به بیانش دارید؟"

"چطور احساس می‌کنید با این تجربیات کنار آمده‌اید یا در حال کنار آمدن هستید؟"

۲. کدگذاری: در این مرحله، مفاهیم و مضامین کلیدی در متن مصاحبه‌ها، شناسایی و برچسب‌گذاری شد. در این مرحله افقی سازی و تلخیص داده‌ها نیز انجام شد. اصطلاح افق سازی از این جهت مورد استفاده قرار می‌گیرد که هر یک از افراد به‌واسطه ادراکات حسی و موضع متفاوتی که نسبت به پدیده

پس از انتقال مصاحبه‌ها به متن نوشتاری، جهت تحلیل داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها، فرایند چهار مرحله‌ای زیر انجام شد.

۱. خواندن اولیه متن‌ها: برای آشنایی با داده‌ها و شناسایی نقاط محوری در ابتدا تمامی متن‌های پیاده‌سازی شده بازخوانی شدند



و نحوه روابط بین فردی را به‌طور کامل توصیف نمودند. سایر پژوهشگران در شرکت‌ها و سازمان‌های دیگر با شرایط مشابه می‌توانند از این نتایج استفاده کرده و آن‌ها را در هم‌پوشانی با موقعیت خود بررسی کنند.

در ادامه، پژوهشگران برای کاهش اثر سوگیری شخصی از چندین منبع داده (مانند مصاحبه‌های فردی، مشاهده‌های میدانی و مستندات اداری) استفاده نمودند. علاوه بر موارد مذکور، یک پانل از مخاطبان مشابه برای بررسی و تأیید داده‌های پژوهش (تأییدپذیری) تشکیل شد. همچنین از تکرارپذیری و بررسی هم‌پاسخی استفاده شد. بازبینی و تأیید یافته‌ها توسط تعدادی از شرکت‌کنندگان (روش معتبرسازی) نیز در دستور کار قرار گرفت تا از صحت و دقت تفسیرها اطمینان حاصل گردد.

به‌منظور اطمینان‌پذیری یافته‌ها، از چند پژوهشگر دیگر خواسته شد تا مجدد متن‌های مصاحبه را کدگذاری نمایند هم نحوه توصیف شیوه کدگذاری بررسی شد و هم از توافق نظر بین چند کدگذار (به شیوه کمی) استفاده شد. ابتدا که از دو نفر از اساتید آشنا با موضوع درخواست شد تا مصاحبه‌ها را بخوانند و مضامین آن‌ها را استخراج نمایند. پس از بررسی مشخص شد و نتایج استخراج مضامین تا حد زیادی مشابه بوده است و یکدیگر را از طریق بررسی چندباره رونوشت‌ها و مضامین تأیید می‌کنند. محاسبه پایایی بین دو کدگذار به شرح فرمول و جدول ۲ است. نتایج نشان می‌دهد که میزان پایایی بین دو کدگذار برابر ۰/۷۳ است و نمایانگر تأیید شیوه کدگذاری محقق و هم‌راستایی آن با شیوه کدگذاری دو کدگذار است.

دارد، افق‌های مختلفی از آن را درک می‌کند. بدین منظور خط به خط داده‌های هر مصاحبه تحلیل شد و واژه‌ها و عبارات‌های مهم مشخص شدند. به عبارت دیگر، مضامین اولیه در متن داده‌ها کدگذاری شد. سپس به‌تمامی این مضامین اولیه که از مصاحبه‌های مختلف استخراج شده بود اهمیت و ارزش یکسانی داده شد و فهرستی از مضامین غیرتکراری و بدون همپوشانی تنظیم شد.

۳. تجزیه و تحلیل مضامین: در این مرحله تجربیات مشترک و مضامین اصلی بر اساس کدها، استخراج شد. سپس مضمون‌هایی که محتوای مشابه داشتند باهم ترکیب شدند تا ساختاری منطقی و کلی‌تر از پدیده‌ای که به صورت فردی تجربه شده، به وجود آید.

۴. تفسیر و عرضه نتایج: نتایج به دست آمده به‌طور توصیفی با استفاده از نقل‌قول‌های مستقیم از مصاحبه‌ها ارائه شد.

برای اطمینان از اعتبار و اعتماد نتایج، از چهار شاخص لینکلن و گوبا (۱۹۹۴) شامل؛ باورپذیری (واقعی بودن یافته‌ها)، انتقال‌پذیری (معتبر و قابل اجر بودن یافته‌ها در زمینه‌های دیگر)، تأییدپذیری (پرهیز از سوگیری)، اطمینان‌پذیری (تکرارپذیری داده‌ها توسط سایر پژوهشگران) استفاده شد.

برای افزایش باورپذیری، نتایج به شرکت‌کنندگان مجدداً ارائه شد و از آن‌ها خواسته شد که تأیید کنند آیا یافته‌ها دقیقاً تجربیات آن‌ها را نشان می‌دهند یا خیر. همچنین استفاده از نقل‌قول‌های دقیق از مصاحبه‌ها هم به باورپذیری یافته‌ها کمک نمود.

به‌منظور افزایش انتقال‌پذیری یافته‌ها، پژوهشگران جزئیات زمینه‌ای مانند فرهنگ سازمانی، نوع کار، سیاست‌های مدیریتی

## جدول ۲. نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

Table 2. Results of Reliability Check Between Two Coders

عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد توافق)
متن مصاحبه ۱	۲۸	۱۰	۱۸	۰/۷۱
متن مصاحبه ۷	۳۵	۱۳	۲۲	۰/۷۴
متن مصاحبه ۱۰	۳۳	۱۲	۲۱	۰/۷۲
مجموع	۹۶	۳۵	۶۱	۰/۷۳

$$\text{تعداد توافقات} \times 2 = \text{درصد توافق کل کدها}$$

پایایی (ضریب توافق بین دو کدگذار)

تعداد کل مصاحبه‌شونده‌ها برابر ۲۰ نفر از کارکنان و مدیران سازمان شهرداری، استانداری، بنیاد شهید و ورزش و جوانان است که میانگین سن مشارکت‌کنندگان برابر ۴۱ سال؛ میانگین سابقه کار آن‌ها برابر ۱۷ سال؛ و بیشترین سطح تحصیلات مربوط به مقطع کارشناسی ارشد (۶۵ درصد) است. همچنین تعداد ۴ زن (۲۰ درصد) و ۱۶ مرد

## یافته‌های پژوهش

در ابتدا اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در جدول ۳ آورده شده و در ادامه نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها همراه با کدگذاری باز، محوری و انتخابی تشریح شده و هریک مصاحبه‌ها به‌طور مفصل مورد بحث قرار گرفته شده است. براساس جدول شماره ۲،

۸۰ درصد) در پژوهش مشارکت داشتند. همچنین برای غنی شدن و تخصصی شدن مصاحبه‌ها، از تعدادی از استادان دانشگاه در حوزه‌های مرتبط با موضوع (مدیریت، علوم رفتاری و علوم تربیتی) و

در گرایش‌های مختلف، مصاحبه به عمل آمد. تعداد اساتیدی که در پژوهش مشارکت داشتند، ۸ نفر بود که ۱ نفر استاد تمام، ۴ نفر دانشیار و ۳ نفر استادیار بودند.

جدول ۳. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

Table 3. Characteristics of Research Participants

پست سازمانی	جنسیت	سن	سابقه کار	تحصیلات
مدیر مالی و اقتصادی	مرد	۵۰	۲۵	کارشناسی ارشد
کارشناسی حسابداری	زن	۴۳	۱۶	کارشناسی ارشد
مدیر خدمات شهری	مرد	۴۰	۱۷	دکتری
کارشناس محیط‌زیست	زن	۳۵	۹	کارشناسی ارشد
کارشناس ارزیابی عملکرد	مرد	۴۷	۱۸	دکتری
مدیر آموزش و بهسازی	زن	۵۱	۲۷	دکتری
کارشناس ترافیک	مرد	۴۱	۱۵	کارشناسی ارشد
کارشناس پایانه‌ها	مرد	۳۶	۱۰	کارشناسی ارشد
مدیر بهداشت و ایمنی	مرد	۴۶	۲۲	دکتری
مدیر فرآوری و بازیافت	مرد	۳۸	۱۳	کارشناسی ارشد
کارشناس داده‌کاوی و IT	مرد	۳۱	۵	کارشناسی ارشد
کارشناس طراحی و برنامه‌ریزی	مرد	۳۷	۸	کارشناسی ارشد
مدیر تحقیق و توسعه	مرد	۴۴	۱۸	کارشناسی ارشد
کارشناس امور شوراها	مرد	۳۵	۷	کارشناسی ارشد
کارشناسی فنی پروژه‌های عمرانی	مرد	۵۲	۲۸	دکتری
مدیر منابع انسانی	مرد	۴۳	۱۸	دکتری
کارشناس فرهنگی جوانان	مرد	۴۰	۱۴	کارشناسی ارشد
معاون توسعه ورزش	مرد	۴۸	۲۲	دکتری
مدیر امور ایثارگران	زن	۴۱	۱۵	کارشناسی ارشد
مدیر منابع انسانی	مرد	۴۷	۱۹	کارشناسی ارشد

\* میانگین سن مشارکت‌کنندگان: ۴۱ سال؛ میانگین سابقه کار مشارکت‌کنندگان: ۱۷ سال بیشترین سطح تحصیلات: کارشناسی ارشد

### مصاحبه‌ها و استخراج مقوله‌ها

در این بخش، در ابتدا نمونه‌ای از مصاحبه‌ها و روایت‌های مشارکت‌کنندگان آورده شده است و در ادامه نیز نمونه‌ای شبیه کدگذاری باز، محوری و انتخابی گزارش شده و در نهایت کدهای احصاء شده از تمامی مصاحبه‌ها به همراه مقوله‌های اصلی و فرعی، تشریح شده است.

لطفاً بگویید که آیا در رابطه‌تان با مدیر واحدتان تجربه‌ای از گس‌لایتینگ داشته‌اید؟

یکی از کارکنان با ۱۰ سال سابقه کار، چنین روایت می‌کند:

«متأسفانه، مدیر واحد سازمانی ما به‌طور مکرر حقایق را انکار می‌کند. وقتی من موضوعی را در مورد مسائل گذشته مطرح می‌کنم، او می‌گوید که آن‌طور نبوده است. مثلاً یک‌بار درباره یک چالش شدید که قبلاً داشتیم، صحبت کردم، ولی او به من گفت این بحث هرگز اتفاق نیفتاده است.»

وی در پاسخ به این سؤال که چطور این احساس را دارید که

مدیر واحدتان واقعیت‌ها را تغییر می‌دهد؟ اذعان نمود:

«احساس می‌کنم که او واقعیت را با اطلاعات نادرست تغییر می‌دهد. بارها به‌من گفته که ما هرگز در خصوص آن چالش صحبت نکرده‌ایم، این باعث می‌شود که من فکر کنم آیا من حقیقتاً آن‌طور که فکر می‌کنم، احساس می‌کنم؟ او طوری با من صحبت می‌کند که گویی تجربیاتم واقعی نیستند.»

مشارکت‌کننده دیگری با ۱۵ سال سابقه چنین روایت کرد:

«به‌طور واضح، مدیرم بارها اطلاعاتی را که به من گفته تغییر می‌دهد. مثلاً وقتی نظر یا احساسی را با او در میان می‌گذارم، او معمولاً آن را زیر سؤال می‌برد و می‌گوید که من مشکلم چیست. من همیشه باید دو بار بررسی کنم که آیا او حقیقت را می‌گوید یا نه. احساس می‌کنم که او مطالبی را که می‌گویم به نفع خودش تحریف می‌کند. این کارش اعتماد به نفس مرا تضعیف کرده است.»

مشارکت‌کننده دیگری با ۸ سال سابقه کار، تجربه خود از پدیده گس‌لایتینگ را چنین بازگو نمود:

«باید بگویم که مدیرم به‌طور مکرر به من می‌گوید که احساساتم رُدر خصوص یک موضوع خاص { نادرست است. وقتی من به مدیرم می‌گویم چه احساسی دارم، او می‌گوید که نباید چنین احساسی داشته باشم و این باعث می‌شود که من دچار سردرگمی شوم. من احساس می‌کنم که مدیرم از احساسات من سوءاستفاده می‌کند. گاهی ایشان به من می‌گوید که اگر در مورد احساساتم صحبت کنم، او ناراحت می‌شود و به همین دلیل نمی‌دانم چگونه احساسات خود را بیان کنم. گاهی اوقات هم او از تهدید استفاده می‌کند تا به من بقبولاند که چه احساسی داشته باشم.»

مشارکت‌کننده دیگری با ۲۱ سال سابقه کار چنین روایت نمود:

«احساس می‌کنم که مدیرم می‌خواهد من از دوستان و همکارانم دور باشم. به‌طور مداوم به من می‌گوید که دیگران فقط می‌خواهند از من استفاده کنند. این باعث می‌شود که من تصمیم بگیرم کمتر با آن‌ها ارتباط برقرار کنم. به خاطر رفتار او، اغلب احساس تنهایی و انزوا دارم.»  
«او همیشه سعی می‌کند من را از برقراری ارتباطات سالم منع کند. این فشار آن‌قدر زیاد است و باعث می‌شود که نتوانم به خودم اعتماد کنم. مدیرم هرگز مسئولیت کارهای خود را نمی‌پذیرد و همیشه سعی می‌کند تمام مسئولیت‌ها را به من تفویض کند. احساس می‌کنم که بار مسئولیت‌ها روی دوش من است و او از هرگونه عواقب فرار می‌کند.»

مشارکت‌کننده دیگری با ۱۶ سال سابقه کار چنین روایت نمود:

«مدیرم بارها رفتارهای منفی خود را به من نسبت می‌دهد و می‌گوید که من فقط به خودم فکر می‌کنم، در حالی که او این‌گونه عمل می‌کند. وقتی از او می‌پرسم چرا این‌طور رفتار می‌کند، من را متهم می‌کند که به دیگران آسیب می‌زنم. مدیرم بارها به من گفته که هیچ‌گاه نمی‌توانم موفق شوم. زمانی که به او می‌گویم که چه احساسی دارم، به‌طور مکرر من را سرزنش می‌کند. من در مقابل مدیرم احساس بی‌ارزشی می‌کنم و به همین دلیل اعتماد به نفس من به‌شدت کاهش یافته است.»

مشارکت‌کننده دیگری با ۱۴ سال سابقه کار چنین روایت نمود:

«هر بار که مشکلی پیش می‌آید، مدیرم من را مقصر می‌داند. بارها دیده‌ام که مشکلات را به گردن من می‌اندازد و می‌گوید که اگر من رفتار بهتری داشتم، او نیز صحیح عمل می‌کرد. این به خودم آسیب می‌زند. مدیرم با انتقادهایش باعث می‌شود که اعتماد به نفس من کاهش یابد. او همیشه در مورد دیگران می‌گوید که نمی‌توانند به من اعتماد کنند. این به من فشار می‌آورد و باعث می‌شود که احساس کنم بی‌ارزش هستم.»

در ادامه مجموعه‌ای از مصاحبه‌های عمیق به همراه کدگذاری باز، محوری و انتخابی فراهم شده است. این مصاحبه‌ها به بررسی پدیده گس‌لایتینگ در روابط سازمانی تمرکز دارند.

#### جدول ۴. مقوله‌های حاصل از کدگذاری باز، محوری و انتخابی

Table 4. Categories Derived from Open, Axial, and Selective Coding

مشارکت‌کنندگان	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۸	دور کردن فرد از افراد نزدیک؛ فشار برای عدم برقراری ارتباط؛ شک در نیت دیگران؛ احساس انزوا؛ عدم اعتماد به خود؛ محدود کردن ارتباطات قربانی با دوستان و خانواده؛ تقاضا برای گزارش دائمی درباره فعالیت‌ها و ارتباطات خارج از محیط کار، ایجاد حس وابستگی شدید و قطع ارتباطات اجتماعی.	تنهایی و انزوا؛ تضعیف ارتباطات اجتماعی	کنترل روابط اجتماعی
مصاحبه‌های ۲، ۳، ۵، ۶، ۷، ۱۱، ۱۴، ۱۷	سرزنش عاطفی به‌طور مکرر؛ کاهش اعتماد به نفس؛ احساس بی‌ارزشی؛ تحقیر شخصی؛ جدایی از موفقیت‌ها؛ متهم کردن قربانی به ناتوانی یا اشتباهات خود، استفاده از عبارات مانند «تو همیشه این‌طور هستی» یا «مردم مرا متهم کردند چون تو این‌طور عمل کردی، تکرار انتقادات و نظرات منفی درباره قربانی با هدف تضعیف اعتماد به نفس او.	کاهش اعتماد به نفس؛ سرزنش و انتقاد	رفتارهای سرزنشی
مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۷، ۲۰	پروژه کردن رفتارهای منفی؛ اتهام به خود؛ دور کردن از واقعیت؛ نسبت دادن رفتارهای ناپسند یا منفی خود به قربانی (مثلاً: «تو همیشه به من سوءظن داری»؛ بروز رفتارهای بی‌ثبات و ناپایدار، سپس سرزنش قربانی برای بی‌ثباتی در ارتباطات؛ ایجاد حس خجالت و گناه در قربانی به خاطر رفتارهای خود	تنهایی؛ جدایی از موفقیت‌ها؛ تحقیر و سرزنش به‌عنوان رویکرد مدیریت	پروژه کردن رفتارها

گس‌لایتینگ

ادامه جدول ۴. مقوله‌های حاصل از کدگذاری باز، محوری و انتخابی

مشارکت‌کنندگان	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۵، ۱۹	انتقادات مکرر؛ نداشتن اعتماد به نفس؛ فشار اجتماعی؛ ارائه فیدبک منفی و انتقادی حتی در موقعیت‌های موفقیت‌آمیز؛ مقایسه مداوم قربانی با دیگران به صورت منفی؛ استفاده از عبارات طعنه‌آمیز یا توهین‌آمیز در مورد کارکرد و رفتار قربانی	کاهش اعتماد به نفس؛ انتقادات منفی تنهایی؛ احساس بی‌ارزشی	انتقادات مداوم
مصاحبه‌های ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۱، ۱۳، ۱۶، ۱۹	انتقال مسئولیت؛ مقصر دانستن؛ عدم پذیرش مسئولیت، اجتناب از بحث درباره اشتباهات خود و عدم برقراری ارتباط درباره‌ی آن‌ها؛ تلاش برای تغییر موضوع یا فرار از مسئولیت در مواجهه با انتقادات؛ نادیده گرفتن نظرات و بازخوردهای کارکنان درباره‌ی مسائل مدیریتی.	انتقال مسئولیت؛ جلوگیری از مواجهه با مشکلات احساس گناه؛ بار روانی ناشی از سرزنش	ناتوانی مدیر در پذیرش اشتباهات
مصاحبه‌های ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۵، ۱۸، ۱۹	کنترل مخفیانه؛ عدم نظرخواهی؛ مداخله در مسائل مالی؛ دیکته کردن رفتارها یا تصمیمات زندگی شخصی کارکنان؛ نظارت بیش از حد بر زمان‌های کاری و شخصی؛ برقراری انتظارات غیرواقعی برای تعهد به کار به گونه‌ای که زندگی شخصی قربانی تحت تأثیر قرار گیرد.	کنترل مخفیانه؛ تسلط بر تصمیم‌گیری خودمختاری؛ فقدان آزادی فردی	کنترل در زندگی شخصی کارکنان
مصاحبه‌های ۲، ۳، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۲۰	کاشت شک و تردید؛ احساس عدم اطمینان؛ تأثیر بر خودباوری؛ پرسش‌های مستمر درباره تجربیات و احساسات قربانی، باعث سردرگمی و تردید در او می‌شود؛ نادیده گرفتن یا خیالی جلوه دادن احساسات و ادعاهای قربانی؛ ایجاد تناقض در گفته‌ها و رفتارهایی که قربانی را به شک و تردید وادار می‌کند.	شک و تردید؛ نفوذ در تفکرات فردی احساس ناامیدی؛ آسیب به اعتماد به نفس	ایجاد عدم اطمینان و تردید در فرد
مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۷، ۲۰	عدم پذیرش مسئولیت؛ بار مدیریتی؛ پرهیز از عواقب؛ بهانه‌جویی و فرار از قبول اشتباهات یا رفتار نادرست؛ نسبت دادن ناکامی‌ها یا مشکلات به شرایط دیگر یا افراد؛ به کار بردن عبارات تدافعی به جای پذیرش مسئولیت.	انتقال مسئولیت؛ فرار از عواقب رفتار احساس فشار؛ بار روانی ناشی از مسئولیت‌ها	عدم پذیرش خود مسئولیت
مصاحبه‌های ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۹	بی‌احترامی به نظرات؛ عدم گوش دادن؛ یک‌جانبه‌نگری؛ نادیده گرفتن ایده‌ها و پیشنهادها دیگران؛ تغییر موضوع یا بی‌اعتنایی به نظرات همکاران در مباحثات؛ استفاده از عبارات‌های تحقیرآمیز نسبت به نظرات و دیدگاه‌های دیگران.	عدم پذیرش نظرات	عدم پذیرش نظرات دیگران
مصاحبه‌های ۱، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۲، ۲۰	تغییر برنامه‌ها؛ عدم استقلال در تصمیم‌گیری؛ محدودیت در انتخاب؛ تحمیل نظرات یا انتخاب‌های مستبدانه بر قربانی؛ نادیده گرفتن ایده‌های قربانی و عدم توجه به پیشنهادها او؛ ایجاد حس ناتوانی در قربانی برای اتخاذ تصمیمات مستقل.	کنترل مخفیانه؛ تضعیف قدرت تصمیم‌گیری شخصی احساس بی‌ارزشی؛ عدم توانایی در مدیریت زندگی	محدودیت در تصمیم‌گیری
مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۳، ۱۶، ۱۹	نادیده گرفته شدن احساسات؛ بی‌توجهی به احساسات؛ کنار گذاشتن احساسات؛ تشویق قربانی به سرکوب احساسات خود و نادیده گرفتن واکنش‌های عاطفی؛ استفاده از جملات تحقیرآمیز مانند «باید احساسی نباشی» یا «چرا این قدر حساس هستی؟»؛ انکار احساسات قربانی یا بی‌اعتنایی به تجربیات عاطفی او.	نادیده گرفته شدن احساسات	کنار گذاشتن احساسات
مصاحبه‌های ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۸	گمراهی؛ عدم دقت در اطلاعات؛ کنترل از طریق اطلاعات نادرست؛ اطلاعات نادرست به‌عنوان ابزار کنترل؛ نسبت دادن دروغ‌های سازمانی به قربانی یا دیگران؛ انتشار شایعات منفی درباره‌ی قربانی که بر اعتبار و اعتماد او تأثیر می‌گذارد؛ تغییر حقایق یا وقایع برای توجیه رفتارهای ناپسند	کنترل و گمراهی	پخش اطلاعات نادرست
مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۴، ۱۵، ۱۷	بهره‌برداری از احساسات؛ تحریک ناامیدی؛ مسئولیت‌پذیری شخصی؛ به کار بردن احساسات قربانی برای کنترل او (مثلاً؛ گفتن «من فقط نگران تو هستم؛ ایجاد حس گناه در قربانی برای رفتارهایی که ناشی از مشکلات عاطفی اوست؛ استفاده از رنج و مشکلات فردی قربانی به‌عنوان ابزاری برای فریب و گمراهی.	سوءاستفاده از احساسات استفاده ادراکی از احساسات	استفاده از حس غم و ناامیدی
مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱، ۲۰	پنهان کردن اطلاعات؛ عدم شفافیت؛ عدم اطلاع‌رسانی؛ عدم ارائه اطلاعات شفاف و روشن به قربانی؛ پنهان کردن حقایق یا تغییر اطلاعات برای فریب قربانی؛ ایجاد حس شک و تردید با رفتارهای مبهم و غیرشفاف.	عدم شفافیت	پنهان‌کاری
مصاحبه‌های ۱، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۲، ۱۳، ۲۰	یادآوری اشتباه؛ فشار روانی؛ عدم امکان تغییر؛ استفاده از نظرات منفی از گذشته؛ یادآوری مداوم تجربیات دردناک یا منفی از گذشته قربانی برای کنترل او؛ ایجاد حس بی‌ارزشی با اشاره به اشتباهات یا ناکامی‌های قبلی قربانی؛ مناقشه یا ایجاد تنش بر اساس تجارب عاطفی گذشته قربانی.	کنترل از طریق رفتارهای گذشته	استفاده از احساسات گذشته

**ادامه جدول ۴. مقوله‌های حاصل از کدگذاری باز، محوری و انتخابی**

مشارکت‌کنندگان	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	رفتارهای خصمانه و غیرمستقیم، دیدگاه تنگ‌نظرانه، توهین زبانی، تضعیف روحیه، جنگ روانی، ایجاد تفرقه، تخریب نرم و غیرمستقیم؛ ایجاد حس ترس یا تهدید در قربانی از طریق رفتارهای تهدیدآمیز یا تهدید به پیامدهای منفی؛ استفاده از اقدامات تحقیرآمیز برای تخریب روان قربانی؛ تنبیه کردن قربانی به خاطر واکنش‌های طبیعی او به افکار و رفتارهای منفی.	تخریب روانی - شخصیتی کارکنان	ترور روان‌شناختی
مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳	رعایت نکردن اصول شایسته‌سالاری، سواد پایین مدیران انتخابی، نفوذ افراد ناشایست در پست‌های حساس، انتخاب سخیفانه، رابطه‌مداری در انتصابات؛ اعمال رفتار فریبکارانه و Manipulative برای دستیابی به اهداف شخصی؛ توجه اقدامات غیراخلاقی به خاطر هدف نهایی؛ بی‌توجهی به عواطف و نیازهای دیگران برای رسیدن به منافع شخصی.	تحقیق اهداف از مسیر فرا قانون	رفتار ماکیاولیستی
مصاحبه‌های ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۲۰	آزار و اذیت، طعمه و قربانی کردن دیگران، ضربات روحی، ظلم و سلطه‌گری استبدادی، رفتارهای خشونت‌آمیزی؛ تهدید یا ارباب قربانی به‌منظور به دست آوردن کنترل؛ استفاده از قدرت و تسلط برای فریب قربانی؛ تضعیف قربانی از طریق تحقیر، تمسخر و تنبی	سلطه‌گری و قربانی کردن	قلدری

این ناتوانی نه تنها به ایجاد فضاهای منفی در تیم منجر می‌شود، بلکه حس اعتماد متقابل میان کارکنان و مدیریت را نیز تضعیف می‌کند. عدم پذیرش اشتباهات به تکرار اشتباهات مشابه و عدم یادگیری از تجربیات گذشته منجر می‌شود. این ناتوانی ممکن است به فرهنگ «سرزنش» در سازمان بینجامد، جایی که افراد ترجیح می‌دهند از پذیرش اشتباهات خود اجتناب کنند و به جای آن سعی کنند اشتباهات را به گردن دیگران بیندازند. این وضعیت فضا را برای یادگیری و رشد محدود می‌کند و نوآوری را به خطر می‌اندازد. در این مورد، گس‌لایتینگ به این صورت خود را نشان می‌دهد که مدیران به جای پذیرش اشتباهات خود، سعی می‌کنند آن‌ها را به دیگران نسبت دهند یا واقعیت را به گونه‌ای تحریف کنند که به نظر برسد اشتباهات آن‌ها وجود نداشته یا به دیگران مربوط می‌شود. این رفتار باعث می‌شود کارکنان احساس کنند که در درک واقعیات دچار اشتباه هستند و اعتماد به نفس آنان به شدت کاهش یابد.

مدیرانی که از پذیرش اشتباهات خود اجتناب می‌کنند و به جای آن به انتقاد از کارکنان می‌پردازند، در واقع خاصیت گس‌لایتینگ را به نمایش می‌گذارند. آن‌ها ممکن است بگویند که مشکل در عملکرد سازمان همواره ناشی از ناتوانی کارکنان است و نه نتایج تصمیماتی که خودشان اتخاذ کرده‌اند. این نوع رفتار موجب ایجاد احساس سردرگمی و عدم اطمینان در میان کارکنان می‌شود. به عنوان نتیجه گس‌لایتینگ، کارکنان ممکن است شک کنند واقعاً چه اتفاقی افتاده و حس کنند که عدم

نتایج کدگذاری حاصل از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که پدیده گس‌لایتینگ در ۴ حوزه مختلف دیده می‌شود. اولین حوزه مربوط به مدیریت و رهبری است که در آن می‌توان مقوله‌هایی مانند: ناتوانی مدیر در پذیرش اشتباهات، عدم پذیرش مسئولیت خود، محدودیت در تصمیم‌گیری، عدم پذیرش نظرات دیگران و کنار گذاشتن احساسات دیده شود. دومین حوزه‌ای که پدیده گس‌لایتینگ در آن ملاحظه می‌شود، حوزه ارتباطات و تعاملات اجتماعی است که در آن می‌توان مقوله‌هایی مانند: کنترل روابط اجتماعی، پخش اطلاعات نادرست، ایجاد عدم اطمینان و تردید در فرد، پنهان‌کاری و استفاده از حس غم و ناامیدی قرار داد.

سومین حوزه‌ای که پدیده گس‌لایتینگ در آن رخ می‌دهد، حوزه رفتارهای مدیریتی و شغلی است که می‌توان مقوله‌هایی مانند: رفتارهای سرزنشگری، رفتار ماکیاولی، قلدری، انتقادات مداوم، پروژه‌کردن رفتارها و استفاده از احساسات گذشته را به آن اختصاص داد. چهارمین و آخرین حوزه متاثر از پدیده گس‌لایتینگ، حوزه روان‌شناختی است که در آن مقوله‌های کنترل در زندگی شخصی کارکنان و رفتارهای سرزنشی قرار می‌گیرند. در ادامه به تفسیر هر یک از مقوله‌ها پرداخته شده است.

**گس‌لایتینگ در رویه‌های مدیریتی: حوزه مدیریت و**

**رهبری**

**ناتوانی مدیر در پذیرش اشتباهات**

مدیرانی که قادر به پذیرش اشتباهات خود نیستند، غالباً دچار نوعی محدودیت در رشد حرفه‌ای و توسعه سازمان می‌شوند.

موفقیت آن‌ها ناشی از نقص‌های شخصی‌شان است، در حالی که ممکن است مدیران تاکنون اقداماتی را انجام داده باشند که بر بروز مشکلات تأثیر داشته است.

### عدم پذیرش مسئولیت خود

مدیران باید مسئولیت اقدامات و تصمیمات خود را بپذیرند. عدم پذیرش مسئولیت می‌تواند به بروز تعارضات در تیم و کاهش اعتبار مدیر منجر شود. همچنین، این رفتار می‌تواند به کاهش انگیزه و احساس رضایت کارکنان منجر شود. در صورت عدم پذیرش مسئولیت، احساس عدم امنیت شغلی در میان کارکنان افزایش می‌یابد. کارکنانی که شاهد فرار از مسئولیت‌های مدیریتی هستند، ممکن است به برقراری ارتباط مؤثر با مدیران خود دو دل شوند و به همین دلیل انگیزه و بهره‌وری آن‌ها تحت تأثیر قرار گیرد.

مدیران گس‌لایتر ممکن است مسئولیت‌های خود را روی دوش دیگران بیندازند و با انکار واقعیت‌ها، کارکنان را به تردید در احساسات و برداشت‌های خود وا دارند. این امر می‌تواند موجب فرسودگی روحی و روانی در کارکنان شود و آن‌ها را به انزوا سوق دهد. این مدیران به‌طور مداوم سعی دارند خود را از هر نوع مسئولیتی که ممکن است بر عهده داشته باشند مبرا کنند و در عوض همه‌چیز را به دیگران نسبت دهند. این رفتار می‌تواند با توسل به جملاتی مانند «این انتخاب تو بود» یا «تو خودت خواستی این‌گونه کار کنی» نشان داده شود. این عمل می‌تواند به احساس بی‌ارزشی و قضاوت نادرست از تصمیمات کارکنان منجر شود و آن‌ها را به سمت ناتوانی در تصمیم‌گیری آینده سوق دهد.

### محدودیت در تصمیم‌گیری

مدیرانی که در تصمیم‌گیری‌ها محدودیت دارند، ممکن است به دلیل ترس از عواقب تصمیمات خود به تردید بیفتند. این موضوع می‌تواند منجر به فرصت‌سوزی‌ها و ناکامی‌ها شود.

تصمیم‌گیری مؤثر نیازمند ریسک‌پذیری و تحلیل درست از شرایط است. مدیرانی که قدرت تصمیم‌گیری خود را محدود می‌کنند، ممکن است تیم‌هایی با عملکرد پایین‌تری داشته باشند، زیرا عدم تصمیم‌گیری سریع و مؤثر می‌تواند بر روند کارها تأثیر منفی بگذارد. این مشکل می‌تواند به خستگی و ناامیدی کارکنان منجر شود و آن‌ها را از پیگیری اهداف بلندمدت بازدارد.

مدیرانی که اجازه نمی‌دهند نظرات و ایده‌های دیگران شنیده شوند، در واقع از طریق کنترل نوعی گس‌لایتینگ را

اعمال می‌کنند. مدیر ممکن است کارکنان را متقاعد کند که ایده‌های آن‌ها غیرمنطقی است و تنها اوست که بهترین درک را از وضعیت دارد. این عدم ارتباط مثبت و مؤثر می‌تواند به تضعیف روحیه همکاری و همفکری در تیم منجر شود و احساس ناکافی بودن یا عدم صلاحیت را در میان کارکنان تشدید کند و در نهایت منجر به بروز سردرگمی در مواجهه با چالش‌های روزمره خواهد شد.

### عدم پذیرش نظرات دیگران

یک مدیر موفق باید قادر باشد نظرات و پیشنهادهای دیگران را جدی بگیرد. عدم پذیرش نظرات دیگران نه تنها خلأ قیادت را کاهش می‌دهد، بلکه ممکن است کارکنان را از ابراز نظرات و ایده‌های نوین بازدارد. در نهایت، این موضوع می‌تواند به کاهش تنوع در تفکر و نوآوری در سازمان منجر شود.

گس‌لایتینگ در این مرحله با انکار و تحریف نظرات و ایده‌های کارکنان خود را نشان می‌دهد. مدیریت بی‌توجه به نظرات دیگران، کارکنان را مجبور به احساس تنهایی و سردرگمی می‌کند و این وضعیت می‌تواند به تولید ایده‌های منفی و فرسودگی شغلی بینجامد. مدیران گس‌لایتر ممکن است دائماً نظرات تیم خود را زیر سؤال ببرند و با بیان بی‌احترامی به نظرات آن‌ها به‌نوعی واقعیت را تحریف کنند. عباراتی مانند «بهتر است در کارمان بمانید» یا «شما تجربیاتی ندارید که ما را هدایت کنید» مثال‌هایی از این نوع رفتار است. این نوع رفتار می‌تواند احساس انزوا و بی‌ثباتی را در تیم تقویت کند و آن‌ها را از بیان نظرات خود ترسانده و به انزوا سوق دهد.

### کنار گذاشتن احساسات

مدیریت احساسات در فرایند رهبری بسیار مهم است. کنار گذاشتن احساسات ممکن است به بی‌توجهی به نیازهای عاطفی کارکنان و افت انگیزه آن‌ها منجر شود. رهبری احساسی و متعهد به احساسات انسانی می‌تواند به ایجاد یک محیط کاری مثبت و سازنده کمک کند. مدیران گس‌لایتر غالباً احساسات دیگران را نادیده می‌گیرند و تلاش می‌کنند تا کارکنان را متقاعد کنند که احساسات خود را نادرست تعبیر کرده‌اند. آن‌ها ممکن است احساسات و واکنش‌های کارکنان را به‌عنوان نشانه‌هایی از ضعف نظیر کنند و با بی‌محلی به آن‌ها بگویند که باید «ذهن‌شان را تقویت کنند» یا «مسائل عاطفی را کنار بگذارند». این رفتار باعث ایجاد فرسودگی عاطفی؛ کاهش ارتباطات مثبت میان اعضای تیم؛ اضطراب و ناامیدی در کارکنان می‌شود و به تدریج آنان را از درک و ابراز احساسات خود بازمی‌دارد.

## گس‌لایتینگ در تعاملات اجتماعی: حوزه ارتباطات

### سازمانی

#### کنترل روابط اجتماعی

مدیریت روابط اجتماعی در محیط کار به معنی نظام‌مند کردن و ایجاد آگاهی نسبت به نحوه ارتباط با دیگران است. کنترل نامناسب این روابط می‌تواند به بروز تعارضات و کاهش همکاری منجر شود. روابط مؤثر اجتماعی میان کارکنان و مدیران است که می‌تواند منجر به ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت شود.

مدیران گس‌لایتینگ سعی می‌کنند روابط اجتماعی میان کارکنان را کنترل کنند تا یادآوری کنند که حقیقت رویدادها چگونه است. مدیران با کنترل روابط اجتماعی کارکنان و ایجاد حس عدم اطمینان در تیم، سعی می‌کنند تا افراد را از نظر عاطفی منزوی کنند. این می‌تواند به شکل تقویت رقابت‌های بی‌فایده یا ایجاد شایعاتی باشد که ارتباطات مثبت را خراب کند.

گس‌لایتینگ با ایجاد حس تنهایی و عدم قابلیت برای ارتباط با همکاران، کارکنان به راحتی تحت تأثیر رفتارهای گس‌لایتینگ قرار می‌گیرند و آسیب‌پذیری عاطفی بیشتری پیدا می‌کنند. این رفتار می‌تواند به ایجاد حس وابستگی و سرگشتگی در کارکنان منجر شود و به تدریج استقلال فکری آن‌ها را محدود کند.

تجربه شرکت‌کنندگان در این پژوهش نشان داد که تمایل به کنترل کردن نشانه‌ها سوءاستفاده عاطفی است. هر رفتاری با نوعی خاص از نشانه‌ها شناخته و شناسایی می‌شود. کنترل‌گری هم ویژگی شخصیتی مهم و تا حدودی رایج است که با علائم خاصی همراه است. بسیاری از افرادی که به عنوان شخصیت کنترل‌گر شناخته می‌شوند، با محبت بیش از حد و افراطی به شما، سعی در کنترل کردن و یا گرفتار کردن شما در محدوده موردنظر خودشان دارند. برای مثال یکی از مشارکت‌کنندگان در این باره می‌گوید: «کنترل‌گری همیشه من را به مقصدی که می‌خواهم می‌رساند، لوازم مورد نیاز من را خودش به تنهایی تهیه می‌کند و ... اما باید در نظر بگیریم که ریشه اصلی این رفتار در راستای ارضای حس کنترل‌گری است». همچنین یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان در این باره می‌گوید: «تمایل بیش از اندازه به نفوذ در دیگران و اعمال قدرت بر آن‌ها داشته و دارم، به طوری که همه کارها، رفتارها و اعمال فرد مقابل، دقیقاً براساس خواست و علاقه من انجام شود».

#### پخش اطلاعات نادرست

اطلاعات نادرست می‌تواند به ایجاد سوءتفاهم‌ها و بحران در محیط کار منجر شود. عدم شفافیت در ارتباطات و پخش اطلاعات نادرست می‌تواند به کاهش اعتماد میان اعضای تیم

منجر شود که در نهایت بر عملکرد سازمان تأثیر منفی می‌گذارد. پخش اطلاعات نادرست از سوی مدیر می‌تواند به ایجاد شک و تردید در میان کارکنان منجر شود. این رفتار تلاش می‌کند تا واقعیت را تحریف کند و احساس نادرستی از واقعیت را در افراد ایجاد کند.

اطلاعات نامعتبر یا تحریف شده می‌تواند به شرایط گیج‌کننده‌ای در محیط کار منجر شود. مدیر ممکن است عمداً اطلاعات غلطی را ارائه دهد تا خود را از وضعیت بحرانی نجات دهد و در نهایت کارکنان را در سردرگمی نگه دارد. این نوع رفتار به شیوع بی‌اعتمادی در تیم منجر می‌شود و بر روابط شخصی و حرفه‌ای کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد.

#### ایجاد عدم اطمینان و تردید در فرد

عدم اطمینان و تردید می‌تواند باعث کاهش انگیزه و کارایی کارکنان شود. این احساس می‌تواند ناشی از عدم ارائه اطلاعات واضح توسط مدیران یا عدم شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها باشد. ایجاد محیطی با اطلاعات واضح و شفاف می‌تواند به کاهش این عدم اطمینان کمک کند.

گس‌لایتینگ به وضوح احساس عدم اطمینان و تردید را در فرد ایجاد می‌کند. وقتی مدیر سخنانی را می‌گوید که به واقعیت نسبت به رفتار یا اعمال خود و قوف ندارد، کارکنان به تدریج به احساس نادرستی در مورد خود و توانایی‌هایشان دچار می‌شوند. این مسئله باعث می‌شود افراد به احساسات و افکار خود شک کنند و به تأثیرات منفی بر روی تصمیم‌گیری‌ها و عملکردهای خود دچار شوند. بنابراین کارکنان ممکن است شروع به کم‌ارزش شمردن خود و نیت خود کنند و در نتیجه اعتماد به نفس آن‌ها به شدت تحت تأثیر قرار گیرد.

#### پنهان‌کاری

پنهان‌کاری در سازمان می‌تواند به افزایش سطح استرس و ناراحتی در کارکنان منجر شود. این رفتار به تضعیف فرهنگ اعتماد و بهره‌وری در سازمان منجر می‌شود و کارکنان را از بیان نظرات و احساسات خود باز می‌دارد.

مدیران گس‌لایتینگ ممکن است اطلاعات را پنهان کنند تا فضای کنترل شده‌ای داشته باشند که در آن می‌توانند احساسات و افکار کارکنان را تحریف کنند و در نتیجه تضعیف اعتماد می‌تواند منجر به یک محیط چرخه‌ای از نگرانی و اضطراب شود. پنهان‌کاری به ویژه هنگامی که به عمد واقعیت‌ها پنهان می‌شوند، موجب ایجاد سردرگمی شدید در کارکنان و همچنین تقویت احساس بی‌اعتمادی نسبت به مدیران می‌شود.

مدیران ممکن است با ندادن اطلاعات صحیح مشکلات را بزرگ‌تر از آنچه هستند، جلوه دهند. این امر موجب می‌شود که کارکنان نسبت به سطوح مختلف سازمان و نیز رویکردهای مدیریتی بدبین شوند.

### استفاده از حس غم و ناامیدی

استفاده از احساسات منفی به‌عنوان ابزاری برای کنترل و تأثیرگذاری بر کارکنان یکی از رفتارهای غیرحرفه‌ای است که می‌تواند به سردرگمی و ناامیدی در محیط کار منجر شود. مدیران گس‌لایتر می‌توانند به‌صراحت غم و ناامیدی کارکنان را مطرح کنند بدون آنکه به مسئله اصلی توجه داشته باشند. به‌جای راه‌حل، آن‌ها ممکن است از این احساسات به‌عنوان ابزاری برای قدرت خود استفاده کنند. مدیریت باید تلاش کند تا فضایی ایجاد کند که در آن احساسات مثبت و حمایتی وجود داشته باشد تا کارکنان بتوانند به بهترین نحو عمل کنند.

در واقع، گس‌لایتینگ به‌جای ایجاد حس امید و شادابی، احساس ناامیدی را در میان کارکنان پرورش می‌دهد. این موضوع می‌تواند به تقویت منفی‌نگری و ایجاد احساس انزوا و ناکامی‌اندگی در کارکنان منجر شود. همچنین رفتارهای گس‌لایتر شرایطی را ایجاد می‌کند که در آن کارکنان احساس می‌کنند باید به کسی وابسته باشند که نظارت بر فعالیت‌های آن‌ها داشته باشد و این وابستگی به‌مرور زمان می‌تواند منجر به فرسودگی شغلی شدید شود.

### گس‌لایتینگ در اقدام‌های روزمره: حوزه رفتار

#### مدیریتی و شغلی

#### رفتارهای سرزنشگری

رفتارهای سرزنشگری می‌توانند به ایجاد یک محیط کاری منفی و غیرمؤثر منجر شوند. این رفتار نه‌تنها موجب کاهش انگیزه و روحیه تیم می‌شود، بلکه می‌تواند باعث افزایش عواطف منفی نیز گردد.

معلم‌ان و مدیران باید به‌جای سرزنش، با تشویق و درک بیشتر نسبت به مشکلات فردی به حل مسائل بپردازند. سرزنش کارکنان به‌منظور انحراف واقعیت و جلوگیری از پذیرش مسئولیت خود یکی از ویژگی‌های اصلی گس‌لایتینگ است. برای مثال، ممکن است مدیران در جلسات عمومی کارکنان را به خاطر خطاهای کوچک سرزنش کنند. این سرزنش‌ها عمدتاً برای پنهان کردن نقص‌ها و خطاهای خود مدیران است. این نوع رفتار می‌تواند باعث تضعیف روحیه و

اعتماد به نفس کارکنان شود و نیز به شکل‌گیری فرهنگ بی‌اعتمادی و سوءظن در سازمان منجر شود و در نتیجه کیفیت عملکردهای تیم را به‌طور قابل‌توجهی کاهش دهد.

### انتقادات مداوم

انتقادات بی‌پایه و مداوم می‌تواند به کاهش اعتماد به نفس کارکنان منجر شود. مهم است که انتقادات به شکلی سازنده و مثبت ارائه شوند که به رشد فردی و حرفه‌ای کمک کند، نه اینکه موجب احساس ناکامی و سرخوردگی شود. مدیر گس‌لایتر از طریق انتقادات بی‌پایه و تند و تصمیم‌گیری‌های غیرمنطقی می‌تواند به تحریف تصویر فرد از خود و ایجاد احساس ناکامی منجر شود. در این حالت، گس‌لایتری که به‌طور مداوم به انتقاد از عملکردهای فرد می‌پردازد، تلاش می‌کند به اعضای تیم بقبولاند که قابلیت‌ها و توانایی‌های آن‌ها زیر سؤال است.

مدیران با انتقاد مداوم از کارها و نتایج، به شکل مستقیمی بر روی اعتماد به نفس کارکنان تأثیر منفی می‌گذارند و موجب احساس بی‌ارزشی و قضاوت نادرست از مهارت‌ها شوند. گس‌لایتینگ در اینجا به افراد اجازه نمی‌دهد نقاط قوت خود را شناسایی کنند و در عوض آن‌ها را به سمت دیدگاه‌های منفی سوق می‌دهد که بر روحیه آن‌ها تأثیرات منفی می‌گذارد.

### پروژه‌کردن رفتارها

پروژه‌کردن رفتارها به معنای انتساب ویژگی‌ها و رفتارهای منفی یک فرد به دیگران است. این رفتار می‌تواند به عدم پذیرش واقعیت‌ها منجر شود و موجب تعارض‌های درون‌گروهی گردد. قضاوت صحیح و غیر قضاوتی در مورد رفتار دیگران احساس امنیت را افزایش می‌دهد و محیط را مثبت‌تر می‌کند.

پروژه‌کردن رفتارها به‌نوعی نشان‌دهنده عدم مسئولیت‌پذیری و استفاده از خودمحوری است که خصوصیات بارز گس‌لایتینگ به شمار می‌آید. در این شرایط، افراد تحت فشار قرار می‌گیرند تا احساس کنند که رفتارهای خود را اشتباه درک کرده‌اند یا مسئولیت اعمال دیگران بر عهده آن‌هاست.

گس‌لایتینگ در اینجا خود را به‌عنوان پروژکتوری از معضلات و ناتوانی‌های شخصی مدیران نشان می‌دهد. این نوع رفتار می‌تواند منتهی به بروز تنش و عدم همکاری در تیم شود و کارکنان را به سمت احساس گناه و مسئولیت در ناکامی‌های سازمان سوق دهد. این موضوع ممکن است به عدم اطمینان در توانایی‌های خود برای به انجام رساندن کارها منجر شود و در عین حال موجب خستگی عاطفی و روحی گردد.



## رفتار ماکیاولیستی

به‌طور کلی، افراد با خصیصه ماکیاولیسم بالا سعی خواهند کرد تا از هر راه که شده باشد، مانند دور زدن یا شکستن قوانین، تقلب و حتی سرفقت، به خواسته‌های خود برسند. این افراد قادرند به راحتی هم با دیگران کار کنند و هم برای رسیدن به اهداف خود از آن‌ها استفاده کنند. افراد با شخصیت ماکیاولیسم بالا، در روابط چهره به چهره ظاهراً موفق‌ترند. به‌ویژه زمانی که درگیر چانه‌زنی و مناظره و متقاعدسازی با دیگران می‌شوند.

از این رو می‌توان گفت آنان در نفوذ در نگرش‌های دیگران و در وادار کردن افراد دیگر به کنش یا عمل موفق‌ترند. استعداد و مهارت بالای افراد با ویژگی شخصیتی ماکیاولیسم بالا در تفکر خلق‌الساعه و حاضر جوابی ستودنی است. آنان این توانایی را دارند که بلافاصله پاسخ نسبتاً مناسبی به سؤال طرف مقابل خود بدهند و بدون توجه به حضور دیگران و سروصدا و عوامل بازدارنده دیگر، بیندیشند. چنین به نظر می‌رسد که آنان همواره پاسخ مناسبی برای هر سؤال دارند.

یکی از مشارکت‌کنندگان در این باره می‌گوید: «من بیشتر به سلطه و نفوذ بر دیگران می‌پردازم، بیشتر به برد تمایل نشان می‌دهیم، بیشتر دیگران را متقاعد می‌کنم و کمتر متقاعد می‌شوم. توجه اساسی به چیزی که در دست دارم یا کاری که باید انجام دهند است نه چیز دیگر. به عبارت دیگر، من به وظیفه‌ای که برایمان مطرح است به شدت گرایش دارم و می‌خواهم بدان جامه عمل بپوشانم».

## قلدری

در این وجه از تجربه، بعد ستیزه‌جو و خودخواه بر افراد مستولی است. هرچند این تجربه در ارتباط با اطرافیان معنا پیدا می‌کند اما عبارات تکرارشونده نقل‌قول‌ها حاکی از آن است افرادی که این وجه را تجربه می‌کنند، از طریق تکبر، افکار درونشان را با آنچه در بیرون می‌تواند به آن معنا بخشد به شکلی نمادین ارتباط می‌دهند. این نوع رفتار غالباً یک زمینه بیرونی قوی دارد که ارتباط بسیار نزدیکی به اطرافیان خاص او دارد. بسیاری از افراد بر این باور هستند که آن‌ها شایستگی‌های بالاتری نسبت به دیگران دارند و به همین دلیل نیز در رفتارهای خود سوءاستفاده عاطفی می‌کنند. یکی از مشارکت‌کنندگان در این باره می‌گوید: «من شایسته‌ترین هستم، دوست دارم توی هر جا بهترین باشم، اگر به درصد حس کنم جز ۱۰ نفر اول اون مهمونی نیستم توی خودم ناراحت میشم».

## استفاده از احساسات گذشته

استفاده از تجربیات و احساسات گذشته در فرآیند تصمیم‌گیری می‌تواند به تکرار اشتباهات منجر شود. در عوض، مدیران باید از این تجربیات بهره‌برداری کنند و به یادگیری از آن‌ها بپردازند تا روندهای مثبت در آینده را هدایت کنند.

مدیران گس‌لایتر ممکن است از تجربیات گذشته به‌عنوان ابزاری برای فشار بر کارکنان و نیز تحریف ذهنیت آن‌ها استفاده کنند، به هر حال این احساسات اغلب به‌عنوان مؤلفه‌هایی برای کنترل کارکنان به کار گرفته می‌شود. این رویکرد معمولاً به نادرست تعبیر کردن تجربیات افرادی می‌انجامد که ممکن است در گذشته به هر دلیلی تحت تأثیر منفی قرار گرفته باشند.

کارکنان ممکن است احساس کنند که نمی‌توانند از تجارب گذشته فرار کنند و بنابراین به سمت فرسودگی و عدم رشد فردی پیش می‌روند. بروز چنین رفتارهایی می‌تواند منجر به از دست دادن اعتماد به نفس و عدم موفقیت در پردازش تجربیات جدید شود.

## عوامل فردی و روان‌شناختی

### کنترل در زندگی شخصی کارکنان

کنترل افراطی بر زندگی شخصی کارکنان می‌تواند به کاهش احساس آزادی و رضایت آن‌ها منجر شود. کارکنان باید احساس کنند که زندگی شخصی آن‌ها مورد احترام است و این فضا برای زندگی خارج از کار باید جدی گرفته شود. احترام به حریم خصوصی افراد می‌تواند به عملکرد بالاتر و رضایت شغلی بیشتر کمک کند.

گس‌لایتنینگ می‌تواند بر جنبه‌های زندگی شخصی کارکنان تأثیر بگذارد و موجب شود که آن‌ها احساس کنترل کمتری بر زندگی خود داشته باشند. نظارت و کنترل بر جنبه‌های شخصی زندگی کارکنان می‌تواند در قالب سؤالات مزاحم و ارزیابی‌های غیرعادلانه صورت گیرد. مدیران می‌توانند با اشاره به اینکه "شما تنها در کارتان موفق نخواهید شد" به‌طور پیوسته کنترل را در اختیار داشته باشند. این احساس عدم کنترل بر جنبه‌های خصوصی زندگی می‌تواند به رفتاری بسازد که در آن کارکنان احساس می‌کنند هیچ اراده یا انتخابی ندارند و این موجب فرسودگی و کاهش انگیزه در کارکنان می‌شود.

### ترور روان‌شناختی

یکی از مشکلات مهم کارکنان در محیط‌های سازمانی، وجود آسیب‌های روانی به آنان می‌باشد. آسیب‌های روانی به‌واسطه

تأثیرگذاری بر افراد می‌تواند آثار کوتاه‌مدت و بلندمدتی داشته باشد که در نتیجه عملکرد آنان را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد.

مشکلات روان‌شناختی ایجاد شده از سوی افراد همواره می‌تواند ضمن تأثیرگذاری بر قابلیت‌های افراد سبب گردد تا آنان از ظرفیت‌های موجود خود نهایت استفاده را نداشته باشند. ترور روان‌شناختی، یک تلاش غیرکشنده برای به دست آوردن قلب و ذهن، برای تأثیرگذاری بر ارزش‌ها، باورها، احساسات، استدلال، انگیزه‌ها، یا رفتار انسان‌ها است. ترور شخصیت از لحاظ فنون اطلاعاتی شیوه‌ای از عملیات روانی است که جایگزین ترور فیزیکی شده است.

هدف اساسی در ترور شخصیت حقوقی یک سازمان، تسخیر افکار عمومی و تغییر نگرش و رفتار مخاطبان است. در زمان‌هایی که نتوان فردی را ترور فیزیکی کرد و یا نباید افراد مورد ترور فیزیکی قرار گیرند، دشمن و یا منافقان نفوذی سعی می‌کنند از طریق عوامل تبلیغاتی جنگ روانی و با استفاده از وسایل ارتباط جمعی، شخصیت‌های مطرح و مؤثر در جناح مقابل را به زیر ذره‌بین کشیده و با بزرگ‌نمایی نقاط ضعف، آنان را ترور شخصیت نمایند.

اصطلاحی که امروز برای ترور کردن از طریق وسایل ارتباط جمعی بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرد. یکی از مشارکت‌کنندگان در این باره می‌گوید: «بعضی همکاران ما کارهای سخت و خسته‌کننده را به بقیه می‌سپارند؛ یعنی ایجاد گرانبیاری نقش تا دیگری نتواند از نظر توانمندی یا تعدد وظایف کاری، از عهده‌ی کار بر آمده و نزد دیگران ضعیف و ناکارآمد جلوه یابد».

### رفتارهای سرزنشی

رفتارهای سرزنش‌گرانه عمومی می‌تواند به ایجاد فضایی خصمانه منجر شود. تعامل مثبت و برقراری ارتباطات مبتنی بر شنیدن، می‌تواند به کاهش این نوع رفتارها کمک کند و اعتماد را در تیم افزایش دهد.

رفتارهای سرزنشی به خلق احساس بی‌کفایتی در میان کارکنان منجر می‌شود و تصور نادرست از توانایی‌های آنان به وجود می‌آورد. این نوع رفتارها اغلب به تجزیه روحیه تیم و از بین بردن اعتماد به نفس فردی دامن می‌زند.

رفتارهای سرزنش‌گرایانه گس‌لایتر می‌تواند منجر به ایجاد فرهنگی شود که در آن کارکنان به‌جای اینکه از یکدیگر حمایت کنند، به یکدیگر یورش می‌برند. این نوع نمایش عموماً بر روی انتظارات و نتایج تحمیل شده از سوی مدیران تأثیر می‌گذارد و بر تأثیرات منفی گس‌لایتینگ می‌افزاید. این امر

ممکن است سبب شود که کارکنان به خاطر ترس از انتقاد و سرزنش از تلاش برای مهم‌ترین کارها دوری گزینند و در نهایت به عدم تحقق اهداف سازمانی بیانجامد.

### بی‌تفاوتی عاطفی

تصور بی‌حسی عاطفی دشوار است. برخی افراد آن را به‌عنوان احساس پوچی یا ناامیدی توصیف می‌کنند، در حالی که برخی دیگر احساس انزوا می‌کنند. آن‌ها می‌گویند: اغلب احساس می‌کنیم نامرئی هستیم، انگار یک روح هستیم. یکی از بیمارانی که بی‌حسی عاطفی ناشی از افسردگی را تجربه کرده است، یکی از مشارکت‌کنندگان در این باره می‌گوید: «من خانواده‌ام را در حال تعامل با یکدیگر تماشا می‌کنم، اما احساس می‌کنم یک مانع نامرئی وجود دارد که مرا از پیوستن به آن‌ها باز می‌دارد. من مانند یک زیردریایی هستم که ناشناخته در حال حرکت است و احساسات دیگران را درک می‌کند. با این حال، اگر از من بپرسید که چه احساسی دارم، نمی‌توانم به شما بگویم».

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تبیین مفهوم و پدیده گس‌لایتینگ در روابط سازمانی انجام شد. مشارکت‌کنندگان در پژوهش افرادی بودند که به‌نوعی پدیده گس‌لایتینگ را تجربه کرده بودند. با استفاده از روش تحلیل محتوای مضمونی و نیز استفاده از مصاحبه عمیق و با رویکردی اکتشافی، با ۲۰ نفر از کارکنان سازمان‌های دولتی و جهت غنی شدن محتوای کدهای مصاحبه و نیز سنجش روایی و پایایی کدهای احصاء شده از اظهارات تخصصی ۸ استاد دانشگاه استفاده شد.

نتایج نشان داد که پدیده گس‌لایتینگ در قالب ۱۸ مقوله شامل؛ ناتوانی مدیر در پذیرش اشتباهات، عدم پذیرش مسئولیت خود، محدودیت در تصمیم‌گیری، عدم پذیرش نظرات دیگران، کنار گذاشتن احساسات، کنترل روابط اجتماعی، پخش اطلاعات نادرست، ایجاد عدم اطمینان و تردید در فرد، پنهان‌کاری، استفاده از حس غم و ناامیدی، رفتارهای سرزنشگری، رفتار ماکیاولی، قلدری، انتقادات مداوم، پروژه کردن رفتارها و استفاده از احساسات گذشته، کنترل در زندگی شخصی کارکنان، رفتارهای سرزنشی و ترور روان‌شناختی، قابل تبیین و تفسیر است. این ۱۸ مقوله را می‌توان در چهار حوزه مدیریت و رهبری، ارتباطات و تعاملات اجتماعی، رفتارهای مدیریتی و شغلی، فردی و روان‌شناختی دسته‌بندی نمود. جوهره اصلی گس‌لایتینگ در روابط سازمانی به‌نوعی تحریف واقعیت و سلب

افزایش گس لایتینگ در محیط کار منجر شود (چیو و همکاران، ۲۰۱۵). در خصوص انتقادات مستمر مدیران نیز می‌توان اظهار داشت که انتقادات مداوم نه تنها موجب کاهش انگیزه می‌شود بلکه به ایجاد یک فرهنگ منفی در سازمان کمک می‌کند (کلین و مولی، ۲۰۲۰). علاوه بر این، رفتارهای ماکیاولی و قلدری در مدل‌های رهبری به‌عنوان رفتارهای غیرمؤثر و مخرب شناخته شده‌اند که این خود نشان‌دهنده تناقض با ایده‌های مثبت رهبری است. رفتار ماکیاولی ممکن است به خنثی کردن انتقادات و پنهان‌کاری کمک کند، به‌ویژه در ساختارهای رهبری غیرشفاف (بریوارت و همکاران، ۲۰۱۶). یافته بعد قلدری با نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش عباسپور و همکاران (۲۰۱۸)، یوان و همکاران (۲۰۲۰)، پآوری (۲۰۱۵) و چن و همکاران (۲۰۱۰) و پژوهش لئونگ (۲۰۰۵) هم‌راستا است. همچنین نتایج مقوله رفتار ماکیاولی با نتایج پژوهش اردلان و همکاران (۲۰۲۰)، هورت (۲۰۰۵) و لیمن، بروئر و مکی (۱۹۹۶) همسو است.

بسیاری از پژوهش‌های روانشناسی سازمانی نشان می‌دهند که رفتارهای مدیریتی و فرهنگی محیط کار می‌تواند تأثیرات عمیقی بر سلامت روانی کارکنان داشته باشد (کان و همکاران، ۲۰۰۴). وجود کنترل بر زندگی شخصی و رفتارهای سرزنشگر به‌شدت با پژوهش‌های گذشته تطابق دارد و بدین معناست که این شرایط نه تنها در بُعد شغلی بلکه در ابعاد شخصی کارکنان نیز تأثیر منفی دارد. گس لایتینگ به کارمندان احساس عدم کنترل بر زندگی شخصی و شغلی‌شان را القا می‌کند که می‌تواند به اضطراب و افسردگی منجر شود (لوتانز و یوسف، ۲۰۰۴). همچنین شواهد نشان می‌دهند که سرزنش مداوم رفتارهای منفی را تقویت کرده و به روان‌شناختی منفی در محیط کار منجر می‌شود (لیتر و مسلج، ۲۰۱۶).

پدیده گس لایتینگ را می‌توان بر اساس نظریه‌های مختلف مدیریت در حوزه‌های انگیزشی، رفتاری و سیاسی تبیین نمود. بر اساس نظریه‌های انگیزشی و رفتاری مدیریت (مانند نظریه مازلو) نیازهای اساسی انسان از جمله نیاز به پذیرش، احترام و خود-تحقق باید تأمین شود. گس لایتینگ می‌تواند این نیازها را تهدید کند، زیرا باعث کاهش اعتماد به نفس و عدم احساس تعلق در کارکنان می‌شود. برای بهبود جوسازمانی و جلوگیری از گس لایتینگ، مدیران باید بر روی تأمین این نیازها تمرکز کنند. همچنین بر اساس رویکرد رفتار سازمانی، می‌توان اذعان نمود که رفتارهای فردی و جمعی در سازمان تحت تأثیر فرهنگ سازمانی و ارتباطات میان فردی است. مدیریت می‌تواند با ایجاد فرهنگی مثبت و درک متقابل، از وقوع گس لایتینگ جلوگیری کند و روحیه همکاری را تقویت نماید.

اعتماد از فرد یا گروه‌های کاری از طریق بروز و نفوذ در چهار قلمرو فوق‌الذکر، برمی‌گردد. این رفتار می‌تواند به شکل‌های مختلفی در روابط سازمانی بروز کند و تأثیرات عمیقی بر برقراری ارتباطات مؤثر، روحیه کارکنان و محیط کاری کلی داشته باشد.

بسیاری از پژوهش‌ها به تأثیر رهبری و مدیریت بر رفتار سازمانی و اهمیت پذیرش مسئولیت از سوی مدیران اشاره کرده‌اند. پژوهش‌های قبلی نشان داده‌اند که رهبران ناکارآمد قادر به پذیرش اشتباهات نیستند و این موضوع منجر به ایجاد فرهنگی از ترس و گس لایتینگ در سازمان می‌شود (مک کنزی و همکاران، ۲۰۱۱). در اینجا می‌توان گفت که نتایج به‌دست‌آمده با نتایج قبلی هم‌راستا هستند و تأکید بر اهمیت رهبری و پذیرش مسئولیت را تقویت می‌کند. در خصوص مقوله‌های فرعی این حوزه می‌توان اذعان داشت؛ مدیرانی که قادر به پذیرش اشتباهات خود نیستند، محیطی غیراقتصادی و ترسناک برای کارکنان ایجاد می‌کنند (کان، ۱۹۹۰). همچنین عدم مسئولیت‌پذیری مدیران می‌تواند اعتماد به نفس و استقلال کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد و منجر به بروز گس لایتینگ شود (گاردنر و همکاران، ۲۰۱۰). می‌توان اظهار داشت در سازمان‌هایی با محیط رقابتی، تصمیم‌گیری متمرکز و محدودیت‌های مدیریتی می‌تواند به احساس عدم امنیت در کارکنان منجر شود (یوک، ۲۰۱۰).

پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهند که ارتباطات و تعاملات مؤثر و شفاف در کاهش گس لایتینگ و عدم اطمینان نقش دارند (بیکر، ۲۰۱۸). وجود پدیده‌هایی مانند پنهان‌کاری و اطلاعات نادرست در این حوزه به‌ویژه در محیط‌های کاری بیانگر عدم وجود شفافیت و اعتماد در روابط است. بنابراین، این نتایج با یافته‌های گذشته هم‌سو بوده و تأکید بر نقش کلیدی ارتباطات در کاهش اثرات منفی گس لایتینگ دارند. در خصوص مقوله‌های فرعی این حوزه می‌توان بیان داشت که گس لایتینگ غالباً در ارتباطات بین فردی و کنترل روابط اجتماعی رخ می‌دهد که باعث محدود شدن دامنه ارتباطات و اعتماد به دیگران می‌شود (شین، ۲۰۱۰). همچنین انتشار اطلاعات نادرست منجر به ایجاد عدم اطمینان و تردید در افراد می‌شود و این یکی از ابزارهای گس لایتینگ است (بیکر، ۲۰۱۸). عدم شفافیت اطلاعات نیز می‌تواند منجر به پنهان‌کاری و شک و تردید عمیق در میان کارکنان گردد (ویگینز، ۲۰۱۷).

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که رفتارهای سرزنشگر نه تنها موجب گس لایتینگ می‌شوند، بلکه بر بهره‌وری و خلاقیت تأثیرات منفی می‌گذارند (کان، ۱۹۹۰). رفتارهای سرزنشگر باعث نداشتن حس امنیت و ترس از اشتباه می‌شود و این می‌تواند به

در نهایت از دیدگاه نظریه رهبری سیاسی می‌توان پدیده گس‌لایتینگ را تبیین نمود. این نظریه نگاهی به چگونگی رفتار مدیران در سامانه‌های پیچیده‌ی سازمانی دارد. مدیرانی که قدرت و کنترل را با گس‌لایتینگ اعمال می‌کنند، در حقیقت به تضعیف وحدت تیم و کاهش کارایی خود کمک می‌کنند. این نظریه بیانگر اهمیت رهبری اخلاقی و مسئولیت‌پذیری در برابر رفتارهای گس‌لایتی است.

در خصوص یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان تبیین نمود که پدیده گس‌لایتینگ یک نوع رفتار مخرب روانی است که می‌تواند تأثیرات عمیق و منفی بر روابط بین فردی و محیط‌های کاری داشته باشد. این رفتار، با تحریف واقعیت و سلب اعتماد کارکنان از توانایی‌ها و احساساتشان، یک فضای ناسالم و غیرمؤثر ایجاد می‌کند. گس‌لایتینگ در محیط‌های کاری می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد تنش‌های عمیق و از دست دادن اعتماد به نفس کارکنان باشد. رفتارهای گس‌لایتی به طور مستقیم بر روحیه، عملکرد و سلامتی عاطفی کارکنان تأثیر می‌گذارد و در نهایت محیط کاری را به مکانی ناخوشایند و کاری ناکارآمد تبدیل می‌کند. ارتباط مؤثر، پذیرش خطاها و همدلی می‌تواند از بروز چنین رفتارهایی جلوگیری کند و فضایی مثبت برای رشد و پیشرفت سازمان فراهم کند. گس‌لایتینگ می‌تواند به طور جدی بر رفتار کارکنان و کارایی سازمان تأثیر بگذارد. مدیران با استفاده از رویکردهای مدیریتی مؤثر و نظریه‌های رفتار سازمانی می‌توانند به ایجاد یک محیط کاری سالم و منابع انسانی قوی کمک کنند. شناخت و دست‌یابی به ابزارهای مدیریتی که به کاهش تأثیرات گس‌لایتینگ کمک می‌کند، می‌تواند به ایجاد فضایی مثبت برای رشد و توسعه سازمان و کارکنان منجر شود.

در نهایت می‌توان اظهار داشت که منابع انسانی، با ارزش‌ترین مزیت رقابتی در سازمان‌ها محسوب می‌شود و به همان اندازه که می‌تواند موجب موفقیت و بقای سازمان باشد، ممکن است مانعی جدی بر سر راه سازمان باشد. در مواردی ممکن است کارکنان به رفتارهایی گرایش داشته باشند که با هنجارهای سازمانی مطابقت نداشته باشد و از این طریق، سلامت خود و سایر کارکنان را تهدید نمایند. انتظار می‌رود مدیران و کارکنان پس از شناسایی علل اصلی موجب گس‌لایتینگ از بروز آن در سازمان جلوگیری کرده و با هدایت انرژی در مسیر صحیح و خلاق محیطی بهره‌ورتر موجب بهبود در عملکرد فردی و سازمانی شوند.

### پیشنهاد‌های پژوهش

نتایج تحقیق حاضر نه تنها بر مشکلات مدیریتی و فرهنگی ناشی از گس‌لایتینگ تأکید دارند، بلکه به شواهد موجود در ادبیات پژوهش‌های گذشته پیوستگی و تضاد می‌زنند. توجه به این جنبه‌ها و استفاده از اصول رهبری مؤثر و ارتباطات شفاف می‌تواند به کاهش تأثیرات گس‌لایتینگ کمک کند و محیط کاری سالم‌تری را ایجاد نماید. برخی از پیشنهاد‌های کاربردی و اجرایی در زیر ارائه شده است:

### تقویت فرهنگ پاسخگویی

• ایجاد محیط امن برای بیان اشتباهات: تشویق کارکنان به پذیرش اشتباهات و یادگیری از آن‌ها، بدون ترس از سرزنش. در این خصوص به‌عنوان راهکار می‌توان جلسات فصلی و جلسات بازخورد برای بررسی اشتباهات و درس‌های یاد گرفته شده برگزار کرد. هر ماه یک جلسه بازخورد برای تیم‌ها برگزار شود که در آن اعضا بتوانند به بیان دستاوردها، مشکلات و اشتباهات خود بپردازند. همچنین، این جلسات باید با یک دستور کار شفاف و فضای غیرقضاوتی همراه باشند. علاوه بر مورد فوق ایجاد یک سامانه گزارش دهی ناشناس برای جمع‌آوری انتقادات و پیشنهادها، حائز اهمیت است. در این خصوص می‌توان از ابزارهای آنلاین مانند Google Forms یا SurveyMonkey برای جمع‌آوری نظرات و انتقادات کارکنان به صورت ناشناس استفاده کرد.

• ترویج مسئولیت‌پذیری: مدیران باید خود را در برابر تصمیمات و رفتارهایشان مسئول بدانند و این فرهنگ را در میان اعضای تیم خود ترویج کنند. در این خصوص کارگاه‌های آموزشی و راهبری مدیران ارشد کارگشا خواهد بود.

### بهبود مهارت‌های ارتباطی

• آموزش ارتباط مؤثر: برگزاری کارگاه‌های آموزشی در زمینه مهارت‌های ارتباطی در تیم‌ها، شامل گوش دادن فعال و پاسخ‌دهی مؤثر که موجب شفافیت و صداقت شود. به‌عنوان راهکار عملی سازمان می‌تواند از مشاوران حرفه‌ای همکاری بگیرد و کارگاه‌های آموزشی در زمینه مهارت‌های ارتباطی مانند «گوش دادن فعال» یا «ارتباط غیررسمی مؤثر» برگزار کند. این کارگاه‌ها باید شامل تمرین‌های عملی و بازی‌های نقش‌آفرینی باشند.

• ایجاد کانال‌های ارتباطی شفاف: تضمین دسترسی به اطلاعات صحیح و منسجم جهت کاهش شایعات و اطلاعات نادرست. در این خصوص به‌عنوان راهکار عملی پیشنهاد می‌شود سازمان گروه‌های منعطف را تشکیل دهد که در آن گروه‌های کوچک بتوانند مهارت‌های ارتباطی را به‌طور دوره‌ای تمرین کنند و در آن‌ها

کارمندان بتوانند تجربیات خود را در زمینه تعاملات گروهی به اشتراک بگذارند.

### ترویج شفافیت سازمانی

• انتشار اطلاعات کلیدی: به اشتراک گذاشتن اطلاعات حیاتی سازمانی با تمامی کارمندان و اطمینان از اینکه همه اعضا از اهداف و تغییرات آگاه هستند. به‌عنوان راهکار عملی سازمان‌ها می‌توان به انتشار هفتگی یا ماهیانه اخبار پرداخت. در این مورد، ایجاد یک بولتن اخبار سازمانی یا یک ایمیل هفتگی که شامل اطلاعات کلیدی، اهداف، پیشرفت‌ها و تغییرات باشد، می‌تواند یک رویداد اجرایی مهم باشد که به همه کارکنان کمک خواهد کرد تا اطلاعات بیشتری دریافت کنند و احساس کنند که در جریان امور قرار دارند.

• تقویت بازخوردهای دوطرفه: اجتماعی کردن بازخوردها به‌گونه‌ای که کارمندان به‌راحتی نظرات و انتقادات خود را با مدیران در میان بگذارند. به‌عنوان راهکار عملی سازمان‌ها می‌توانند اجلاس عمومی برگزار کنند. برگزار کردن جلسه‌های عمومی هر سه ماه یک‌بار که در آن مدیران بالاتر به سؤالات و نگرانی‌های کارکنان پاسخ دهند و شفافیت را برای کل سازمان تقویت کنند.

### تعیین و پایش ارزش‌ها و استانداردهای سازمانی

• تدوین کد رفتار سازمانی: ایجاد مجموعه‌ای از اصول و رفتارهای مورد انتظار کارکنان و مدیران برای جلوگیری از صدمه به روحیه کارکنان. به‌عنوان یک راهکار عملی سازمان‌ها می‌توانند یک کمیته از چند مدیر و کارکنان برای تدوین کد رفتار سازمانی تشکیل دهند، سپس این کد را در قالب یک کتابچه یا صفحه وب داخلی به همه اعضا ارائه دهند.

• پایش منظم فرهنگ سازمانی: برگزاری نظرسنجی‌ها و ارزیابی‌های دوره‌ای از فرهنگ سازمانی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف و ایجاد تغییرات لازم. در این خصوص سازمان‌ها می‌توانند هر شش ماه یک‌بار نظرسنجی‌هایی برای ارزیابی فرهنگ سازمانی انجام دهند و نتایج آن‌ها را با کارکنان به اشتراک بگذارند.

### توسعه رهبری مثبت

• آموزش مدیران در زمینه رهبری تحول‌گرا: مدیران باید توانایی الهام بخشیدن و حمایت از کارکنان را تقویت کنند و خود نمونه‌ای از رفتارهای مثبت باشند. در این خصوص سازمان می‌تواند به ایجاد دوره‌های آموزشی در زمینه رهبری تحول‌گرا و مدیریت مثبت برای مدیران و سرپرستان دست بزند که این دوره‌ها به آن‌ها در توسعه مهارت‌های رهبری کمک کنند.

• ایجاد کمیته‌های حمایتی: تشکیل گروه‌های رهبری برای ایجاد حمایت از رفتارهای مثبت و اخلاقی در سازمان. به‌عنوان یک راهکار عملی سازمان‌ها می‌توانند برنامه‌ای را راه‌اندازی کنند که در آن مدیران مورد آموزش به صورت انفرادی یا گروهی به کارکنان کم‌تجربه‌تر مشاوره دهند و به آن‌ها در پیشرفت شغلی کمک کنند.

### حمایت روانی و عاطفی از کارکنان

• برگزاری کارگاه‌های مدیریت استرس: آموزش کارکنان در زمینه تکنیک‌های مدیریت استرس و بهبود سلامت روانی.  
• ایجاد فرصت‌های مشاوره: فراهم کردن مشاوران و روان‌شناسان برای ارائه حمایت عاطفی به کارکنان در شرایط چالش‌انگیز.

### ایجاد فضاهای باز و مشارکتی

• ایجاد محیط فیزیکی مناسب: طراحی فضای کاری به‌گونه‌ای که افراد بتوانند به‌راحتی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و همکاری کنند.  
• تشویق فعالیت‌های تیم‌سازی: برگزاری دوره‌های تیم‌سازی و فعالیت‌های خارج از محیط کار برای افزایش همبستگی و اعتماد میان کارمندان.

### سپاسگزاری

از کلیه مدیران شهرداری، استانداری، بنیاد شهید، سازمان ورزش و جوانان شهر کرمانشاه به خاطر همکاری در این پژوهش سپاسگزاری می‌شود.

### References

- Abbas Pour, Z., Aman Elahi, A., & Chowdari, A. (2018). Evaluation of the psychometric properties of the emotional blackmail scale. *Educational Measurement Quarterly*, 9(36), 183-200. (In Persian) <https://doi.org/10.22054/jem.2020.44909.1944>
- Baker, M. J. (2018). The Impact of Leadership on the Ability to Manage Change: Lessons from the Aviation Industry. *Journal of Business & Economic Policy*, 5(2), 23-31.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., & Hetland, J. (2016). Do Leader Behaviors Matter? A Multi-Source Study on Relationship Quality, Leader Behavior, and Followers' Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(2), 186-196.

- Chang, E. (2018). Digital meritocracy: Intermediary organizations and the construction of policy knowledge. *Educational Policy*, 34(5), 760-784. <https://doi.org/10.1177/0895904818802116>
- Chen, S. Y. (2010). Relations of Machiavellianism with emotional blackmail orientation of salespeople. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 294-298. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.091>.
- Chiu, R. K., & O'Neill, G. (2015). The Role of Leadership in Affecting Employee Behaviour. *International Journal of Educational Management*, 29(1), 43-62.
- Civil, D., & Himsworth, J. J. (2020). Introduction: Meritocracy in Perspective. The Rise of the Meritocracy 60 Years On. *The Political Quarterly*, 91(2), 373-378. <https://doi.org/10.1111/1467-923X.12839>
- Forward, S. (2008). Emotional blackmail. Translated by M. Sheikh Javadi, Tehran: Peykan Publications.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2010). "Can You See the Real Me?" A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 346-366.
- Ghazanfari, A., and Mazrouei, H. (2014). Investigating effective factors on the effectiveness of organizational communication in a government organization. *Organizational Culture Management*, 31(2), 589-599. (In Persian) doi: [10.22059/jomc.2015.54115](https://doi.org/10.22059/jomc.2015.54115)
- Hadavi-Nejad, M., and Darzi, L. (2015). Deviant behaviors in the organization: explaining the role of the perception of organizational support and unfairness, failure and personality. *Public Administration Perspective*, 6(4), 151-173. (In Persian)
- Hadoinejad, M., & Sayahpour, A. (2015). *Organizational saviorism: Foundational data theories*. Master's thesis, Department of Public Administration, Faculty of Administrative Sciences and Economics, Vali Asr University (AJ), Rafsanjan. (In Persian)
- Hakak, M., and Abhili, R. (2019). Theorizing network behavior of employees based on data analysis theory. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 9(4), 191-220. (In Persian) <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23221518.1399.9.4.7.1>
- Homayoni, A., Hashemi, S., Naami, A., and Beshlideh, K. (2014). The relationship between organizational bullying and chronic fatigue and occupational cognitive deficits. *Iranian Work Health*, 12(2), 1-12. (In Persian)
- Homayouni, A. (2012). *Investigating some of the most important antecedents and consequences of organizational hooliganism among the employees of Bailand Gas Refining Company*. Master's thesis, Ahvaz University, Faculty of Physical Education and Sports Sciences. (In Persian)
- Jin, J., & Ball, S. J. (2019). Meritocracy, social mobility and a new form of class domination. *British Journal of Sociology of Education*, 41(1), 64-79. <https://doi.org/10.1080/01425692.2019.1665496>.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Klein, H. J., & Molloy, J. C. (2020). Employee Reactions to Feedback. *Journal of Management*, 46(6), 1015-1039.
- Lange, S., Burr, H., Conway, P. M. & Rose, U. (2019). Workplace bullying among employees in Germany: prevalence estimates and the role of the perpetrator. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 92(2), 237-247. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000212>.
- Leibman, M., Bruer, R. A., & Maki, B. R. (1996). Succession management: The next generation of succession planning. *People and Strategy*, 19(3), 16
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2016). Burnout and Engagement in the Workplace: A Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 95-116.
- Leung, A. S. (2005). Emotional intelligence or emotional blackmail: A study of a Chinese professional-service firm. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(2), 181-196. <https://doi.org/10.1177/1470595805054492>.

- Lo, W. Y., Lin, Y. K., Lin, C. Y., & Lee, H. M. (2022). Invisible erosion of human capital: The impact of emotional blackmail and emotional intelligence on nurses' job satisfaction and turnover intention. *Behavioral Sciences*, 13(1), 37. <https://doi.org/10.3390/bs13010037>.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Malik, M. S., & Sattar, S. (2022). Unfolding the ramifications of workplace bullying: An empirical justification of conservation of resource theory in telecommunication sector of Pakistan. *Cogent Business & Management*, 9(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2038343>.
- Mehrani, S. (2011). *Factors affecting the destructive work behaviors of employees of the National Bank of Iran, Department of West Tehran Branches*, Master's Thesis, Islamic Azad University, Tehran Branch, (In Persian)
- Molvi, Z., Zarei Mateen, H., and Sohrabi, A. (2018). Organizational hooliganism and organizational factors that create it. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 8(4), 1-27. (In Persian)
- Mutlaq, M. (2023). Examining the causes and consequences of individual and organizational violence in the work environment. *Research Approaches in Social Sciences*, 9(34), 16-31. (In Persian)
- Nasiri Walik Bani, F. (2016). Investigating the relationship between managers' power sources with organizational trust and the effectiveness of organizational communication. *Public Administration Perspectives*, 30(3), 75-96 (In Persian) <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22516069.1396.8.2.3.3>.
- Nazari, R., Mohammad Ehsani, F., Ganjavi, A., Ghasemi, H. (2010). The effects of communication skills and interpersonal communication on the organizational effectiveness of Iranian sports managers and providing a model. *Sports Management Studies*, 16, 157-174. (In Persian)
- Niknam, M., & Rikhteh Gar Baranji, A. (2021). The moderating role of emotional blackmail in the relationship between schema mentalities and quality of married life. *Journal of Psychological Studies*, 17(4), 161-182. (In Persian) Doi:10.22051/psy.2022.37625.2513
- Ostan, E. (2016). The role of the accountability system in the formation of administrative corruption under the influence of emotional blackmail studied: Bank Mellat, 2<sup>nd</sup> international conference on management and accounting, Tehran. (In Persian)
- Ramo, H. (2004). Moments of Trust: temporal and spatial factors of trust in organizations. *Journal of Management Psychology*, 19(8), 760-775. <https://doi.org/10.1108/02683940410568248>
- Rees, C. A. (2010). Understanding emotional abuse. *Archives of disease in childhood*, 95(1), 59-67. <https://doi.org/10.1136/adc.2008.143156>
- Roishpour, R., Rahmanpour, H., and Mastaneh, J. (2015). The relationship between emotional blackmail and attachment styles among Bojnord University students, *National Congress of Community Empowerment in Counseling, Family and Islamic Education*, Tehran, 1-8. <https://civilica.com/doc/680537>.
- Safavi Mirmohalleh, S. R., Zarjo, Sh., Porsebaban Doreghi, F., and Keshavarz, M. (2021). The effect of organizational bullying on employee loneliness: the mediating role of exploitative supervision and emotional blackmail. *Studies in Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 231-254. (In Persian) <https://doi.org/10.22055/jiops.2021.35027.1204>
- Salimi, M. R., & Sharafi, R.-H. (2015). Investigating the structure and dimensions of qualitative phenomenological research method. *International Conference on Humanities, Psychology and Social Sciences*. (In Persian) <https://sid.ir/paper/836061/fa>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schmidt, M. V. C., Ikpeng, Y. U., Kayabi, T., Sanches, R. A., Ono, K. Y., & Adams, C. (2021). Indigenous knowledge and forest succession management in the Brazilian Amazon: Contributions to reforestation of degraded areas. *Frontiers in Forests and Global Change*, 4(31), 33-48. <https://doi.org/10.3389/ffgc.2021.605925>.
- Shultz, M. D., Majumdar, D., Chin, D. N., Fortin, P. D., Feng, Y., Gould, T., & Shao, W. (2013). Structure–efficiency relationship of [1, 2, 4] Triazol-3-ylamines as novel nicotinamide isosteres

- that inhibit tankyrases. *Journal of Medicinal Chemistry*, 56(17), 7049-7059. <https://doi.org/10.1021/jm400826j>.
- Soleimani Nejad, A., Velenjad, M., & Asdalahi, Z. (2016). Solidarity Center of Management, Communication with Employees on the Organizational Performance of Employees at Rafsanjan University of Medical Sciences in 2015. *Rafsanjan Alo Medical University Journal*, 17, 157-168. (In Persian) <http://dorl.net/dor/20.1001.1.17353165.1397.17.2.5.6>
- Suzuki, K., & Hur, H. (2021). Revisiting the old debate: citizens' perceptions of meritocracy in public and private organizations. *Public Management Review*, 3(10), 1-25. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1895545>.
- Wiggins, M. (2017). Communication and Control: The Role of Social Media in Organizational Communication. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 8(3), 763-769.
- Yuan, X., Xu, Y., & Li, Y. (2018). Resource Depletion Perspective on the Link Between Abusive Supervision and Safety Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 162(1), 213–228. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3983-2>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall.
- Yunkun, H. A. N., & Chen, T. C. (2022). The Impact of Unemployment Threat on Work Engagement: The Mediation of Emotional Blackmail. *Global Journal of Arts Humanity and Social Sciences*, 2(8 552-557
- Zhou, J., He, P., & Chen, J. (2023). Workplace Emotional Blackmail, Ego Depletion, and Employee Silence. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 51(8), 1–11. <https://doi.org/10.2224/sbp.12497>