

ORIGINAL ARTICLE**Workplace Gaslighting: Exploring Employee Coping Strategies**Fatemeh Zahra Tabrizian¹, Abbasali Rastgar^{2*}, Azim Zarei³, Davood Feiz⁴

1. Ph.D. Student, Department of Business Management, Semnan University, Semnan, Iran

2. Professor, Department of Business Management, Semnan University, Semnan, Iran.

3. Professor, Department of Business Management, Semnan University, Semnan, Iran.

4. Professor, Department of Business Management, Semnan University, Semnan, Iran.

***Correspondence**

Abbasali Rastgar

E-mail: a_rastgar@semnan.ac.ir

Receive Date: 20/Feb/2026

Revise Date: 07/May/2026

Accept Date: 10/May/2026

How to cite

Tabrizian1, F.Z., Rastgar, A.A., Zarei, A., & Feiz, D. (2026).

Workplace Gaslighting: Exploring Employee Coping Strategies. *Public Organizations Management*, -14(2), 148-166.**EXTENDED A B S T R A C T****Introduction**

Workplace relationships constitute a fundamental dimension of organizational life and shape not only outcomes but also the mental health and professional character of employees. In recent years, increasing scholarly attention has been focused on the destructive interpersonal dynamics in organizations, in toxic workplace environments characterized by abusive supervision, manipulation, exclusion, and psychological aggression. Among these covert and psychologically damaging behaviors, workplace gaslighting has emerged as a distinct and insidious form of emotional abuse.

The term “gaslighting” originates from the 1939 play “Gaslighting,” in which a man manipulates environmental cues to make his wife question his sanity. In organizational contexts, workplace gaslighting refers to a deliberate and systematic pattern of psychological manipulation through which a perpetrator—who is in a position of power—undermines the target’s perception of reality, memory, judgment, or competence. Indirect bullying, subtle and subtle, is disguised as a concern, management feedback. This may include prior agreed-upon decisions, distortion of facts, public or private discrediting, withholding information, or portraying the victim as insensitive or incompetent.

Empirical studies conducted in recent years have documented the harmful messages of gaslighting in the workplace. Research by Katsiroumpa et al. has linked gaslighting to stress, increased work engagement, and decreased self-confidence in one’s professional activities. Similarly, reports by Galanis et al. highlight the link between toxic workplace behaviors and burnout, passive resignation, and intention to quit. These studies establish that gaslighting not only affects interpersonal relationships, but also undermines psychological, organizational, and employee safety.

Despite the growing recognition of its destructiveness, most existing research focuses on defining gaslighting and examining its psychological and organizational messages. Much less attention is paid to understanding the response to and coping with this phenomenon. From a practical perspective, it is crucial to design coping strategies for interventions, strengthen job crafting, and develop supportive organizational policies. From a theoretical perspective, examining coping behaviors provides insight into agency, resistance, and adaptive mechanisms in contexts of power disempowerment.

Accordingly, the present study aimed to identify and analyze the coping strategies employed by employees in response to gaslighting in the workplace in government organizations. This research, with its empirical experiences of a qualitative exploratory nature, seeks lived discoveries, interpretations, and behavioral responses when faced with subtle psychological manipulations. This question addresses the following main question: How do employees cope with gaslighting at the organizational level?

Methodology

This research was developmental in nature and employed an exploratory qualitative design grounded in an interpretive paradigm. Given the covert, context-dependent, and experience-based nature of workplace gaslighting, a qualitative approach was deemed appropriate to capture nuanced meanings, subjective interpretations, and coping processes that might not

be accessible through quantitative measures.

The study population consisted of two groups: (1) academic experts in management, organizational behavior, and organizational psychology, and (2) employees of governmental organizations in Semnan, Iran, who had direct or indirect experience with workplace gaslighting. Purposeful sampling was employed to select information-rich participants capable of providing in-depth insights into the phenomenon. The inclusion criteria required either professional expertise in organizational behavior and toxic workplace dynamics or firsthand workplace experience relevant to the topic.

A total of 12 participants were interviewed. Sampling continued until theoretical saturation was reached, meaning that no new substantive themes emerged after the twelfth interview. The sample included university faculty members, senior managers, administrative staff, financial managers, human resource specialists, and accounting experts, ensuring diversity in organizational roles and hierarchical levels.

Data were collected through semi-structured, in-depth interviews. The interview protocol was developed based on an extensive review of the literature on workplace gaslighting, emotional abuse, coping theory, and toxic organizational climates. Questions explored participants' perceptions of gaslighting behaviors, emotional reactions, coping mechanisms, sources of support, perceived effectiveness of different strategies, and long-term consequences. Interviews were conducted with informed consent, audio-recorded, and transcribed verbatim.

Data analysis was performed using thematic analysis following the six-phase framework proposed by Braun and Clarke (2006).

The analysis was primarily inductive, allowing themes to emerge from participants' accounts rather than imposing a predetermined conceptual model. However, in the interpretive stage, findings were discussed in relation to coping theories and research on toxic workplace behaviors. The software MAXQDA 2020 was used to facilitate systematic coding and data management.

To enhance reliability, inter-coder agreement was assessed using Holsti's coefficient, which yielded a value of 0.702, indicating acceptable reliability. Trustworthiness was ensured through the criteria of credibility, transferability, dependability, and confirmability. Techniques such as member checking, detailed documentation of analytic steps, maintenance of field notes, and rich contextual description were employed to strengthen methodological rigor.

Findings

The thematic analysis of the interviews revealed five overarching themes and thirteen sub-themes representing the coping strategies employed by employees:

1. Psychological Empowerment

Psychological empowerment emerged as a central proactive coping strategy. Participants described efforts to strengthen internal resources, including emotional regulation, cognitive reframing, and self-affirmation. Subthemes included self-control, management of emotional reactions to distorted narratives, enhancement of self-concept, and maintaining work-life balance.

2. Evidence-Based Documentation

A second major strategy involved systematic documentation of interactions and events. Participants described recording conversations, preserving emails and messages, writing meeting summaries, and seeking confirmation of instructions in written form.

Documentation served multiple purposes: it restored a sense of cognitive clarity, countered attempts to distort reality, and provided tangible evidence for potential formal complaints. This strategy was perceived as empowering because it reestablished control over facts and minimized self-doubt.

3. Professional Competency Enhancement and Boundary Setting

Many participants responded to gaslighting by strengthening professional performance. They emphasized meticulous task completion, skill development, and demonstrating expertise to reduce opportunities for unjust criticism.

Boundary setting also emerged as an important subtheme. Employees reported learning to say "no" to unreasonable demands, limiting self-disclosure, and carefully managing information flow. By asserting professional limits and reducing exposure to manipulation, they aimed to protect both their credibility and psychological well-being.

4. Social Support and Recourse to Formal Structures

Social validation and collective coping played a crucial role. Participants described consulting trusted colleagues to "reality-check" events, forming informal support networks,

and building alliances. These networks helped counteract isolation and reinforced shared interpretations of contested situations.

In addition, some employees turned to formal organizational mechanisms, such as human resource departments, disciplinary committees, or higher-level management. When combined with documentation, formal reporting was seen as a structured method of confronting manipulative behavior.

5. Avoidant and Passive Strategies

The final theme reflected more withdrawal-oriented responses. These included silence, emotional distancing, reduced engagement, minimal compliance with extra-role tasks, and physical avoidance of the perpetrator.

For some participants, coping culminated in contemplating resignation or actively seeking alternative employment. While often described as a last resort, leaving the organization was perceived as a necessary self-protective act when other strategies proved ineffective.

Overall, findings indicate that employees employ a combination of proactive (empowerment, documentation, competence-building) and defensive (avoidance, withdrawal) strategies. The choice of strategy appeared influenced by perceived organizational support, power imbalance, and personal resilience.

Discussion and Conclusion

The findings of this study demonstrate that employees confronted with workplace gaslighting adopt multidimensional coping strategies that operate at psychological, behavioral, professional, and organizational levels. Rather than remaining passive recipients of manipulation, participants actively sought to restore control, protect their professional identity, and preserve their psychological well-being. Our findings also indicate that employees utilize compensatory and psychological empowerment strategies to reconstruct their lost psychological cohesion in the face of this collapse.

Psychological empowerment—through emotional regulation, self-affirmation, and cognitive reframing—emerged as a core internal resource, consistent with resilience-based perspectives in organizational psychology. Evidence-based documentation functioned as a practical mechanism to counteract reality distortion, while professional competency enhancement and boundary setting served to reinforce credibility and reduce vulnerability to unjust criticism.

The importance of social support and formal reporting channels highlights that coping is not solely an individual process but is embedded within organizational structures. Where supportive systems were accessible, employees were more likely to pursue constructive and proactive responses. In contrast, avoidant strategies and intentions to resign reflected perceived ineffectiveness of institutional protections.

Overall, the study underscores that addressing workplace gaslighting requires both strengthening employees' psychological capacities and establishing transparent, accountable organizational mechanisms. Without structural support, even resilient employees may ultimately disengage or withdraw. Effective prevention and intervention therefore depend on integrating individual empowerment with formal organizational safeguards.

KEY WORDS

Workplace Gaslighting , Psychological Manipulation, Emotional Abuse, Defense Mechanisms, Toxic Workplace.



گسلایتینگ در محیط کار: واکاوی راهکارهای مقابله‌ای کارکنان

فاطمه زهرا تبریزیان^۱، عباسعلی رستگار^{۲*}، عزیز زارعی^۳، داود فیض^۴

چکیده

پدیده «گسلایتینگ سازمانی» یا سوءاستفاده عاطفی، شکلی پیچیده از دست‌کاری روانی است که با هدف قرار دادن ادراک واقعیت و اعتماد به نفس کارکنان، محیط‌های کاری سمی ایجاد می‌کند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل راهکارهای مقابله کارکنان با این پدیده در سازمان‌های دولتی انجام شده است. این مطالعه از نظر ماهیت، توسعه‌ای و با رویکرد کیفی اکتشافی انجام پذیرفت. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و کارکنان سازمان‌های دولتی استان سمنان که به روش هدفمند انتخاب شده بودند، گردآوری و از طریق روش تحلیل مضمون (براون و کلارک) و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA2020 تجزیه و تحلیل شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد که راهکارهای مقابله‌ای کارکنان در ۵ مضمون اصلی و ۱۳ مضمون فرعی طبقه‌بندی می‌شود. مضامین اصلی شناسایی شده عبارت‌اند از: «توانمندسازی روان‌شناختی»، «مستندسازی مبتنی بر شواهد»، «ارتقای شایستگی حرفه‌ای»، «حمایت اجتماعی و توسل به ساختارهای رسمی» و در نهایت «راهبردهای اجتنابی و منفعلانه». نتایج حاکی از آن است که کارکنان در مواجهه با این پدیده پنهان، ترکیبی از کنش‌های فعال برای حفظ جایگاه حرفه‌ای و واکنش‌های روان‌شناختی برای صیانت از سلامت روان خود را به کار می‌گیرند. به همین منظور پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با برگزاری کارگاه‌های تاب‌آوری و ایجاد سازوکارهای حمایتی رسمی، از بروز آسیب‌های ناشی از محیط‌های کاری سمی پیشگیری کنند.

واژه‌های کلیدی

گسلایتینگ سازمانی، دست‌کاری روان‌شناختی، سوء استفاده عاطفی.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.
۲. استاد، گروه مدیریت، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.
۳. استاد، گروه مدیریت، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.
۴. استاد، گروه مدیریت، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

*نویسنده مسئول: عباسعلی رستگار

رایانامه: a_rastgar@semnan.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۲/۱۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۲/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۲۰

استناد به این مقاله:

تبریزیان، فاطمه زهرا؛ رستگار، عباسعلی؛ زارعی، عزیز و فیض، داود (۱۴۰۵). شناسایی راهکارهای مقابله کارکنان با پدیده گسلایتینگ سازمانی. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۴(۲)، ۱۴۹-۱۶۶.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۵ ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

مقدمه

کاری سمی با عملکرد و بهره‌وری پایین‌تر همبستگی دارد (ساری و دودیجا، ۲۰۲۴)

یکی از الگوهای عاطفی مخرب که بر ابعاد مختلف رابطه تأثیر می‌گذارد، پدیده گسلایتینگ^۲ (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 (آدینه‌وند و همکاران، ۱۴۰۴).

گسلایتینگ در محیط کار یک رویداد به‌شدت سمی محسوب می‌شود، دقیقاً به این دلیل که در فرایند «معناسازی» و «اعتماد معرفت‌شناختی» کارمندان اختلال ایجاد می‌کند (پوپات و پاندی، ۲۰۲۶).

افرادی که مورد سوءاستفاده عاطفی قرار می‌گیرند ممکن است با مشکلات متعددی در سلامت روان مواجه شوند، از جمله افسردگی، اضطراب، احساس گناه، غم و اندوه، بی‌خوابی، خشم، اجتناب اجتماعی، اختلال استرس پس از سانحه و افکار خودکشی (عطا و همکاران^۳، ۲۰۲۵). این رفتار می‌تواند توسط همسالان، اعضای خانواده، همسر یا همکاران انجام شود و زمانی که فرد عامل در موقعیت قدرت قرار دارد، آسیب‌زا است. سوءاستفاده عاطفی اغلب در موقعیت‌هایی با عدم تعادل قدرت رخ می‌دهد، مانند رابطه بین یک سرپرست و زیردست. آنچه سوءاستفاده عاطفی را از دیگر انواع خشونت‌های محیط کار متمایز می‌کند، الگوی عمدی و تکراری آن است که در طول زمان ادامه می‌یابد و هدف آن تضعیف، تضاد یا انکار دیدگاه‌ها و تجربیات فرد دیگر است (کاتسیرومپا و همکاران^۴، ۲۰۲۵).

به‌طور مشخص، فردی که سوءاستفاده عاطفی می‌کند از راهبردهای رفتاری مانند دروغ گفتن و به پرسش کشیدن ادراک‌ها، افکار، احساسات یا خاطرات دیگران استفاده می‌کند تا سردرگمی و حس غیرواقعی بودن را در فرد ایجاد کند. تمام این رفتارها در نهایت با هدف القای حس «دیوانگی» در فرد انجام می‌شوند، به‌گونه‌ای که او قادر به اعتماد کردن به افکار و احساسات خود نباشد (مویسولو و همکاران^۵، ۲۰۲۵). پژوهش‌ها نشان می‌دهد کارکنانی که در معرض رفتارهای مخرب قرار می‌گیرند، به‌تدریج به سکوت دفاعی روی می‌آورند که این امر خود زمینه تداوم سوءرفتار را فراهم می‌کند (وایس و زاگر، ۲۰۲۵). در چنین شرایطی، قربانیان نه تنها توانایی مقابله مؤثر را از دست می‌دهند، بلکه به‌مرور

مدیریت سازمان‌ها مملو از تلاش علمی، شامل تحقیق در تمام حوزه‌ها از رفتار کارکنان تا ظاهر فیزیکی محل کار شده است. در مهر و موم‌های اخیر تمرکز بیشتری برای درک ویژگی‌های روان‌شناختی کارکنان در انواع سازمان‌ها صورت گرفته است. کارکنان سازمان را تأسیس کرده و به‌طور مؤثر اداره می‌کنند. موفقیت سازمان شدیداً وابسته به فرهنگ‌سازمانی، محیط و رفتار کارکنان است. هرگونه شکافی بین این سه رکن، منجر به سازمانی غیراثربخش یا ناکارآمد می‌شود (پورصفر و افکانه، ۱۴۰۰). از همین رو اخیراً توجه به بحث‌های علوم رفتاری به گونه‌های مختلف رفتار کارکنان اعم از مثبت و منفی جلب شده است. عمده تحقیقات انجام شده در پژوهش‌های مرتبط با سازمان بر جنبه‌های مثبت سازمان تمرکز کرده‌اند؛ علی‌رغم اینکه سوی دیگری از رفتارهای کارکنان به‌گونه‌ای فزاینده در حال گسترش و سرایت در سازمان می‌باشد (بنی‌شیخ‌الاسلامی و کیاکجوری، ۱۴۰۲).

ماهیت اجتماعی انسان ایجاب می‌کند آدمی با وجوه گوناگون اجتماع و مجموعه‌های درون آن ارتباط برقرار کند. در این میان، سازمان، به‌منزله یک نهاد اجتماعی، به دلیل اهداف بنیادی فراتر از ارتباطات روزمره، نوعی ارتباطات سازمانی بین افراد برقرار می‌کند. یکی از فرض‌های اساسی رفتار سازمانی شناخت ویژگی‌های فردی و ارتباطی افراد به‌منظور دسترسی به بهره‌وری بیشتر و تحقق اهداف سازمانی است. 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. 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 (آدینه‌وند و همکاران، ۱۴۰۴).

محیط کار چالش‌برانگیز به کاهش اشتیاق کاری منجر می‌شود و کارکنان را یا به تغییر موقعیت شغلی خود یا به ماندن در نقش‌های فعلی خود و در نهایت ترک شغل آرام سوق می‌دهد (گالانیس و همکاران^۱، ۲۰۲۵). تحقیقات یاندی به این نتیجه رسید که محیط کار به‌طور قابل‌توجهی بر بهره‌وری تأثیر می‌گذارد، از جمله عواملی مانند ارتباط شفاف، تعادل کار و زندگی، قدردانی و روحیه تیمی. از نظر منفی، این عوامل به صورت آزار و اذیت، ارباب و طرد شدن آشکار می‌شوند که محیط‌های سمی را مشخص می‌کنند. شرایط

2. Gaslighting

3. Atta

4. Katsiroumpa et al

5. Moisoglou et al

1. Galanis et al

گسلاپتینگ سازمانی، از چه راهبردها و تدابیری برای محافظت از مرزهای فکری و هویت حرفه‌ای خود بهره می‌گیرند و چگونه می‌توان این تجربه‌های زیسته را به چارچوبی برای توانمندسازی و تاب‌آوری در محیط کار تبدیل کرد؟

مبانی نظری

محیط کار سمی

دو نوع محیط کار وجود دارد که قبلاً توسط محققان شناسایی شده است: محیط کار مشارکتی و محیط کار سمی. محیط کار مشارکتی، مکانی دوستانه با ترکیبی مناسب از لذت، مشارکت و رفتار شهروندی سازمانی است (ولف^۴ و همکاران، ۲۰۱۷، وانگ^۵ و همکاران، ۲۰۲۲). یک محیط کار سمی با رفتار خودشیفته؛ رهبری توهین‌آمیز و پرخاشگر؛ رفتار تهدیدآمیز از سوی مدیران و همکاران؛ و آزار و اذیت، قلدری و طرد شدن تعریف می‌شود. عدم تعادل جسمی و روانی به‌طور منظم در یک محیط کار سمی مشاهده می‌شود که به دلیل ریشه‌های عمیق سطوح بالای استرس و فرسودگی شغلی نگران‌کننده است و منبع فشار روانی بر سلامت کارکنان است. فشارهای کاری باعث ایجاد رفتارهای کاری ضدتولید در محل کار شده و کارایی سازمان را کاهش می‌دهد (انجم و مینگ^۶، ۲۰۱۸).

یک محیط کار سمی به رفتار بی‌رحمانه و اغلب خشونت‌آمیز با افراد اشاره دارد و ایمنی و سلامت کارکنان را به خطر می‌اندازد. تأثیر یک محیط کار سمی شاید در هر سازمانی احساس شود، اما به دلایل شخصی، تعداد بسیار کمی از کارگران مایل به شکایت رسمی علیه چنین رفتاری هستند. این اجتناب و سکوت قربانیان محیط کار سمی، توجه و مطالعه چنین حوادثی را توسط محققان دشوار می‌کند (فیض رسول^۷ و همکاران، ۲۰۲۱). این محیط‌ها می‌توانند منجر به نرخ بالای جابجایی کارکنان، کاهش بهره‌وری و مشکلات قابل توجه سلامت روان در بین کارکنان شوند. علاوه بر این، یک محیط کار سمی نه تنها به افراد آسیب می‌رساند، بلکه موفقیت کلی سازمان را نیز به خطر می‌اندازد، زیرا کار تیمی، خلاقیت و نوآوری را مختل می‌کند و در نهایت منجر به کاهش عملکرد و اعتبار سازمانی می‌شود (سلیمان^۸ و همکاران، ۲۰۲۴).

نسبت به اعتبار ادراک و تجربه‌های خود نیز دچار تردید می‌شوند.

برخلاف تصور رایج، گسلاپتینگ پدیده‌ای شایع در محیط کار است که می‌تواند آسیب‌های جدی به قربانی وارد کند و در بسیاری از موارد او را ناچار به ترک شغل یا حتی حرفه خود سازد. سازمان‌ها باید کارکنان خود را تشویق کنند تا هرگونه رفتار گسلاپتینگ را آشکار و گزارش کنند و همچنین اعضای تیم را درباره ماهیت این پدیده آموزش دهند تا از بروز آن در محیط کار پیشگیری شود. افراد در تعاملات حرفه‌ای خود به‌طور اجتناب‌ناپذیر ممکن است با گسلاپتینگ مواجه شوند و اگر این مسئله به‌درستی مدیریت نشود، می‌تواند به مشکلات جدی منجر شود (اوپل و همکاران^۱، ۲۰۲۱؛ تونگو و همکاران^۲، ۲۰۲۳). نتایج مطالعات نشان می‌دهد که گسلاپتینگ باعث کاهش انگیزه کاری می‌شود و این کاهش انگیزه به‌نوبه خود باعث کاهش تعلق سازمانی می‌گردد (فرید و همکاران^۳، ۲۰۲۴).

پژوهش‌های پیشین سازه‌های مرتبطی مانند نظارت سوءاستفاده‌گرانه، قلدری و رفتار دور از نزاکت را بررسی کرده‌اند، اما مکانیسم منحصربه‌فرد گسلاپتینگ (یعنی دست‌کاری سیستماتیک واقعیت و بی‌اعتبارسازی شناختی-معرفتی) هنوز به‌اندازه کافی درک نشده است، به‌ویژه در ارتباط با پیامدهای رفتاری کارکنان (سمین و همکاران، ۲۰۲۶). همچنین این پژوهش‌ها کمتر موضوع مربوطه را در بافتار سازمانی مورد بررسی قرار داده و بیشتر با نگاه فردی آن را مورد بررسی قرار داده‌اند. ضمن آنکه پژوهش‌هایی که به تبیین ماهیت و پیامدهای روان‌شناختی و سازمانی گسلاپتینگ پرداخته‌اند، تمرکز اصلی‌شان عمدتاً بر آثار مخرب این پدیده بوده و کمتر به چگونگی واکنش کارکنان و راهبردهای مقابله‌ای آنان توجه شده است. در حالی که شناخت پیامدها ضروری است، اما بدون شناسایی شیوه‌های مقابله‌ای مؤثر، امکان طراحی مداخلات سازمانی و حمایت هدفمند از کارکنان فراهم نخواهد شد. به همین منظور هدف اصلی این مطالعه، عبور از نگاه صرفاً آسیب‌شناختی و رسیدن به الگویی است که نشان دهد کارکنان چگونه از نقش یک قربانی منفعل خارج شده و به یک کنشگر آگاه در برابر فشارهای سیستماتیک تبدیل می‌شوند. از این‌رو، پرسش محوری که این مقاله به دنبال پاسخ به آن است، چنین صورت‌بندی می‌شود: کارکنان در اتمسفر ابهام‌آلود

4. Wolf
5. Wang
6. Anjum & Ming
7. Rasool
8. Sulaeman

1. Opele
2. Tongo
3. Farid

گسلایتینگ در محیط کار

مفهوم گسلایتینگ اولین بار توسط سوزان فوروارد^۱ که یک روانشناس آمریکایی بود، مطرح گردید (یاسینی و همکاران، ۱۴۰۴). گسلایتینگ (دست‌کاری روانی) در محیط کار، شکل نوظهور اما کمتر بررسی شده‌ای از بدرفتاری سازمانی است که در آن، کارکنان به سمتی سوق داده می‌شوند که به ادراکات، خاطرات و برداشت‌های خود از رویدادهای کاری شک کنند (کوکراجا و پاندی، ۲۰۲۳).

این اصطلاح نخستین بار در سینما و در فیلمی به همین نام مطرح شد؛ جایی که شوهر با متقاعد کردن همسرش به اینکه در حال از دست دادن ارتباط خود با واقعیت است، او را منزوی می‌کند (موسیوگلو و همکاران، ۲۰۲۵).

گسلایت با ارجاع تئاتری خود همسو است و به‌عنوان یک الگوی تغییر واقعیت تعریف می‌شود که در آن قربانی مجبور می‌شود افکار، خاطرات و رویدادهای خود را زیر سؤال ببرد. تحقیقات قابل توجهی به آسیب‌های ناشی از گسلایت پرداخته است و بسیاری از مطالعات به بررسی پیامدهای دونفره و اغلب خانوادگی گسلایتینگ پرداخته‌اند. با این حال، در ادبیات مربوط به اطلاعات متمرکز بر گسلایتینگ اجتماعی، شکافی وجود دارد. گسلایتینگ اجتماعی زمانی رخ می‌دهد که این پویایی در فضاهای عمومی، مانند محل کار، رخ دهد. به گفته کیواک (۲۰۲۰)، سوءاستفاده عاطفی یک تاکتیک گمراه‌کننده و فریبکارانه است که توسط سوءاستفاده‌کنندگان (در این مورد، فرد سوءاستفاده‌کننده) برای القای کنترل بر قربانیان خود با وادار کردن آن‌ها به زیر سؤال بردن سلامت عقل و درک واقعیت از خود، استفاده می‌شود. این نوع سوءاستفاده عاطفی می‌تواند در هر محیطی از جمله روابط دوستانه، روابط خانوادگی، محیط‌های آموزشی، روابط عاشقانه و حتی در محل کار اتفاق بیفتد. (کاماچو ریس^۲، ۲۰۲۳).

گسلایتینگ به رفتار کناره‌گیری روان‌شناختی منجر می‌شود؛ این رفتار به‌عنوان نوعی رفتار مقابله‌ای تعریف می‌شود که در آن کارمندان در عین حضور فیزیکی، از نظر ذهنی از کار فاصله می‌گیرند، تلاش کمتری صرف می‌کنند و مشارکت خود را کاهش می‌دهند. تحقیقات اخیر از کناره‌گیری روان‌شناختی به‌عنوان یک مکانیسم دفاعی یاد می‌کنند که به کارمندان اجازه می‌دهد تا از نظر روانی از عوامل استرس‌زا

فاصله بگیرند و همزمان منابع خود را نیز حفظ کنند (چو و چو، ۲۰۲۴).

برخی از ویژگی‌های اصلی گسلایتینگ، مانند سوءاستفاده از نابرابری قدرت و قربانی کردن دیگران، ممکن است در نگاه اول شبیه قلدری به نظر برسد؛ اما میان این دو تفاوت‌های اساسی وجود دارد. برخلاف قلدری که معمولاً به‌عنوان رفتاری آشکار و مبتنی بر تعارض شناخته می‌شود، گسلایتینگ بدون مواجهه مستقیم اتفاق می‌افتد. در این شیوه، فرد آزارگر خود را دلسوز و نگران سلامت روانی طرف مقابل نشان می‌دهد و به تدریج او را در موقعیت کسی قرار می‌دهد که توانایی فکر کردن و قضاوت مستقل ندارد. در گسلایتینگ، منطق قلدری عملاً وارونه می‌شود؛ به این معنا که آزارگران اغلب خود را قربانی جلوه می‌دهند تا فرد هدف را در نقش فرد زورگو یا مقصر قرار دهند. قلدری معمولاً رفتاری آشکار است که قدرت خود را از نابرابری قدرت می‌گیرد، اما گسلایتینگ بسیار پنهان و نامحسوس عمل می‌کند؛ تا جایی که قربانیان اغلب متوجه نمی‌شوند در حال تجربه یک نوع آزار روانی هستند.

در نهایت، در حالی که قلدری می‌تواند هم آگاهانه و هم ناآگاهانه رخ دهد، گسلایتینگ همواره رفتاری عمدی و هدفمند است؛ فرایندی مستمر که طی آن فرد هدف به تدریج آن قدر تحت فشار قرار می‌گیرد که در نهایت به توانایی قضاوت و تفکر انتقادی خود شک می‌کند (اسمولوویچ جونز^۳، ۲۰۲۳). به همین دلیل، می‌توان نتیجه گرفت که پدیده گسلایتینگ در هر نهاد یا ساختاری که در آن رابطه قدرت وجود دارد، مانند رئیس-کارمند، والدین-فرزند، معلم-دانش‌آموز و مدیر-شهروند، قابل مشاهده است (آکدنیز و جیحان^۴، ۲۰۲۴). جدول ۱ به‌طور خلاصه توضیحات مرتبط با گسلایتینگ در محل کار را مطرح می‌کند.

3. Jones

4. Akdeniz & Cihan

¹ Susan Forward

² Camacho-Reyes

جدول ۱. رفتارهای مرتبط با گسلایتینگ

Table 1. Behaviors Associated with Gaslighting

توضیحات	گسلایتینگ (سوءاستفاده عاطفی)
شما را در جلسات یا گردهمایی‌ها کنار گذاشته، محروم یا دعوت نشده نگه دارند؛ شما را از گروه‌های ایمیلی حذف کنند و اطلاعات مهمی که برای انجام کارتان لازم است را از شما دریغ کنند	کنار گذاشتن یا ایزوله کردن اطلاعات
شما یا نظرات و سهم شما را نادیده بگیرند، تحقیر کنند یا کم‌ارزش بشمارند، یا وقتی که حق دارید، به شما اعتبار و شناسایی لازم را ندهند.	نادیده گرفتن
به صورت خصوصی یا عمومی، شما یا کار، جایگاه یا نظر شما را زیر سؤال ببرند، تحقیر کنند یا توهین کنند؛ اغلب با این ادعا که شما نمی‌دانید درباره چه چیزی صحبت می‌کنید.	بی‌اعتبار کردن یا بدنام کردن
پراکنده کردن دروغ‌ها، شایعات و تحریف حقایق؛ وانمود کردن (گاهی با حالت خشم یا اعتراض) که وظیفه‌ای به شما محول کرده یا با انجام کاری موافقت کرده‌اند، در حالی که واقعاً چنین نکرده‌اند.	دروغ یا انکار
سوءاستفاده از جایگاه یا قدرت برای تهدید یا اجبار دیگران؛ ممکن است از حضور فیزیکی خود (مثل بلندتر ایستادن، اشاره با انگشت، یا سد کردن مسیر در ورودی) برای رساندن پیام استفاده کند.	ترساندن

(منبع. کلارک، ۲۰۲۴)

پیشینه پژوهش

مقطعی یا فردی نیست، بلکه فرایندی تدریجی، نظام‌مند و هدفمند است که به‌طور مستقیم ادراک و اعتماد به نفس کارکنان را نشانه می‌گیرد.

با این حال، رویکردهای نظری جدیدتر تلاش کرده‌اند درک دقیق‌تری از ماهیت این پدیده ارائه دهند و آن را از یک مفهوم یکپارچه به سازه‌ای چندبعدی بازتعریف کنند. در این دیدگاه، گسلایتینگ از تعامل دو مؤلفه اصلی شکل می‌گیرد: نخست، کنش‌ها و رفتارهای فریبکارانه و دستکاری‌گرانه فرد گسلایت‌کننده و دوم، نحوه ادراک، تفسیر و تجربه این رفتارها توسط فرد گسلایت‌گیرنده. ادراک فرد می‌تواند در طیفی از بی‌تأثیری نسبی تا تردید شدید نسبت به قضاوت‌ها و واقعیت‌های ذهنی خود قرار گیرد. اهمیت این تفکیک در آن است که نشان می‌دهد پیامدهای گسلایتینگ صرفاً تابع رفتار انجام‌شده نیست، بلکه به‌شدت تحت تأثیر نحوه تفسیر و معناگذاری آن رفتار توسط فرد قرار دارد. در ادامه، نقش قدرت به‌عنوان یک متغیر زمینه‌ای چندسطحی برجسته می‌شود؛ متغیری که در سطوح اجتماعی، سازمانی، بین‌فردی و فردی عمل کرده و تعیین می‌کند که یک رفتار تا چه اندازه به‌عنوان تهدید ادراکی تجربه شود. به بیان دیگر، قدرت نه تنها شکل رفتارهای گسلایتینگ را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بلکه بر میزان درونی‌سازی، مقاومت یا تشدید اثرات آن نیز اثرگذار است (پوپات و پاندى، ۲۰۲۶).

در ادامه این خط پژوهشی، بخش قابل‌توجهی از مطالعات به پیامدهای مخرب گسلایتینگ پرداخته‌اند. برای نمونه،

با توجه به موارد مطرح شده، پژوهش‌های متعددی به بررسی پدیده گسلایتینگ پرداخته‌اند که در ادامه به صورت گزیده به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. در مجموع، مرور این مطالعات نشان می‌دهد که گسلایتینگ صرفاً یک رفتار سوء و ساده نیست، بلکه پدیده‌ای پیچیده، چندلایه و فرایندمحور است که در بستر تعاملات سازمانی شکل می‌گیرد و به تدریج بر ادراک، شناخت و کنش‌های کارکنان اثر می‌گذارد.

در این راستا، برخی پژوهش‌ها تلاش کرده‌اند تصویری ساختارمند از این پدیده ارائه دهند. برای مثال، کوکریا و پندی (۲۰۲۳)، در یک رویکرد ابزارمحور، گسلایتینگ را در دو بعد «بی‌اهمیت جلوه دادن» و «آزار رساندن» طبقه‌بندی کرده‌اند. با این حال، این نوع نگاه تا حدی تقلیل‌گرایانه است و نمی‌تواند پیچیدگی‌های زمینه‌ای و تعاملی این پدیده را به‌طور کامل توضیح دهد. در مقابل، مطالعات کیفی انجام‌شده در بافت ایران تصویر گسترده‌تری ارائه می‌دهند.

آدینه‌وند و همکاران (۱۴۰۴)، با شناسایی ۱۸ مقوله در چهار حوزه اصلی شامل مدیریت، ارتباطات، رفتارهای شغلی و ابعاد روان‌شناختی، نشان داده‌اند که گسلایتینگ می‌تواند به صورت فراگیر تمامی سطوح زندگی سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد؛ از فرایندهای تصمیم‌گیری گرفته تا روابط بین‌فردی.

همچنین ابراهیمی (۱۴۰۴)، با تأکید بر نقش تحریف در فضای گفت‌وگوی سازمانی، این پدیده را عاملی برای فرسایش تدریجی و فروپاشی روانی کارکنان معرفی کرده است. در مجموع، این یافته‌ها نشان می‌دهند که گسلایتینگ یک رخداد

کار، پارادایم تفسیری و استقرایی برای مطالعه این پدیده ضروری به نظر می‌رسد؛ رویکردی که بتواند ادراکات، تجارب زیسته، معناسازی‌ها و کنش‌های کارکنان را در مواجهه با رفتارهای گسلایتینگ به صورت عمیق و زمینه‌مند آشکار سازد. از این رو، پژوهش حاضر با تمرکز بر فهم درونی تجربه افراد، در پارادایم کیفی و با جهت‌گیری اکتشافی طراحی شده است.

جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت، رفتار سازمانی و روان‌شناسی سازمانی و نیز کارکنان سازمان‌های دولتی شهر سمنان است که تجربه مستقیم یا غیرمستقیم مواجهه با پدیده گسلایتینگ در محیط کار و همچنین دانش تخصصی در مورد این پدیده را داشته‌اند. معیار اصلی انتخاب مشارکت‌کنندگان، برخورداری از تجربه عملی مرتبط یا تخصص علمی در زمینه رفتارهای مخرب سازمانی، تعارضات بین‌فردی و سازوکارهای مقابله‌ای بوده است. به‌منظور غنای داده‌ها، تلاش شد ترکیبی از دیدگاه‌های نظری (خبرگان دانشگاهی) و تجارب میدانی (کارکنان سازمان‌های دولتی) مورد استفاده قرار گیرد تا امکان تبیین جامع‌تر پدیده فراهم شود.

نمونه‌گیری به روش هدفمند انجام شد؛ بدین معنا که افرادی انتخاب شدند که بتوانند اطلاعات عمیق، غنی و مرتبط با مسئله پژوهش ارائه دهند. در مجموع ۱۲ نفر به‌عنوان مشارکت‌کننده در پژوهش حضور داشتند. تعیین حجم نمونه بر اساس اصل کفایت نظری و دستیابی به اشباع داده‌ها صورت گرفت؛ به‌گونه‌ای که پس از انجام مصاحبه دوازدهم، داده‌های جدید منجر به شکل‌گیری کد یا مضمون مفهومی تازه‌ای نشد و الگوهای استخراج شده به ثبات نسبی رسیدند. این امر نشان‌دهنده دستیابی به اشباع نظری و کفایت نمونه در پاسخگویی به اهداف پژوهش بود.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. سؤالات مصاحبه با بهره‌گیری از مرور ادبیات پژوهش در حوزه گسلایتینگ سازمانی، رفتارهای سوءاستفاده‌گرانه در محیط کار و نظریه‌های مقابله‌ای طراحی شدند. ساختار سؤالات به‌گونه‌ای تدوین شد که ضمن حفظ انسجام مفهومی، امکان پیگیری روایت‌ها، مثال‌های عینی و تجارب شخصی مشارکت‌کنندگان فراهم باشد. پرسش‌ها حول محورهایی نظیر ادراک افراد از گسلایتینگ، شیوه‌های مواجهه فردی و سازمانی، منابع حمایتی، موانع مقابله و پیامدهای انتخاب هر راهبرد طراحی گردید. تمامی مصاحبه‌ها با رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان ضبط و سپس به صورت واژه به واژه پیاده‌سازی شدند.

به‌منظور تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون بر اساس رویکرد شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد. این روش به دلیل انعطاف‌پذیری بالا و قابلیت آن در شناسایی،

موسوگلو و همکاران (۲۰۲۵) و سپهوند و عباس‌پور (۱۴۰۴) به پیامدهایی همچون اضطراب، افسردگی، کناره‌گیری خاموش و کاهش یادگیری سازمانی اشاره کرده‌اند. این نتایج نشان می‌دهد که گسلایتینگ نه تنها بر سلامت روان کارکنان اثر می‌گذارد، بلکه عملکرد و مشارکت سازمانی آنان را نیز تضعیف می‌کند. در این میان، برخی پژوهش‌ها به عوامل زمینه‌ساز نیز توجه کرده‌اند. برای مثال، سپهوند و عباس‌پور (۱۴۰۴)، «ذهنیت قربانی بودن» را یکی از عوامل تسهیل‌کننده بروز و تداوم این پدیده در محیط‌های سازمانی معرفی کرده‌اند. این یافته با پژوهش ابراهیم السید و همکاران (۲۰۲۵)، نیز هم‌راستا است که نشان می‌دهد در محیط‌های پرتنش مانند حرفه پرستاری، گسلایتینگ نه تنها توان سازگاری شغلی را کاهش می‌دهد، بلکه اثرات منفی ناشی از اعتیاد به کار را نیز تشدید می‌کند.

با وجود گسترش مطالعات در این حوزه، توجه به عوامل محافظتی همچنان محدود و عمدتاً یک‌سویه باقی مانده است. برای مثال، کنستانتاکوپولو و همکاران (۲۰۲۵)، بر نقش تاب‌آوری به‌عنوان عاملی در کاهش تمایل به ترک آرام شغل تأکید کرده‌اند. با این حال، نقد مهم به این دسته از پژوهش‌ها آن است که عمدتاً بر ویژگی‌های نسبتاً پایدار فردی یا پیامدهای منفعلانه رفتاری تمرکز داشته‌اند و کمتر به کنشگری فعال کارکنان در مواجهه با گسلایتینگ پرداخته‌اند.

در مجموع، مرور ادبیات نشان می‌دهد که اگرچه شناخت ما از ماهیت و پیامدهای گسلایتینگ در مهر و موم‌های اخیر به‌طور قابل‌توجهی گسترش یافته است، اما همچنان خلأ مهمی در زمینه درک «عاملیت کارکنان» وجود دارد. بیشتر مطالعات موجود، بر توصیف پدیده و پیامدهای آن متمرکز بوده‌اند، در حالی که کمتر به این پرسش پرداخته‌اند که کارکنان چگونه در مواجهه با این تجربه‌های مخرب، از حالت انفعال خارج شده و به کنشگران فعال در مدیریت و بازسازی وضعیت روانی و حرفه‌ای خود تبدیل می‌شوند. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف تمرکز بر راهبردهای مقابله‌ای کارکنان، تلاش دارد شکاف میان «تجربه آسیب» و «شیوه‌های مدیریت و بازسازی پس از آسیب» را در بستر گسلایتینگ سازمانی پر نماید.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر ماهیت، توسعه‌ای و از نظر رویکرد، مطالعه‌ای کیفی اکتشافی است. هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و تبیین راهکارهای مقابله‌ای کارکنان با پدیده گسلایتینگ در محیط‌های سازمانی دولتی است. با توجه به پیچیدگی، پنهان بودن و ماهیت تجربه‌محور گسلایتینگ در محیط

تحلیل شامل مراحل زیر بود:

$$PAO = \frac{2M}{N1+N2} = \frac{105 \times 2}{142+157} = 0.702$$

که در آن:

نماد M تعداد مواردی که هر دو کدگذار توافق دارند؛

نماد N1 تعداد کل کدهای شناسایی شده به وسیله کدگذار یک؛

نماد N2 تعداد کل کدهای تولیدشده به وسیله کدگذار دو؛

مقدار PAO بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل)

است و اگر از ۰/۶ بزرگ‌تر باشد مطلوب می‌باشد. همان‌طور که در محاسبه رابطه فوق مشاهده می‌شود عدد به دست آمده ۰/۷۰۲ می‌باشد که نشان‌دهنده پایایی مطلوب است.

به‌منظور اطمینان از دقت و استحکام یافته‌ها، از معیارهای چهارگانه اعتبارپذیری پژوهش کیفی لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) شامل اعتبار، انتقال‌پذیری، وابستگی و تأییدپذیری استفاده شد. برای تحقق این معیارها، اقداماتی نظیر بازبینی نتایج توسط برخی مشارکت‌کنندگان، مستندسازی دقیق مراحل تحلیل، نگهداری یادداشت‌های میدانی و ارائه توصیف غنی از بافت پژوهش انجام گرفت. این راهبردها به افزایش شفافیت فرایند پژوهش کمک نمودند.

یافته‌های جمعیت شناختی خبرگان در جدول شماره ۲ بیان شده است.

تحلیل و تفسیر الگوهای معنایی نهفته در داده‌های کیفی، برای دستیابی به هدف پژوهش مناسب تشخیص داده شد. فرایند ۱. آشنایی عمیق با داده‌ها از طریق مطالعه مکرر متون پیاده‌سازی شده؛

۲. تولید کدهای اولیه به صورت نظام‌مند در سراسر داده‌ها؛

۳. جستجو و سازمان‌دهی کدها در قالب مضامین اولیه؛

۴. بازبینی و پالایش مضامین با توجه به انسجام درونی و تمایز بیرونی آن‌ها؛

۵. تعریف و نام‌گذاری نهایی مضامین؛

۶. تدوین گزارش تحلیلی و تبیین ارتباط مضامین با ادبیات نظری.

تحلیل داده‌ها عمدتاً با رویکردی استقرایی انجام شد؛ بدین معنا که مضامین از دل داده‌ها استخراج گردیدند و چارچوب مفهومی از پیش تعیین‌شده‌ای بر داده‌ها تحمیل نشد. با این حال، در مرحله تفسیر نهایی، یافته‌ها در پرتو نظریه‌های مقابله‌ای و ادبیات رفتارهای مخرب سازمانی تحلیل و صورت‌بندی شدند تا امکان پیوند میان داده‌های تجربی و مبانی نظری فراهم گردد. به‌منظور سازمان‌دهی، مدیریت و کدگذاری نظام‌مند داده‌ها، از نرم‌افزار MAXQDA2020 استفاده شد. این نرم‌افزار امکان طبقه‌بندی دقیق کدها، مقایسه مضامین و افزایش شفافیت و دقت در فرایند تحلیل را فراهم ساخت. برای اطمینان از پایایی تحلیل داده‌ها از ضریب هولستی برای پایایی بین کدگذاران استفاده شده است که رابطه این محاسبه در ذیل بیان شده است.

جدول ۲. یافته‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

Table 2. Demographic Findings of Interviewees

کد مشارکت‌کننده	تحصیلات	سابقه کاری	سمت سازمانی
۱	دکتری	۱۹	هیئت علمی
۲	دکتری	۱۲	هیئت علمی
۳	دکتری	۱۰	هیئت علمی
۴	کارشناسی ارشد	۷	مدیر ارشد
۵	کارشناسی ارشد	۲۲	مدیر مالی
۶	لیسانس	۲۵	کارشناس حسابداری
۷	لیسانس	۱۷	کارشناس حسابداری
۸	دکتری	۲۰	هیئت علمی
۹	کارشناسی ارشد	۱۵	کارشناس منابع انسانی
۱۰	کارشناسی	۱۷	کارمند اداری
۱۱	کارشناسی	۱۸	کارمند اداری
۱۲	کارشناسی	۱۴	کارمند اداری

محتوای بیانات مشارکت‌کنندگان به دست آورد. سپس ایده‌ها و مفاهیم مستقل موجود در هر مصاحبه شناسایی و استخراج شدند. این ایده‌های اولیه در قالب مضامین پایه صورت‌بندی شدند و برای هر یک، به‌منظور

در گام بعدی پژوهش، متن هر یک از مصاحبه‌ها چندین بار و با دقت مورد بازخوانی قرار گرفت تا پژوهشگر بتواند درک عمیق‌تری از

سازمان‌دهی بهتر داده‌ها و تسهیل در مراحل بعدی تحلیل، یک کد اختصاص یافته به متن مصاحبه‌ها می‌باشد. مشخص در نظر گرفته شد. جدول ۳، نمونه‌ای از کدهای

جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری باز بر روی مصاحبه‌ها

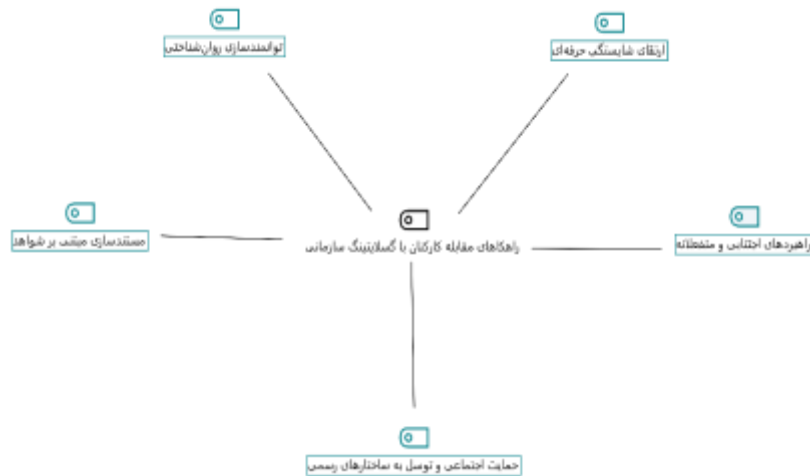
Table 3. An Example of Open Coding on Interviews

کدهای اولیه	متن مصاحبه	کد مصاحبه‌شونده
	بعضی وقت‌ها واقعاً به این فکر افتادم که استعفا بدم و از اون محیط بیام بیرون. این حس چند بار برام پیش اومده.	
	بیشتر وقتی این حس سراغم میاد که احساس می‌کنم طرف مقابل منو نمی‌فهمه یا نمی‌خواد بفهمه. بعضی وقت‌ها هم مدام سعی می‌کنم تقصیرها رو بندازه گردن من. حتی گاهی حس می‌کنم عمداً خودش رو به بی‌خبری می‌زنه.	۷
	یکی از چیزهای مهمی که باید حواسم بهش باشه، مدیریت کردن طرف مقابلمه؛ اما قبلمش باید بتونم خودم رو کنترل کنم.	۱۰
مدیریت هیجانات در برابر تحریف واقعیات	تا مضامین سازمان‌دهنده شکل بگیرند، سپس با تجمیع و تحلیل عمیق‌تر این مضامین سازمان‌دهنده، مضامین فراگیر استخراج شدند تا چارچوبی منسجم‌تر و کلی‌تر از یافته‌ها ارائه شود.	

جدول ۴. نتایج تحلیل مضامین

Table 4. Thematic Analysis Results

کد اولیه	مضامین فرعی	مضامین اصلی
مدیریت هیجانات، نادیده گرفتن تحقیرها، افزایش تمرکز، جدا کردن هویت فردی از شغلی	خودکنترلی	
مطالعه درباره این پدیده، شرکت در کلاس‌های آموزشی	کسب دانش تخصصی درباره گسلاپتینگ	توانمندسازی
افزایش اعتماد به نفس، عدم احتیاج به تأیید دیگران، یادآوری توانمندی‌های شخصی	تقویت خودبنداره	روان‌شناختی
ممنوع کردن ورود افکار کاری به خانه، قطع ارتباط با همکاران در ساعات غیرکاری برای بازیابی روانی	تعادل بین کار و زندگی	
ثبت گفته‌های مدیران و همکاران، همراه داشتن دفترچه برای ثبت اتفاق، بایگانی کردن مستندات، صورت‌جلسه کردن غیررسمی جلسات	ثبت و آرشیو وقایع	مستندسازی مبتنی بر شواهد
تکرار مجدد دستورات مدیر در لحظه، شاهد گرفتن همکار، پرسیدن سوالات از طریق شخص ثالث	نظارت و تأییدیه بیرونی	
اثبات از طریق عملکرد، افزایش قدرت تخصص، تلاش برای بی‌نقص انجام دادن وظایف جهت بستن راه بهانه‌جویی	اثبات صلاحیت و تخصص	ارتقای شایستگی حرفه‌ای
مرزگذاری صریح و نه گفتن به درخواست‌های نامتعارف	مواجهه فعال و تعیین مرز	
محدود کردن خودافشایی، عدم اشتراک‌گذاری ایده‌های خام قبل از نهایی شدن، فیلتر کردن کانال‌های ارتباطی	مدیریت جریان اطلاعات	
تشکیل شبکه حمایتی، چک کردن واقعیت با همکاران، ایجاد ائتلاف‌های پنهان با همکاران مورد اعتماد	شبکه‌سازی و ایجاد ائتلاف غیررسمی	حمایت اجتماعی و توسل به ساختارهای رسمی
مراجعه به واحد منابع انسانی یا کمیته انضباطی، استفاده از اهرم‌های قانونی و حقوقی، جذب حامی از مدیران سطوح بالاتر	بهره‌گیری از ساختارهای رسمی	
سکوت کردن در برابر ادعاهای دروغین، انجام ندادن کارهای اضافی و خارج از وظیفه، فاصله گرفتن فیزیکی و ترک موقعیت در لحظات بحرانی	مقاومت منفی و بی‌تفاوتی	راهبردهای اجتنابی و منفعلانه
جدی شدن فکر استعفا و خروج از محیط سمی، جستجو برای فرصت شغلی جدید، ترک همیشگی سازمان	قطع همکاری	



شکل ۱. راهکارهای مقابله کارکنان با گسلایتینگ سازمانی

Figure 4. Strategies for Employees to Deal with Organizational Gaslighting

یافته‌ها

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌گردد، راهکارهای مقابله‌ای کارکنان برای مواجهه با پدیده سوءاستفاده عاطفی در ۵ مضمون اصلی طبقه‌بندی شده است که عبارت‌اند از: توانمندسازی روان‌شناختی، مستندسازی مبتنی بر شواهد، ارتقای شایستگی حرفه‌ای، حمایت اجتماعی و توسل به ساختارهای رسمی و راهبردهای اجتنابی و انفعالی. در ادامه مضامین اصلی مطرح شده به تفصیل مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۱- توانمندسازی روان‌شناختی

توانمندسازی روان‌شناختی در مقابله با گسلایتینگ به معنای توسعه مهارت‌هایی است که کارکنان را در حفظ اعتماد به نفس، مدیریت هیجان، بازسازی شناختی و استفاده از حمایت اجتماعی آماده‌تر می‌کند و می‌تواند به‌عنوان یک رویکرد مؤثر در تقویت مقاومت کارکنان در برابر اثرات منفی این پدیده مطرح شود.

یافته‌ها نشان می‌دهد که افرادی که هوش هیجانی بالاتری دارند می‌توانند بهتر می‌توانند احساسات خود و دیگران را مدیریت کنند، کمتر تحت تأثیر دست‌کاری روانی قرار بگیرند و از منابع درونی خود برای مقابله با استرس استفاده کنند (امجد و همکاران، ۲۰۲۵). همچنین مطالعات جدید نشان داده‌اند که افرادی که تاب‌آوری روانی بالاتری دارند، یعنی ظرفیت بیشتری برای حفظ اعتماد به نفس و بازیابی سریع پس از تجربیات استرس‌زا، در مواجهه با گسلایتینگ نسبت به افرادی با تاب‌آوری کمتر مقاومت بیشتری نشان می‌دهند و پیامدهای منفی آن مانند کاهش اعتماد به نفس و ترک کار برایشان کمتر است (مسیلیگو و همکاران، ۲۰۲۵).

۲- مستندسازی مبتنی بر شواهد

مضمون دوم مقابله با گسلایتینگ سازمانی، مستندسازی مبتنی بر شواهد است. این رویکرد بر ثبت دقیق و سیستماتیک رویدادها و رفتارهای گسلایتینگ تمرکز دارد تا کارکنان بتوانند هنگام مواجهه با سوءاستفاده روانی، از مدارک واقعی برای حمایت از خود استفاده کنند. مستندسازی شامل نگهداری یادداشت‌های روزانه، ایمیل‌ها، پیام‌ها و هرگونه تعامل مشکوک می‌شود و به کارکنان امکان می‌دهد الگوی رفتار تکراری و آسیب‌زننده را شناسایی کنند. مستندسازی، کارکنان را قادر می‌سازد تصمیم‌گیری آگاهانه و مطمئن داشته باشند و احساس کنترل بر وضعیت را حفظ کنند، امری که از پیامدهای روانی منفی گسلایتینگ می‌کاهد.

۳- ارتقای شایستگی حرفه‌ای

ارتقای شایستگی حرفه‌ای به معنای توسعه مهارت‌ها، دانش و توانمندی‌های شغلی است تا کارکنان بتوانند در مواجهه با رفتارهای مخرب، از جمله گسلایتینگ، عملکرد مؤثر و اعتماد به نفس خود را حفظ کنند. شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که وقتی کارکنان مهارت‌های حرفه‌ای خود را افزایش می‌دهند، نه تنها از نظر شغلی توانمندتر می‌شوند، بلکه قدرت مقاومت روان‌شناختی و آمادگی مقابله با فشارهای محیط کار را نیز افزایش می‌دهند. مطالعات نشان می‌دهند کارکنانی که شایستگی حرفه‌ای بالاتری دارند، کمتر تحت تأثیر دست‌کاری روانی قرار می‌گیرند و در مقابل تلاش‌های گسلایتینگ، واکنش‌های مؤثرتری از خود نشان می‌دهند (فرید و همکاران، ۲۰۲۴).

اصلی و سیزده مضمون پایه را آشکار ساخت. بررسی تجربیات مشارکت‌کنندگان نشان داد که کارکنان در برابر این پدیده واکنشی منفعلانه از خود نشان نمی‌دهند؛ بلکه فعالانه تلاش می‌کنند تا کنترل واقعیت را دوباره به دست بگیرند و اثرات این سوءرفتار روانی را خنثی کنند. با توجه به تحقیقات سمین و همکاران (۲۰۲۶) و دیکسون و همکاران (۲۰۲۳)، که در آن بیان شد دست‌کاری روانی با هدف قرار دادن سیستم «معناسازی» فرد، او را دچار فروپاشی شناختی و بی‌اعتمادی به قضاوت‌هایش می‌کند؛ یافته‌های ما نشان می‌دهد که کارکنان برای مقابله با این فروپاشی، از راهبردهای جبرانی و توانمندسازی روان‌شناختی بهره می‌گیرند تا انسجام روانی از دست‌رفته خود را بازسازی کنند.

برخی از شرکت‌کنندگان تجربه‌ای عمیق از آسیب روانی شدید گزارش کردند. این افراد احساس می‌کردند که گسلایتینگ سازمانی انسجام روانی آن‌ها را متزلزل کرده و بازگشت به سطح پایدار سلامت روان و اعتماد به خود، زمان زیادی طلب می‌کند و بار روانی سنگینی بر دوش آن‌ها گذاشته است. تجربه این کارکنان نشان می‌دهد که اثرات گسلایتینگ تنها محدود به محیط کار نیست، بلکه به زندگی شخصی و احساس ارزشمندی فرد نیز نفوذ می‌کند و پیامدهای طولانی‌مدت قابل‌توجهی دارد.

این یافته‌ها با نظریات روان‌شناسی سازمانی در زمینه واکنش به فشار و سوءاستفاده همخوانی دارد. افراد هنگام مواجهه با رفتارهای مخرب، واکنش‌هایی مانند جنگ، گریز، انجماد یا تملق از خود نشان می‌دهند. با این حال، هنگامی که فشار روانی با وظایف شغلی ترکیب می‌شود، این واکنش‌ها می‌توانند منجر به سلب انگیزه، کاهش بهره‌وری و ضعف کیفیت عملکرد شوند. از منظر سازمانی، این نتایج اهمیت ایجاد محیطی امن، حمایتگر و پاسخگو را دوچندان می‌کند. اگر کارکنان احساس کنند که تنها و بدون پشتیبانی در برابر گسلایتینگ رها شده‌اند، نه تنها سلامت روان آن‌ها به خطر می‌افتد، بلکه عملکرد و اهداف سازمانی نیز آسیب می‌بیند؛ بنابراین، شناسایی به موقع گسلایتینگ و ایجاد راهکارهای مقابله‌ای فعال، از جمله حمایت اجتماعی، مستندسازی و توانمندسازی حرفه‌ای، نه تنها برای حفظ سلامت روان کارکنان ضروری است، بلکه یکی از پیش‌شرط‌های عملکرد موفق سازمان محسوب می‌شود (کاماچو ریس، ۲۰۲۳).

یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج مطالعات بین‌المللی که پیامدهای روان‌شناختی و سازمانی گسلایتینگ را گزارش کرده‌اند نیز همسو است. برای مثال، پژوهش میسلیگو و

۴- حمایت اجتماعی و توسل به ساختارهای رسمی

حمایت اجتماعی به معنای دریافت پشتیبانی عاطفی، اطلاعاتی و عملی از همکاران، سرپرستان همدل یا شبکه‌های حرفه‌ای است تا فرد بتواند اثرات روانی گسلایتینگ را کاهش دهد. مطالعات نشان می‌دهند که حضور یک شبکه حمایتی، اعم از همکاران یا دوستان شغلی، می‌تواند تأثیرات منفی گسلایتینگ بر اعتماد به نفس، انگیزه کاری و تعلق سازمانی را کاهش دهد. از سوی دیگر، توسل به ساختارهای رسمی سازمانی مانند واحد منابع انسانی، سیستم‌های گزارش‌دهی شکایات، کمیته‌های انضباطی یا سیاست‌های مقابله با رفتارهای مخرب، می‌تواند یک مسیر قانونی و سازمان‌یافته برای مقابله با گسلایتینگ فراهم کند. مستندسازی وقایع همراه با ارائه آن به ساختارهای رسمی، نه تنها باعث افزایش شفافیت می‌شود، بلکه احتمال تکرار رفتارهای مخرب را کاهش می‌دهد و پیامدهای روانی و شغلی منفی را کنترل می‌کند.

۵- راهبردهای اجتنابی و منفعلانه

این راهبردها شامل اقداماتی می‌شوند که فرد برای دور ماندن از موقعیت‌های آسیب‌زا یا کاهش مواجهه مستقیم با رفتار مخرب انجام می‌دهد. از جمله این اقدامات می‌توان به ترک موقعیت شغلی فعلی، استعفا، کاهش تعاملات، سکوت سازمانی و اجتناب از مواجهه با عامل گسلایتینگ اشاره کرد.

تحقیقات علمی نشان داده‌اند که رفتارهای مخرب در محیط کار (مانند قلدری و آزار روانی) با افزایش قصد ترک خدمت و استعفا کارکنان ارتباط قوی و معنی‌داری دارد؛ به طوری که تجربه این رفتارها باعث افزایش تمایل به خروج از سازمان می‌شود. برای مثال، تحلیل نظام‌مند مطالعات مختلف نشان داده که تجربه قلدری محل کار به طور قابل‌توجهی تصمیم به ترک سازمان را افزایش می‌دهد، چه به شکل استعفا رسمی و چه به صورت کنار کشیدن تدریجی از تعهدات شغلی که در ادبیات به عنوان یکی از مهم‌ترین پیامدهای منفی رفتارهای مخرب شناخته شده است (سان و همکاران، ۲۰۲۵، مالولا و همکاران، ۲۰۲۵).

این راهبردهای منفعلانه معمولاً آخرین گزینه کارکنان هستند و زمانی به کار گرفته می‌شوند که دیگر راهکارهای فعال یا حمایتی مؤثر نباشند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف واکاوی و شناسایی راهبردهای مقابله‌ای کارکنان در مواجهه با پدیده مخرب گسلایتینگ سازمانی انجام شد. تحلیل مصاحبه‌های عمیق با شرکت‌کنندگان، پنج مضمون

مطرح می‌کند که مقابله با گسلاپتینگ یک سازوکار چندسطحی شامل ابعاد فردی (توانمندسازی شناختی)، حرفه‌ای (توسعه شایستگی و مستندسازی) و سازمانی (شبکه‌های حمایتی) است.

با وجود دستاوردهای ارزشمند، این پژوهش با محدودیت‌هایی در تعمیم‌پذیری یافته‌های کیفی مواجه است. به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود:

نخست، رابطه میان راهبردهای مقابله‌ای شناسایی شده در این پژوهش با سایر شاخص‌های عملکرد شغلی را در قالب مدل‌های کمی و معادلات ساختاری (SEM) آزمون کنند.

دوم، نقش متغیرهای تعدیلگر سازمانی (مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و شفافیت نقش) را در انتخاب نوع استراتژی مقابله‌ای کارکنان (فعال در برابر منفعل) مورد ارزیابی قرار دهند.

سوم، مطالعات طولی برای بررسی اثربخشی راهکارهای مقابله‌ای کارکنان در بازه‌های زمانی متفاوت طراحی و اجرا شود.

پیشنهاد‌های پژوهش

با توجه به مطالب مطروحه پیشنهادهایی را برای کارشناسان منابع انسانی و مدیران سازمان‌ها در ذیل مطرح می‌شود:

۱- ایجاد و تقویت کانال‌های امن گزارش‌دهی سازمان‌ها باید سیستم‌هایی فراهم کنند که کارکنان بتوانند به صورت محرمانه و بدون ترس از پیامدهای منفی، رفتارهای مخرب و گسلاپتینگ را گزارش کنند. این اقدام موجب شناسایی سریع مشکلات و پیشگیری از تداوم سوءرفتارها می‌شود.

۲- آموزش کارکنان و مدیران برگزار می‌شود و دوره‌های آموزشی درباره ماهیت گسلاپتینگ، نشانه‌ها و پیامدهای آن و آموزش راهبردهای مقابله‌ای، می‌تواند آگاهی کارکنان و مدیران را افزایش دهد و به کاهش اثرات روانی و حرفه‌ای سوءرفتار کمک کند.

۳- کارگاه‌های توسعه فردی و تاب‌آوری اجرای برنامه‌های توانمندسازی فردی، مدیریت استرس، تاب‌آوری و اعتماد به نفس به کارکنان کمک می‌کند تا در مواجهه با گسلاپتینگ کنترل روانی خود را حفظ کنند و واکنش‌های مؤثری نشان دهند.

۴- پایش و ارزیابی مستمر محیط کار سازمان‌ها می‌تواند با نظرسنجی‌های دوره‌ای، مصاحبه و بررسی فرهنگ سازمانی، میزان وقوع رفتارهای مخرب و گسلاپتینگ را شناسایی کند و برنامه‌های پیشگیرانه مناسب طراحی کنند.

همکاران (۲۰۲۵)، نشان داد که گسلاپتینگ در محیط کار با فرسودگی شغلی، قصد ترک خدمت و کاهش درگیری شغلی رابطه معنادار دارد. همچنین مطالعه کاتسیرومپا و همکاران (۲۰۲۵)، در توسعه مقیاس گسلاپتینگ در کار تأکید می‌کند که این پدیده به‌طور مستقیم ادراک واقعیت را هدف قرار می‌دهد. یافته‌های پژوهش حاضر این نتایج را تکمیل می‌کند و نشان می‌دهد که کارکنان برای بازسازی این ادراک آسیب‌دیده از راهبردهای توانمندسازی روان‌شناختی استفاده می‌کنند.

همچنین، یافته‌های پژوهش فوق با نتایج پژوهش امجد و همکاران (۲۰۲۵)، همسو است که نشان داد هوش هیجانی نقش تعدیلگر در کاهش اثرات منفی گسلاپتینگ بر بهزیستی کارکنان دارد. به بیان دیگر، کارکنانی که توانایی تنظیم هیجانات خود را دارند، کمتر در دام تحریف‌های شناختی ناشی از گسلاپتینگ گرفتار می‌شوند. یافته‌های این پژوهش همچنین نشان داد که ارتقای شایستگی حرفه‌ای نه تنها یک راهبرد عملکردی، بلکه ابزاری برای بازسازی هویت شغلی است. این نتیجه با پژوهش فرید و همکاران (۲۰۲۴)، همخوانی دارد که نشان داد حمایت همکاران و انگیزش کاری می‌تواند اثرات مخرب گسلاپتینگ را بر تعهد شغلی کاهش دهد. بدین ترتیب، تقویت شایستگی و عملکرد حرفه‌ای می‌تواند به‌عنوان سپری در برابر تضعیف اعتبار فرد عمل کند.

در مقابل، ظهور راهبردهای اجتنابی و قصد ترک خدمت در میان برخی مشارکت‌کنندگان نشان‌دهنده ناکارآمدی ساختارهای حمایتی سازمان است. این یافته با نتایج فراتحلیل سان و همکاران (۲۰۲۵)، همسو است که نشان داد تجربه رفتارهای مخرب در محیط کار رابطه قوی با قصد ترک خدمت دارد. همچنین پژوهش ماولا و همکاران (۲۰۲۴)، نشان داد که فقدان حمایت سرپرستان اثر رفتارهای مخرب را بر فرسودگی روانی و تمایل به خروج تشدید می‌کند؛ بنابراین، خروج کارکنان را می‌توان پیامد نهایی شکست نظام‌های حمایتی سازمانی دانست.

یافته‌های پژوهش حاضر همچنین با مطالعات داخلی در حوزه گسلاپتینگ سازمانی همراستا است. برای نمونه، نتایج پژوهش آدینه‌وند و همکاران (۲۰۲۵)، نشان داد که گسلاپتینگ در روابط سازمانی با تحریف گفتمان و سرکوب گفتاری همراه است؛ امری که در یافته‌های کیفی این پژوهش نیز در قالب مضامین «بی‌اعتبارسازی» و «کنترل اطلاعات» مشاهده شد. با این حال، نوآوری پژوهش حاضر در آن است که تمرکز خود را از پیامدها به «راهبردهای مقابله‌ای» منتقل کرده است.

از منظر نظری، پژوهش حاضر با انتقال نقطه تمرکز ادبیات پیشین از «پیامدسنجی» به «راهبردهای مقابله‌ای»، این ایده را

تصمیم‌گیری، زمینه را برای تحریف واقعیت و دست‌کاری روانی فراهم می‌کند.

سپاسگزاری

این مقاله مستخرج از طرح تحقیقاتی داخلی نوع الف در دانشگاه سمنان است که با استفاده از اعتبار پژوهشی (پژوهانه) دانشگاه سمنان با کد ۱۴۰۴/۲۲۶/ط۱۴۰۵/۱۲۸۱ انجام شده است..

۵- ادغام شاخص‌های سلامت روان در ارزیابی فرهنگ‌سازمانی بسیاری از سازمان‌ها فقط شاخص‌های بهره‌وری را می‌سنجند، در حالی که لازم است شاخص‌هایی مانند احساس امنیت روانی، اعتماد بین‌فردی، احساس شنیده شدن و ادراک عدالت نیز به صورت دوره‌ای ارزیابی شوند.

۶- نهادینه کردن اصل شفافیت تصمیم‌گیری کارکنان باید بدانند تصمیم‌های مرتبط با ارزیابی، ارتقا، توبیخ یا تغییر نقش بر چه مبنایی گرفته شده است. ابهام در

References

- Adinehvand, M., Yasini, A, & Kabiri Yeganeh, M. R. (2025). Understanding the Phenomenon of Gaslighting in Organizational Relationships. *Public Organization Management*, 13(2), 67-90. (In Persian) <https://doi.org/10.22059/jomc.2025.387640.1008749>
- Akdeniz, B., & Cihan, H. (2024). Gaslighting and interpersonal relationships: Systematic review. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 16(1), 146-158. <https://doi.org/10.18863/pgy.1281632>
- 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. <https://doi.org/10.63075/phv9bv48>
- Anjum, A., & Ming, X. (2018). Combating toxic workplace environment: An empirical study in the context of Pakistan. *Journal of Modelling in Management*, 13(3), 675-697. <https://doi.org/10.1108/JM2-02-2017-0023>
- 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. (In Persian) <https://doi.org/10.1111/jan.16368>
- Banisheykholislami, Z., Kiakojouri, D., Taghipourian, M.J., & Rahmati, M. (2024). Presenting the model of toxic behavior employees in government organizations, *Supervision & Inspection*, 17(66), 207-248. (In Persian) <https://doi.org/10.22034/SI.2023.101719>
- Camacho-Reyes, M. (2023). *The Lived Experiences of Entry-Level Employees with Posttraumatic Growth Following Workplace Gaslighting* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Chu, C. C., & Chou, C. Y. (2024). Hybrid work stressors and psychological withdrawal behavior: A moderated mediation model of emotional exhaustion and proactive personality. *Journal of Vocational Behavior*, 155, 104053. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.104053>
- Clark, C. M. (2024). Navigating the challenging complexities of gaslighting in nursing academe. *Teaching and Learning in Nursing*, 19(2), 113-118.
- Dickson, P., Ireland, J. L., & Birch, P. (2023). Gaslighting and its application to interpersonal violence. *Journal of criminological research, policy and practice*, 9(1), 31-46. DOI:10.1108/JCRPP-07-2022-0029
- Ebrahimi, E. (2026). Understanding the Phenomenon of Gaslighting in Organizational Context: A Descriptive Phenomenological Approach. *Organizational Culture Management*, 23(4), 373-388 (In Persian) <https://doi.org/10.22059/jomc.2025.387640.1008749>
- El-Sayed, A. A. I., Alsenany, S. A., Atta, M. H. R., Othman, A. A., & Asal, M. G. R. (2025). Navigating toxicity: investigating the interplay between workplace gaslighting, workaholism, and agility among nurses. *Nursing Inquiry*, 32(1), e12697. <https://doi.org/10.1111/nin.12697>
- Farid, H., Zhang, Y., Tian, M., Lu, S. (2024). Unmasking the interplay between gaslighting and job embeddedness: The critical roles of coworker support and work motivation. *Journal of Management & Organization*. 30(6), 2300-2317. (In Persian)
- Galanis, P., Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Gallos, P., Kalogeropoulou, M., Meimeti, E., Vraka, I. (2025). Workload Increases Nurses' Quiet Quitting, Turnover Intention, and Job Burnout:

- Evidence from Greece. *AIMS Public Health*, 12, 44–55. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2025004>
- Jones, S. S. (2023). Gaslighting and dispelling: Experiences of non-governmental organization workers in navigating gendered corruption. *Human Relations*, 76(6), 901-925. <https://doi.org/10.1177/00187267221083274>
- 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. <https://doi.org/10.1080/15555240.2025.2539157>
- Konstantakopoulou, O., Kyriakatis, G. M., Katsiroumpa, A., Moisoglou, I., Mangoulia, P., Galani, O., ... & Galanis, P. (2025). The role of resilience in mitigating workplace gaslighting and quiet quitting and enhancing work engagement: evidence from a cross-sectional study in Greece. DOI:10.21203/rs.3.rs-7691738/v1
- Kukreja, P., & Pandey, J. (2023). Workplace gaslighting: Conceptualization, development, and validation of a scale. *Frontiers in Psychology*, 14, 1099485. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1099485>
- Malola, P., Desrumaux, P., Dose, E., & Jeoffrion, C. (2024). The impact of workplace bullying on turnover intention and psychological distress: the indirect role of support from supervisors. *International journal of environmental research and public health*, 21(6), 751. <https://doi.org/10.3390/ijerph21060751>
- Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Konstantakopoulou, O., Papathanasiou, I. V., Katsapi, A., Prasini, I., ... & Galanis, P. (2025, July). Workplace gaslighting is associated with nurses' job burnout and turnover intention in Greece. *In Healthcare*, 13(13), 1574. <https://doi.org/10.3390/healthcare13131574>
- Opele, A. M., Adegun, E. A., Adewumi Zaid Adeyemi, A. Z. and Aderemi, T. A. (2022). Does Innovation Contribute to Agricultural Development in Nigeria? Granger Causality and Error Correction Model Approach. *Euroeconomica*, 41(1), 38-46 24.
- Popat, N., & Pandey, J. (2026). Workplace gaslighting: a construct for organizational research. *Frontiers in Psychology*, 17, 1589063. doi: 10.3389/fpsyg.2026.1589063
- Poursafar, M., & Afkaneh, M. (2020). Typology of toxic employees in governmental organizations. *Strategic Management Thought*, 14(2), 493-552. (In Persian) <https://doi.org/10.30497/smt.2021.240437.3197>
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International journal of environmental research and public health*, 18(5), 2294. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Samin, A., Majeed, M., & Syed, F. (2026). Workplace Gaslighting in the Organizational Context: The mediation model of Episodic Envy. *Journal of Innovative Research in Management Sciences*, 7(1), 1-17. (In Persian) <https://doi.org/10.62270/jirms.v7i1.135>
- Sari, R. D., & Dudija, N. (2024). The impact of toxic workplace environments on employee productivity: A systematic literature review. *International Journal of Science, Technology & Management*, 5(4), 878-882. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v5i4.1129>
- Sepahvand, R., & Abbaspour, H. (2026). Identifying and Analyzing the Antecedents and Consequences of Gaslighting Phenomenon in Governmental Organizations using the Fuzzy Cognitive Map (FCM) Method. *Management Studies in Development and Evolution*, (Articles in Press). (In Persian) <https://doi.org/10.22054/jmsd.2026.90002.4737>
- Sulaeman, R., Amien, N. N., Budiadi, H., Fitriani, H., & Ismiyatun, I. (2024). Toxic workplace culture: causes and consequences. *The Journal of Academic Science*, 1(4), 384-394. <https://doi.org/10.59613/p9hfcf75>
- Sun, S., Chen, H., He, Y., Yu, F., Yang, Y., Chen, H., & Tung, T. H. (2025). Workplace bullying and turnover intentions among workers: a systematic review and meta-analysis. *BMC Public Health*, 25(1), 2394. DOI:10.1186/s12889-025-23339-2
- Tongo, N. I., Oloke, E., Aransiola, I. J., Eke, A., & Olowo, S. (2023). Gaslighting and Employees' Sustainable Performance: An Empirical Study of Nestle Nigeria PLC. *Public Administration and Regional Studies*, 16(2), 108-135.

- Wang, Z., Zaman, S., Rasool, S. F., Zaman, Q. U., & Amin, A. (2020). Exploring the relationships between a toxic workplace environment, workplace stress, and project success with the moderating effect of organizational support: Empirical evidence from Pakistan. *Risk management and healthcare policy*, 1055-1067. DOI:10.2147/RMHP.S256155
- Weiss, M., & Zacher, H. (2025). Still Waters Run Deep: How Employee Silence Affects Instigated Workplace Incivility Over Time: M. Weiss, H. Zacher. *Journal of Business Ethics*, 1-18. DOI: 10.1007/s10551-024-05903-9
- Wolf, L. A., Perhats, C., Delao, A. M., & Clark, P. R. (2017). Workplace aggression as cause and effect: Emergency nurses' experiences of working fatigued. *International emergency nursing*, 33, 48-52. DOI:10.1016/j.ienj.2016.10.006