

**ORIGINAL ARTICLE****Hidden Lived-Profiles: A Narrative of Employees' Organizational Life Besieged by "Organizational Bigfoots"****Ali Yasini\*** 

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

**\*Correspondence**

Ali Yasini  
E-mail: [a.yasini@ilam.ac.ir](mailto:a.yasini@ilam.ac.ir)

Receive Date: 22/Feb/2026

Revise Date: 19/April/2026

Accept Date: 21/April/2026

**How to cite**

Yasini, A., (2026). Hidden Lived-Profiles: A Narrative of Employees' Organizational Life Besieged by "Organizational Bigfoots" *Public Organizations Management*, 14(3), 137-162.

**EXTENDED ABSTRACT****Introduction**

In contemporary organizational research, increasing attention has been directed toward the subtle and often unregulated dynamics of informal power. Although formal hierarchies remain central to organizational theory, symbolic power, reputation, informal networks, and discretionary access to information can substantially shape employees' everyday experiences. Within this context, the metaphor of the "organizational Bigfoot" describes influential actors whose power extends beyond formal organizational structures while remaining partly invisible. These individuals, often senior managers, tenured faculty, or long-established employees, may exercise disproportionate influence through social prestige, narrative control, informal alliances, and gatekeeping. Their presence can shape workplace culture, communication, and decision-making, while generating caution, emotional tension, and reduced employee agency even without explicit threats or coercion.

Academic institutions provide a particularly relevant context for examining such invisible power. Despite universities' emphasis on intellectual freedom, collegiality, and scholarly autonomy, academic environments are also influenced by hierarchies associated with academic rank, reputation, disciplinary networks, and access to scarce resources. Consequently, junior faculty and administrative staff may encounter powerful actors who influence career advancement, committee decisions, research opportunities, and acceptable forms of dissent. The organizational Bigfoot metaphor therefore offers a useful framework for understanding how symbolic authority becomes embedded in everyday organizational interactions and psychological experiences.

Although previous research on toxic leadership, workplace bullying, abusive supervision, and organizational silence has established the consequences of negative power dynamics, much of this literature emphasizes observable behaviors or quantitative relationships and provides less insight into how individuals subjectively interpret and experience covert forms of influence. Addressing this gap, the present study adopts a phenomenological approach to explore the lived experiences of staff and faculty members working under the influence of organizational Bigfoots. Specifically, it examines how employees perceive covert authoritarianism, understand its effects on organizational functioning, and develop coping strategies. By doing so, the study seeks to advance understanding of informal domination and its implications for employee well-being, innovation, morale, and institutional vitality.

## Methodology

This study was grounded in the interpretivist paradigm, viewing organizational phenomena as socially constructed through human interpretation. Given the aim of understanding participants' lived experiences rather than measuring predefined variables, a qualitative design based on Interpretative Phenomenological Analysis (IPA) was adopted. This approach enabled an in-depth exploration of the psychological, relational, and symbolic dimensions of informal power and how individuals make sense of complex organizational experiences.

Data were collected through in-depth semi-structured interviews with 25 purposively selected faculty members and administrative staff at Ilam University who had direct experience with powerful informal actors. Interviews were conducted privately and lasted 60–90 minutes. The interview guide addressed experiences of covert power and informal authority, emotional and cognitive responses, effects on communication and innovation, coping strategies, and perceptions of organizational culture and leadership.

Data analysis followed Braun and Clarke's (2021) six-phase thematic analysis. Interviews were transcribed verbatim and repeatedly reviewed, followed by initial coding, theme development, and iterative refinement of themes to establish conceptual clarity and coherence.

Research rigor was assessed using Lincoln and Guba's (1985) criteria. Credibility was enhanced through member checking with three participants and peer debriefing. Confirmability was supported through reflexivity and analytic memos, while transferability was strengthened through rich contextual descriptions. Dependability was addressed through a transparent audit trail documenting methodological procedures, coding decisions, and theme development.

## Findings

Data analysis revealed **five overarching themes**, each reflecting distinct dimensions of participants' lived experiences under the influence of organizational Bigfoots. Fifteen subthemes supported these main categories

### 1. The Heavy Shadow of Covert Authoritarianism

Participants described these powerful actors as possessing an “aura of untouchability,” wielding authority beyond formal roles. Their presence was experienced as a constant, looming force shaping meetings, decisions, and informal conversations. Even in their absence, employees modified their behavior based on anticipated reactions. This shadow governance produced climates characterized by self-censorship, anticipatory compliance, and emotional vigilance.

### 2. Organizational Ecosystem Blockage

The second theme captured the structural and procedural barriers created by these individuals. Participants described how powerful actors acted as gatekeepers, controlling access to resources, approval channels, collaborations, and information flows. Innovation and creative initiatives were often stalled, redirected, or dismissed unless aligned with the preferences of the dominant actor. This produced a sense of stagnation in which organizational processes became rigid, slow, and tightly filtered.

### 3. Psychological–Emotional Erosion

Participants reported chronic emotional strain, including anxiety, frustration, anger, and diminished self-worth. Repeated exposure to subtle intimidation, dismissiveness, or exclusion eroded professional confidence. Many described emotional fatigue and a progressive withdrawal from organizational engagement. This erosion was not the result of overt hostility but of persistent micro-dynamics that undermined psychological security.

### 4. Systematic Betrayal

A strong subtheme centered on the failure of organizational structures to protect employees. Participants expressed pessimism toward formal complaint mechanisms, perceiving them as symbolic rather than functional. Some believed that institutional processes implicitly protected powerful individuals due to their prestige, long tenure, or political connections. This sense of institutional betrayal intensified feelings of vulnerability and mistrust.

### 5. Survival and Camouflage Strategies

Employees developed adaptive behaviors aimed at minimizing exposure to risk. These included strategic silence, impression management, limiting initiative, avoiding visibility, and “professional camouflage.” Although these strategies enabled short-term self-preservation, they simultaneously reinforced organizational stagnation. Participants noted that genuine creativity or constructive criticism became emotionally costly and professionally risky.

Across all themes, participants repeatedly referenced two emergent collective phenomena: “graveyard silence”—a climate of pervasive quietude, avoidance, and conformity—and “innovation sterilization”, in which creative energies are redirected away from productivity and toward coping and self-protection. Together, these patterns illustrate how organizational Bigfoots reshape the entire institutional ecosystem, affecting not only individual experiences but also organizational outcomes.

### Discussion and Conclusion

The study provides a nuanced understanding of how informal power operates in organizational contexts through the metaphor of the organizational Bigfoot. Unlike formal authority, Bigfoot-style power is diffuse, symbolic, and often invisible—yet deeply consequential. The findings demonstrate that such actors influence not only interpersonal relationships but also institutional structures, communication norms, and psychological climates.

One of the most significant theoretical insights concerns the invisible nature of dominance. The shadow cast by these powerful individuals does not require overt aggression; rather, it functions through perceived consequences, collective narratives, and internalized expectations. This aligns with emerging theories of symbolic violence and soft domination within organizations, where power operates through perception rather than explicit coercion.

The identified phenomena of “graveyard silence” and “innovation sterilization” offer important contributions to understanding organizational dysfunction. When employees devote cognitive and emotional resources to managing uncertainty and navigating powerful informal actors, their capacity for creativity, collaboration, and risk-taking diminishes. Over time, this dynamic becomes self-reinforcing: reduced innovation weakens organizational vitality, which further concentrates power among dominant actors.

Practical implications are equally significant. Organizations—especially universities—must recognize the limitations of formal structures in addressing informal power dynamics. Training programs that promote ethical leadership, emotional intelligence, and accountability are necessary but insufficient. More importantly, institutions need to introduce confidential reporting mechanisms, transparent decision-making processes, and distributed leadership models that reduce the likelihood of power monopolization.

In conclusion, this study expands theoretical understanding of informal power by conceptualizing organizational Bigfoots and empirically examining their effects on employees' lived experience. By revealing the emotional, relational, and structural consequences of shadow domination, the study underscores the importance of organizational cultures that promote psychological safety, transparency, and equitable access to influence. Addressing these issues is essential for fostering workplace environments where innovation, well-being, and organizational learning can thrive.

### KEY WORDS

Organizational Bigfoot, Toxic Leadership, Interpretive Phenomenology, Thematic Analysis, Organizational Lived-Profile.



## مدیریت سازمان‌های دولتی

سال چهاردهم، شماره ۳، پیاپی ۵۵، تابستان ۱۴۰۵ (۱۶۲-۱۳۷)

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2026.77539.5318>

E-ISSN: 2538-600X P-ISSN: 2322-522X

«مقاله پژوهشی»

زیست‌نمایه‌های پنهان: روایتی از زندگی سازمانی کارکنان در حصار  
پاکنده‌های سازمانیعلی یاسینی\* دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه ایلام، ایلام،  
ایران.\*نویسنده مسئول: علی یاسینی  
ایانامه: [a.yasini@ilam.ac.ir](mailto:a.yasini@ilam.ac.ir)تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۲/۰۳  
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۱/۳۰  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۰۱

## استناد به این مقاله:

یاسینی، علی (۱۴۰۵). زیست‌نمایه‌های پنهان:  
روایتی از زندگی سازمانی کارکنان در حصار  
پاکنده‌های سازمانی فصلنامه علمی مدیریت  
سازمان‌های دولتی، ۱۴ (۳)، ۱۶۲-۱۳۷.

## چکیده

استعاره «پاکنده سازمانی» به مدیران یا کارکنان باسابقه و قدرتمندی اشاره دارد که با حضور سنگین، نامرئی و اقتدارگرایانه خود، فضای سازمان را تسخیر کرده و مانع از رشد دیگران می‌شوند. هدف این پژوهش، واکاوی پدیدارشناسانه و تفسیرگرایی زیست‌نمایه‌های کارکنانی است که در سایه این پاکنده‌های سازمانی فعالیت می‌کنند. این پژوهش با رویکردی کیفی و در پارادایم تفسیرگرایی انجام شده است. استراتژی پژوهش، پدیدارشناسی تفسیری بوده و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با ۲۵ نفر از کارکنان و اعضای هیئت علمی در دانشگاه ایلام جمع‌آوری شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۲۱) انجام گرفت. همچنین جهت سنجش روایی و پایایی داده‌ها، از چارچوب استاندارد لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) استفاده شد. اعتبارپذیری از طریق تکنیک بازبینی مشارکت‌کنندگان و بررسی همکاران (بازبینی مجدد کدها و تم‌های استخراج شده توسط ۳ نفر از مصاحبه‌شوندگان)؛ تأییدپذیری با استفاده از بازاندیشی مستمر و نگارش یادداشت‌های روزانه؛ انتقال‌پذیری با ارائه توصیف غنی و عمیق از بافت پژوهش؛ و در نهایت اطمینان‌پذیری از طریق ایجاد ممیزی دقیق و مستندسازی گام‌به‌گام مراحل انجام شد تا ثبات روش‌شناختی پژوهش تضمین گردد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها به استخراج ۵ مضمون اصلی شامل «سایه سنگین اقتدارگرایی پنهان»، «انسداد اکوسیستم سازمانی»، «فرسایش روانی-عاطفی»، «خیانت سیستماتیک» و «استراتژی‌های بقا و استتار» و ۱۵ مضمون فرعی منجر شد. به‌عنوان نتیجه می‌توان اذعان نمود که حضور پاکنده‌های سازمانی منجر به ایجاد پدیده «سکوت گورستانی» و «عقیم‌سازی نوآوری» می‌شود. کارکنان در چنین زیست‌بومی، انرژی خود را به‌جای بهره‌وری، صرف استراتژی‌های پنهان‌کاری و بقا می‌کنند. بازطراحی ساختارهای قدرت و ایجاد کانال‌های گزارش‌دهی ایمن برای خنثی‌سازی این پدیده ضروری است.

## واژه‌های کلیدی

پاکنده سازمانی، رهبری زهرآگین، پدیدارشناسی تفسیری، تحلیل مضمون، زیست‌نمایه سازمانی.

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

خلق ارزش، صرف رمزگشایی از رفتار غیرقابل پیش‌بینی این افراد و طراحی مکانیزم‌های دفاعی می‌شود (اینارسن و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱). نتیجه این امر، شکل‌گیری پدیده‌ای است که می‌توان آن را «زیست‌نمایه پنهان»<sup>۸</sup> نامید؛ وضعیتی که در آن کارکنان برای محافظت از حریم روانی و امنیت شغلی خود، به استراتژی‌های انطباقی مخربی نظیر استتار سازمانی، سکوت تدافعی، هم‌رنگی با جماعت و «استغای خاموش»<sup>۹</sup> روی می‌آورند (فورمیکا و سفودرا<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۲). در واقع، زیست‌نمایه این کارکنان از حالت «تلاش برای شکوفایی» به یک «تقلا برای بقا و دیده نشدن» تقلیل می‌یابد.

با وجود اهمیت حیاتی این موضوع، مرور انتقادی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که یک شکاف معرفت‌شناختی و روش‌شناختی عمیق در درک این پدیده وجود دارد. غالب مطالعات انجام شده در حوزه رهبری مخرب و رفتارهای سمی در محیط کار، از رویکردهای اثبات‌گرایانه و روش‌های کمی مبتنی بر پرسشنامه بهره برده‌اند (توریش<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۰). اگرچه این رویکردها توانسته‌اند همبستگی میان متغیرهای آشکار را نشان دهند، اما در واکاوی لایه‌های پنهان، احساسات سرکوب‌شده، رنج‌های روان‌شناختی و تجربیات زیسته کارکنانی که هر روز باید در سایه سنگین این هیولاها سازمانی نفس بکشند، به‌شدت ناکارآمد بوده‌اند. پرسشنامه‌های استاندارد قادر به ثبت و تحلیل درد ناشی از «له شدن ایده‌ها زیر یک پای نامرئی» یا خستگی مفرط ناشی از «راه رفتن بر لبه تیغ» نیستند (تانم<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۱). از این رو، فهم دقیق این پدیده نیازمند چرخش به سوی پارادایم تفسیرگرایی و استفاده از لنز پدیدارشناسی است تا بتوان از طریق روایت‌های عمیق و دست‌اول، معانی پنهانی را که کارکنان به این تجربیات تلخ الصاق می‌کنند، استخراج و چارچوب‌بندی نمود.

بر این اساس، دغدغه اصلی و مسئله کانونی پژوهش حاضر، فقدان یک درک عمیق، روایی و تفسیرگرایانه از تجربه زیسته کارکنان در مواجهه با پدیده پاکنده سازمانی است. از آنجا که به‌زعم ففر<sup>۱۳</sup> (۲۰۲۲) تداوم حضور چنین افرادی منجر به فرسایش سرمایه روان‌شناختی، عقیم‌سازی نوآوری و مرگ خاموش استعدادها در سازمان می‌شود، شناخت استراتژی‌های بقا و واکاوی «زیست‌نمایه‌های پنهان» کارکنان در این جو

در چشم‌انداز پیچیده و پرتلهاب سازمان‌های امروزی، گذار از پارادایم‌های سنتی کنترل‌محور به سوی اکوسیستم‌های مبتنی بر چابکی، نوآوری و امنیت روانی، به‌عنوان یک الزام استراتژیک برای بقا و مزیت رقابتی شناخته می‌شود (ادموندسون و برنزی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). با این وجود، به‌رغم تأکید فزاینده ادبیات مدیریت بر مفاهیمی چون رهبری خدمتگزار و توانمندسازی روان‌شناختی، شواهد تجربی نشان می‌دهد که بخش قابل‌توجهی از سازمان‌ها همچنان درگیر پویایی‌های پنهان و مخرب قدرت هستند. در این بستر، ظهور و تداوم حضور شخصیت‌های تاریک و رهبران زهرآگین، به یکی از چالش‌های بنیادین سلامت سازمانی مبدل شده است (پادیل و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). این افراد لزوماً در قالب مدیران سنتی مستبد ظاهر نمی‌شوند، بلکه غالباً ساختار قدرت را به‌گونه‌ای نامرئی بازتولید می‌کنند که پیامدهای ویرانگر آن‌ها از رصد سیستم‌های ارزیابی عملکرد و منابع انسانی پنهان می‌ماند. این پدیده در ادبیات نوین استعاره‌های سازمانی، تحت عنوان «پاکنده سازمانی»<sup>۳</sup> مفهوم‌پردازی شده است؛ استعاره‌ای که به افراد کلیدی، باسابقه یا مدیران ارشدی اشاره دارد که اثری عظیم، سنگین و خفه‌کننده بر زیست‌بوم سازمان می‌گذارند، اما ردپای مخربشان به دلیل مهارت بالا در مدیریت انطباقی، پنهان‌کاری و شبکه‌سازی‌های سیاسی به‌ندرت به صورت رسمی قابل اثبات است (هاجینز و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۴؛ اسمیت و جانسون<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳).

حضور یک «پاکنده» در اکوسیستم دانشگاهی، به‌طور بنیادین دینامیک‌های رفتاری، شناختی و عاطفی کارکنان را دستخوش دگردیسی می‌کند. مطالعات نشان می‌دهند که در محیط‌های تحت سلطه چنین افرادی، متغیرهایی نظیر اعتماد بین‌فردی، اشتراک‌گذاری دانش و رفتارهای شهروندی سازمانی به‌شدت دچار فروپاشی می‌شوند (توئل و دی‌لوکا<sup>۶</sup>، ۲۰۲۴). پاکنده‌های سازمانی با ایجاد انحصار در جریان اطلاعات، مصادره به مطلوب کردن موفقیت‌های تیمی و اعمال خشونت‌های روانی خرد و غیرمستقیم، فضایی از ارعاب و عدم قطعیت را بازتولید می‌کنند. در چنین زیست‌بومی، انرژی و ظرفیت‌های شناختی کارکنان، به‌جای تمرکز بر حل مسئله و

7. Einarsen et al  
8. Hidden Bioprofile  
9. Quiet Quitting  
10. Formica & Sfodera  
11. Tourish  
12. Thanem  
13. Pfeffer

1. Edmondson & Bransby  
2. Padilla et al.  
3. Organizational Bigfoot  
4. Hodgins et al.  
5. Smith & Johnson  
6. Twale & De Luca

از دهه ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۰، کانون توجه پژوهش‌ها به سمت رفتارهای انحصارطلبانه و رفتارهای مخرب سازمانی سوق یافت و مطالعات اینارسن و همکاران (۲۰۱۱)، کیشلی و نیومن (۲۰۱۰) و تپر (۲۰۰۰) مفاهیمی چون قلدری سازمانی، اوباشگری و سوءاستفاده عاطفی را وارد ادبیات مدیریت و آموزش عالی کردند.

### پیشینه پژوهش

تپر (۲۰۰۰)، در پژوهشی با عنوان «پیامدهای سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان» دریافت که رفتارهای سلطه‌جویانه، تحقیر غیررسمی و نادیده‌انگاری زیردستان توسط مدیران پرنفوذ، به کاهش شدید رضایت شغلی، تعهد سازمانی و سلامت روان کارکنان و در نهایت افزایش رفتارهای کناره‌گیرانه می‌انجامد. همگام با این دیدگاه، اینارسن و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «قلدری و آزار و اذیت در محیط کار: تحولات در نظریه، پژوهش و عمل» دریافتند که رفتارهای طردکننده و پرخاشگری‌های پنهان، غالباً از سوی افرادی با سابقه بالا یا برخورددار از شبکه‌های نفوذ قوی سازمان‌دهی می‌شوند و نبود سازوکارهای نظارتی، این قلدری‌ها را به ساختاری نهادینه‌شده بدل می‌سازد.

در سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۵، ادبیات قدرت غیررسمی و سوءاستفاده از منزلت آکادمیک تعمیق یافت و به‌ویژه در بستر دانشگاه‌ها توسط القحطانی (۲۰۲۳) و توئل و دی‌لوکا (۲۰۰۸) با تأکید بر ساختارهای قبیله‌ای بررسی شد.

توئل و دی‌لوکا (۲۰۰۸)، در پژوهشی با عنوان «زورگویی در آکادمی: سندروم اتاق استراحت اساتید و فرهنگ هیئت‌علمی» دریافتند که ساختارهای سنتی دانشگاه و تقدس افراطی سابقه و منزلت علمی، محیطی مساعد برای زورگویی اساتید ارشد علیه اعضای هیئت‌علمی تازه‌وارد و ایجاد فضای ارباب علمی پنهان فراهم می‌آورد. با ورود به بازه زمانی ۲۰۱۵ به بعد، تمرکز ادبیات علمی به سمت تحلیل نظام‌مند «زورگویی آکادمیک» و «رهبری سمی» پیش رفت (اشفورت و همکاران، ۲۰۱۳؛ سالین، ۲۰۰۳؛ تروینیو و همکاران، ۲۰۱۴؛ ماتیسن و اینارسن، ۲۰۲۳).

هالیس (۲۰۱۸)، در پژوهشی با عنوان «زورگویی در آموزش عالی: تأثیرات نامرئی بر محیط‌های دانشگاهی» دریافت که ابهام در مرزهای قدرت، ضعف پاسخگویی نهادی و شبکه‌های بسته نفوذ، مانع از ارزیابی‌های منصفانه شده و کنشگران مسلط می‌توانند فرایندهای تخصیص گزنت‌ها، داوری مقالات و ارتقای حرفه‌ای دیگران را مسدود یا مصادره کنند؛

مسموم سازمانی، برای بازطراحی ساختارهای قدرت و ایجاد سیستم‌های ایمن برده‌اند (توریش، ۲۰۲۰). اگرچه این رویکردها توانسته‌اند همبستگی میان متغیرهای آشکار را نشان دهند، اما در واکاوی لایه‌های پنهان، احساسات سرکوب‌شده، رنج‌های روان‌شناختی و تجربیات زیسته کارکنانی که هر روز باید در سایه سنگین این هیولاها سازمانی نفس بکشند، به‌شدت ناکارآمد بوده‌اند. پرسشنامه‌های استاندارد قادر به ثبت و تحلیل درد ناشی از «له شدن ایده‌ها زیر یک پای نامرئی» یا خستگی مفرط ناشی از «راه رفتن بر لبه تیغ» نیستند (تانم، ۲۰۱۱). ازاین‌رو، فهم دقیق این پدیده نیازمند چرخش به سوی پارادایم تفسیرگرایی و استفاده از لنز پدیدارشناسی است تا بتوان از طریق روایت‌های عمیق و دست‌اول، معانی پنهانی را که کارکنان به این تجربیات تلخ الصاق می‌کنند، استخراج و چارچوب‌بندی نمود.

### مبانی نظری

تحول تاریخی مفهوم «پاکنده سازمانی» در امتداد بسط و تکوین نظریه‌های «قدرت غیررسمی» و «سلطه نمادین» در ساختارهای بوروکراتیک و دانشگاهی قابل فهم است؛ روندی که ریشه‌های آن به دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ میلادی بازمی‌گردد؛ زمانی که صاحب‌نظرانی چون جاکال (۱۹۸۸)، ففر (۱۹۹۲) و مینتزبرگ (۱۹۸۳) اثبات کردند قدرت واقعی الزاماً منطبق بر سلسله‌مراتب رسمی نیست، بلکه از طریق شبکه‌های غیررسمی، انحصار اطلاعات و مهارت‌های تجربی اعمال می‌شود. در همین زمینه، ففر (۱۹۹۲) در پژوهشی با عنوان «مدیریت با قدرت: سیاست و نفوذ در سازمان‌ها» دریافت که کنترل بر منابع کمیاب سازمانی و قرارگیری در گره‌های ارتباطی غیررسمی، منبعی بسیار پایدارتر از اختیارات مصوب ساختاری برای اعمال نفوذ و تسلط بر تصمیم‌گیری‌ها ایجاد می‌کند. در امتداد این مسیر و طی دهه‌های ۱۹۷۰ تا ۱۹۹۰، نظریه‌پردازی‌های پیر بوردیو (۱۹۹۰، ۱۹۹۱) با معرفی مفاهیمی بنیادین نظیر «سرمایه نمادین»، «سرمایه فرهنگی» و «میدان قدرت»، افق نوینی در تحلیل سلطه پنهان گشود (امیربایر و جانسون، ۲۰۰۸). بوردیو (۱۹۹۱) در پژوهشی با عنوان «زبان و قدرت نمادین» دریافت که کنشگران فرادست در میدان‌های اجتماعی قادرند از طریق سرمایه نمادین و بدون نیاز به اعمال زور فیزیکی یا قانونی، تعاریف و قواعد نانوشته خود را بر سایر کنشگران تحمیل کرده و سلطه‌ای بازتولیدشونده و مشروعیت‌یافته را بر فضای حرفه‌ای حاکم سازند.

در بستر دانشگاه‌های معاصر، پدیده پاکنده‌گی در تلاقی ساختارهای نهادی میهم (باگر و گازا، ۲۰۲۰)، فرهنگ حاکمیت سابقه‌سالاری (وولفورد و هانت، ۲۰۲۲) و عاملیت فردی تمامیت‌خواه (کلارک، ۲۰۲۲) متجلی می‌شود. این سازوکار انحصارگرایانه هم در ساحت اعضای هیئت‌علمی (از طریق مصادره پروژه‌ها، هدایت تحمیلی پایان‌نامه‌ها و مسدودسازی ارتقای علمی) و هم در میان برخی کارکنان اداری باسابقه (از مسیر تفسیر گزینشی آیین‌نامه‌ها و کارشکنی بوروکراتیک) جریان دارد.

پژوهش‌های متأخر نیز این اثرات مخرب را برجسته ساخته‌اند؛ چنان‌که وولفورد و هانت (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «رهبری سمی و فرسایش سلامت سازمانی در آموزش عالی» دریافتند که سلطه پنهان مدیران ارشد و کنشگران غیررسمی به‌شدت رفتارهای نوآورانه را سرکوب کرده، امنیت روانی اساتید جوان را نابود می‌سازد و به خروج نامرئی نخبگان از سیستم می‌انجامد.

در بافت بومی کشور نیز یاسینی (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «تحلیل ساختاری نفوذ غیررسمی و انحصار منابع علمی در نظام آموزش عالی ایران» دریافت که نابرابری در توزیع سرمایه نمادین و ضعف موازین نظارتی، گره‌های قدرتی موسوم به بازیگران سایه ایجاد می‌کند که از طریق کنترل کمیته‌های ارتقاء و فرصت‌های پژوهشی، استقلال دانشگاهی را مخدوش ساخته و کنشگران زبردست را به درپیش گرفتن راهبردهای بقاء، استتار و انفعال حرفه‌ای سوق می‌دهند؛ امری که مؤید ضرورت بازنگری بنیادین در شفافیت ساختاری و مهار پایگاه‌های نفوذ غیررسمی در دانشگاه‌هاست.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر هدف، مطالعه‌ای اکتشافی است که در چارچوب پارادایم تفسیرگرایی و با رویکرد کیفی سامان یافته است. از آنجا که پدیده «پاکنده‌های سازمانی» در محیط‌های آکادمیک دارای ماهیتی عمیقاً سوژکتیو، پنهان و حساس است و لایه‌های زیرین دانشگاه‌ها برخلاف ظاهر مبتنی بر آزادی علمی، با سیاست‌های قدرت و انحصارطلبی تنیده شده‌اند، کاربرد روش‌های کمی و تقلیل‌گرایانه برای فهم این پدیده ناکارآمد ارزیابی شد؛ ازاین‌رو، استراتژی اصلی این پژوهش بر پایه پدیدارشناسی تفسیری (کرسول و پود، ۲۰۲۳) با آشخورد فلسفی هایدگری/گادامری قرار گرفت تا فراتر از پدیدارشناسی توصیفی هوسرلی و تعلیق ساده پیش‌فرض‌ها، امکان کشف و رمزگشایی از معانی پنهان، سکوت‌ها، استعاره‌ها و روایت‌های

بستری که در سال‌های اخیر اصطلاح «پاکنده سازمانی» (نیومن و کیشلی، ۲۰۲۰؛ هاجینز و همکاران، ۲۰۲۰) را برای نام‌گذاری این دسته از کنشگران انحصارطلب تثبیت نمود.

از منظر چارچوب‌های نظری، تبیین ماهیت پاکنده‌گی سازمانی بر تقاطع چند جریان نظری عمده متکی است؛ نخست، نظریه قدرت و سیاست سازمانی (مینتزبرگ، ۱۹۸۵؛ کروزیه، ۱۹۶۴؛ ففر، ۱۹۸۱) که دانشگاه را میدانی برای کنترل بر گلوگاه‌های اطلاعاتی و کمیته‌های تصمیم‌گیری تبیین می‌کند. در امتداد این نگرش، ادبیات رهبری زهرآگین و استبداد خرد (اشفورت، ۱۹۹۴؛ لیپمن-بلومن، ۲۰۰۶) به تبیین خصلت‌های رفتاری این بازیگران می‌پردازد؛ به‌طوری‌که پادیدا و همکاران (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان «مثلت رهبری سمی: رهبران مخرب، پیروان مستعد و محیط‌های مساعد» دریافتند که بروز و دوام رفتارهای خودکامانه در سازمان‌ها، حاصل هم‌افزایی میان ویژگی‌های فردی رهبران مخرب، تمایل پیروان به انطباق و هم‌رنگی، و ساختارهای بی‌ثبات و فاقد نظارت شفاف است. این مناسبات مخرب در بافتار آکادمیک ابعاد حادث‌تری می‌یابد؛ چنان‌که کیشلی و نیومن (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «رفتار پرخاشگرانه و قلدری در آموزش عالی: کاوش در پویایی‌های قدرت غیررسمی» دریافتند که بیش از نیمی از موارد سوءاستفاده از قدرت در دانشگاه‌ها از سوی افرادی رخ می‌دهد که در گره‌های غیررسمی قدرت قرار دارند و پیامد مستقیم این امر، فرسایش اعتماد نهادی و ایجاد فرهنگ سکوت است.

علاوه‌بر این، نظریه بوم‌شناسی سازمانی (آلدريج، ۱۹۹۹؛ هانان و فریمن، ۱۹۷۷، ۱۹۹۷) دانشگاه را زیست‌بومی رقابتی معرفی می‌کند که در آن پاکنده‌ها به «گونه‌های مسلط» تبدیل شده و فضا را برای رشد کنشگران نوپا تنگ می‌کنند؛ فرایندی که نظریه‌های مبادله اجتماعی و وابستگی منابع (بلاو، ۱۹۶۴؛ امرسون، ۱۹۷۶) و نظریه هویت اجتماعی (تاجفل و ترنر، ۱۹۷۹) نیز آن را از طریق شکل‌گیری «حلقه‌های خودی» و انحصار منابع تأیید می‌نمایند. از طرفی، واکنش کنشگران زبردست به این ساختار نابرابر را می‌توان با نظریه حفظ منابع (هافول، ۱۹۸۹؛ هافول و همکاران، ۲۰۱۸) تبیین کرد که نشان می‌دهد کارکنان برای محافظت از اعتبار و امنیت روانی خود به سازوکارهای تدافعی روی می‌آورند. در همین راستا، موريسون و میلیکن (۲۰۰۰) در پژوهشی با عنوان «سکوت سازمانی: مانعی در برابر تغییر و توسعه در جهانی متکثر» دریافتند که باور جمعی به بی‌فایده بودن یا خطرناک بودن اعتراض در ساختارهای دارای عدم توازن قدرت، به شکل‌گیری سکوت فراگیر منجر شده و فضا را برای تداوم بلامانع رفتارهای اقتدارگرایانه هموار می‌سازد.

رضایت قبلی و نگارش یادداشت‌های میدانی دقیق از واکنش‌های غیرکلامی نظیر لحن، مکث‌ها و زبان بدن انجام گرفت و در نهایت تمامی جلسات به صورت کلمه به کلمه پیاده‌سازی شدند.

برای پردازش و تحلیل داده‌های متنی، رویکرد ۶ مرحله‌ای تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۲۱) به کار بسته شد؛ این مراحل شامل «آشنایی با داده‌ها» از طریق غوطه‌وری و بازخوانی مکرر متون و فایل‌های صوتی، «تولید کدهای اولیه» از مفاهیم و استعاره‌های متن، «جستجو برای یافتن مضامین» با خوشه‌بندی کدهای مشترک به منظور استخراج الگوهای رفتاری، «بازبینی مضامین» در رفت‌وبرگشت مداوم با داده‌های خام، «تعریف و نام‌گذاری مضامین» مفهومی (همچون استخراج مضمون استراتژی‌های بقا)، و سرانجام «تدوین گزارش نهایی» با تدوین شبکه مضامین و بازنمایی تحلیلی همراه با نقل‌قول‌های مستقیم بود.

در پایان، به منظور تضمین صلابت و وثوق‌پذیری کیفی پژوهش، چارچوب معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) مبنای عمل قرار گرفت؛ «اعتبارپذیری» از طریق بازبینی یافته‌ها توسط ۳ نفر از مشارکت‌کنندگان و ارزیابی فرایند کدگذاری توسط دو متخصص رفتار سازمانی تأمین شد؛ «انتقال‌پذیری» با ارائه توصیف غنی و ضخیم از بافتار سازمانی و نقل‌قول‌ها محقق گردید؛ «اطمینان‌پذیری» با ممیزی فرایندی دقیق و ثبت گام‌به‌گام اقدامات پژوهشی به دست آمد؛ و در نهایت «تأییدپذیری» از طریق بازاندیشی مستمر پژوهشگر و نگارش یادداشت‌های بازاندیشانه جهت مهار سوگیری‌های ذهنی تضمین شد تا یافته‌ها منحصرأ بازتاب‌دهنده واقعیت زیسته مشارکت‌کنندگان باشد.

### یافته‌های پژوهش

برای درک پدیدارشناسانه این موضوع، بخشی از روایت‌های ۲۳ مشارکت‌کننده که تجلی‌بخش حضور «پاکنده سازمانی» است، در ادامه آورده شده است.

#### تحلیل مضمون و استخراج شبکه مضامین

پس از کدگذاری باز متن مصاحبه‌ها، کدهای اولیه در قالب مضامین فرعی و سپس مضامین اصلی دسته‌بندی شدند. در این بخش، یافته‌های استخراج‌شده از تحلیل پدیدارشناسانه مصاحبه‌ها، با گذر از سطح توصیف به عمق تفسیر، ساختارشکنی می‌شوند. در ادامه به تشریح مضامین اصلی احصاء شده پرداخته شده است.

رنج‌آلود دانشگاهیان در معنابخشی به «زیست‌نمایه پنهان» خود در سایه این اقتدارگرایی نامرئی فراهم آید.

بافتار اجرای پژوهش، دانشگاه‌های دولتی به عنوان زیست‌بوم فعالیت «دانشگران» اعم از اعضای هیئت‌علمی جوان، پژوهشگران دکتری و کارکنان اداری بوده است؛ محیطی که در آن پاکنده‌های سازمانی معمولاً در نقش استادان تمام بانفوذ یا مدیران ارشد انحصارطلب، منابع حیاتی دانشگاهی نظیر گرنت‌های پژوهشی، ارتقای علمی و هدایت پایان‌نامه‌ها را به نفع خود و حلقه مریدانشان مصادره کرده و فضای ارباب علمی ایجاد می‌کنند. جامعه پژوهش برای دستیابی به درکی چندوجهی و جامع از پدیده، از میان هر سه گروه ذی‌نفع دانشگاهی انتخاب شد. معیارهای ورود به مطالعه شامل حداقل ۵ سال سابقه کار مستمر در محیط آکادمیک (جهت تضمین شناخت عمیق از فرهنگ سازمانی) و برخورداری از تجربه زیسته و مستقیم کار در تعامل با مدیران یا اساتید اقتدارگرا و انحصارطلب بود. با توجه به حساسیت موضوع و ریسک افشای هویت، از روش نمونه‌گیری هدفمند مبتنی بر تکنیک گلوله‌برفی استفاده شد. فرایند مصاحبه‌ها تا تحقق اشباع نظری تداوم یافت؛ این وضعیت در مصاحبه بیست‌وسوم حاصل شد، اما برای اطمینان از کفایت داده‌ها، فرایند تا ۲۵ مصاحبه ادامه پیدا کرد. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۸ مرد و ۷ زن با میانگین سابقه کار ۸ سال بودند که از نظر جایگاه حرفه‌ای، ۹ عضو هیئت‌علمی (۳۶٪)، ۵ استاد یا پژوهشگر مدعو (۲۰٪) و ۱۱ کارمند اداری (۴۴٪) را در بر می‌گرفتند؛ همچنین از لحاظ سطح تحصیلات، ۵ نفر دارای مدرک کارشناسی (۲۰٪)، ۶ نفر کارشناسی ارشد (۲۴٪) و ۱۴ نفر دکتری (۵۶٪) بودند و توزیع سوابق کاری آنان نیز در بازه‌های تا ۵ سال (۱۲٪)، ۶ تا ۱۰ سال (۲۸٪)، ۱۱ تا ۱۵ سال (۳۲٪) و بالای ۱۶ سال (۲۸٪) قرار داشت.

گردآوری داده‌های پژوهش از طریق انجام مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با زمان متغیر بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه صورت پذیرفت. پروتکل مصاحبه به گونه‌ای طراحی شد که با طرح پرسش‌های آغازین و کاوشگرانه، مشارکت‌کنندگان را به بازگویی تجربیات زیسته خود پیرامون مصادره ایده‌ها و تمامیت حرفه‌ای، اثرات حضور پاکنده‌ها بر رفتارهای روزمره و انگیزش شغلی، و استراتژی‌های بقا (نظیر سکوت، استتار سازمانی و هم‌رنگی) ترغیب نماید. در راستای رعایت کامل اصول اخلاقی، اقداماتی از قبیل تضمین گمنامی و محرمانگی داده‌ها، اخذ رضایت آگاهانه، برگزاری جلسات در محیط‌های امن و غیرتنش‌زا (یا بسترهای برخط امن)، ثبت صوتی داده‌ها با

در «لیست سیاه» او نیازی به دستور مستقیم ندارد؛ جوی ساخته که ترس از بایکوت شدن، پیشاپیش دهان همه ما را می‌بندد. این خود نوعی یک‌ترور شخصیت خاموش است.»

مشارکت‌کننده شماره ۸، (کارشناس آزمایشگاه و دانشجوی پس‌دکتری) چنین روایت نمود:

«من مسیر رفت‌وآمدم به آزمایشگاه را تغییر داده‌ام تا از جلوی اتاق ایشان رد نشوم. اگر مرا در حال صحبت با یکی از مدیران یا اساتید رقیب ببیند، فردا بهانه‌ای می‌تراشد تا تجهیزات آزمایشگاه را از من بگیرد. او منشی‌ها و حتی برخی دانشجویان دکتری را تبدیل به رادارهای خود کرده است. ما اینجا همکار نیستیم، زندانیانی هستیم که نمی‌دانیم نگرهبان برج مراقبت کی در حال تماشای ماست؛ پس همیشه وانمود می‌کنیم که در حال اطاعتیم.»

## مضمون فرعی ۲. مدیریت اعتبار و مصادره به مطلوب (غصب سرمایه نمادین)

دومین لایه از این اقتدارگرایی، به انحصار درآوردن مکانیزم‌های پاداش و اعتبار در سازمان است. پاکنده‌ها به دلیل برخورداری از جایگاه تثبیت‌شده، به راحتی «مدیریت اعتبار» می‌کنند؛ بدین معنا که تمامی ایده‌های نوآورانه، گزینش‌های موفق و دستاوردهای تیم را می‌بلعند و به نام خود ثبت می‌کنند (قهرمان‌نمایی)، اما در زمان بروز شکست‌های آکادمیک یا اداری، بلافاصله زیردستان را قربانی کرده و مقصر جلوه می‌دهند. این غصب سرمایه علمی، حس بی‌عدالتی عمیقی را در دانش‌گران تزریق می‌کند. مشارکت‌کننده شماره ۱ (مدرس مدعو و پژوهشگر) در خصوص غصب سرمایه نمادین چنین روایت نمود:

«در یک جلسه داخلی، ایده راه‌اندازی یک ژورنال بین‌المللی را با جزئیات کامل مطرح کردم. ایشان با لحنی تحقیرآمیز ایده را رد کرد و گفت «این کارها در ایران جواب نمی‌دهد». دقیقاً یک ماه بعد، در جلسه با رئیس دانشگاه، همان ایده را کلمه به کلمه به‌عنوان «طرح استراتژیک و ابتکاری خودش» ارائه داد و بودجه‌اش را گرفت. من آنجا نشسته بودم و از شدت خشم دست‌هایم می‌لرزید، اما چون پاداش، ارتقاء و قرارداد دست او بود، فقط سکوت کردم و آب شدم.»

## مضمون اصلی اول: سایه سنگین اقتدارگرایی پنهان

بر اساس تحلیل داده‌ها، نخستین و مسلط‌ترین بُعد از تجربه زیسته کارکنان در مواجهه با پاکنده‌های سازمانی، تحت عنوان «سایه سنگین اقتدارگرایی پنهان» مفهوم‌سازی شد. این مضمون اصلی، خود را در سه لایه رفتاری و ساختاری درهم‌تنیده (مضامین فرعی) نشان می‌دهد که در ادامه ابتدا در قالب جدول و سپس با استناد به روایت‌های مشارکت‌کنندگان تبیین می‌گردد.

## مضمون فرعی ۱. حضور پان‌ایتی‌کون (سراسربین) و هژمونی نظارت

نخستین ابزار اعمال این اقتدارگرایی پنهان، ایجاد یک سیستم نظارتی همه‌جانبه است. تفسیر داده‌ها نشان می‌دهد که پاکنده سازمانی، دقیقاً منطبق بر مفهوم «سراسربین» در اندیشه میشل فوکو، عمل می‌کند. او فضایی را در سازمان خلق می‌کند که در آن کارکنان احساس نظارت درونی دائمی دارند. این نظارت نه لزوماً از طریق حضور فیزیکی مدیر، بلکه از طریق القای روانی حضور او و با اتکا به یک «شبکه غیررسمی از خبرچین‌ها» (دانشجویان یا کارمندان وفادار به پاکنده) اعمال می‌گردد. این امر اتمسفری از سوءظن و احتیاط افراطی را بازتولید می‌کند و پیامد مستقیم این ساختار، نهادینه شدن «خودسانسوری» در سوژه‌هاست. سه نمونه روایت زیر، ابعاد مختلف این خفقان نامرئی را به تصویر می‌کشند: به‌عنوان شاهد موضوعی، مشارکت‌کننده شماره ۴ (استادیار، با ۶ سال سابقه) این خفقان روانی را چنین روایت می‌کند:

«حتی وقتی ایشان (مدیر گروه) در سفر خارج از کشور است، سایه‌اش روی راهروهای دانشکده سنگینی می‌کند. من یاد گرفته‌ام در جمع همکاران یا حتی در گروه‌های تلگرامی اساتید، هیچ انتقادی به روند توزیع بودجه‌های پژوهشی نکنم. دیوارها اینجا موش دارند و موش‌ها گوش دارند. شما دائماً حس می‌کنید یک دوربین مداربسته نامرئی روی کلمات و ایمیل‌هایتان زوم شده است. این حس، آدم را از درون فلج و محتاط می‌کند.»

مشارکت‌کننده شماره ۵، (۱۲ سال سابقه کار و مدیر امور اداری) اذعان داشت:

«ترسناک‌ترین بخش ماجرا، سکوت جلسات شورای مدیران است. وقتی او (پاکنده) نظری می‌دهد، همه در ذهنشان مخالفند، اما در ظاهر سر تکان می‌دهند. چرا؟ چون می‌دانند مخالفت در آن جلسه، یعنی قرار گرفتن

مشارکت‌کننده شماره ۷ (کارمند با ۱۲ سال سابقه کار و دانشجوی مقطع دکتری) با لحنی آمیخته به استیصال، تجربه مصادره اعتبار خود را این‌گونه بازگو می‌کند:

«هشت ماه تمام، شبانه‌روز روی پروپوزال یک مگا پروژه ملی کار کردم. تمام ادبیات تحقیق و مدل‌سازی‌ها کار من بود. استاد راهنمای من فقط در جلسات نمایشی حضور پیدا می‌کرد. اما وقتی بودجه میلیاردی تصویب شد و زمان امضای قرارداد رسید، نام من از مجری اصلی به یک «همکار طرح» تنزل پیدا کرد و در نهایت حتی حق چاپ مقاله مستخرج از آن هم به اسم ایشان و دوستانشان تمام شد. وقتی اعتراض کردم، با لبخند گفتند: «اعتبار نام من بود که این بودجه را آورد، نه متن تو!» این دزدی شیک ایده‌ها، انگیزه هرگونه نوآوری را در من کشت.»

مشارکت‌کننده شماره ۹ (کارشناس مرکز رشد و فناوری): «ایشان (رئیس مرکز رشد) به دلیل سهل‌انگاری شخصی، فرم‌های تمدید اعتبار استاندارد واحدهای فناوری را دیر امضا کرد و ما گواهینامه ایزو را از دست دادیم. وقتی هیئت بازرسی از وزارتخانه آمد، در حضور همه با فریاد مرا مقصر جلوه داد که چرا پیگیری نکردی؟. او تمام موفقیت‌های مرکز رشد و فناوری را متعلق به نبوغ خودش می‌داند، اما تاوان کوچک‌ترین خطای اداری خودش را باید ما کارمندان بی‌پناه پس بدهیم.»

### مضمون فرعی ۳. بی‌ثباتی هیجانی ابزارگونه (سلاح‌سازی از احساسات)

سومین مکانیسم برای حفظ این هژمونی، استفاده استراتژیک و عامدانه از نوسانات خلقی است. تحلیل‌ها نشان می‌دهد که خشم‌های ناگهانی، پرخاشگری‌های کلامی بی‌دلیل و غیرقابل‌پیش‌بینی بودن رفتار پاکنده‌ها، برخاسته از ضعف اعصاب نیست؛ بلکه یک «ابزار کنترل» برای وابسته نگه داشتن و ایجاد رعشه روانی در زیردستان است. این بی‌ثباتی باعث می‌شود کارکنان دائماً در حالت آماده‌باش قرار داشته باشند و تمام انرژی شناختی خود را صرف حدس زدن خلق و خوی روزانه فرد قدرتمند کنند، نه پیشبرد اهداف علمی. نمود بارز این استراتژی در روایت دردمندانه مشارکت‌کننده شماره ۲ (کارشناس آموزش) متبلور است:

«صبح که وارد حوزه معاونت آموزشی دانشگاه می‌شود، نمی‌دانید با دکتر «.....» روبه‌رو هستید یا

آقای «.....»! یک روز با شما شوخی می‌کند و قول ارتقاء یا تبدیل وضعیت می‌دهد، و فردای همان روز سر یک خطای تایپی در گزارش، چنان فریادی می‌زند و تحقیرتان می‌کند که تا چند روز دستان به قلم نمی‌رود. این رفتار سینوسی دیوانه‌کننده است. ما تبدیل به آدم‌هایی شده‌ایم که قبل از ورود به اتاقش، از منشی او می‌پرسیم «امروز روی دنده چپ است یا راست؟». او با همین خشم‌های ناگهانی، ما را تبدیل به ربات‌هایی مطیع و بله‌قربان‌گو کرده است.»

مشارکت‌کننده شماره ۶ (استادیار و ۱۰ سال سابقه کار) روایت خود از بازیگری هیجانی در محیط کار را اینگونه بازگو نمود:

«من ایده‌های زیادی برای تغییر سرفصل‌های درسی دارم، اما جرئت مطرح کردنشان در شورای آموزشی را ندارم. چرا؟ چون بارها دیده‌ام که اگر در روزی که ایشان بی‌حوصله است حرفی بزنید، نه تنها ایده را رد می‌کند، بلکه شعور علمی شما را هم زیر سؤال می‌برد و تا ماه‌ها کینه می‌گیرد. این نوسانات خلقی مثل یک میدان مین است؛ ترجیح می‌دهم اصلاً حرکت نکنم تا روی مین اعصاب ایشان پا نگذارم. نتیجه‌اش شده روزمرگی مطلق برای من.»

کوبید روی میز و گفت «این زباله است». من تا صبح از استرس نخوابیدم و به استعفا فکر می‌کردم. فردا صبح در راهرو مرا دید، دست انداخت گردنم و گفت «چطوری پسر؟ بیا ناهار بریم بیرون». این تکنیک له کردن و بعد نوازش کردن، روان آدم را متلاشی می‌کند. شما دیگر نمی‌توانید روی هیچ بازخوردی حساب کنید؛ فقط در یک تعلیق دائمی و فرساینده دست و پا می‌زنید.»

### تبیین و نتیجه‌گیری از مضمون اول

در یک تحلیل جامع، پیوند این سه مضمون فرعی نشان می‌دهد که پاکنده سازمانی با ایجاد یک مثلث سمی شامل «نظارت سراسریین (ترس از دیده شدن)»، «مصادره دستاوردها (ناامیدی از دیده شدن مؤثر)» و «بی‌ثباتی هیجانی (اضطراب مداوم)»، امنیت روانی سازمان را متلاشی می‌کند. در چنین اکوسیستم بیمارگونه‌ای، سوژه (کارمند) درمی‌یابد که شایسته‌سالاری یک توهم است و هرگونه درخشش و برجستگی شغلی و علمی، ممکن است خشم یا طمع پاکنده را برانگیزد. در نتیجه، فرد برای حفظ بقای روانی و شغلی خود،

نوعی اتوریته نامرئی، خزنده‌وار و به‌شدت سرکوبگر است. این اقتدارگرایی پنهان، فضای تنفس روانی و علمی را برای دانش‌گران جوان مسدود کرده و آن‌ها را به سمت استراتژی‌های انفعالی سوق می‌دهد.

چاره‌ای جز عقب‌نشینی به سایه‌ها، پنهان کردن استعدادها و خلق یک «زیست‌نمایه پنهان» برای خود نمی‌بیند؛ پدیده‌ای که در نهایت منجر به مرگ خاموش نوآوری در محیط‌های دانشگاهی می‌شود. شاکله اصلی پدیده پاکنده سازمانی در محیط‌های آکادمیک، نه یک دیکتاتوری عیان و قانونی، بلکه

**جدول ۱.** شبکه مضامین زیست‌نمایه‌های پنهان شبکه مضامین زیست‌نمایه‌های پنهان مربوط به مضمون سایه سنگین اقتدارگرایی پنهان

**Table 1.** Thematic Network of Hidden Biographical Profiles Related to the Theme of the Heavy Shadow of Hidden Authoritarianism

| مضمون اصلی                         | مضمون فرعی                         | نمونه کدهای استخراج شده                          | تفسیر روایی / تحلیل محقق                                                                                                        |
|------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سایه سنگین<br>اقتدارگرایی<br>پنهان | حضور پان‌پتیکون<br>(سراسرین)       | احساس نظارت دائمی، خودسانسوری، شبکه خبرچین‌ها    | پاکنده مانند یک برج مراقبت در زندان (مفهوم فوکو) عمل می‌کند. حتی در غیاب فیزیکی، حضور روانی او باعث کنترل رفتار کارکنان می‌شود. |
|                                    | مدیریت اعتبار<br>(مصادره به مطلوب) | دزدی ایده‌ها، مقصرتراشی در شکست‌ها، قهرمان‌نمایی | او تمام موفقیت‌های تیم را می‌بلعد و سیستم پاداش سازمان را به نفع خود و به ضرر کارکنان مستند تحریف می‌کند.                       |
|                                    | بی‌ثباتی هیجانی<br>ابزارگونه       | خشم‌های ناگهانی، غیرقابل پیش‌بینی بودن           | استفاده استراتژیک از نوسانات خلقی برای ایجاد ترس و وابسته نگه داشتن کارکنان در وضعیت انفعال.                                    |

### مضمون اصلی دوم: انسداد اکوسیستم سازمانی

از منظر بوم‌شناسی سازمانی، سازمان یک سیستم زنده و باز است که برای بقا به تبادل آزاد اطلاعات، جریان روان منابع و زایش مداوم ایده‌ها نیاز دارد. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که «پاکنده سازمانی» دقیقاً در نقطه مقابل این جریان طبیعی عمل می‌کند. او به‌مثابه یک لخته خون (ترومبوز) در جریان‌های حیاتی سازمان، باعث «انسداد اکوسیستم» می‌شود. از نگاه تفسیرگراییانه، پاکنده هرگونه پویایی، نوآوری یا شبکه ارتباطی مستقل را تهدیدی مستقیم برای هژمونی و قدرت بلامنازع خود می‌پندارد. بنابراین، او با استراتژی‌های سه‌گانه «سرکوب ایده‌ها»، «حبس منابع» و «تکه‌تکه کردن روابط انسانی»، سازمان را از یک سیستم زنده و پویا، به یک مردابِ راکد و ایزوله تبدیل می‌کند که تنها در انحصار اراده او و همفکرانش است. در ادامه تشریح و تبیین هر یک از مضامین آمده است:

### مضمون فرعی ۱. عقیم‌سازی نوآوری (دگماتیسم و حفظ وضع موجود)

در این زیست‌بوم مسدود، هر ایده جدید به معنای برهم زدن نظم تحت کنترل پاکنده است. او نوآوری را نه یک فرصت برای سازمان، بلکه به‌عنوان چالشی برای اقتدار سنتی و دانش محدود خود تفسیر می‌کند و آن را در نطفه خفه می‌سازد.

مشارکت‌کننده شماره ۴ (مدیر فناوری اطلاعات) پدیده مذکور را چنین بازگو کرد:

«ما یک طرح جامع برای اتوماسیون فرآیندهای اداری نوشتیم که می‌توانست هزینه‌ها را تا ۵۰٪ کاهش دهد و شفافیت را بالا ببرد. وقتی طرح را به او (پاکنده) ارائه دادم، با عصبانیت پرونده را روی میز کوبید و گفت: «اینجا من تصمیم می‌گیرم کارها چگونه پیش برود، نه نرم‌افزارهای شما. او از شفافیت می‌ترسد. اینجا گورستان ایده‌های خلاقانه است؛ هرکس ایده جدیدی بیاورد، در واقع حکم اخراج و انزوای خودش را امضا کرده است.»

مشارکت‌کننده شماره ۷ (استادیار جوان و پژوهشگر) در این خصوص نیز اذعان نمود:

«من می‌خواستم یک رشته بین‌رشته‌ای جدید در دانشکده راه‌اندازی کنم که در دنیا بسیار پرطرفدار است. او در شورای آموزشی چنان به من تاخت که انگار کفر گفته‌ام. استدلالش این بود: «ما سال‌هاست با همین سرفصل‌های قدیمی کار می‌کنیم و مشکلی نداریم، شما جوان‌ها می‌خواهید با این بازی‌ها خودنمایی کنید.» او رسماً مسیر علم را مسدود کرده است تا مجبور نشود چیز جدیدی یاد بگیرد و تسلطش را از دست بدهد.»

مشارکت‌کننده شماره ۱۲ (کارشناس توسعه و برنامه‌ریزی) به سندروم انجماد اشاره نمود و وضعیت را چنین نمایان ساخت:

«سازمان ما دچار «سندرم انجماد» شده است. هر تغییری، حتی تغییر در دکوراسیون اتاق‌ها، باید به تایید

شخص او برسد. وقتی می‌بیند یک کارمند راهکار جدیدی برای حل یک مشکل مزمن پیدا کرده، به جای تشویق، او را توبیخ می‌کند که چرا خارج از رویه‌های مصوب عمل کرده است. ما یاد گرفته‌ایم برای بقا، کاملاً معمولی، تکراری و بی‌خطر رفتار کنیم. خلاقیت در اینجا معادل نافرمانی مدنی است.»

**جدول ۲.** شبکه مضامین زیست‌نمایه‌های پنهان شبکه مضامین زیست‌نمایه‌های پنهان مربوط به مضمون انسداد اکوسیستم سازمانی

**Table 2.** Thematic Network of Hidden Biographical Profiles Related to the Theme of Organizational Ecosystem Blockage

| مضمون اصلی              | مضمون فرعی           | نمونه کدهای استخراج شده                      | تفسیر روایی / تحلیل محقق                                                                        |
|-------------------------|----------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| انسداد اکوسیستم سازمانی | عقیم‌سازی نوآوری     | سرکوب ایده‌های جدید، حفظ وضع موجود، دگماتیسم | پاکنده هرگونه تغییری که جایگاه او را تهدید کند، حتی اگر به نفع سازمان باشد، در نقطه خفه می‌کند. |
|                         | انحصارطلبی منابع     | حبس اطلاعات، تونل‌سازی ارتباطات، تمرکز قدرت  | او گلوگاه‌های اطلاعاتی و مالی را می‌بندد تا هیچ فردی بدون اجازه او قادر به انجام وظایفش نباشد.  |
|                         | تخریب سرمایه اجتماعی | ایجاد بی‌اعتمادی، تفرقه‌بینداز و حکومت‌کن    | جلوگیری از شکل‌گیری شبکه‌های دوستی و همبستگی بین کارکنان برای جلوگیری از ایجاد ائتلاف علیه خود. |

«بودجه‌های پژوهشی و گزینش‌ها به صورت مساوی یا بر اساس شایستگی تقسیم نمی‌شوند. بودجه اینجا همانند یک قلاده عمل می‌کند. او تمام منابع مالی را کانالیزه کرده سمت حلقه یاران بله‌قربان‌گوی خودش. اگر کسی در جلسه با او مخالفت کند، فردا بودجه پروژه‌اش به بهانه «کمبود اعتبارات» قطع می‌شود. او با انحصار منابع، ما را شرطی کرده است که برای زنده ماندن باید مطیع مطلق باشیم.»

### مضمون فرعی ۳: تخریب سرمایه اجتماعی (تفرقه‌بینداز و حکومت‌کن)

پاکنده‌ها به‌شدت از همبستگی کارکنان هراس دارند، زیرا شبکه‌های غیررسمی قوی می‌توانند به ائتلافی علیه آن‌ها تبدیل شوند. لذا، آن‌ها با تزریق بی‌اعتمادی، بذر کینه و بدبینی را در سازمان می‌کارند.

مشارکت‌کننده شماره ۸ (عضو هیئت‌علمی با سابقه ۲۴ سال): تجربه خود از ماهیت جلسات اداری دانشگاه را چنین روایت کرد:

«او در جلسات خصوصی، پشت سر همکار «الف» پیش همکار «ب» بدگویی می‌کند و بالعکس. طوری وانمود می‌کند که انگار بقیه زیرآب تو را می‌زنند و تنها حامی تو در این سازمان خود اوست. نتیجه این شده که ما در راهروها حتی جرئت نداریم با هم یک چای بخوریم. همه از هم می‌ترسند. او دوستی‌ها و اعتماد ۲۰ ساله ما را شخم زد و به‌جای آن بذر پارانویا (سوءظن) کاشت.»

### مضمون فرعی ۲: انحصارطلبی منابع (تونل‌سازی و تمرکز قدرت)

پاکنده برای تثبیت قدرت خود، گلوگاه‌های اطلاعاتی، مالی و تجهیزاتی را به‌طور کامل در دست می‌گیرد. او با ایجاد وابستگی مطلق، کارکنان را به رعایایی تبدیل می‌کند که برای کوچک‌ترین نیازهای کاری باید به او التماس کنند. مشارکت‌کننده شماره ۹ (سرپرست آزمایشگاه مرکزی) وضعیت واحدی کاری‌اش را چنین روایت نمود:

«کلید انبار مواد شیمیایی خاص و تجهیزات پیشرفته فقط در جیب اوست. با اینکه من مسئول آزمایشگاه هستم، برای گرفتن یک قطعه ساده باید یک هفته پشت در اتاقش منتظر بمانم تا اگر «حالش خوب بود» حواله را امضا کند. او با حبس کردن امکانات، به ما یادآوری می‌کند که بدون او هیچ هستیم. او شیر اکسیژن پژوهش را در دست گرفته و هر وقت بخواهد آن را روی ما می‌بندد.»

مشارکت‌کننده شماره ۱۵ (کارشناس ارشد بودجه) در خصوص رفتار مدیر مافوقش چنین اظهار داشت:

«او بخشنامه‌های جدید وزارتخانه که شامل مزایا یا آیین‌نامه‌های ارتقا می‌شود را در کشوی میزش پنهان می‌کند و به کسی نمی‌دهد. ما همیشه در تاریکی اطلاعاتی هستیم. وقتی هم به دلیل بی‌اطلاعی اشتباهی می‌کنیم، ما را بازخواست می‌کند. او اطلاعات را نه به‌عنوان ابزار کار، بلکه به‌عنوان سلاحی برای کنترل و تحقیر ما استفاده می‌کند.»

مشارکت‌کننده شماره ۱۷ (مدیر گروه آموزشی) اعتبار بودجه به واحدهای مختلف بحث کرد و روایت خود را اینچنین بازگو نمود:

مشارکت‌کننده شماره ۳ (کارشناس آموزش با ۱۵ سال سابقه) تجزیه خود را نیز این‌چنین بیان نمود:

«اگر او ببیند دو نفر از کارکنان با هم صمیمی شده‌اند و با هم ناهار می‌خورند، بلافاصله جای یکی از آن‌ها را تغییر می‌دهد یا بینشان یک رقابت کاری کثیف ایجاد می‌کند. او یک سیستم جاسوسی و خبرچینی راه انداخته که به آدم‌ها درازای فروختن همکارانشان پاداش می‌دهد. اینجا دیگر یک 'تیم' وجود ندارد، ما مجموعه‌ای از جزیره‌های منزوی و وحشت‌زده هستیم که فقط به فکر نجات خودمانیم.»

مشارکت‌کننده شماره ۶ (استاد دانشگاه و معاون سابق دانشکده) در خصوص بر هم زدن اتحاد از سوی پاکنده، تجربه خود را چنین منتقل کرد:

«قدرت او روی 'ویرانه‌های اتحاد ما' بنا شده است. من به چشم دیدم که چگونه عاملان اطلاعات غلطی درباره اضافه‌کارها به پرسنل داد تا کارمندان بخش مالی و بخش آموزش به جان هم بیفتند. وقتی همه درگیر جنگ با یکدیگرند، هیچ‌کس فرصت نمی‌کند به عملکرد فاجعه‌بار مدیریت او نگاه کند. او سرمایه اجتماعی و اخلاق انسانی این سازمان را برای همیشه نابود کرد.»

### تبیین مضمون دوم

یافته‌های برآمده از تحلیل تجربیات زیسته مشارکت‌کنندگان در مضمون «انسداد اکوسیستم سازمانی»، پرده از یک مکانیسم دفاعی بیمارگونه برمی‌دارد که توسط «پاکنده‌های سازمانی» برای حفظ بقا و هژمونی اعمال می‌شود. از منظر پدیدارشناسی، زیست‌جهان کارکنان در چنین سازمانی، تجربه‌ای مداوم از خفگی، بن‌بست و انسداد است. پاکنده‌ها به دلیل فقدان شایستگی‌های اصیل و مشروعیت کارآمدی، بقای خود را نه در

پویایی و رشد سازمان، بلکه در «توقف زمان سازمانی» و فریز کردن وضعیت موجود جستجو می‌کنند. آن‌ها اکوسیستم سازمان را که ذاتاً باید یک شبکه باز، درهم‌تنیده و زاینده باشد، به یک ساختار مکانیکی، بسته و به‌شدت متمرکز تقلیل می‌دهند. انسداد اکوسیستم سازمانی توسط پاکنده‌ها، یک رویداد تصادفی یا ناشی از سوءمدیریت صرف نیست؛ بلکه یک «استراتژی بقای انگل‌وار» است. نتیجه این انسداد سه‌گانه (سرکوب ایده، حبس منابع، تخریب روابط)، شکل‌گیری یک «تله اکولوژیک سازمانی» است. در این تله، نخبگان و افراد خلاق به دلیل کمبود اکسیژن سازمانی یا مجبور به ترک سازمان می‌شوند (فرار مغزها) و یا به «انزوای خودخواسته» پناه می‌برند؛ در مقابل، افراد میان‌مایه، مطیع و فاقد خلاقیت، به دلیل سازگاری با این محیط سمی، رشد کرده و مناصب را اشغال می‌کنند. در نهایت، پاکنده سازمانی موفق می‌شود با ویران کردن پایه‌های حیات اکوسیستم، پادشاهی بلامنازع خود را بر تپه‌ای از خاکسترهای سازمانی بنا کند.

### مضمون اصلی ۳. فرسایش روانی - عاطفی

حضور مستمر و سایه سنگین «پاکنده سازمانی» تنها ساختارهای بیرونی و فیزیکی اکوسیستم را مسدود نمی‌کند، بلکه به صورت خزنده‌ای به درونی‌ترین لایه‌های روان‌شناختی کارکنان رسوخ کرده و آن‌ها را دچار یک خونریزی داخلی عاطفی می‌کند. از منظر روان‌شناسی سلامت شغلی و رویکردهای پدیدارشناسانه، سوژه‌ها در این جو سمی، در یک وضعیت «بقاء و هشدار دائمی» به سر می‌برند. این فشار مزمن، ظرفیت‌های شناختی را می‌بلعد، هویت حرفه‌ای را مخدوش می‌سازد و در نهایت، پیوند معنایی فرد با کارش را به‌طور کامل قطع می‌کند. در اینجا، سازمان به‌جایگاه شکوفایی انسان تبدیل نمی‌شود، بلکه به مسلخ‌ی روانی بدل می‌گردد که روح، انگیزه و انرژی روانی کارکنان در آن به صورت روزمره ذبح می‌شود.

### جدول ۳. شبکه مضامین زیست‌نمایه‌های پنهان مربوط به مضمون فرسایش روانی - عاطفی

Table 3. Thematic Network of Hidden Biographical Profiles Related to the Theme of Psychological Erosion

| مضمون اصلی           | مضمون فرعی          | نمونه کدهای استخراج شده                 | تفسیر روایی / تحلیل محقق                                                                      |
|----------------------|---------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| فرسایش روانی - عاطفی | تحلیل رفتگی شناختی  | راه رفتن روی لبه تیغ، خستگی تصمیم‌گیری  | انرژی ذهنی کارکنان به‌جای حل مسائل کاری، صرف پیش‌بینی واکنش‌های پاکنده و مدیریت ریسک می‌شود.  |
|                      | سندرم استعداد سوخته | کاهش اعتماد به نفس، احساس حقارت سازمانی | تخریب سیستماتیک خودکارآمدی کارکنان، به‌طوری که باور می‌کنند بدون حضور این شخص، کارایی ندارند. |
|                      | بیگانگی با کار      | از دست دادن معنا، کاهش تعلق سازمانی     | تبدیل شدن کار از یک فعالیت ارزش‌آفرین به یک اجبار مکانیکی و عاری از هرگونه شوق درونی.         |
|                      |                     |                                         |                                                                                               |

می‌شوی. من حتی بعد از کار هم نمی‌توانم بخوابم، چون ذهنم درگیر دیالوگ‌های احتمالی فردا با اوست.»

## مضمون فرعی ۲: سندرم استعداد سوخته (تخریب خودکارآمدی و القای حقارت)

پاکنده‌ها برای حفظ هژمونی خود، از تاکتیک‌های روانی دست‌کاری ذهن (گس لایتینگ) استفاده می‌کنند تا شایستگی‌های کارکنان را زیر سؤال ببرند. آن‌ها با تحقیر سیستماتیک و نادیده گرفتن موفقیت‌ها، «خودکارآمدی» پرسنل را نابود می‌کنند، تا جایی که فرد متخصص به این باور درماندگی‌آمخته می‌رسد که بدون رهنمودهای پاکنده، موجودی بی‌کفایت و ناتوان است. مشارکت‌کننده شماره ۷ (مدیر پارک علم و فناوری و دارنده چندین ثبت اختراع) در خصوص استعداد پایمال شده خود چنین روایت نمود:

«من با رزومه‌ای درخشان وارد این سازمان شدم. در دو سال اول، او چنان هر ایده من را با تمسخر رد کرد و چنان در جلسات عمومی ایرادات بنی‌اسرائیلی از گزارش‌هایم گرفت که الان، بعد از ۵ سال، دستم برای نوشتن یک پروپوزال ساده می‌لرزد. او کاری با روان من کرد که در خلوت خودم فکر می‌کنم شاید من واقعا آدم بی‌سوادی هستم و مدارکم شانس بوده است. او اعتماد به نفس من را پودر کرد.»

مشارکت‌کننده شماره ۱۳ (کارشناس توسعه و تحول با ۲۶ سال سابقه):

«تخصص او در 'سرقت موفقیت‌ها' و 'فرافکنی شکست‌ها' است. اگر پروژه‌ای بگیرد، در بوق و کرنا می‌کند که 'با مدیریت و درایت من بود'، اما اگر کوچک‌ترین خطایی رخ دهد، در حضور مدیران ارشد ما را مقصر جلوه می‌دهد و با لحنی ارباب‌رعیت‌گونه می‌گوید: 'اگر من بالای سر این بی‌عرضه‌ها نباشم، سازمان یک‌روزه فرو می‌ریزد'. او ما را به لحاظ سازمانی عقیم و تحقیر کرده است تا خودش را ناجی نشان دهد.»

مشارکت‌کننده شماره ۱۷ (کارشناس حقوقی با ۱۱ سال سابقه) «بدترین ضربه‌ای که یک پاکنده می‌زند این است که شما را به یک 'کوتوله' تبدیل می‌کند. او فضای رشد را طوری مسدود کرده و چنان استانداردهای دوگانه‌ای ساخته که ما یاد گرفته‌ایم برای تأیید گرفتن از او، باید خودمان را احقاق‌تر از چیزی که هستیم نشان دهیم. وقتی شما سال‌ها نقش یک آدم ناتوان را بازی کنید، کم‌کم باورتان می‌شود که واقعاً ناتوانید. این سندرم سوختن بی‌صدای استعدادهاست.»

## مضمون فرعی ۱. تحلیل رفتگی شناختی (بار شناختی بقا و فلج‌شدگی ذهنی)

در حضور پاکنده‌های سازمانی، ذهن کارکنان به‌جای تمرکز بر حل مسئله و انجام وظایف، درگیر پردازش مداوم تهدیدها و پیش‌بینی رفتار غیرقابل‌پیش‌بینی او می‌شود. در روان‌شناسی شناختی، اگر انرژی کل ذهنی، انرژی صرف‌شده برای کار، و انرژی صرف‌شده برای بقا در برابر پاکنده را در نظر بگیریم که در آن انرژی کل ذهنی حاصل جمع انرژی صرف‌شده برای کار، و انرژی صرف‌شده برای بقا در برابر پاکنده‌هاست. در این سازمان‌ها میزان انرژی صرف‌شده برای بقا در برابر پاکنده‌ها چنان به حداکثر میل می‌کند که رمقی برای کار واقعی باقی نمی‌ماند. این وضعیت منجر به پدیده «خستگی تصمیم‌گیری» و «فلج تحلیلی» می‌شود.

مشارکت‌کننده شماره ۱۹ (کارشناس ارشد فناوری و ۱۴ سال سابقه کار) مفهوم تحلیل رفتگی شناختی را چنین تجربه کرده است:

«من صبح‌ها که وارد سازمان می‌شوم، قبل از اینکه سیستم را روشن کنم، نیم ساعت وقت صرف می‌کنم تا از طریق منشی او یا لحن سلام کردنش در راهرو بفهمم امروز 'در چه فاز' است. آیا امروز روزگیر دادن است یا روز بی‌تفاوتی؟ ما مثل کسانی هستیم که روی یک میدان مین یا لبه یک تیغ راه می‌روند. تمام انرژی مغزی من تا ظهر صرف محاسبه این می‌شود که چطور حرف بزنم یا راه بروم که ترکش‌های خشم او به من نگیرد. ساعت ۱۲ ظهر، مغزم کاملاً خاموش می‌شود.»

مشارکت‌کننده شماره ۲۰ (مدیر واحد عمرانی با ۱۹ سال سابقه) تجربه خود از مفهوم مذکور را چنین روایت نمود:

«من دچار یک خستگی تصمیم‌گیری مزمن شده‌ام. برای ساده‌ترین نامه‌ها که قبلاً در ۵ دقیقه می‌نوشتیم و امضا می‌کردم، حالا باید ساعت‌ها فکر کنم و ده‌ها سناریو بچینم که 'نکند او از فلان کلمه این نامه برداشت بدی کند و فکر کند من قصد دور زدنش را دارم'. این خودسانسوری مداوم و ترس از واکنش‌های چکشی او، پردازنده مغز من را کاملاً سوزانده است.»

مشارکت‌کننده شماره ۲۳ (مدیر مالی با ۱۷ سال سابقه) در این خصوص ادعان داشت:

«ما اینجا کار نمی‌کنیم، ما فقط در حال 'مدیریت روانی' یک آدم بیمار هستیم. جلسات کاری ما به‌جای بررسی شاخص‌های عملکرد، تبدیل به جلسات روانکاوی رفتار او شده است. وقتی توانی روی کارت تمرکز کنی و تمام حواست به این باشد که کی قرار است از پشت خنجر بخوری یا تحقیر شوی، دچار یک مه مغزی

### نتیجه‌گیری و تبیین مضمون اصلی سوم:

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که حضور «پاکنده سازمانی» تنها به ایجاد اختلال در ساختارهای رسمی قدرت و تصمیم‌گیری محدود نمی‌شود، بلکه به‌تدریج به لایه‌های عمیق روان‌شناختی کارکنان نفوذ کرده و نوعی فرسایش مزمن روانی - عاطفی را در میان آنان ایجاد می‌کند. تحلیل روایت‌های مشارکت‌کنندگان آشکار ساخت که در چنین محیط‌هایی کارکنان در وضعیت مداوم «هشدار و بقا» قرار می‌گیرند؛ وضعیتی که در آن انرژی ذهنی و عاطفی افراد به‌جای تمرکز بر انجام وظایف حرفه‌ای، صرف مدیریت تهدیدهای ادراک‌شده، پیش‌بینی واکنش‌های غیرقابل‌پیش‌بینی پاکنده سازمانی و اجتناب از تنبیه‌های احتمالی می‌شود. پیامد این وضعیت، فرسایش تدریجی ظرفیت‌های شناختی و عاطفی کارکنان و شکل‌گیری یک چرخه فرساینده از خستگی ذهنی، اضطراب شغلی و کاهش کارآمدی فردی است.

در سطح نخست این فرسایش، پدیده «تحلیل‌رفتگی شناختی» مشاهده می‌شود. کارکنان گزارش می‌کنند که بخش عمده‌ای از منابع شناختی آنان نه صرف حل مسائل سازمانی، بلکه صرف تنظیم رفتار، خودسانسوری و پیش‌بینی واکنش‌های پاکنده می‌شود. این امر موجب شکل‌گیری «خستگی تصمیم‌گیری» و نوعی فلج تحلیلی در انجام امور روزمره می‌گردد. در چنین فضایی، ذهن کارکنان به‌جای آنکه ابزاری برای خلاقیت و حل مسئله باشد، به مکانیزی دفاعی برای بقا در برابر یک تهدید دائمی تبدیل می‌شود.

در سطح دوم، فرسایش روانی در قالب «سندرم استعداد سوخته» بروز می‌یابد. داده‌های کیفی نشان می‌دهد که پاکنده‌های سازمانی با بهره‌گیری از راهبردهایی همچون تحقیر مستمر، نادیده گرفتن دستاوردها، فراقنی شکست‌ها و مصادره موفقیت‌ها، به‌طور سیستماتیک خودکارآمدی کارکنان را تضعیف می‌کنند. پیامد چنین فرآیندی شکل‌گیری نوعی درماندگی آموخته‌شده در میان کارکنان است؛ به‌گونه‌ای که حتی افراد متخصص و دارای سوابق حرفه‌ای قوی نیز به‌تدریج توانایی‌های خود را زیر سؤال برده و اعتماد به نفس حرفه‌ای خود را از دست می‌دهند. در این شرایط، سرمایه انسانی سازمان که مهم‌ترین منبع نوآوری و توسعه محسوب می‌شود، به‌تدریج فرسوده و بی‌اثر می‌گردد.

در سطح سوم، پیامد نهایی این فرسایش به صورت «بیگانگی با کار» نمایان می‌شود. زمانی که کارکنان احساس کنند نه کنترلی بر فرایند کار دارند و نه تلاش‌های آنان به رسمیت شناخته می‌شود، رابطه معنایی آنان با کار گسسته می‌شود. کار که در حالت طبیعی می‌تواند منبع هویت حرفه‌ای، معنا و رضایت درونی باشد، به فعالیتی

### مضمون فرعی ۳: بیگانگی با کار (زوال معنا و مسخ‌شدگی سازمانی)

از منظر فلسفه اگزیستانسیالیسم و جامعه‌شناسی کار (مارکسیسم)، زمانی که فرد کنترلی بر فرآیند، نتیجه و هدف کار خود نداشته باشد و تنها برای فرار از تنبیه یا بقای حداقلی فعالیت کند، دچار «الیناسیون» یا بیگانگی می‌شود. در حضور پاکنده، کار معنای اصیل زایش و ارزش‌آفرینی خود را از دست می‌دهد و به یک اجبار تهوع‌آور، مکانیکی و کاملاً ابزاری بدل می‌گردد. تعلق سازمانی به صفر می‌رسد و کارکنان به صورت «زامبی‌های سازمانی» درمی‌آیند که تنها حضور فیزیکی دارند.

مشارکت‌کننده شماره ۵۵ (کارشناس نظارت و ارزیابی با ۱۴ سال سابقه) روند بیگانگی شدن با کارش را اینگونه تجربه کرده است:

«من قبلاً عاشق شغلم بودم، اما حالا کارم برایم از کار در معدن سخت‌تر است. هیچ شوقی برای خلق کردن ندارم. وقتی می‌دانم در نهایت قرار است زحمات من با یک وتوی بی‌دلیل او یا یک برخورد سلیقه‌ای به سطل زباله برود، چرا باید انرژی بگذارم؟ من الان فقط یک ربات هستم؛ صبح کارت می‌زنم، کارهای روتین بی‌خطر را انجام می‌دهم تا فقط بهانه‌ای دستش ندهم و ساعت ۴ عصر فرار می‌کنم. روح من در این سازمان مرده است.»

مشارکت‌کننده شماره ۱۴ (مدیر روابط عمومی با ۱۶ سال سابقه) اظهار داشت:

«ما به مرحله 'بی‌تفاوتی مطلق' رسیده‌ایم. دیگر برایم مهم نیست که سازمان موفق شود یا شکست خورد. وقتی تمام ارزش‌ها در این سازمان به این خلاصه شده که چقدر بتوانی در برابر او (پاکنده) خم و راست شوی، دیگر کلمات 'تعهد' و 'وفاداری' جوک سال محسوب می‌شوند. من تعلق سازمانی‌ام را از دست دادم؛ این میز و این اتاق برای من فقط جایی است که آخر ماه یک حقوق بخور و نمیر به حسابم واریز کند تا بتوانم قسط‌هایم را بدهم.»

مشارکت‌کننده شماره ۲۲ (کارشناس ارشد مالی) تجربه روانی خود از مسخ‌شدگی را بازگو نمود:

«حضور او باعث شده ما دچار مسخ‌شدگی بشویم. وقتی می‌بینیم او با بی‌سواد و زورگویی هر روز قدرتمندتر می‌شود و ما با تلاش و تخصص هر روز منزوی‌تر، کل سیستم ارزشی ما فرو می‌ریزد. من صبح‌ها روحم و وجدانم را پشت درِ اداره جا می‌گذارم و وارد می‌شوم. اینجا نمی‌شود هم انسان بود، هم متخصص بود و هم زنده ماند. ما با کارمان بیگانه‌ایم چون این کار دیگر متعلق به ما نیست، متعلق به منویات بیمارگونه‌ی او است.»

می‌کنند؛ آن‌ها عامدانه خود را نامرئی کرده و سطح عملکرد خود را به حد «میان‌مایگی ایمن» تقلیل می‌دهند تا در رادار آسیب‌رسان پاکنده قرار نگیرند.

مشارکت‌کننده شماره ۳ (طراح ارشد معماری با ۹ سال سابقه) تجربه خود از حضور پاکنده‌های سازمانی را این‌طور ترسیم نمود:

«روزهای اولی که آمده بودم، بهترین طرح‌ها را در جلسات ارائه می‌دادم، اما دیدم هرچه کارم بهتر است، او (پاکنده) بیشتر بهانه‌تراشی می‌کند و با تحقیر طرح‌ها را رد می‌کند تا ثابت کند من چیزی نمی‌فهمم. الان استراتژی‌ام تغییر کرده است؛ من عمداً طرح‌ها را در سطحی کاملاً معمولی و بدون هیچ خلاقیتی می‌زنم. فهمیدم اینجا خوب کار کردن تاوان دارد. من خودم را هم‌رنگ دیوار کرده‌ام؛ نه حرفی می‌زنم، نه ایده‌ای می‌دهم. فقط یک سایه هستم که کسی کاری به کارش نداشته باشد.»

مشارکت‌کننده شماره ۱۱ (کارشناس برنامه‌ریزی با ۷ سال سابقه) موضوع پاکنده را به شیوه‌ای دیگر بازگو کرد:

«قانون نانوشته این سازمان این است: میخی که از تخته بیرون بزند، حتماً چکش می‌خورد. من در جلسات حضور دارم اما از تکنیک سکوت فعال استفاده می‌کنم. حتی اگر ببینم تصمیمی که او می‌گیرد سازمان را به پرتگاه می‌برد، لام تا کام حرف نمی‌زنم. من یاد گرفته‌ام که برای زنده ماندن در این سیستم، باید نامرئی باشی. هر چه کمتر بدرخشی، عمر سازمانی‌ات طولانی‌تر است.»

مشارکت‌کننده شماره ۱۶ (مدیر منابع انسانی) در این خصوص نیز روایتش را اینجنین بازنمایی کرد:

«من مسیر رفت و آمدم در راهروها را طوری تنظیم می‌کنم که کمترین احتمال برخورد فیزیکی را با او داشته باشم. اگر بدانم او در آبدارخانه است، تشنه می‌مانم اما از اتاقم خارج نمی‌شوم. استتار ما فقط کاری نیست، فیزیکی هم هست. ما تبدیل به ارواحی شده‌ایم که در سازمان می‌خزیم تا نگاه او به ما نیفتد، چون نگاه او مثل نگاه 'مدوسا' است؛ اگر به تو خیره شود، سنگ می‌شوی.»

## مضمون فرعی ۲. انطباق نمایشی (دراماتورژی تملق و پنهان‌سازی مخالفت)

با وام‌گیری از «نظریه نمایشی» اروینگ گافمن، کارکنان در حضور پاکنده سازمانی یک تفکیک دردناک میان «خود واقعی» و «خود»

مکانیکی و صرفاً معیشتی تبدیل می‌گردد. در چنین فضایی تعلق سازمانی کاهش می‌یابد و کارکنان تنها برای حفظ حداقل امنیت شغلی در سازمان باقی می‌مانند، بی‌آنکه انگیزه‌ای برای خلاقیت، مشارکت یا بهبود عملکرد داشته باشند.

در مجموع، مضمون «فرسایش روانی-عاطفی» نشان می‌دهد که سلطه پاکنده سازمانی نه تنها کارآمدی ساختاری سازمان را مختل می‌کند، بلکه با تخریب تدریجی سلامت روانی کارکنان، سرمایه انسانی سازمان را نیز به شدت تضعیف می‌سازد. نتیجه نهایی این فرایند، شکل‌گیری سازمانی است که در آن افراد از نظر روانی فرسوده، از نظر حرفه‌ای بی‌انگیزه و از نظر عاطفی بیگانه با کار خود هستند. چنین سازمانی در ظاهر ممکن است به فعالیت ادامه دهد، اما در باطن دچار نوعی فروپاشی خاموش سرمایه انسانی شده است؛ فروپاشی‌ای که در بلندمدت توان یادگیری، نوآوری و پویایی سازمان را به‌طور جدی تهدید می‌کند.

## مضمون اصلی چهارم: استراتژی‌های بقا و استتار

هنگامی که اکوسیستم سازمانی توسط یک «پاکنده» به یک «میدان مین روانی» یا «منطقه شکار» تبدیل می‌شود، رفتار سازمانی کارکنان از حالت «شکوفایی و زایش» به حالت «بقاء و دفاع» تغییر فاز می‌دهد. از منظر روان‌شناسی تکاملی و نظریه‌های استرس شغلی، سوژه‌ها در مواجهه با یک تهدید غیرقابل کنترل و مزمن، به مکانیسم‌های مقابله‌ای روی می‌آورند. در اینجا، سازمان دیگر بستر تحقق اهداف مشترک نیست، بلکه زیستگاهی خطرناک است که قانون جنگل در آن حکم‌فرماست. اگر در نظریه رفتار سازمانی، عملکرد تابعی از انگیزش و توانایی باشد، در حضور پاکنده سازمانی، این معادله با یک متغیر مداخله‌گر قدرتمند به نام «ترس از تخریب» بازنویسی می‌شود. در نتیجه، کارکنان برای به حداقل رساندن «ترس از تخریب»، عامدانه انگیزش و توانایی بروزیافته خود را کاهش می‌دهند. این مضمون نشان می‌دهد که چگونه نخبگان سازمانی به‌منظور حفظ امنیت روانی و شغلی خود، به استراتژی‌های سه‌گانه «استتار، نمایش و خروج پنهان» پناه می‌برند و به نوعی فلج‌شدگی خودخواسته تن می‌دهند.

## مضمون فرعی ۱. هم‌رنگی با دیوار (استتار سازمانی و تقدیس میان‌مایگی)

بر اساس نظریه «سکوت سازمانی فعال»، کارکنان درمی‌یابند که در جغرافیای تحت تسلط پاکنده، «دیده شدن مساوی است با سبیل شدن». هرگونه درخشش، نوآوری یا برجستگی حرفه‌ای، حسادت و احساس خطر پاکنده را تحریک کرده و واکنش‌های تنبیهی او را در پی دارد. لذا کارکنان از استراتژی زیست‌شناختی «استتار» استفاده

نمایشی» (جلوی صحنه و پشت صحنه) ایجاد می‌کنند. آن‌ها برای در امان ماندن از ترکش‌های کینه‌توزی او و مدیریت واکنش‌های هیجانی‌اش، به ایفای نقش «بله‌قربان‌گو» و موافقت ظاهری تن می‌دهند. این انطباق، یک «کار هیجانی» به‌شدت فرساینده است که فرد را دچار تعارض و احساس شرم درونی می‌کند. مشارکت‌کننده شماره ۷ (عضو هیئت‌علمی و پژوهشگر) تجربه خود از انطباق نمایشی در محیط کار چنین روایت کرده است.

«گاهی از خودم حالم به هم می‌خورد. با مدرک دکترا از بهترین دانشگاه، در جلسات می‌نشینم و وقتی او شروع به گفتن حرف‌های کاملاً غیرعلمی و ابلهانه می‌کند، سرم را به نشانه تأیید تکان می‌دهم و حتی گاهی برای فرار از گیر دادن‌هایش می‌گویم: «دقیقاً حق با شماست جناب دکتر!». این یک تملق کثیف استراتژیک است. ما برای اینکه بهانه‌ای دستش ندهیم، مجبوریم نقش احمق‌های مطیع را بازی کنیم تا اکوی (Ego) متورم او ارضا شود.»

مشارکت‌کننده شماره ۱۳ (سرپرست حسابداری) روایتی از دروغگویان حرفه‌ای را در محل کارش به تصویر کشید:

«من یاد گرفته‌ام که مخالفت در این سازمان مساوی است با خودکشی. وقتی او دستوری می‌دهد که مغایر با آیین‌نامه‌هاست، در ظاهر چشم می‌گیریم و با لبخند قبول می‌کنیم، اما در پشت صحنه ماه‌ها کار را معطل می‌کنیم یا با هزار ترفند سعی می‌کنیم اجرا نشود. ما اینجا «دروغگویان حرفه‌ای» شده‌ایم. شفافیت مرده است؛ ما فقط نمایش انطباق می‌دهیم تا او آرام بماند و روی اعصاب ما راه نرود.»

مشارکت‌کننده شماره ۲۱ (مهندس نرم‌افزار) از روابط گروگان‌گیری تجربیاتی را ادراک و احساس کرده و چنین روایت نمود:

«رابطه ما با او مثل رابطه گروگان با گروگان‌گیر است؛ یک نوع سندرم استکهلم نمایشی. او عاشق تملق است و اگر حس کند کسی او را مرکز عالم نمی‌داند، زندگی‌اش را نابود می‌کند. ما صبح‌ها که وارد می‌شویم، نقاب «ارادت و چاکری» به صورت می‌زنیم. این بازیگری هرروزه، انرژی روانی وحشتناکی از ما می‌گیرد. ما در بیرون از اتاق او به تصمیماتش می‌خندیم، اما در داخل اتاقش برای او کف می‌زنیم.»

#### جدول ۴. شبکه مضامین زیست‌نمایه‌های پنهان مربوط به مضمون استراتژی بقا و استتار

Table 4. Thematic Network of Hidden Biographical Profiles Related to the Theme of Survival and Concealment Strategies

| مضمون اصلی                | مضمون فرعی                        | نمونه کدهای استخراج شده                | تفسیر روایی / تحلیل محقق                                                                                |
|---------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| استراتژی‌های بقا و استتار | هم‌رنگی با دیوار (استتار سازمانی) | تلاش برای دیده نشدن، سکوت سازمانی فعال | کارکنان یاد می‌گیرند که برجسته شدن، خطرناک است. لذا میان‌مایگی را به‌عنوان استراتژی بقا انتخاب می‌کنند. |
|                           | انطباق نمایشی                     | تملق، موافقت ظاهری، پنهان کردن مخالفت  | ایفای نقش بله‌قربان‌گو در حضور شخص، برای در امان ماندن از ترکش‌های خشم و کینه‌توزی او.                  |
|                           | خروج روان‌شناختی                  | استغفای خاموش، جستجوی پنهانی شغل جدید  | فرد از نظر فیزیکی در سازمان حضور دارد، اما از نظر روانی سازمان را ترک کرده است                          |

مشارکت‌کننده شماره ۳ (کارشناس امور اداری با ۱۰ سال سابقه) تجارب خود در خصوص حضور پاکنده سازمانی را بازگو نمود:

«من دو سال است که در ذهنم از این سازمان استعفا داده‌ام. ساعت ۸ صبح کارت می‌زنم و دقیقاً ساعت ۱۶:۰۰ بدون یک ثانیه اضافه‌کاری سیستم را خاموش می‌کنم. حتی اگر سرورهای سازمان در حال سوختن باشند، بعد از ساعت کار تلفنم را جواب نمی‌دهم. من تعهدم را فقط به اندازه پولی که می‌گیرم و خطراتی که از جانب او مرا تهدید می‌کند، تنظیم کرده‌ام. سازمان برای من مرده است، من فقط می‌آیم که آخر ماه بتوانم اجاره خانه‌ام را بدهم.»

#### مضمون فرعی ۳. خروج روان‌شناختی (استغفای خاموش و مرگ رفتار شهروندی)

زمانی که خروج فیزیکی از سازمان (به دلایل اقتصادی، قراردادهای کمبود فرصت‌های شغلی جایگزین) امکان‌پذیر نباشد، کارکنان به «خروج روان‌شناختی» یا همان «استغفای خاموش» پناه می‌برند. در این وضعیت، رفتار شهروندی سازمانی به صفر مطلق میل می‌کند. فرد فقط حضور فیزیکی دارد، کارها را در حد دریافت حقوق انجام می‌دهد و در همان ساعات کاری، ذهن و تمرکزش را معطوف به جستجوی پنهانی برای یافتن راه فرار (شغل جدید) می‌کند. سازمان برای این افراد، دیگر یک «مقصد» نیست، بلکه یک «اتاق انتظار آزاردهنده» است.

کنند. این نمایش دائمی، شکافی فرساینده میان «خود واقعی» و «خود نمایشی» ایجاد می‌کند که به فرسودگی هیجانی و تضعیف هویت حرفه‌ای می‌انجامد.

سرانجام، در شدیدترین حالت، کارکنان به «خروج روان‌شناختی» یا استعفای خاموش پناه می‌برند؛ وضعیتی که در آن فرد از نظر فیزیکی در سازمان حضور دارد، اما از نظر روانی و عاطفی سازمان را ترک کرده است. رفتارهای شهروندی خاموش می‌شوند، تعهد به حداقل می‌رسد و انرژی فرد صرف جستجوی پنهانی مسیر خروج واقعی می‌گردد. در نتیجه، سازمان به تدریج با جمعیتی از افراد بی‌انگیزه، خاموش و جداسده مواجه می‌شود و چرخه بقا جایگزین چرخه رشد می‌گردد - چرخه‌ای که در بلندمدت، سرمایه انسانی سازمان را از درون تهی و عملکرد آن را فلج می‌کند.

مضمون «استراتژی‌های بقا و استتار» نشان می‌دهد که کارکنان در مواجهه با قدرت ویرانگر پاکنده، از حالت کنشگری فعال به حالت دفاعی و محافظتی عقب‌نشینی می‌کنند. این استراتژی‌ها نه تنها واکنش‌های فردی‌اند، بلکه به تدریج به «هنجارهای نانوشته» در سازمان تبدیل می‌شوند؛ هنجارهایی که فضای حرفه‌ای را از خلاقیت، گفت‌وگو، شفافیت و انگیزه تهی کرده و آن را به ساختاری مملو از ترس، تظاهر و سکون تبدیل می‌کنند. در نهایت، این مضمون نشان می‌دهد که پاکنده سازمانی نه صرفاً یک فرد مشکل‌ساز، بلکه یک «پدیده برهم‌زننده اکوسیستم» است؛ پدیده‌ای که با ایجاد چرخه‌ای از استتار، نمایش و خروج پنهان، سازمان را از درون تهی می‌کند و در بلندمدت توان آن را برای نوآوری، رشد و حتی بقای سالم مختل می‌سازد.

#### مضمون اصلی پنجم: توانمندسازی نهادی و خیانت-سیستماتیک (بستر اکولوژیک پاکنده‌ها)

این مضمون به مفهوم «خیانت نهادی» اشاره دارد. داده‌ها نشان می‌دهد که پاکنده‌ها محصول یک جهش ژنتیکی تصادفی در سازمان نیستند، بلکه زاییده سیستم‌هایی هستند که پرخاشگری، کنترل‌گری و رانت‌جویی را پاداش می‌دهند. دانشگاه به جای آنکه پناهگاه امن دانش‌گران باشد، از طریق سکوت، منفعت‌طلبی مدیران ارشد و ناکارآمدی مجاری قانونی، به‌طور سیستماتیک به کارکنان خود خیانت می‌کند. در این زیست‌بوم، پاکنده به دلیل قدرت لایبگری یا جذب بودجه، تبدیل به موجودی «بیش از حد بزرگ برای سقوط» می‌شود و سازمان عامدانه بر رفتارهای زهرآگین او چشم می‌پوشد. این مضمون دارای سه مضمون فرعی مصونیت فرادستی، شایسته‌کشی سیستماتیک، و

مشارکت‌کننده شماره ۱۴ (کارشناس شبکه با ۱۱ سال سابقه) تجربه خود از شر بودن حضور پاکنده در سازمان چنین ارائه نمود:

«بیشترین کاری که من در طول روز انجام می‌دهم، چک کردن مخفیانه لینکدین و سایت‌های کاریابی است. مانیتورم را طوری چرخانده‌ام که او یا جاسوس‌هایش نبینند. من از نظر روانی فرسخ‌ها از این سازمان دورم. مثل زندانی‌ای هستم که روی دیوار سلولش روزها را خط می‌کشد تا موعد آزادی‌اش برسد. هر روز که مصاحبه شغلی جدیدی جور می‌شود، احساس می‌کنم یک قدم به رهایی از شر این آدم (پاکنده) نزدیک‌تر شده‌ام»

مشارکت‌کننده شماره ۱۸ (مدیر آموزش با ۱۳ سال سابقه) از

بی‌تفاوتی مطلق تجربی را عنوان نمود:

«قبلاً اگر مشکلی در فرآیندها می‌دیدم، تا نیمه‌شب می‌ماندم و با جان و دل حلش می‌کردم. اما الان؟ وقتی می‌بینم تمام زحمات من قرار است به اسم او تمام شود یا با یک برخورد چکشی نابود گردد، چرا باید دلسوزی کنم؟ الان استراتژی من 'بی‌تفاوتی مطلق' است. پرونده‌ها روی هم تلنبار می‌شود و من فقط نگاه می‌کنم. من از این سیستم و از این فرد طلاق عاطفی گرفته‌ام؛ فقط هنوز موفق نشده‌ام مراحل قانونی طلاق (استعفا) را طی کنم»

#### نتیجه‌گیری و تبیین مضمون اصلی ۴:

در اکوسیستم‌هایی که تحت سلطه «پاکنده سازمانی» قرار می‌گیرند، منطق رفتار کارکنان از مسیر طبیعی رشد، خلاقیت و مشارکت به الگوی «بقا و اجتناب» تغییر می‌کند. این تغییر فاز رفتاری نتیجه سلطه یک تهدید مزمن، غیرقابل‌پیش‌بینی و کنترل‌ناپذیر است که به تدریج فضای سازمان را از یک محیط کاری به «میدان مین روانی» تبدیل می‌کند. در چنین شرایطی، کارکنان برای محافظت از امنیت روانی و جلوگیری از تخریب شخصیتی، به استراتژی‌هایی روی می‌آورند که هدفشان کاهش دیده‌شدن، کاهش اصطکاک و مدیریت ریسک‌های ناشی از مواجهه با پاکنده است.

نخستین استراتژی، «استتار و همرنگی با دیوار» است؛ جایی که کارکنان به‌طور آگاهانه سطح عملکرد، خلاقیت و حتی حضور اجتماعی خود را کاهش می‌دهند تا در تیررس حسادت، تحقیر یا تنبیه قرار نگیرند. در کنار آن، «انطباق نمایشی» شکل می‌گیرد؛ یعنی کارکنان برای بقا، نقاب موافقت، تملق و پذیرش ظاهری بر چهره می‌زنند تا واکنش‌های هیجانی و مخرب پاکنده را مهار

فلج‌شدگی مجاری تظلم‌خواهی و توهم عدالت است که در ادامه به تشریح آنها پرداخته شده است.

### جدول ۵. شبکه مضامین زیست‌نمایه‌های پنهان مربوط به مضمون خیانت سیستماتیک

**Table 5.** Thematic Network of Hidden Biographical Profiles Related to the Theme of Systematic-Emotional Betrayal

| مضمون اصلی                                | مضمون فرعی                                                                                                                                                                                                                                                                                           | نمونه کدهای استخراج شده                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | تفسیر روایی / تحلیل محقق                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| توانمندسازی<br>نهادی و خیانت<br>سیستماتیک | فلج‌شدگی مجاری<br>تظلم‌خواهی و<br>توهم عدالت                                                                                                                                                                                                                                                         | فرمالیته بودن سیستم‌های ارزیابی عملکرد و شکایات، بومرنگ شدن اعتراض و تبدیل شاکی به متهم، حمایت پنهان و ساختاری دانشگاه از مدیران سمی، ترس از برچسب خوردن به‌عنوان «استاد/پژوهشگر ناسازگار»، بی‌تفاوتی سیستمیک نسبت به فرسایش سرمایه انسانی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | از منظر پدیدارشناسی تفسیری، مشارکت‌کنندگان دانشگاه را نه به‌عنوان یک «پناهگاه علمی»، بلکه به‌عنوان یک «همدست خاموش» ادراک می‌کنند. این زیرمضمون دقیقاً منطبق بر نظریه «خیانت نهادی» است؛ جایی که سازمان، به‌جای محافظت از اعضای خود، با مسدود کردن مسیرهای بازخورد و بی‌اثر کردن شکایات، بستر اکولوژیک امنی برای تکثیر پاکنده‌ها فراهم می‌کند. در این زیست‌جهان، عدالت سازمانی به یک «سیمولاکروم» یا وانموده تبدیل شده است؛ ویرینی از کمیته‌های انضباطی و فرم‌های نظرسنجی وجود دارد، اما در عمل، هرگونه اصطکاک با پاکنده منجر به حذف سیستماتیک فرد معترض می‌شود. این فلج‌شدگی نهادی، احساس «درماندگی آموخته‌شده» را در میان نخبگان دانشگاهی نهادینه می‌سازد. |
|                                           | شایسته‌کشی<br>سیستماتیک و<br>ارتقای کوتوله‌ها                                                                                                                                                                                                                                                        | شکل‌گیری حلقه‌های بله‌قربان‌گو حول مدیر، حذف سیستماتیک، انزوا یا فراری دادن نخبگان مستقل، پاداش‌دهی نهادی به وفاداری کورکورانه به‌جای شایستگی علمی، احساس تهدید مداوم مدیر از جانب زیردستان توانمند، ایجاد شبکه‌های حامی‌پروری و الیگارش‌ی خرد در دپارتمان‌ها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | پاکنده‌های سازمانی برای بقای خود نیازمند یک اکوسیستم ایزوله و استریل هستند. تحلیل این کدها نشان می‌دهد که پاکنده‌ها از طریق استراتژی «داروینیسیم معکوس» عمل می‌کنند؛ یعنی بقای ضعیف‌ترین‌ها و مطیع‌ترین‌ها. آن‌ها با استقرار افراد میان‌مایه در پست‌های کلیدی دپارتمان‌ها، یک «کمر بند حفاظتی» یا خندق انسانی به دور خود می‌کشند. از منظر اکولوژی سازمانی، این رفتار منجر به افت شدید کیفیت ژنتیکی سازمان (استعدادهای علمی) می‌شود. نخبگان که پتانسیل به چالش کشیدن اقتدار پنهان پاکنده را دارند، به‌عنوان «پادتن‌های مزاحم» شناسایی شده و توسط این حلقه میان‌مایه از سیستم دفع می‌شوند تا هژمونی تقلیل‌گرایانه‌ی پاکنده دست‌نخورده باقی بماند.              |
| هاله مصونیت<br>فراذستی                    | مهارت بالای پاکنده در تملق‌گویی و مهندسی تصویر نزد مقامات ارشد، اجرای استراتژی «بوسه به بالا، لگد به پایین»، پنهان کردن رزومه تاریک دپارتمان در زیر نقاب کارآمدی و آمارسازی، مصادره دستاوردهای علمی تیم برای رزومه‌سازی نزد روسای دانشگاه، اغوای مدیریت ارشد از طریق نمایش فداکاری و وفاداری سازمانی | این زیرمضمون به بهترین شکل با استفاده از نظریه نمایشی یا دراماتورژی گافمن قابل تبیین است. پاکنده سازمانی یک بازیگر قهار است که رفتار او در «سن جلویی» (Front Stage) در مواجهه با روسای دانشگاه، تصویری از یک مدیر وفادار، پرتلاش و دلسوز است؛ اما در «سن پشتی» (Back Stage) و در تقابل با زیردستان، یک دیکتاتور تمام‌عیار است. مدیریت ارشد دانشگاه، که اغلب تشنه‌ی دستاوردهای کمی و ثبات ظاهری است، فریب این «دراماتورژی وفاداری» را می‌خورد. در اینجا معادله‌ای شکل می‌گیرد که در آن مصونیت مدیر با میزان تملق او رابطه مستقیم دارد. این هاله مصونیت باعث می‌شود تا گزارش‌های تخلفات پاکنده توسط مدیریت ارشد به‌عنوان «حسادت‌های دپارتمانی» تقلیل داده شده و نادیده گرفته شوند. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

## مضمون فرعی ۱: فلج‌شدگی مجاری تظلم‌خواهی و توهّم عدالت

کارکنان درمی‌یابند که شکایت کردن به مدیران بالادستی یا کمیته‌های انضباطی، نه تنها مشکلی را حل نمی‌کند، بلکه به دلیل نفوذ پاکنده، نتیجه معکوس (انتقام‌جویی) به همراه دارد. مشارکت‌کننده شماره ۱۸ (کارشناس پژوهش با ۱۳ سال سابقه) در خصوص بی‌عدالتی نهادینه شده در سیستم دانشگاه چنین روایت نموده است:

«یک بار تمام شجاعتم را جمع کردم و با مستندات کامل از توهین‌ها و دستبرد علمی او (پاکنده) به دفتر بازرسی مستقر در دانشگاه رفتم. مسئول بازرسی پرونده را دید، لیکن تلخی زد و گفت: 'پسرم، ایشان عضو هیئت امناست، من این را ثبت نمی‌کنم چون فردا برا خودت دردسر میشه. آنجا بود که فهمیدم ما در این سیستم بی‌پناهییم. عدالت اینجا یک واژه تزئینی در منشور اخلاقی دانشگاه است، نه یک واقعیت.»

مشارکت‌کننده شماره ۲۳ (کارمند با سابقه ۱۲ سال در حوزه دانشجویی) تجارب خود را در مورد سیستم تظلم‌خواهی چنین روایت نمود.

«وقتی او جلوی بقیه به من فحاشی کرد، به منابع انسانی نامه زدم. می‌دانید چه شد؟ نامه من روی میز خودش بود! سیستم طوری طراحی شده که تمام شکایت‌ها در نهایت به میز خود دیکتاتور ختم می‌شود. او من را صدا زد و گفت: دیدی کسی پشت نیست؟ حالا برو دو برابر قبل کار کن. سیستم تظلم‌خواهی ما در واقع تله‌ای برای شناسایی مخالفان است.»

مشارکت‌کننده شماره ۹ (استادیار جوان با ۴ سال سابقه) تجربه تلخ خود از بی‌عدالتی نظام‌مند را اینگونه بازگو نمود:

«من به رئیس دانشکده گفتم که او دارد بودجه پژوهشی گروه را به نفع شرکت خصوصی خودش مصادره می‌کند. رئیس دانشکده گفت: 'مستندات را می‌فهمم، اما او برای دانشگاه پروژه ملی می‌آورد، ما نمی‌توانیم با او در بیفتیم. کمی تحمل کن'. این یعنی نهاد دانشگاه رسماً به من گفت که پول و قدرت، مهم‌تر از قانون و روان کارکنان است.»

## مضمون فرعی ۲: شایسته‌کشی سیستماتیک و ارتقای کوتوله‌ها

این مضمون اشاره به بازتولید میان‌مایگی و داروینسم معکوس دارد که در آن پاکنده‌ها برای حفظ امپراتوری خود، از رشد افراد توانمند جلوگیری کرده و حلقه‌ای از افراد بله‌قربان‌گو، وفادار اما میان‌مایه (کوتوله‌ها) را در مناصب کلیدی می‌گمارند. در این خصوص مشارکت‌کننده شماره ۴ (مدیر میانی آموزش با ۱۱ سال سابقه) از استعدادکشی در حضور پاکنده تجربه خود را این‌طور اظهار نمود:

«او به شدت از آدم‌های باهوش می‌ترسد. در دو سال گذشته، سه نفر از بهترین و باسوادترین همکاران ما را با بهانه‌های واهی فراری داد و به جای آن‌ها، کسانی را استخدام کرد که حتی نامه‌نگاری ساده بلد نیستند، اما در عوض مثل یک برده از او اطاعت می‌کنند. او دانشگاه را از مغز خالی کرده و با رعیت پر کرده است.»

مشارکت‌کننده شماره ۷ (عضو هیات علمی و دانشیار با ۱۰ سال سابقه) در خصوص تضعیف نمودن ژن علمی آکادمیک از طرف پاکنده‌ها، تجربه خود را چنین روایت نمود:

«در کمیته جذب هیئت علمی، او (پاکنده) علناً رزومه فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های برتر دنیا را رد می‌کند. می‌گوید این‌ها پرادعا هستند و در سیستم ما جا نمی‌افتند. منظورش این است که این‌ها زیر بار حرف زور من نمی‌روند. او عامدانه دارد ژن علمی این دانشکده را ضعیف می‌کند تا خودش همیشه در قله بماند.»

مشارکت‌کننده شماره ۱۸ (دانشیار دانشگاه با ۸ سال سابقه) روایت خود از حق‌کشی و بی‌عدالتی در دانشگاه را چنین بیان داشت:

«اگر می‌خواهی اینجا پست بگیری، باید تظاهر به حماقت کنی و تمام دستاوردهایت را به نام او بزنی. معاون فعلی او کسی است که در رزومه‌اش حتی یک مقاله مستقل ندارد، اما کیف او را حمل می‌کند و در جلسات برایش صندلی می‌کشد. شایسته‌سالاری در اینجا یعنی مسابقه برای اثبات بیشترین میزان چاپ‌لوسی.»

### مضمون فرعی ۳: هاله مصونیت فرادستی (مصونیت آهنین)

ارتباطات خارج از سازمان یا جایگاه سیاسی/اقتصادی پاکنده، هاله‌ای از مصونیت برای او ایجاد می‌کند که هیچ قانون درون‌سازمانی توان نفوذ به آن را ندارد. مشارکت‌کننده شماره ۱۷ (کارشناس حقوقی دانشگاه) تجربه خود از دور زدن قوانین پاکنده را این‌طور بازگو نمود:

«او قوانین را نقض نمی‌کند، او قانون را دور می‌زند. وقتی می‌خواهیم روی یک تخلف آموزشی او دست بگذاریم، از وزارتخانه یا فلان نهاد تماس می‌گیرند که 'با ایشان مدارا کنید'. او مثل یک تومور بدخیم است که ریشه‌هایش به بیرون از دانشگاه وصل شده و هیچ جراحی (رئیس دانشگاهی) جرئت نمی‌کند به او دست بزند.»

مشارکت‌کننده شماره ۲۲ (کارشناس آموزش دانشکده) تجربه خود از حضور پاکنده‌ها در دانشکده را این‌طور روایت نمود:

«او شش ماه در سال در دانشگاه نیست و در سفرهای تجاری شرکت خودش است، اما حقوق کامل هیئت‌علمی می‌گیرد و کلاس‌هایش را دانشجویان دکتری اداره می‌کنند. هیچ‌کس در آموزش جرئت غیبت زدن برای او را ندارد چون او اسپانسر مالی برای دانشگاه می‌آورد. او دانشگاه را خریده است.»

مشارکت‌کننده شماره ۱۳ (کارشناس توسعه و تحول با ۲۶ سال سابقه)

«یک بار دیدم که رئیس دانشگاه در راهرو با او با چنان احتیاط و ترسی صحبت می‌کرد که انگار او رئیس رئیس دانشگاه است! وقتی بالاترین مقام سازمان از او حساب می‌برد، من کارمند رده پایین چه پناهگاهی دارم؟ او یک دولت پنهان درون دانشگاه است.»

### نتیجه‌گیری و تبیین مضمون پنجم

داده‌های جدول ۵ به‌روشنی اثبات می‌کند که استعاره «پاکنده سازمانی» فاقد قدرت تخریب خواهد بود، مگر آنکه بافتار و بستر نهادی سلاح لازم را در اختیار او قرار دهد. روایات مشارکت‌کنندگان از بافت آموزش عالی نشان می‌دهد که پاکنده‌ها در خلأ و به صورت تصادفی رشد نمی‌کنند؛ بلکه آن‌ها محصول نقص ایمنی سیستماتیک سازمان هستند. هنگامی که یک نهاد آکادمیک، مجاری ارتباطی را مسدود

کرده و ارتقا را نه بر مبنای تولید علم، بلکه بر مبنای توانایی در بازی‌های سیاسی و مدیریت تصویر بنا می‌نهد، در واقع یک «انکوباتور» (دستگاه جوجه‌کشی) برای پرورش پاکنده‌ها خلق کرده است. در این تقاطع تاریک میان جاه‌طلبی‌های پاکنده و انفعال نهادی، سرمایه اجتماعی دانشگاه دچار فروپاشی شده و کارکنان و اعضای هیئت‌علمی به شهروندانی بی‌دفاع در یک الیگارشی پنهان بدل می‌گردند.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که استعاره «پاکنده سازمانی» به‌دقت می‌تواند فضای سمی ایجاد شده توسط افراد اقتدارگرای پنهان را توصیف کند.

هدف اصلی این پژوهش پدیدارشناسانه، واکاوی عمیق تجربه زیسته کارکنان و نخبگان سازمانی در مواجهه با پدیده‌ای بود که در این مطالعه تحت استعاره «پاکنده سازمانی» مفهوم‌سازی شد. تحلیل روایت‌های برآمده از زیست‌جهان مشارکت‌کنندگان منجر به استخراج پنج مضمون اصلی شد: «سایه سنگین اقتدارگرایی پنهان»، «توانمندسازی نهادی و خیانت سیستماتیک»، «انسداد اکوسیستم سازمانی»، «فرسایش روانی-عاطفی» و «استراتژی‌های بقا و استتار». سنتز این مضامین نشان می‌دهد که حضور پاکنده در سازمان، صرفاً یک چالش بین‌فردی یا تعارض ساده کاری نیست، بلکه یک «بحران اکولوژیک تمام‌عیار» است که به زوال آنتروپیک سیستم، مرگ خلاقیت و مسخ‌شدگی سرمایه‌های انسانی می‌انجامد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که استعاره «پاکنده سازمانی» به‌دقت می‌تواند فضای سمی ایجاد شده توسط افراد اقتدارگرای پنهان را توصیف کند.

نخستین یافته کلیدی این پژوهش، افشای استراتژی‌ها و خرده‌سیاست‌های پاکنده‌ها برای تسلط بر محیط بود. یافته‌ها نشان داد که پاکنده سازمانی با ایجاد یک پان‌اوپتی‌کون (سراسربین) روانی، فضایی آکنده از نظارت بیمارگونه و بی‌ثباتی هیجانی خلق می‌کند. آن‌ها از طریق دستبرد به دستاوردهای فکری دیگران (مدیریت اعتبار) و استفاده از خشم‌های ناگهانی به‌عنوان ابزار کنترل، محیط کار را از یک «فضای خلق دانش» به یک «میدان مین‌گذاری‌شده» تبدیل می‌کنند. مشارکت‌کنندگان، حضور این افراد را نه به‌عنوان یک مدیر، بلکه به‌عنوان یک «غاصب انرژی و اعتبار» تجربه کرده‌اند. در راستای مضمون «سایه سنگین اقتدارگرایی پنهان»، مشخص شد که این افراد از قدرت مشروع فراتر رفته و به قدرت ارباب

نمایشی (دراماتورژی تملق) روی می‌آورند. در نهایت، زمانی که خروج فیزیکی ناممکن باشد، نیروی کار به استعفای خاموش خروج روان‌شناختی) پناه می‌برد؛ پدیده‌ای که در آن جسم فرد پشت میز حضور دارد، اما روح و خلاقیت او مدت‌هاست که سازمان را ترک کرده است.

نتایج این پژوهش نشان داد مادامی که سازمان‌ها در سطح نهادی، چشم خود را بر روی حضور و رفتار «پاکنده‌ها» می‌بندند و به‌جای جراحی این غدد سرطانی، به مسکن‌های موقت (مانند دوره‌های آموزشی تاب‌آوری برای کارکنان) بسنده می‌کنند، در واقع در حال «کویرسازی» عمده‌اند» در زیست‌بوم منابع انسانی خود هستند. محصول نهایی چنین سازمانی، نه نوآوری و نه توسعه، بلکه تولید انبوه «ارواح سازمانی خسته، مستر و بی‌تفاوت» خواهد بود.

پژوهش‌های پیشین در حوزه رفتار سازمانی تاریک، عمدتاً بر ویژگی‌های فردی رهبران، مانند «سه‌گانه تاریک شخصیت» شامل ماکیاولیسم، نارسسیسم و سایکوپاتی تمرکز داشته‌اند (پالهایس و ویلیامز، ۲۰۰۲). با این حال، یافته‌های مضمون اول و دوم پژوهش حاضر، این دیدگاه تقلیل‌گرایانه را بسط می‌دهد. یافته‌های ما همسو با مفهوم «خیانت نهادی» فرید (۲۰۱۴) نشان داد که پاکنده‌ها در خلأ رشد نمی‌کنند، بلکه سیستم‌های ارزیابی فلج، چترهای حمایتی فردستان و مجاری مسدود تظلم‌خواهی، بستر اکولوژیک رشد آن‌ها را فراهم می‌سازد. در واقع، سازمان به‌جای محافظت از کارکنان، به شریک جرم پاکنده تبدیل می‌شود.

در ادبیات کلاسیک ارائه‌شده ففر و سالانیک (۲۰۱۵)، سازمان‌ها برای بقا به دنبال جذب منابع هستند. اما یافته‌های مضمون سوم (انسداد اکوسیستم) نشان داد که پاکنده‌های سازمانی از استراتژی «انحصارطلبی منابع و عقیم‌سازی نوآوری» استفاده می‌کنند. آن‌ها برخلاف مدیران بهره‌ور که کیک منابع را بزرگ‌تر می‌کنند، استراتژی «بازی با جمع صفر» را پیاده‌سازی کرده و با تخریب سرمایه اجتماعی دیگران، بقای انگل‌وار خود را تضمین می‌کنند.

در مطالعات اخیر پیرامون «استعفای خاموش» فورمیکا و اسفودرا (۲۰۲۲)، این پدیده اغلب به‌عنوان کاهش تعهد نسل جدید یا فرسودگی ناشی از حجم کار تفسیر شده است. اما یافته‌های مضمون چهارم و پنجم این پژوهش زاویه دید جدیدی ارائه می‌دهد: استعفای خاموش، هم‌رنگی با دیوار و انطباق نمایشی، نشانه‌های تبدیلی یا بی‌انگیزی نیستند، بلکه «مکانیسم‌های دفاعی تکاملی» و استراتژی‌های عقلایی برای بقا در یک زیستگاه خطرناک هستند. مشارکت‌کنندگان ما با وام‌گیری ناخودآگاه از نظریه نمایشی گافمن

روانی دست یافته‌اند. این یافته با مطالعات ادموندسون و برانسی (۲۰۲۳) همخوانی دارد که نشان دادند فقدان امنیت روانی منجر به فلج شدن رفتارهای پیشگامان می‌شود.

مضمون «انسداد اکوسیستم سازمانی» تأیید می‌کند که پاکنده‌ها به‌مثابه گونه‌های مهاجم در یک زیست‌بوم عمل می‌کنند. همان‌طور که در روایت شماره ۲ اشاره شد، استعاره «درخت گردو» به‌خوبی نشان می‌دهد که چگونه سموم ترشح شده از ریشه‌های این افراد، اجازه رشد هیچ استعدادی را نمی‌دهد. این رفتار ریشه در نارسسیسم (خودشیفتگی) سازمانی دارد این یافته به اظهارات (اینارسن و همکاران، ۲۰۱۱) همراستایی دارد. یافته‌های این بخش نشان داد که تأثیر پاکنده فراتر از روان افراد است و مستقیماً شریان‌های حیاتی سازمان را مسدود می‌کند. پاکنده‌ها برای حفظ قدرت خود، نیازمند کنترل مطلق بر منابع هستند؛ لذا به «انحصارطلبی منابع» روی آورده و هرگونه نوآوری که خارج از کنترل آن‌ها باشد را در نطفه خفه می‌کنند (عقیم‌سازی نوآوری). از منظر سیستمی، سازمان در این مرحله دچار زوال آنتروپیک می‌شود؛ شبکه‌های اعتماد و سرمایه اجتماعی فرو می‌پاشد و سازمان به سیلوهای منزوی و درگیر در جنگ سرد داخلی تبدیل می‌گردد.

در بخش «فرسایش روانی-عاطفی» و «استراتژی‌های بقا»، واکاوی پدیدارشناسانه نشان داد که کارکنان در مواجهه با پاکنده، دچار یک شیفت پارادایمی از «ذهنیت رشد» به «ذهنیت بقا» می‌شوند. پدیده «استعفای خاموش» که در کدهای تحلیلی به دست آمد، واکنش طبیعی و مکانیسم دفاعی انسان در برابر این حجم از استرس مزمن است. این یافته با اظهارات همراستاست. این مضمون، پرده از فاجعه خاموش انسانی در سازمان‌های تحت سلطه پاکنده‌ها برداشت. یافته‌ها حاکی از آن است که نخبگان و کارکنان دانشی، در مواجهه با این فشار مزمن، دچار تخلیه شدید شناختی و «سندرم استعداده سوخته» می‌شوند. این فرسایش صرفاً خستگی ناشی از کار زیاد نیست، بلکه نوعی «بیگانگی اگزستانسیال با کار» و مسخ‌شدگی آکادمیک است. سوژه‌ها احساس می‌کنند معنای حرفه‌ای خود را از دست داده‌اند و به چرخ‌دنده‌هایی بی‌ارزش در ماشین خودکامگی پاکنده تنزل یافته‌اند.

به‌عنوان حلقه نهایی این چرخه، یافته‌ها نشان داد که انسان سازمانی محاصره‌شده در این اکوسیستم زهرآگین، برای حفظ بقای روانی خود به استراتژی‌های تکاملی پناه می‌برد. فرمول کلاسیک رفتار شهروندی سازمانی در اینجا فرو می‌پاشد و میل به صفر پیدا می‌کند. کارکنان برای در امان ماندن از رادار پاکنده، به هم‌رنگی با دیوار و تقدیس عامدانه میان‌مایگی و انطباق

پیشنهاد می‌شود سیستم‌های ارزیابی عملکرد سازمان بازطراحی شود زیرا سیستم‌های سنتی توانایی شناسایی پانگدها را ندارند، چرا که آن‌ها «مدیریت از بالا» را به‌خوبی بلدند. استفاده از ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه کاملاً بی‌نام، ممیزی‌های فرهنگی دوره‌ای و مصاحبه‌های عمیق برای کشف ردپای این افراد ضروری است.

ارتقای مدیران نباید صرفاً بر اساس دستاوردهای سخت باشد. «نرخ خروج نخبگان از تیم»، «شاخص امنیت روانی تیم» و «توسعه جانشین‌پروری» باید به‌عنوان شاخص‌های وتوکننده در ارتقای مدیران لحاظ شوند.

سازمان‌ها باید مجاری تظلم‌خواهی مستقلى (خارج از زنجیره فرماندهی مستقیم) ایجاد کنند تا قربانیان پانگدها بتوانند بدون ترس از انتقام‌جویی، گزارش‌های خود را ثبت کنند. در نهایت به کارکنان برای شناخت تکنیک‌های دست‌کاری روانی و نحوه دفاع از حریم روانی خود در سازمان آموزش داده شود.

پژوهش حاضر همانند سایر پژوهش‌ها دارای محدودیت‌هایی است. این پژوهش مبتنی بر روایت‌های ذهنی کارکنان بوده و به دلیل ماهیت کیفی، تعمیم‌پذیری آماری ندارد. همچنین محدود بودن مشارکت‌کنندگان به یک جغرافیا و بافت خاص (عمدتاً حوزه‌های دانشی و آموزش عالی) و اتکا به خوداظهاری در مصاحبه‌ها از جمله این محدودیت‌هاست که انتقال‌پذیری یافته‌ها به سایر صنایع (مانند بخش‌های نظامی یا تولیدی) را نیازمند احتیاط می‌کند. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، تأثیر حضور پانگدهای سازمانی بر شاخص‌های کمی نوآوری و بازگشت سرمایه انسانی بررسی شود.

(۱۹۵۹)، برای حفظ امنیت روانی خود در برابر پانگدها به «دراماتورژی تملق» روی آورده‌اند.

حضور «پانگده سازمانی» صرفاً حضور یک مدیر بدقلق نیست؛ بلکه حضور یک تومور بدخیم در آناتومی سازمان است. اگر مدیریت ارشد سازمان، تحت تأثیر دستاوردهای کوتاه‌مدت یا نمایش‌های وفاداری این افراد، از جراحی و حذف آن‌ها امتناع ورزد، بهای آن را با پدیده‌ای به‌مراتب گران‌تر تحت عنوان «کوپر سازی منابع انسانی» پرداخت خواهد کرد. در نهایت، سازمان‌هایی که به نخبگان خود پشت می‌کنند تا از پانگدها محافظت کنند، به گورستان استعدادهایی تبدیل خواهند شد که ترجیح می‌دهند در سکوت بمیرند، اما در سایه‌ی یک دیکتاتوری پنهان، رشد نکنند. این پژوهش، صدای همان سکوت است.

پژوهش حاضر روایتی تلخ اما واقعی از زیست‌نمایه‌های پنهان کارکنان در حصار پانگدهای سازمانی ارائه داد. نتیجه‌گیری کلان این است که سازمان‌ها با تحمل این افراد (غالباً به دلیل تخصص فنی یا سابقه بالا)، در حال پرداخت یک «مالیات پنهان» بسیار سنگین به شکل نابودی خلاقیت، فرار مغزها و مرگ سرمایه اجتماعی هستند. با توجه به یافته‌های پژوهش به مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود انحصار اطلاعاتی

این افراد را از طریق طراحی فرآیندهای شفاف و مبتنی بر تیم، نه مبتنی بر شخص در هم بشکنند. پیشنهاد می‌شود کانال‌های گزارش‌دهی کاملاً ناشناس و ارزیابی مدیران نه‌تنها بر اساس خروجی مالی، بلکه بر اساس «سلامت تیم و نرخ خروج نخبگان» ایجاد شود.

## References

- Alqahtani, N. (2023). Bullying in the academic work environment at King Saud University from the perspective of the faculty members. *Dirasat: Human and Social Sciences*, 50(2), 539-552. <https://doi.org/10.35516/hum.v50i2.4960>
- Ashforth, B. E., Schinoff, B. S., & Rogers, K. M. (2013). "I identify with her," "I identify with him": Unpacking the dynamics of personal identification in organizations. *Academy of Management Review*, 38(1), 46-66. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0199>.
- Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1980). *Power and politics in organizations*. Jossey-Bass.
- Bensman, J. & Givant, M. (2020). Bureaucracy and informal power. *Sociological Inquiry*, 90(1), 3-26. <https://doi.org/10.1111/soin.12345>
- Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Stanford University Press.
- Bourdieu, P. (1991). *Language and symbolic power*. Harvard University Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis?. *Qualitative research in psychology*, 18(3), 328-352. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2023). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (5th ed.). SAGE Publications. ISBN: 1544398425, 9781544398426
- Daegling, D. J. (2004). *Bigfoot exposed: An anthropologist examines America's enduring legend*. Altamira Press.

- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55-78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2020). *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice* (3rd ed.). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9780429462528>
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds.). (2011). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (2nd ed.). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/b10831>
- Emirbayer, M., & Johnson, V. (2008). Bourdieu and organizational analysis. *Theory and Society*, 37(1), 1-44. <https://doi.org/10.1007/s11186-007-9052-y>
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of hospitality marketing & management*, 31(8), 899-907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>
- Grandey, A. A., & Sayre, G. M. (2019). Emotional labor: Regulating emotions for a wage. *Current Directions in Psychological Science*, 28(2), 131-137. <https://doi.org/10.1177/0963721418812771>
- Hall, J. R. (2019). *Legends and beliefs: Religion and society in the modern world*. Wiley-Blackwell.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128. DOI:10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640
- Hodgins, M., Kane, R., Itzkovich, Y., & Fahie, D. (2024). Workplace bullying and harassment in higher education institutions: A scoping review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(9), 1173. <https://doi.org/10.3390/ijerph21091173>
- Hodgins, M., McNamara, P. M., & McMahon, J. (2020). Workplace bullying and incivility: A systematic review of interventions. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(6), 609-630. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-11-2019-0133>
- Hollis, L. P. (2018). Bullied out of tenure: The lived experiences of bullied faculty. *Journal of Interdisciplinary Studies in Education*, 7(1), 43-62. <https://doi.org/10.32674/jise.v7i1.1994>
- Hollis, L. P. (2019). *Bully in the ivory tower: How aggression and incivility erode American higher education*. Higher Education Press.
- Jackall, R. (1988). *Moral mazes: The world of corporate managers*. Oxford University Press.
- Keashly, L. (2021). Academic bullying: A critical overview. *Current Opinion in Psychology*, 36, 52-56. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2020.04.006>
- Keashly, L., & Neuman, J. H. (2010). Faculty experiences with bullying in higher education. *Administrative Theory & Praxis*, 32(1), 48-70. <https://doi.org/10.2753/ATP10841806320103>
- Keashly, L., & Neuman, J. H. (2013). Bullying in higher education: What current research, theorizing, and practice tell us. In *Workplace bullying in higher education* (pp. 1-22). Routledge.
- Lincoln, Y.S. and Guba, E.G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. SAGE, Thousand Oaks, 289-331. [http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
- Lipman-Blumen, J. (2006). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians--and how we can survive them*. Oxford University Press. Springer Nature. 44 (1): 121-123. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195166347.001.0001>
- Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2023). Bullying in academia: Antecedents and consequences. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(2), 210-228. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2098765>
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations* (Reissue ed.). Routledge

- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 79-107. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>
- Neuman, J. H., & Keashly, L. (2020). Reducing workplace bullying: The role of policies, training, and culture. *Journal of Applied Social Psychology*, 50(8), 453-465. <https://doi.org/10.1111/jasp.12689>
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The leadership quarterly*, 18(3), 176-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (2022). *Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance—and what we can do about it*. Harper Business. CRID: 1970586434881784453
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10), 1213-1232. <https://doi.org/10.1177/00187267035610003>
- Smith, A., & Johnson, L. (2023). The “Organizational Bigfoot”: Metaphorical explorations of hidden toxic presence in modern workplaces. *Human Relations*, 76(2), 245-271. <https://doi.org/10.1177/00187267221105189>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. <https://doi.org/10.5465/1556375>
- Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123-152. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539>
- Thanem, T. (2011). The monstrous organization. In *The Monstrous Organization*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9780857938176>
- Tourish, D. (2020). The triumph of nonsense in management studies. *Academy of Management Learning & Education*, 19(1), 99-109. <https://doi.org/10.5465/amle.2019.0255>
- Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)Ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635-660. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143745>
- Twale, D. J., & De Luca, B. M. (2008). *Faculty incivility: The rise of the academic bully culture and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Twale, D. J., & De Luca, B. M. (2024). *Faculty incivility: The rise of the academic bully culture and what to do about it*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1353/rhe.0.0133>
- Weick, K. E. (2020). Sensemaking, symmetry, and catching the drift. *Journal of Management Inquiry*, 29(1), 29-32. <https://doi.org/10.1111/joms.12617>