



Ranking the drivers of human resource gaslighting based on knowledge erosion dimensions (Case study: Lorestan University): A combined Delphi, Fuzzy and Marcos approach

Seyedeh Maryam Mousavi Zadeh¹, Ali Shariatnejad^{2*}, Mohsen Arefnezhad³, Seyed Najmeddin Mousavi⁴

1. Ph.D. Student, Department of Management, Faculty of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran, s.maryammousavi1375@gmail.com

2. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran, shariat.al@lu.ac.ir

3. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran, arefnezhad.m@lu.ac.ir

4. Professor, Department of Management, Faculty of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran, mousavi.na@lu.ac.ir

Corresponding author: shariat.al@lu.ac.ir

 <https://doi.org/10.47176/SMOK.2026.2015>

Article Info

Article type:

Research article

Article history:

Received: 27 April 2026

Revised: 04 July 2026

Accepted: 06 August 2026

Published: 29 September 2026

Keywords:

Gaslighting,
human resources cognitive
neurosis,
knowledge erosion,
Lorestan University,
fuzzy Delphi,
Marcos method.

ABSTRACT

Purpose: This study aimed to prioritize human resource gaslighting triggers based on knowledge erosion dimensions at Lorestan University.

Methodology: This applied exploratory study employed a mixed-methods approach. Twelve faculty members and staff were selected through purposive sampling based on theoretical saturation. Gaslighting triggers were identified through interviews, screened using the fuzzy Delphi method, and prioritized using the MARCOS method.

Results: The five highest-ranked triggers were informal power networks operating parallel to formal structures, the absence of independent and secure reporting mechanisms, institutionalized concealment and denial of mistakes, career advancement dependent on political connections and internal lobbying, and fear of exposing systemic deficiencies to senior management.

Discussion: Findings indicate that organizational gaslighting primarily stems from informal power structures, weak institutional accountability, and entrenched secrecy rather than isolated individual behaviors. These conditions contribute to knowledge erosion and undermine organizational learning.

Conclusion: Preventing knowledge erosion requires establishing independent reporting mechanisms, increasing transparency in informal power networks, strengthening institutional accountability, and replacing organizational secrecy with a culture of acknowledging mistakes, corrective actions, and continuous learning.

How to cite this article: Mousavi Zadeh, S M, Shariatnejad, A, Arefnezhad, M and Mousavi, S N. (2026). Ranking the drivers of human resource gaslighting based on knowledge erosion dimensions (Case study: Lorestan University): A combined Delphi, Fuzzy and Marcos approach. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 9 (3), 200-229. <https://doi.org/10.47176/SMOK.2026.2015>

2645-5242/© 2026 © The Author(s) retain the copyright. Published by Imam Hossein University, Iran.

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



Introduction

In recent years, the American Psychological Association (APA) and the World Health Organization (WHO) have identified gaslighting as a major contributor to job stress and covert bullying in the workplace (Kukreja & Pandey, 2023). Gaslighting in the workplace is a form of psychological manipulation in which an individual (often in a position of higher power) systematically distorts, denies, or distorts reality in order to cause the victim to doubt their perceptions, memories, and judgments (Westover, 2025). The concept has its roots in the 1944 film *Gaslight*, in which a man makes his wife doubt her sanity by dimming and increasing the light of gaslights (Naheedy, 2025). Unlike overt bullying, which is characterized by aggressive behavior, gaslighting erodes the victim's self-confidence and ability to make professional judgments through ambiguity, gradual changes in reality, and covert acts of control (Sharma, 2020). In other words, perceptual psychosis is a type of maladaptive and destructive communication pattern in which one party attempts to undermine the other party's perception of reality. Gaslighting manifests itself in the workplace through the following tactics: denial of past statements or actions by the supervisor, even when documented; invalidating the employee's feelings and experiences (you are too sensitive); constantly changing expectations and requirements without prior notice; blaming the employee for problems they did not cause; attributing the employee's achievements to themselves; socially isolating the victim from colleagues; and using constant criticism in the guise of constructive feedback (Westover, 2025). This process, which takes place gradually and over time, aims to create and reinforce doubt about the individual's abilities, judgments, and perceptions of themselves and the realities of the workplace (Fielding-Singh & Dmowska, 2022). In workplaces, this phenomenon can manifest itself through supervisors distorting facts, denying or rewriting past events, and presenting contradictory messages, such that employees gradually begin to doubt their memory, judgment, and perceptions of work situations (Sweet, 2019). Knowledge erosion is one of the most significant intangible damages that gaslighting can cause to an organization's intellectual capital. Harvard Business Review noted in 2023 that the sudden departure of passive, value-creating employees or their failure to share knowledge due to a weakening of organizational trust can destroy half of an organization's intellectual capital (Kazemi, 2025). In organizations where gaslighting is prevalent, organizational silence prevails; the workplace becomes an environment in which originality is considered a risk and knowledge becomes a commodity to be hidden. This knowledge hiding occurs in response to organizational injustice and feeds a negative vicious cycle (Holten et al., 2016). Therefore, the present study was designed to rank the drivers of human resource gaslighting based on knowledge erosion dimensions at Lorestan University.

Methodology

Given that the present study was conducted to solve the problem raised, it is applied in terms of purpose and is classified as exploratory research in terms of the data collection method. This research is mixed, and because it has an inductive approach in the qualitative part and a deductive approach in the quantitative part, it is classified as inductive-deductive research. The statistical population of this study was limited to Lorestan University and included experts consisting of employees working in this university and university professors, 12 of whom were selected using the purposive sampling method and based on the principle of theoretical saturation. The criteria for selecting experts were work experience in the field of management and human resources, direct management experience or human resources consulting, and at least a master's degree. The data collection tools used in this study were interviews and questionnaires. Given that the main goal of the research is to rank the stimuli of human resources' gaslighting based on knowledge erosion dimensions at Lorestan University, to achieve this goal, a combined fuzzy Delphi approach (for screening and consensus building of experts in identifying effective stimuli) and the Marcos method (for final prioritization and quantitative ranking) have been used.

Results

The final ranking showed that the exercise of power through informal networks parallel to the official structure (score = 0.969), the lack of any independent, secure, and supra-organizational reporting system (score = 0.939), the institutionalization of a culture of concealment and denial of mistakes instead of correcting them (score = 0.929), the dependence of career advancement on political relations and internal lobbying (0.909), and the pervasive fear of the consequences of exposing systemic flaws for senior managers (0.908) are, in order, the most important drivers of gaslighting based on knowledge erosion dimensions at Lorestan University.

Table 9. Prioritization of drivers of human resource gaslighting based on dimensions of knowledge erosion.

Rank	Causal Layer	Factors	$f(K_i)$
1	Structural/Institutional	Exercise of power through informal networks parallel to the formal structure	0.769
2		Absence of any independent, safe, and supra-organizational reporting system	0.743
3		Institutionalization of a culture of concealment and denial of mistakes instead of correcting them	0.725
4	Managerial	Dependence of career advancement on political connections and internal lobbying	0.709
5		Widespread fear among senior managers of the consequences of disclosing systemic defects	0.704
6		Creation of a structural conflict between organizational goals and employee welfare, followed by blaming the employee	0.68
7	Individual/Behavioral	Repeated and false promises of promotion or reward without practical fulfillment	0.668
8		Unhealthy intra-organizational competition based on eliminating and destroying rivals	0.641
9		Threatening to create a negative record in the personnel file as a means of control	0.578
10		Frequent changes to job guidelines and expectations without prior notice	0.553

Discussion

The findings from the combined Delphi Fuzzy and Marcos rankings show that in Lorestan University (as the case study), the exercise of power through informal networks parallel to the formal structure is, with a slight difference from other stimuli, the most important stimulus for cognitive neurosis based on the knowledge erosion dimensions. This finding is important in several ways. First, informal power networks, which are usually based on family, tribal, party, or old friendship relationships, not only bypass formal decision-making processes, but also gradually do not leave a single and transparent narrative of organizational realities. Employees outside these networks never get a complete picture of the evaluation criteria, resource allocation, or even strategic priorities. This systematic ambiguity is recognized by experts as the most important platform for gaslighting: network managers can undermine the employee's perception of justice and competence by relying on behind-the-scenes negotiations or unwritten decisions. In such a situation, the employee, in order to maintain his position, never dares to share his critical knowledge or creative ideas, because he knows that this knowledge may be interpreted against him in informal networks. According to experts' judgment, this is a direct consequence of the process of extensive knowledge concealment. This finding is in line with Ebrahimi's (1404) research, which pointed to the role of behavioral controls and speech suppression, but beyond that, it introduces the specific mechanism of informal power networks as the most key factor in gaslighting from the experts' perspective.

Conclusion

The results clearly show that at Lorestan University, gaslighting is not a purely behavioral phenomenon resulting from individual characteristics or simple supervisor-subordinate interactions; rather, it is deeply rooted in organizational layers (informal power structures, institutional weakness in monitoring, and a culture of concealment). However, identifying triggers at three etiological layers (organizational, managerial, and interactional) shows that destructive behaviors at lower levels (such as false promises and personnel threats) act as connecting links and implementation mechanisms for this systemic damage. In other words, unhealthy organizational structures provide a context in which gaslighting behaviors of human resources are manifested at the level of middle managers and supervisors, causing employees to doubt and be confused, and ultimately leading to the erosion of the organization's knowledge capital.

Acknowledgments

We thank the anonymous reviewers for carefully reading our manuscript and for their insightful comments and suggestions.

Funding

This research did not use any sources of financial support, research contracts, grants, organizational support, economic interests, professional advice, board membership, or institutional affiliations related to the research topic.

Conflicts of interest

The authors declare that they have no conflicts of interest related to the present research and that the results were obtained impartially and without interference from any personal or professional interests.

Author contributions

Conceptualization: Seyedeh Maryam Mousavi Zadeh, Ali Shariatnejad, Mohsen Arefnezhad, Seyed Najmeddin Mousavi; Methodology: Seyedeh Maryam Mousavi Zadeh, Ali Shariatnejad, Mohsen Arefnezhad, Seyed Najmeddin Mousavi; Validation: Seyedeh Maryam Mousavi Zadeh, Ali Shariatnejad, Mohsen Arefnezhad, Seyed Najmeddin Mousavi; Formal Analysis: Seyedeh Maryam Mousavi Zadeh, Ali Shariatnejad, Mohsen Arefnezhad, Seyed Najmeddin Mousavi; Investigation (Data Collection): Seyedeh Maryam Mousavi Zadeh, Ali Shariatnejad, Mohsen Arefnezhad, Seyed Najmeddin Mousavi; Data Curation: Seyedeh Maryam Mousavi Zadeh, Ali Shariatnejad, Mohsen Arefnezhad, Seyed Najmeddin Mousavi; Writing - Original Draft: Seyedeh Maryam Mousavi Zadeh, Ali Shariatnejad, Mohsen Arefnezhad, Seyed Najmeddin Mousavi; Writing - Review & Editing: Seyedeh Maryam Mousavi Zadeh, Ali Shariatnejad, Mohsen Arefnezhad, Seyed Najmeddin Mousavi; Visualization: Seyedeh Maryam Mousavi Zadeh, Ali Shariatnejad, Mohsen Arefnezhad, Seyed Najmeddin Mousavi; Supervision: Seyedeh Maryam Mousavi Zadeh, Ali Shariatnejad, Mohsen Arefnezhad, Seyed Najmeddin Mousavi; Project Administration: Seyedeh Maryam Mousavi Zadeh, Ali Shariatnejad, Mohsen Arefnezhad, Seyed Najmeddin Mousavi; Final Approval: All authors read and approved the final version of the manuscript and accept responsibility for all aspects of the work.



مدیریت راهبردی دانش سازمانی

Journal homepage: <https://jkm.ihu.ac.ir/>

مقاله (اصیل)

رتبه‌بندی محرک‌های روان‌آزاری ادراکی (گسلایتینگ) منابع انسانی براساس ابعاد فرسایش دانش (مورد مطالعه: دانشگاه لرستان): رویکرد ترکیبی دلفی فازی و مارکوس

سیده مریم موسوی زاده^۱، علی شریعت نژاد^{۲*}، محسن عارف نژاد^۳، سید نجم‌الدین موسوی^۴

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. s.maryammousavi1375@gmail.com

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. shariat.al@lu.ac.ir

۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. arefnezhad.m@lu.ac.ir

۴. استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. mousavi.na@lu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۰۷ اردیبهشت ۱۴۰۵؛ تاریخ بازنگری: ۱۳ تیر ۱۴۰۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۵ مرداد ۱۴۰۵؛ تاریخ انتشار: ۰۷ مهر ۱۴۰۵

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف اولویت‌بندی محرک‌های گسلایتینگ (دست‌کاری روان‌شناختی) منابع انسانی بر اساس ابعاد فرسایش دانش در دانشگاه لرستان انجام شده است.

روش‌شناسی: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، اکتشافی است و با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) انجام شده است. دوازده نفر از اعضای هیئت‌علمی و کارکنان دانشگاه با روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری انتخاب شدند. محرک‌های گسلایتینگ از طریق مصاحبه شناسایی، با استفاده از روش دلفی فازی غربالگری و در نهایت، با بهره‌گیری از روش مارکوس (MARCOS) اولویت‌بندی شدند.

یافته‌ها: پنج محرک دارای بالاترین اولویت به‌ترتیب عبارت‌اند از: اعمال قدرت از طریق شبکه‌های غیررسمی موازی با ساختار رسمی، فقدان سازوکارهای مستقل و امن گزارش‌دهی، نهادینه‌شدن فرهنگ پنهان‌کاری و انکار خطاها، وابستگی ارتقای شغلی به روابط سیاسی و لابی‌گری درون‌سازمانی و ترس از پیامدهای افشای کاستی‌های ساختاری برای مدیران ارشد.

بحث: یافته‌ها نشان می‌دهد که گسلایتینگ سازمانی بیش از آنکه ناشی از رفتارهای فردی و موردی باشد، ریشه در ساختارهای غیررسمی قدرت، ضعف پاسخ‌گویی نهادی و فرهنگ نهادینه‌شده پنهان‌کاری دارد. این شرایط به فرسایش دانش و تضعیف یادگیری سازمانی منجر می‌شود.

نتیجه‌گیری: پیشگیری از فرسایش دانش مستلزم ایجاد سازوکارهای مستقل گزارش‌دهی، افزایش شفافیت شبکه‌های غیررسمی قدرت، تقویت پاسخ‌گویی نهادی و جایگزینی فرهنگ پنهان‌کاری با فرهنگ پذیرش خطا، اقدام اصلاحی و یادگیری مستمر است.

کلیدواژه‌ها: گسلایتینگ، روان‌آزاری ادراکی منابع انسانی، فرسایش دانش، دانشگاه لرستان، دلفی فازی، روش مارکوس.

مقدمه

در سال‌های اخیر، انجمن روانشناسی آمریکا (APA) و سازمان بهداشت جهانی (WHO)، گسلایتینگ^۱ را به‌عنوان یکی از عوامل اصلی استرس شغلی و قلدری پنهان در محیط‌های کاری معرفی کرده‌اند (Kukreja & Pandey, 2023). روان‌آزاری ادراکی در محیط کار نوعی دستکاری روانی است که در آن فردی (اغلب با موقعیت قدرت بالاتر) به‌طور سیستماتیک واقعیت را تحریف، انکار یا تحریف می‌کند تا در قربانی، تردید نسبت به ادراکات، حافظه و قضاوت‌هایش ایجاد نماید (Westover, 2025). ریشه این مفهوم به فیلم چراغ گاز در سال ۱۹۴۴ بازمی‌گردد که در آن مردی با کم و زیاد کردن نور چراغ‌های گازی، همسرش را وادار به شک در سلامت عقل خود می‌کند (Naheedy, 2025). برخلاف زورگویی آشکار که با رفتارهای تهاجمی مشخص می‌شود، روان‌آزاری ادراکی از طریق ابهام، تغییر تدریجی واقعیت و اعمال کنترل پنهان، اعتماد به نفس و توانایی تشخیص حرفه‌ای قربانی را فرسایش می‌دهد (Sharma, 2020). به بیان دیگر، روان‌آزاری ادراکی نوعی الگوی ارتباطی ناسازگار و مخرب است که در آن یک طرف می‌کوشد ادراک طرف مقابل از واقعیت را دچار تزلزل کند. روان‌آزاری ادراکی از طریق تاکتیک‌های زیر در محیط کار بروز می‌یابد: انکار گفته‌ها یا عملکردهای گذشته توسط سرپرست، حتی در صورت وجود اسناد و مدارک، بی‌اعتبار کردن احساسات و تجربیات کارمند (تو زیادی حساس هستی)، تغییر مداوم انتظارات و الزامات بدون اطلاع قبلی؛ سرزنش کارمند برای مشکلاتی که ایجاد نکرده است، نسبت دادن دستاوردهای کارمند به خود، انزوای اجتماعی قربانی از همکاران و استفاده از انتقاد مداوم در پوشش بازخورد سازنده (Westover, 2025). این فرایند که به تدریج و در درازمدت انجام می‌شود، هدف خود را در ایجاد و تقویت تردید نسبت به توانایی‌ها، قضاوت‌ها و برداشت‌های فرد از خود و واقعیت‌های محیط کار دنبال می‌کند (Fielding-Singh & Dmowska, 2022). در محیط‌های کاری، این پدیده می‌تواند از سوی سرپرستان از طریق تحریف واقعیت‌ها، انکار یا بازنویسی رویدادهای گذشته و ارائه پیام‌های متناقض بروز یابد، به‌گونه‌ای که کارکنان به تدریج نسبت به حافظه، قضاوت و برداشت‌های خود از موقعیت‌های کاری دچار تردید شوند (Sweet, 2019). پژوهش‌های بین‌المللی نشان می‌دهند که روان‌آزاری ادراکی در محیط‌های کاری به سرعت در حال گسترش است. طبق گزارش شاخص رفتار مدنی SHRM (انجمن مدیریت منابع انسانی آمریکا)، موارد بی‌ادبی در محیط کار از جمله شرمساری، روان‌آزاری ادراکی و کنترل خرد بیش از حد در سه ماهه اول سال ۲۰۲۵ نسبت به مدت مشابه سال قبل ۲۱.۵ درصد افزایش یافته است (Furtune, 2025). این رشد نگران‌کننده نشان از تبدیل شدن روان‌آزاری ادراکی به یک مسئله فراگیر و سیستمی در سازمان‌های معاصر دارد.

مفهوم گسلایتینگ در محیط کار در سه سطح تحلیلی متمایز اما به هم پیوسته قابل بررسی است. سطح اول، سطح فردی است که در آن گسلایتینگ به عنوان یک ویژگی شخصیتی یا تمایل روان‌شناختی فرد آزارگر (مانند ماکیاولیسم، خودشیفتگی یا نیاز به کنترل) و نیز آسیب‌پذیری‌های روانی قربانی در نظر گرفته می‌شود. در این سطح، تمرکز بر صفات درونی، انگیزه‌ها و تفاوت‌های فردی است (Ashraf, 2025). سطح دوم، سطح سرپرستانه یا تعاملی است که گسلایتینگ را به عنوان الگویی از رفتارهای عمدی و نظام‌مند در رابطه دوتایی سرپرست-زیردست تعریف می‌کند. در اینجا، تأکید بر تاکتیک‌هایی چون انکار گفته‌های گذشته، تحریف واقعیت در مکالمات روزمره، انتقاد مداوم در پوشش بازخورد سازنده و نسبت دادن دستاوردهای کارمند به خود است. سطح سوم، سطح سازمانی یا نهادی است که در آن گسلایتینگ نه به عنوان یک رفتار فردی یا رابطه‌ای، بلکه به عنوان یک آسیب سیستمی تلقی می‌شود که در ساختارهای قدرت غیررسمی، رویه‌های پنهان کاری، خلأهای نظارتی، فرهنگ نهادینه‌شده انکار اشتباهات و نبود مکانیسم‌های پاسخگویی ریشه دارد (Ebrahimi, 2025). در این سطح، قربانی یا عامل خاصی در کانون توجه نیست؛ بلکه مجموعه‌ای از قواعد نانوشته، شبکه‌های پنهان تصمیم‌گیری و ضعف‌های نهادی است که به طور سیستماتیک ادراک واقعیت را برای کارکنان دچار ابهام کرده و بستر را برای بروز رفتارهای گسلایتینگ در سطوح پایین‌تر فراهم می‌آورد (Sarkar, 2024). پژوهش حاضر با آگاهی از این تمایزهای نظری، سازمان (دانشگاه لرستان) را به عنوان واحد تحلیل نهایی خود در نظر می‌گیرد؛ با این حال، این انتخاب به معنای فروکاستن پدیده به سطح ساختارهای صرف نیست. بلکه رویکرد پژوهش، تحلیل چندسطحی از محرک‌هاست؛ به این معنا که شناسایی و رتبه‌بندی محرک‌ها در سه لایه‌ی علت‌شناختی (فردی، مدیریتی، سازمانی) به‌هم‌پیوسته صورت می‌گیرد.

پیامدهای روان‌آزاری ادراکی بر سلامت روان کارکنان و کارایی سازمانی عمیق و گسترده است. برخی از تأثیرات مستندشده شامل افزایش استرس، اضطراب و از دست دادن اعتماد به نفس، بروز افسردگی ناشی از تردید مزمن در خود، عملکرد شغلی ضعیف به دلیل کاهش انگیزه

^۱ روان‌آزاری ادراکی

و افزایش خطاها، فرسودگی شغلی، اخراج خاموش و کاهش چشمگیر تعهد سازمانی می‌باشد (Park & Lee, 2025). در سطح شناختی، استرس مزمن ناشی از روان‌آزاری ادراکی می‌تواند منجر به افزایش سطح کورتیزول و آسیب به هیپوکامپ (ناحیه‌ای از مغز که مسئول حافظه و یادگیری است) شود و در نتیجه عملکردهای اجرایی کارکنان را مختل نماید (Kariuki, 2025). در سطح سازمانی، روان‌آزاری ادراکی با کاهش تنوع و کیفیت منابع انسانی، تضعیف سرمایه روانی، افزایش نرخ ترک خدمت و در نهایت کاهش بهره‌وری، می‌تواند به یک چالش جدی برای بقا و رقابت‌پذیری سازمان‌ها تبدیل شود (Fielding-Singh & Dmowska, 2022). با این حال، شاید عمیق‌ترین و در عین حال مغفول‌مانده‌ترین پیامد گسلایتینگ در سطح سازمانی، فرسایش دانش^۲ باشد. هاروارد بیزینس ریویو در سال ۲۰۲۳ اشاره کرد که خروج ناگهانی کارکنان ارزش‌آفرین منفعل و یا تسهیم نکردن دانش توسط آنها که ناشی از تضعیف اعتماد سازمانی است، می‌تواند نیمی از سرمایه فکری سازمان را از بین ببرد (Kazemi, 2025). در سازمان‌هایی که گسلایتینگ رواج دارد، کارکنان به جای تسهیم دانش، به پنهان‌سازی دانش روی می‌آورند، چراکه تجربه به آنها آموخته است که ارائه دانش ممکن است به جای قدرانی، به تحریف، اتهام‌زنی یا سرزنش بینجامد (Černe et al., 2014). این پنهان‌سازی دانش در پاسخ به بی‌عدالتی سازمانی بروز می‌کند و چرخه معیوب منفی را تغذیه نموده و به تدریج حافظه سازمانی را تحلیل می‌برد (Holten et al., 2016). علیرغم این تأثیرات ویرانگر، مرور نظام‌مند پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که تاکنون هیچ مطالعه‌ای به رتبه‌بندی محرک‌های روان‌آزاری ادراکی منابع انسانی براساس ابعاد فرسایش دانش در دانشگاه لرستان، نپرداخته است. بیشتر پژوهش‌های پیشین (Kukreja & Pandey, 2023; Ebrahimi, 2025; Yasini et al., 2025)، عمدتاً بر شناسایی کیفی مؤلفه‌ها، توسعه ابزار یا بررسی پیامدهای روان‌شناختی گسلایتینگ متمرکز بوده‌اند، اما هیچ یک به این پرسش پاسخ نداده‌اند که مهمترین محرک‌های روان‌آزاری ادراکی براساس ابعاد فرسایش دانش در دانشگاه لرستان کدامند؟ این شکاف زمانی حیاتی‌تر می‌شود که بدانیم در بافت دانشگاه لرستان، به عنوان یک سازمان دولتی با ساختار سلسله‌مراتبی، بوروکراسی پیچیده، منابع مالی و انسانی محدود و فرهنگ سازمانی خاص، بستر برای بروز و تداوم گسلایتینگ به مراتب بیش از سازمان‌های خصوصی فراهم است. در ایران نیز پژوهش‌های اخیر (Ebrahimi, 2025 & Yasini et al., 2025) وجود این پدیده را در سازمان‌های دولتی تأیید کرده‌اند، اما همچنان خلا یک مطالعه کمی که اولویت محرک‌های روان‌آزاری ادراکی را براساس ابعاد فرسایش دانش مشخص کند، به ویژه در دانشگاه لرستان به عنوان مورد مطالعه، احساس می‌شود. از این رو، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش اساسی است که: مهم‌ترین محرک‌های روان‌آزاری ادراکی منابع انسانی براساس ابعاد فرسایش دانش در دانشگاه لرستان کدامند و اولویت آن‌ها به چه صورت است؟ نوآوری این پژوهش در کاربرد روش ترکیبی دلفی فازی (برای غربالگری و اجماع‌سازی خبرگان در شناسایی متغیرها) و روش مارکوس (برای رتبه‌بندی وزنی محرک‌ها) است که خروجی آن اولویت‌بندی کمی و شفاف از محرک‌های روان‌آزاری ادراکی براساس ابعاد فرسایش دانش می‌باشد.

ادبیات نظری

روان‌آزاری ادراکی منابع انسانی

روان‌آزاری ادراکی در محیط کار را می‌توان یک فرایند تعمدی، نظام‌یافته و پنهان تعریف کرد که هسته مرکزی آن مبتنی بر دستکاری اطلاعات، تحریف واقعیت‌های عینی و بازتعریف مداوم رویدادهاست. این پدیده در زمره الگوهای ارتباطی ناسازگار و مخرب طبقه‌بندی می‌شود، زیرا در آن، یک طرف (اغلب دارای قدرت یا اقتدار بیشتر) به طور مداوم و هدفمند می‌کوشد تا ادراک طرف مقابل را از واقعیت متزلزل، بی‌ثبات و در نهایت وابسته به روایت خود سازد (Fielding-Singh & Dmowska, 2022). به بیان دقیق‌تر، روان‌آزاری ادراکی نوعی خشونت روانی تدریجی است که مرز میان حقیقت و خیال را مخدوش کرده و قربانی را به تدریج نسبت به قضاوت‌ها، خاطرات و احساسات خود دچار شک می‌کند. در عمل و در بستر سازمانی، سرپرستان یا مدیرانی که از تاکتیک روان‌آزاری ادراکی استفاده می‌کنند، ممکن است از راهکارهای گوناگونی بهره گیرند: تحریف عینی وقایع ثبت‌شده (مانتن تغییر تاریخچه پروژه‌ها)، انکار گفتگوهای گذشته که مستند یا شنیداری وجود دارد، ارائه اظهارات و دستورالعمل‌های متناقض در بازه‌های زمانی مختلف، یا حتی نسبت دادن اشتباهات خود به زیردستان. هدف نهایی این راهبرد پیچیده روانشناختی، تضعیف تدریجی اعتبار حرفه‌ای و شخصی زیردست، ایجاد سردرگمی عمیق و مزمن در ذهن او، و در نهایت شکل‌دهی به فضایی غیرواقعی و متغیر است که در آن تنها روایت سرپرست (هرچند ناسازگار با شواهد عینی) به مثابه حقیقت مسلط پذیرفته می‌شود. (Graves & Spencer, 2022). این وضعیت را می‌توان نوعی استعمار شناختی در روابط کاری دانست که به مرور زمان، توانایی کارمند در تشخیص درست از نادرست را فرسایش می‌دهد. در بافت سازمانی و محیط‌های کاری مدرن،

². Knowledge Erosion

روان‌آزاری ادراکی پدیده‌ای است که عمدتاً در بستر روابط نابرابر قدرت ظهور می‌یابد و به طور ویژه در تعاملات دوگانه سرپرست-زیردست نمود پیدا می‌کند. اگرچه روان‌آزاری ادراکی گاه با مفاهیمی مانند قلدری سازمانی^۳، موبینگ^۴ و سوءاستفاده روانی^۵ همپوشانی دارد، اما ویژگی‌های متمایزکننده‌ای دارد: (۱) در روان‌آزاری ادراکی، تحریف و انکار واقعیت هسته مرکزی است، نه صرفاً پرخشگری یا تحقیر آشکار. (۲) هدف نهایی، ایجاد تردید در خودکارآمدی و قضاوت حرفه‌ای قربانی است، نه صرفاً ترساندن یا کنترل رفتار. (۳) روان‌آزاری ادراکی به طور معمول تدریجی و پنهان است، در حالی که قلدری می‌تواند آشکار و ناگهانی باشد. (۴) در روان‌آزاری ادراکی، قربانی اغلب از ماهیت سوءاستفاده آگاه نیست و آن را به ضعف‌های شخصی خود نسبت می‌دهد (Kukreja & Pandey, 2023). در حالی که در یک تعارض سالم، دو طرف امکان بیان نظر و بازتعریف مشترک واقعیت را دارند، در روان‌آزاری ادراکی، یکی از طرفین به طور فعال واقعیت طرف دیگر را نفی می‌کند. سرپرستانی که از این تاکتیک استفاده می‌کنند، معمولاً از اختیار نهادی و اقتدار موقعیتی خود به عنوان ابزاری برای به کارگیری مجموعه‌ای از استراتژی‌های روانشناختی پیچیده بهره می‌برند. هسته اصلی این استراتژی‌ها، القای تردید مزمن نسبت به قضاوت حرفه‌ای، حافظه رویدادها و ثبات روانی فرد است. این فرآیند اغلب با هدف مستقیم قراردادن کاردانش و تخصص حرفه‌ای کارمند اجرا می‌شود. به عنوان مثال، سرپرستان که موجب ایجاد روان‌آزاری ادراکی می‌شوند، ممکن است به طور مکرر و نظاممند در مورد توانایی‌های فنی، دانش تخصصی و قابلیت تصمیم‌گیری زیردستان خود ابراز تردید کنند؛ موفقیت‌های آشکار آنان را نادیده بگیرند یا به دیگران نسبت دهند؛ اشتباهات جزئی و طبیعی را به شکلی اغراق‌آمیز بزرگنمایی کرده و آن را نشانه نالایق بودن کلی فرد معرفی نمایند؛ و در برابر خطاهای جدی خود یا سازمان، واکنش دفاعی انکار و سرزنش زیردستان را نشان دهند (Sweet, 2019). نتیجه تدریجی چنین رفتاری، تخریب آرام اما غیرقابل انکار اعتماد به نفس حرفه‌ای و ایجاد حس عمیق و فراگیر بی‌کفایتی، ناامنی و ساختارشکنی شناختی در فرد قربانی است. کارمند کم‌کم نمی‌داند که آیا واقعاً اشتباه کرده، آیا حافظه‌اش درست کار می‌کند، یا آیا شایستگی‌های حرفه‌ای‌اش به اندازه‌ای که فکر می‌کرده ضعیف است. در سطحی کلان‌تر و سازمانی، تکثیر این پدیده می‌تواند به شکل‌گیری یک فرهنگ سمی و پارانوئید بینجامد؛ فرهنگی که در آن خلاقیت سرکوب می‌شود، مشارکت و ایده‌پردازی جای خود را به سکوت و احتیاط افراطی می‌دهد، رفاه روانی کارکنان به شدت آسیب می‌بیند، و در نهایت حافظه سازمانی و سرمایه دانشی فرسایش می‌یابد. با توجه به افزایش چشمگیر گزارش‌های بالینی و تجربی در سال‌های اخیر مبنی بر شیوع این رفتار در عرصه سازمانی، به ویژه در ساختارهای سلسله‌مراتبی و بوروکراسی‌های دولتی، توجه جدی پژوهشگران، روان‌شناسان صنعتی-سازمانی و متخصصان مدیریت منابع انسانی به این شکل خاص از سوءاستفاده روانی در محیط‌های کاری ضرورتی انکارناپذیر یافته است. این موضوع به ویژه در روابط عمودی قدرت (مدیر-کارمند) که عدم تقارن اطلاعاتی و اقتدار رسمی امکان سوءاستفاده را تسهیل می‌کند، نیازمند واکاوی عمیق و ارائه مدل‌های پیشگیرانه و مداخله‌ای است (Clark, 2024).

فرسایش دانش

در عصر اقتصاد دانش‌محور، دانش به عنوان ارزشمندترین دارایی نامشهود سازمان‌ها شناخته می‌شود که می‌تواند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند. با این حال، سازمان‌ها به طور مداوم با پدیده‌ای خاموش اما مخرب مواجه‌اند: فرسایش دانش. این مفهوم به فرایند تدریجی کاهش، زوال و از دست رفتن ارزش، دقت و کاربردپذیری دانش سازمانی در طول زمان اشاره دارد (Viale & Coletta, 2019). بر خلاف نگرش سنتی که دانش را به عنوان یک دارایی ثابت تلقی می‌کرد، رویکردهای نوین آن را تابعی پویا و رو به زوال می‌دانند (Brook Manville, 2025). فرسایش دانش با مفاهیم مرتبط دیگری همچون زوال دانش^۶ و از دست‌رفتگی دانش^۷ همپوشانی دارد. از دست‌رفتگی دانش به ناتوانی در حفظ دانش سازمانی تعریف می‌شود (Bamdad soofi et al., 2017)، در حالی که فرسایش دانش به فرایند تدریجی و اغلب غیرقابل تشخیص کاهش کیفیت و کمیت دانش موجود در سازمان اطلاق می‌گردد (Massingham, 2022). این فرایند نه تنها شامل از دست‌رفتگی دانش صریح (مانند مستندات و رویه‌ها) می‌شود، بلکه جنبه ضمنی و نهفته دانش (مانند تجربیات، بصیرت‌ها و شایستگی‌های فردی) را نیز دربرمی‌گیرد (Leonard, 2014). پژوهشگران مدیریت دانش، گونه‌شناسی‌های متعددی از فرسایش دانش ارائه داده‌اند که در یک تقسیم‌بندی جامع می‌توان آن را در سه سطح اصلی دسته‌بندی کرد: فرسایش دانش صریح، ضمنی و رابطه‌ای. فرسایش دانش صریح

3. Bullying

4. Mobbing

5. Psychological Abuse

6. Knowledge Degradation

7. Knowledge Loss

به از بین رفتن دانش مستند، مدون و قابل انتقال اطلاق می‌شود که در قالب دستورالعمل‌ها، رویه‌ها، گزارش‌ها، بانک‌های اطلاعاتی و پایگاه‌های دانش سازمانی ذخیره شده است و معمولاً به دلایلی همچون عدم به‌روزرسانی مستندات، تغییر سیستم‌های فناوری اطلاعات، تخریب فیزیکی یا دیجیتالی منابع و بی‌توجهی به مدیریت چرخه حیات دانش رخ می‌دهد (Levy, 2011). فرسایش دانش ضمنی به کاهش دانش شخصی، تجربی و زمینه‌مند اشاره دارد که در ذهن کارکنان و در قالب مهارت‌ها، بصیرت‌ها، شهودها و قضاوت‌های حرفه‌ای نهفته است و اغلب در نتیجه خروج کارکنان کلیدی، بازنشستگی نیروهای باتجربه و کوچ کارکنان دانشی رخ می‌دهد (Forbes, 2025). زمانی که یک مهندس با تجربه سازمان را ترک می‌کند، دهه‌ها دانش انباشته شده را با خود می‌برد که به سادگی قابل مستندسازی یا جایگزینی نیست. فرسایش دانش رابطه‌ای و اجتماعی نیز شامل از بین رفتن الگوهای تعاملی، شبکه‌های ارتباطی، اعتماد متقابل و هنجارهای همکاری است که بستر خلق و تسهیم دانش را فراهم می‌کنند؛ اگرچه این نوع فرسایش کمتر مورد توجه قرار گرفته است، پیامدهای آن می‌تواند به مراتب از دو نوع دیگر عمیق‌تر باشد، زیرا از بین رفتن سرمایه اجتماعی، زنجیره انتقال تجربیات را قطع کرده و سازمان را در معرض فراموشی سازمانی قرار می‌دهد (Argote & Miron-Spektor, 2011).

در دانشگاه لرستان به عنوان یک نهاد دانشگاهی دولتی، به دلیل ویژگی‌های خاص این گونه سازمان‌ها (مانند ساختار سلسله‌مراتبی، فرایندهای بوروکراتیک و الزامات پاسخگویی عمومی)، فرسایش دانش پیامدهای عمیق‌تری نسبت به سازمان‌های خصوصی دارد. از جمله این پیامدها در دانشگاه لرستان می‌توان به کاهش اثربخشی و کارایی سازمانی اشاره کرد؛ زیرا از دست‌رفتگی دانش عملیاتی موجب افزایش زمان و هزینه انجام وظایف می‌شود. مطالعات نشان می‌دهد که فرسایش دانش می‌تواند مستقیماً بر اثربخشی واحدهای کاری و عملکرد کلی سازمان تأثیر منفی بگذارد (Massingham, 2022). تضعیف حافظه سازمانی به عنوان سرمایه انباشته‌شده دانش، تجربیات و رویدادهای دانشگاه لرستان، در اثر فرسایش دانش به تدریج تحلیل می‌رود؛ این پدیده که زوال حافظه نهادی نامیده می‌شود، دانشگاه لرستان را مجبور می‌کند اشتباهات گذشته را دوباره مرتکب شود (Term, 2025). از دیگر پیامدهای قابل توجه برای این دانشگاه می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: بروز اشتباهات مکرر و افزایش ریسک‌پذیری ناشی از فقدان یادگیری از تجربیات گذشته؛ کاهش نوآوری و خلاقیت سازمانی به دلیل فرسایش پایه دانشی؛ هدررفت سرمایه‌های انسانی و مالی که برای جذب، آموزش و توسعه کارکنان دانشگاه لرستان صرف شده است؛ افزایش وابستگی به افراد خاص (نقاط شکست سازمانی) که دانشگاه را در برابر خروج ناگهانی آن افراد شدیداً آسیب‌پذیر می‌کند (Harvard Business School, 2005)؛ آسیب به اعتماد عمومی که برای دانشگاه لرستان به عنوان یک نهاد دولتی پاسخگو در برابر شهروندان و ذی‌نفعان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (Crouch, 2015) و در نهایت گسترش ناآگاهی و جهل سازمانی که می‌تواند فرایند تصمیم‌گیری و کیفیت خدمات آموزشی و پژوهشی این دانشگاه را به شدت تحت تأثیر قرار دهد (Management Review Quarterly, 2023).

روان‌آزاری ادراکی منابع انسانی براساس ابعاد فرسایش دانش سازمانی

در این میان، روان‌آزاری ادراکی به عنوان یکی از عمیق‌ترین و در عین حال پنهان‌ترین عوامل رفتاری در دانشگاه لرستان، می‌تواند همراهی قابل توجهی با فرسایش دانش داشته باشد. روان‌آزاری ادراکی در محیط کار فرایندی عمدی، نظام‌یافته و مبتنی بر دستکاری اطلاعات و تحریف واقعیت است که در آن یک طرف (اغلب سرپرست) به طور مداوم در پی بی‌ثبات‌سازی ادراک طرف دیگر از واقعیت است (Fielding-Singh & Dmowska, 2022). پیوند میان روان‌آزاری ادراکی و فرسایش دانش در چند سطح قابل تحلیل است. نخست، روان‌آزاری ادراکی با تضعیف امنیت روانی، که به عنوان باور جمعی اعضای تیم مبنی بر ایمن بودن ریسک‌پذیری در روابط بین‌فردی تعریف می‌شود، پیش‌شرط لازم برای جریان دانش را در دانشگاه لرستان از بین می‌برد. زمانی که روان‌آزاری ادراکی در این دانشگاه رواج می‌یابد، مدیران با تحریف واقعیت، انکار رویدادهای گذشته و سرزنش کارکنان، امنیت روانی را به شدت تخریب می‌کنند. کارکنان از ارائه ایده‌های جدید، نقد وضع موجود یا حتی بیان مشکلات حرفه‌ای خود وحشت دارند، زیرا می‌دانند احتمال تحریف گفته‌هایشان توسط سرپرست و استفاده از آن علیه خودشان وجود دارد (Sharma, 2020). در چنین فضایی، چرخه‌های طبیعی خلق، تسهیم و بازخورد دانش به طور کامل مختل می‌شود و دانش نوظهور پیش از آنکه فرصت نهادینه‌شدن پیدا کند، از بین می‌رود. دوم، مهم‌ترین و مستقیم‌ترین پیوند میان روان‌آزاری ادراکی و فرسایش دانش از طریق پنهان‌سازی دانش برقرار می‌شود. روان‌آزاری ادراکی به عنوان یک استراتژی ارتباطی مخرب، کارکنان دانشگاه لرستان را وادار می‌کند تا به دفاع از خود بپردازند و سکوت راهبردی را در پیش گیرند. در چنین بافتی، کارکنان به جای آنکه در فرایندهای حل مسئله مشارکت کنند، دانش و تخصص خود را پنهان می‌سازند تا از اتهام‌زنی‌های بعدی در امان بمانند. پژوهش‌ها نشان داده است که نقض‌های ادراک‌شده در محیط کار (مانند رفتار روان‌آزاری ادراکی) به طور مستقیم منجر به افزایش رفتارهای پنهان‌سازی دانش و کاهش رفتارهای تسهیم دانش می‌شود. در فضای تحت تسلط روان‌آزاری ادراکی، دانش به کالایی ارزشمند برای بقا تبدیل می‌شود

که افراد تمایل ندارند آن را در اختیار دیگران قرار دهند (Černe et al., 2014). سوم، در دانشگاه لرستان که روان‌آزاری ادراکی ممکن است در آن ریشه دوانده باشد، سکوت سازمانی به یک هنجار نانوشته تبدیل می‌شود. کارکنان به دلایل مختلفی از جمله ترس از عواقب (تجربه مستقیم یا مشاهده برخوردهای تنبیهی با همکارانی که ایده یا انتقادی مطرح کرده‌اند)، باور به بی‌اثر بودن (چون روان‌آزاری ادراکی با تحریف مداوم واقعیت، این باور را ایجاد می‌کند که بیان دانش یا ارائه بازخورد فایده‌ای ندارد) و احساس درماندگی آموخته شده^۸ که پس از تجربه‌های مکرر روان‌آزاری ادراکی، هرگونه تلاش برای مشارکت دانشی را محکوم به شکست می‌دانند، از بیان عقاید و دانش خود خودداری می‌کنند. چهارم، روان‌آزاری ادراکی شبکه‌های ارتباطی غیررسمی و اعتماد متقابل میان کارکنان دانشگاه لرستان را نابود می‌کند؛ افراد از درخواست کمک یا دانش از یکدیگر اجتناب می‌کنند (مبادا برچسب ناتوانی یا نالایی بخورند)، همکاری‌های بین‌واحدی به حداقل می‌رسد و تسهیم دانش میان‌نسلی (از کارکنان باتجربه به تازه‌واردان) مختل می‌شود، زیرا مدیر بدخواه ممکن است آن را آموزش ناصحیح یا تخریب فرهنگ سازمانی تلقی کند. پنجم، فراتر از سطح تعاملات فردی، مفهوم روان‌آزاری ادراکی سازمانی وضعیتی است که در آن ارزش‌های اعلام‌شده دانشگاه لرستان (مانند شفافیت، عدالت و به‌روزی دانش) با رفتارهای واقعی آن (مانند انکار مشکلات سیستمی، سانسور اطلاعات و تحریف داده‌ها) در تضاد آشکار قرار می‌گیرد (Kincaid et al., 2023). این سطح از روان‌آزاری ادراکی که در ساختارها، سیاست‌ها و فرهنگ سازمانی این دانشگاه نهادینه شده است، با تخریب اعتماد کلی در سیستم، جریان‌های طبیعی دانش را در تمام سطوح دانشگاه لرستان مسدود می‌کند.

پیشینه پژوهش

Table 1. Research background.

جدول ۱. پیشینه پژوهش.

نام نویسنده و سال	عنوان پژوهش	یافته‌ها	ارتباط با پژوهش حاضر
Yasini et al., (2025)	فهم پدیده گسلایتینگ در روابط سازمانی	نتایج کدگذاری حاصل از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها نشان داد که پدیده گسلایتینگ شامل ۱۸ مقوله اصلی است و در ۴ حوزه مختلف دیده می‌شود. اولین حوزه مربوط به مدیریت و رهبری است که دارای مقوله‌هایی مانند: ناتوانی مدیر در پذیرش اشتباهات، عدم پذیرش مسغولیت خود، محدودیت در تصمیم‌گیری، عدم پذیرش نظرات دیگران، و کنار گذاشتن احساسات است. دومین حوزه ارتباطات و تعاملات اجتماعی است که دارای مقوله‌هایی مانند: کنترل روابط اجتماعی، پخش اطلاعات نادرست، ایجاد عدم اطمینان و تردید در فرد، پنهان‌کاری، و استفاده از حس غم و ناامیدی است. سومین حوزه رفتارهای مدیریتی و شغلی است که دارای مقوله‌های رفتارهای سرزنشگری، رفتار ماکیاوولی، قلدری، انتقادات مداوم، پروژه کردن رفتارها، و استفاده از احساسات گذشته است. چهارمین حوزه روان‌شناختی است که در آن مقوله‌های کنترل در زندگی شخصی کارکنان، و رفتارهای سرزنشی قرار می‌گیرند.	این پژوهش با شناسایی ۱۸ مقوله گسلایتینگ در چهار حوزه (مدیریت و رهبری، ارتباطات، رفتارهای مدیریتی و روان‌شناختی)، پیشایندهای مهمی را فراهم می‌کند که می‌توانند به عنوان محرک‌های گسلایتینگ منابع انسانی در پژوهش حاضر مورد رتبه‌بندی قرار گیرند. یافته‌های کیفی این پژوهش مبنای اولیه برای طراحی پرسشنامه دلفی فازی در مطالعه حاضر به شمار می‌رود.

⁸. Learned Helplessness

این پژوهش پدیدارشناسانه با آشکارسازی تم‌هایی چون تحریف گفتمان سازمانی و کنترل‌های رفتاری، زمینه را برای درک چگونگی اثرگذاری گسلایتینگ بر فرسایش دانش فراهم می‌کند. نتایج آن به پژوهش حاضر کمک می‌کند تا پیوند میان تحریف واقعیت و کاهش جریان دانش را در اولویت‌بندی محرک‌ها لحاظ کند.	تجربه گسلایتینگ از طریق چهار تم در قالب پانزده خوشه بیان شد. یافته‌ها نشان داد در تجربه پدیده گسلایتینگ گفتمان سازمانی تحریف می‌شود، زمینه آسیب‌پذیری فراهم می‌شود، کنترل‌های رفتاری و سرکوب‌گفتاری به شیوه‌های مختلف اعمال می‌شوند، و پس از بحران بازسازی یا فروپاشی روانی تجربه می‌شود.	Ebrahimi (2025) فهم پدیده گسلایتینگ در بافتار سازمانی: رویکرد پدیدارشناسی توصیفی
مقیاس معتبر سنجش گسلایتینگ سرپرستان (با دو عامل از دست رفتن اعتماد به خود و سوءاستفاده از قدرت) در این پژوهش، ابزاری برای سنجش کمی متغیرهای مستقل پژوهش ما فراهم می‌آورد. همبستگی این مقیاس با پیامدهایی مانند فرسودگی و استعفای خاموش، ضرورت بررسی اثر گسلایتینگ بر فرسایش دانش را تقویت می‌کند.	مقیاس گسلایتینگ در محیط کار، ابزاری معتبر، پایا، کوتاه و کاربردی برای سنجش رفتارهای گسلایتینگ از سوی سرپرستان در محیط‌های کاری است. این مقیاس با برخورداری از ساختار دو عاملی شامل از دست رفتن اعتماد به خود و سوءاستفاده از قدرت و ۱۱ گویه، از روایی محتوایی، صوری، سازه‌ای و همزمان مطلوبی برخوردار است. همچنین، پایایی بسیار بالای ابزار از طریق آلفای کرونباخ، امگای مک‌دونالد و ضریب همبستگی در آزمون-بازآزمون تأیید شد. همبستگی معنادار مقیاس گسلایتینگ در محیط کار با شاخص‌های سلامت روان، فرسودگی شغلی، استعفای خاموش و تعهد کاری نشان می‌دهد که گسلایتینگ در محیط کار نقش مهمی در تضعیف سلامت روان و عملکرد شغلی کارکنان دارد. در مجموع، شناسایی دقیق و معتبر رفتارهای آسیب‌زای سرپرستان از طریق این ابزار می‌تواند گامی مؤثر در جهت ارتقای سلامت روان کارکنان و بهبود بهره‌وری سازمانی باشد.	Katsiroumpa et al. (2025) گسلایتینگ در مقیاس کاری
نشان دادن رابطه منفی بین گسلایتینگ و تثبیت حرفه‌ای پرستاران، پژوهش ما را در این فرضیه رهنمون می‌سازد که گسلایتینگ از طریق تضعیف تعهد حرفه‌ای می‌تواند به فرسایش دانش در سازمان‌های دولتی بینجامد. یافته آن درباره همبستگی مثبت گسلایتینگ با موبینگ نیز به غنای مدل محرک‌های پژوهش حاضر می‌افزاید.	بین تثبیت حرفه‌ای پرستاران با هر دو عامل گسلایتینگ و موبینگ رابطه منفی وجود دارد. به این معنی که افزایش رفتارهای گسلایتینگ و موبینگ با کاهش میزان تثبیت پرستاران در حرفه‌شان همراه است. همچنین بین گسلایتینگ و موبینگ رابطه مثبت گزارش شد، یعنی هرچه گسلایتینگ بیشتر باشد، رفتارهای موبینگ هم تمایل به افزایش دارد. در یک نتیجه‌گیری کلی می‌توان بیان کرد که رفتارهای مخرب مانند گسلایتینگ و موبینگ تأثیر قابل‌توجهی بر تثبیت شغلی پرستاران دارند و می‌توانند باعث تضعیف تعهد حرفه‌ای در این گروه شوند. لذا توجه بیشتر به ایجاد فرهنگ سازمانی سالم و پیشگیری از چنین	Atta et al. (2025) درک تأثیر مخرب رفتارهای گسلایتینگ و موبینگ در محیط کار بر تثبیت حرفه‌ای پرستاران

رفتارهایی برای بهبود محیط کار پرستاران ضروری است.		
Amjad et al. (2025)	جنگ روانی در محل کار: هوش هیجانی به عنوان یک میانجی بین گسلایتینگ در محل کار و رفاه کارکنان	گسلایتینگ در محل کار تأثیر قابل توجهی بر رفاه کارکنان دارد، در حالی که هوش هیجانی تأثیر تعدیل کننده‌ای بر گسلایتینگ در محل کار و رفاه کارکنان دارد. این نشان می‌دهد که برخی از کارمندان نه تنها در برابر دستکاری مقاومت می‌کنند، بلکه از آن به عنوان منبعی برای رشد درونی نیز استفاده می‌کنند.
Park & Lee (2025)	تأثیر گسلایتینگ محیط کار بر سلامت روان کارکنان: نقش واسطه‌ای ارضای نیازهای روانی پایه	گسلایتینگ به طور معناداری ارضای نیازهای خودمختاری و تعلق اجتماعی کارکنان را کاهش می‌دهد و به طور غیرمستقیم بهزیستی ذهنی را تضعیف کرده و علائم افسردگی و اضطراب را تشدید می‌کند.
Kariuki (2025)	رنج خاموش: تحلیل جامع قلدری پنهان	کارکنان قربانی گسلایتینگ اغلب الگوی تخریب شناختی شامل از دست دادن حافظه، بی‌توجهی و اختلال در عملکردهای اجرایی را تجربه می‌کنند.
Ajayi et al. (2024)	تأثیر گسلایتینگ بر عملکرد کارکنان در دانشگاه خصوصی نیجریه	نظارت توهین آمیز به طور قابل توجهی بر عملکرد وظیفه تأثیر می‌گذارد؛ در حالی که سوءاستفاده روانی نیز رابطه معناداری با عملکرد انطباقی دارد. نظارت توهین آمیز و سوءاستفاده روانی به عنوان شاخص‌های سوء استفاده از گسلایت، اشکال بسیار مضر از سوءاستفاده هستند که نه تنها عواقب مخربی برای اهداف فردی دارند، بلکه پیامدهای جدی برای جامعه دانشگاهی گسترده‌تر نیز دارند و فرصت‌های عملکرد بهینه را محدود می‌کنند.
Hackett (2024)	مطالعه پدیدارشناختی تأثیر گسلایتینگ بر خودپنداره در محیط کار	از آنجایی که گسلایتینگ بر خودپنداره در محل کار تأثیر منفی می‌گذارد، پیامدهایی برای افزایش آگاهی و کاهش میزان گسلایتینگ وجود دارد. این مطالعه در مؤسسات ملی بهداشت انجام شد. کارمندانی که در موقعیت‌های شغلی‌ای بودند که بیشترین
	تأثیر منفی گسلایتینگ بر خودپنداره در محیط کار (مطالعه پدیدارشناختی در مؤسسات ملی بهداشت)، نشان می‌دهد که چگونه کارکنان قربانی به تدریج ارزش دانش و توانایی‌های خود را زیر سؤال می‌برند. این فرایند خودشناسی، شناختی،	

یکی از مجراهای کلیدی برای فرسایش دانش است که پژوهش ما باید در رتبه‌بندی محرک‌های گسلایتینگ آن را لحاظ کند.	احتمال تأثیرپذیری از رفتارهای گسلایتینگ را داشتند، در مصاحبه‌های ساختاریافته شرکت کردند تا تجربیات خود را در مورد گسلایتینگ و تأثیر آن بر خودانگاره‌هایشان بررسی کنند. این مطالعه اطلاعاتی در مورد تکامل خودانگاره شرکت‌کنندگان و همچنین اقدامات سازمانی که آنها هنگام تغییر در واقعیت خود انجام دادند، ارائه داد.	
ارتباط ماکیاولیسم با دستکاری عاطفی و رفتارهای کاری ضدتولید، ویژگی‌های شخصیتی عامل گسلایتینگ را آشکار می‌سازد. پژوهش حاضر می‌تواند «محرک‌های فردی-شخصیتی گسلایتینگ» برگرفته از این یافته را در کنار محرک‌های سازمانی و مدیریتی، در فرآیند دلفی فازی وارد و سپس اولویت آن‌ها را مشخص کند.	نتایج نشان‌دهنده رابطه مثبت بین ماکیاولیسم و رفتارهای کاری غیرمولد، دستکاری عاطفی و رفتارهای کاری غیرمولد و تأثیر غیرمستقیم ماکیاولیسم بر رفتارهای کاری غیرمولد از طریق دستکاری عاطفی بود. علاوه بر این، تفاوت‌های فردی در شخصیت (سازگاری، وظیفه‌شناسی، ثبات عاطفی و هوش هیجانی) و کنترل عاطفی، اثر غیرمستقیم ماکیاولیسم بر رفتارهای کاری غیرمولد از طریق دستکاری عاطفی را کاهش داد، در حالی که مهارت سیاسی خودگزارش‌شده این رابطه را افزایش داد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که دستکاری عاطفی مکانیسمی است که از طریق آن ماکیاولیسم با نتایج منفی محل کار مرتبط است و ویژگی‌ها و مهارت‌های شخصیتی می‌توانند این رابطه را تضعیف یا تقویت کنند.	Burns et al. (2024) دستکاری عاطفی در محیط کار: بررسی اثرات غیرمستقیم ماکیاولیسم بر رفتارهای کاری ضدتولید
مقیاس دوبعدی گسلایتینگ در کار (کوچک‌نمایی و آزار) که با تعارض نقش و کاهش رضایت شغلی مرتبط است، چارچوب مفهومی مناسبی برای تعریف محرک‌های گسلایتینگ در پژوهش ما ارائه می‌دهد. رابطه آن با تعارض نقش می‌تواند به عنوان یکی از مسیرهای اثرگذاری بر فرسایش دانش در سازمان‌های دولتی در نظر گرفته شود.	نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی نشان داد که گسلایتینگ در کار دارای ساختار دوبعدی (کوچک‌نمایی و آزار) است. تحلیل‌های عاملی اکتشافی و تأییدی نشان داد که گسلایتینگ در کار دارای ساختار دوبعدی (کوچک‌نمایی و آزار) است. پرسشنامه گسلایتینگ در کار پایایی داخلی مناسبی داشت. در مطالعه زمانی-تأخیری با ۲۵۸ شرکت‌کننده، گسلایتینگ در کار با تعارض نقش رابطه مثبت و با رضایت شغلی، رابطه منفی داشت	Kukreja & Pandey (2023) پدیده گسلایتینگ در محل کار: مفهوم‌سازی، توسعه و اعتبارسنجی یک مقیاس

پس از مرور نظام‌مند پیشینه پژوهش، مشاهده می‌شود که مطالعات انجام‌شده در حوزه روان‌آزاری ادراکی عمدتاً بر سه محور متمرکز بوده‌اند: نخست، پژوهش‌های کیفی و پدیدارشناختی مانند مطالعات یاسینی و همکاران (۱۴۰۴) و ابراهیمی (۱۴۰۴) که به شناسایی مؤلفه‌ها، ابعاد و تجربه زیسته گسلایتینگ در سازمان‌های دولتی پرداخته و مقوله‌هایی چون تحریف گفتمان، کنترل رفتاری و سرکوب گفتاری را آشکار ساخته‌اند؛ دوم، پژوهش‌های توسعه ابزار مانند کارهای کاتسرومپا و همکاران (۲۰۲۵) و کوکرجا و پاندی (۲۰۲۳) که مقیاس‌های معتبری برای سنجش گسلایتینگ سرپرستان با ابعادی چون از دست رفتن اعتماد به خود و سوءاستفاده از قدرت ارائه داده‌اند؛ سوم، مطالعات کمی دامن‌دار که پیامدهای روان‌آزاری ادراکی را بر

سلامت روان (Park & Lee, 2025)، عملکرد شغلی (Ajayi et al., 2024)، تثبیت حرفه‌ای (Atta et al., 2025)، خودپنداره (Hackett, 2024)، رفاه کارکنان (Amjad et al., 2025) و تخریب شناختی (Kariuki, 2025) نشان داده‌اند. با وجود این تلاش‌ها، یک شکاف اساسی در ادبیات موضوع به چشم می‌خورد: هیچ یک از پژوهش‌های پیشین به بررسی کمی و اولویت‌بندی محرک‌های روان‌آزاری ادراکی منابع انسانی براساس ابعاد فرسایش دانش، به‌ویژه در بافت دانشگاه لرستان که به دلیل ساختار سلسله‌مراتبی، بوروکراسی پیچیده و فرهنگ اقتدارگرا، بستر مناسبی برای ظهور روان‌آزاری ادراکی فراهم است، نپرداخته‌اند. همچنین، علیرغم اشاره برخی مطالعات به همبستگی‌هایی نظیر کاهش تعهد سازمانی و فرسودگی شغلی، مفهوم فرسایش دانش که یکی از حیاتی‌ترین سرمایه‌های نامشهود در سازمان‌های دانش‌محور امروزی است، به‌عنوان چارچوبی برای سنجش و رتبه‌بندی محرک‌های روان‌آزاری ادراکی مورد توجه قرار نگرفته و اولویت محرک‌های گوناگون روان‌آزاری ادراکی بر اساس ابعاد فرسایش دانش به صورت تجربی و اولویت‌بندی شده بررسی نگردیده است. از سوی دیگر، روش‌شناسی پژوهش‌های پیشین عمدتاً بر پدیدارشناسی، تحلیل عاملی و همبستگی متمرکز بوده و از رویکردهای تصمیم‌گیری چندشاخصه فازی (مانند دلفی فازی و مارکوس) که قادر به رتبه‌بندی کمی و تعیین اولویت محرک‌ها بر اساس معیارهای مشخص هستند، استفاده نکرده‌اند. این شکاف زمانی عمیق‌تر می‌شود که بدانیم در دانشگاه لرستان، منابع مالی و انسانی محدود است و نمی‌توان به طور همزمان با تمامی اشکال روان‌آزاری ادراکی مقابله کرد؛ بلکه نیاز به شناسایی اولویت‌دارترین محرک‌ها بر اساس ابعاد فرسایش دانش وجود دارد. از این رو، پژوهش حاضر با هدف تکمیل حلقه مفقوده میان مطالعات کیفی شناسایی مؤلفه‌های روان‌آزاری ادراکی و مطالعات کمی اولویت‌سنجی، به دنبال رتبه‌بندی محرک‌های روان‌آزاری ادراکی منابع انسانی بر اساس ابعاد فرسایش دانش در دانشگاه لرستان با بهره‌گیری از روش ترکیبی دلفی فازی (برای اجماع خبرگان در شناسایی و غربالگری محرک‌های بومی) و روش مارکوس (برای اولویت‌بندی کمی و تعیین وزن‌های نهایی) است. این پژوهش از آن جهت ضرورت می‌یابد که خروجی آن، یعنی فهرست رتبه‌بندی شده محرک‌های روان‌آزاری ادراکی بر اساس ابعاد فرسایش دانش، می‌تواند به خبرگان در دانشگاه لرستان کمک کند تا با صرف حداقل منابع، اولویت‌بندی مناسبی برای اقدامات اصلاحی در جهت کاهش رفتارهای روان‌آزاری ادراکی و حفظ سرمایه دانشی سازمان خود داشته باشند و از این رهگذر، گامی مؤثر در جهت ارتقای سلامت روانی کارکنان، شفافیت سازمانی و حفظ حافظه نهادی بردارند. چارچوب مفهومی پژوهش در ادامه، در قالب مدل بصری ترسیم شده است.



Fig

1.

Conceptual model of the research.

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر باتوجه به اینکه با هدف حل مسئله‌ی مطرح شده انجام شده است، از نظر هدف کاربردی است و از حیث شیوه گردآوری اطلاعات، در زمره‌ی پژوهش‌های اکتشافی قرار می‌گیرد. این پژوهش، پژوهشی آمیخته است و به دلیل اینکه در بخش کیفی دارای رویکرد استقرایی و در بخش کمی دارای رویکرد قیاسی است، لذا در زمره‌ی پژوهش‌های قیاسی استقرایی قرار می‌گیرد. جامعه آماری این پژوهش به دانشگاه لرستان محدود می‌شود و شامل خبرگان متشکل از کارمندان شاغل در این دانشگاه و اساتید دانشگاه می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری، ۱۲ نفر از آنان انتخاب شدند. معیارهای انتخاب خبرگان داشتن سابقه کار در حوزه مدیریت و منابع انسانی، داشتن تجربه مستقیم مدیریتی یا مشاوره منابع انسانی و حداقل مدرک کارشناسی ارشد بود. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش مصاحبه و پرسشنامه می‌باشد. باتوجه به اینکه هدف اصلی پژوهش، رتبه‌بندی محرک‌های روان‌آزایی ادراکی منابع انسانی بر اساس ابعاد فرسایش دانش در دانشگاه لرستان می‌باشد، لذا برای دستیابی به این هدف، از رویکرد ترکیبی دلفی فازی (برای غربالگری و اجماع‌سازی خبرگان در شناسایی محرک‌های مؤثر) و روش مارکوس (برای اولویت‌بندی نهایی و رتبه‌بندی کمی) استفاده شده است. پژوهش در سه مرحله اصلی اجرا گردید.

مرحله اول: استخراج اولیه محرک‌های روان‌آزایی ادراکی منابع انسانی. بااستفاده از مصاحبه با خبرگان، فهرست جامعی از محرک‌های روان‌آزایی ادراکی استخراج گردید. فهرست اولیه شامل ۱۵ محرک بود.

مرحله دوم: غربالگری محرک‌ها با استفاده از روش دلفی فازی. به منظور کاهش تعداد محرک‌ها و انتخاب آن دسته از محرک‌هایی که بیشترین ارتباط را با پدیده فرسایش دانش در دانشگاه لرستان دارند، پرسشنامه خبره‌سنجی طراحی شد. در این پرسشنامه، از خبرگان خواسته شد میزان اهمیت هر محرک را در ایجاد و تشدید روان‌آزایی ادراکی باتوجه به ابعاد فرسایش دانش، بر اساس طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای فازی (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد) ارزیابی کنند. برای تبدیل عبارات زبانی به اعداد فازی مثلثی، از طیف فازی ۵ تایی لیکرت استفاده شد (Habibi et al., 2015).

Table 2. Triangular fuzzy numbers of the 5-point Likert scale.

جدول ۲. اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت.

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۰/۷۵، ۱، ۱)	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	(۰، ۰، ۰/۲۵)

مرحله سوم: رتبه‌بندی محرک‌های نهایی با استفاده از روش مارکوس، روش مارکوس یکی از فنون جدید تصمیم‌گیری چندمعیاره است که توسط استنکوویچ و همکاران^۹ (۲۰۲۰) معرفی شده و مزیت آن نسبت به روش‌های سنتی مانند AHP یا TOPSIS، قابلیت ارائه رتبه‌بندی با در نظر گرفتن همزمان گزینه‌های ایدئال و پاد-ایدئال و حساسیت پایین به تعداد گزینه‌ها است. در این مرحله، پرسشنامه اولویت‌سنجی طراحی شد. در این پرسشنامه، از همان خبرگان (۱۰ نفر از ۱۲ نفر مرحله قبل که همکاری کامل داشتند) خواسته شد تا محرک‌های روان‌آزایی ادراکی را براساس ابعاد فرسایش دانش در یک طیف ۱۰ تایی (از ۰ = بدون تأثیر تا ۱۰ = بیشترین تأثیر) ارزیابی کنند. بدین ترتیب، برای هر محرک سه نمره مجزا (براساس ابعاد دانش صریح، دانش ضمنی و دانش رابطه‌ای) از هر خبره جمع‌آوری گردید. سپس برای هر سلول از ماتریس تصمیم، میانگین نمرات ۱۰ خبره محاسبه شد و ماتریس نهایی به ابعاد ۱۰ گزینه (محرک) $\times$ ۳ معیار (ابعاد فرسایش دانش) تشکیل گردید. این ماتریس به عنوان ورودی روش مارکوس مورد استفاده قرار گرفت. مراحل اجرای روش مارکوس در این پژوهش به شرح زیر دنبال گردید:

تشکیل ماتریس تصمیم: تشکیل ماتریسی متشکل از محرک‌ها در سطرها (۱۰ محرک روان‌آزایی ادراکی) و ابعاد (۳ بعد فرسایش دانش) در ستون‌ها.

تعیین گزینه‌های ایدئال (AI) و پاد-ایدئال (AAI): برای هر معیار (ابعاد فرسایش دانش)، مقدار ایدئال (بیشترین نمره دریافتی از خبرگان) و پاد-ایدئال (کمترین نمره دریافتی) با استفاده از روابط (۱) و (۲) محاسبه می‌شود. از آنجا که تمام شاخص‌ها (ابعاد فرسایش دانش) افزایشی و هم‌راستا هستند (نمره بالاتر به معنای تأثیر بیشتر بر فرسایش دانش)، معیار سود برای همه ستون‌ها لحاظ گردید.

$$\text{رابطه (۱)} \quad AI = \max x_{ij} \quad \text{if } j \in B \quad \text{and} \quad \min x_{ij} \quad \text{if } j \in C$$

$$\text{رابطه (۲)} \quad AAI = \min x_{ij} \quad \text{if } j \in B \quad \text{and} \quad \max x_{ij} \quad \text{if } j \in C$$

نرمال‌سازی خطی ماتریس تصمیم: به دلیل هم‌راستا بودن نظرات، از نرمال‌سازی بر مبنای تقسیم هر مقدار بر بیشترین مقدار همان ستون استفاده شد.

$$\text{رابطه (۳)} \quad n_{ij} = \frac{x_{aj}}{x_{ij}} \quad \text{if } j \in C$$

$$\text{رابطه (۴)} \quad n_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_{aj}} \quad \text{if } j \in B$$

تشکیل ماتریس نرمال موزون: نظر به اینکه در این پژوهش، سطح دانش و تخصص خبرگان تفاوت معناداری نداشت و همگی از تجربه کافی برخوردار بودند، وزن تمامی معیارها برابر در نظر گرفته شد. با ضرب ماتریس نرمال در وزن هر معیار (برای ۳ معیار، وزن هر یک برابر ۰/۳۳۳)، ماتریس نرمال موزون به دست آمد.

محاسبه درجه مطلوبیت ایدئال (Ki+) و پاد-ایدئال (Ki-): با استفاده از رابطه (۵) و (۶)، جمع وزنی هر گزینه (محرک) نسبت به گزینه ایدئال و پاد-ایدئال محاسبه گردید.

$$\text{رابطه (۵)} \quad K_i^+ = \frac{S_i}{S_{ai}}$$

$$\text{رابطه (۶)} \quad K_i^- = \frac{S_i}{S_{aai}}$$

⁹. Stanković et al.

تعیین عملکرد نهایی $f(K_i)$ و رتبه‌بندی: در نهایت، با استفاده از فرمول (۷)، امتیاز نهایی هر محرک محاسبه شد. محرکی که بالاترین امتیاز نهایی را کسب کند، به عنوان اولویت‌دارترین محرک روان‌آزاری ادراکی براساس ابعاد فرسایش دانش در دانشگاه لرستان تعیین می‌گردد.

$$f(K_i) = \frac{K_i^+ + K_i^-}{1 + \frac{1-f(K_i^+)}{f(K_i^+)} + \frac{1-f(K_i^-)}{f(K_i^-)}} \quad \text{رابطه (۷)}$$

لازم به تأکید است که به کارگیری روش‌های دلفی فازی و مارکوس، ماهیتاً قادر به اثبات روابط علی در معنای آماری (همانند رگرسیون یا مدل‌سازی معادلات ساختاری) نبوده و یافته‌های پژوهش بیانگر اولویت ادراک‌شده خبرگان از محرک‌های روان‌آزاری ادراکی براساس ابعاد فرسایش دانش است.

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی پژوهش به صورت جدول زیر است.

Table 3. Demographic characteristics of experts.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت شناختی خبرگان.

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	سن	فراوانی
مرد	8	کمتر از ۱۰ سال	4	کارشناسی ارشد	۷	۳۰ تا ۴۰ سال	۵
زن	4	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	6	دکتری	۵	۴۱-۵۰ سال	6
		۲۰ تا ۳۰ سال	2			بالای ۵۰ سال	1

در بخش کیفی پژوهش با انجام مصاحبه با خبرگان، ۱۵ عامل شناسایی شدند. نمونه فرآیند مصاحبه در ادامه شرح داده شده است.

Table 4. A sample interview was conducted.

جدول ۴. نمونه مصاحبه انجام شده.

کد استخراجی	سوالات مصاحبه
وجود شبکه‌های قدرتمند غیررسمی موازی با ساختار رسمی	۱. به نظر شما، چه عواملی (رفتاری، ساختاری، فرهنگی یا ارتباطی) در دانشگاه باعث می‌شود که مدیران به طور نظام‌مند واقعیت را تحریف کنند، رویدادهای گذشته را انکار نمایند، یا کارکنان را نسبت به قضاوت، حافظه و شایستگی خود دچار تردید سازند؟ در تجربه من، مهم‌ترین عامل، وجود شبکه‌های قدرتمند غیررسمی موازی با ساختار رسمی است. مدیرانی که در این شبکه‌ها هستند، تصمیمات واقعی را پشت درهای بسته می‌گیرند و بعد در جلسات رسمی، هر چیزی را که با منافعشان هماهنگ نباشد انکار می‌کنند. مثلاً من خودم شاهد بودم که مدیر ما در جلسه‌ای غیررسمی با چند نفر از معاونان، یک مبلغ پاداش را تصویب می‌کند، اما دو هفته بعد در جلسه رسمی، با قاطعیت می‌گوید چنین مصوبه‌ای هرگز نبوده. کارمندانی که بیرون از شبکه هستند، مدام احساس می‌کنند حافظه یا فهمشان اشتباه است.
نبود هرگونه سیستم گزارش‌دهی مستقل، ایمن و فراسازمانی	۲. چه ویژگی‌های ساختاری یا نهادی در دانشگاه بستر را برای بروز و تداوم روان‌آزاری ادراکی فراهم می‌کند؟ اولین و مهم‌ترین ویژگی ساختاری، نبود هرگونه سیستم گزارش‌دهی مستقل، ایمن و فراسازمانی است. سامانه‌هایی که الان وجود دارند، همه زیر نظر خود مدیران اداره می‌شوند. شما اگر بخواهید تحریف واقعیت یا وعده دروغین را گزارش کنید، گزارش مستقیماً به دست همان مدیر می‌رسد و بعد شما به عنوان عنصر ناراضی و مشکل‌ساز شناخته می‌شوید. چند همکار من بعد از گزارش تخلف، ناچار به انتقال اجباری شدند یا با تهدید پرونده منفی مواجه گشتند.
پنهان سازی دانش	۳. به تجربه شما، روان‌آزاری ادراکی چه تأثیری بر تمایل کارکنان به تسهیم دانش، بیان ایده‌های جدید، گزارش اشتباهات یا همکاری با دیگران داشته است؟ دو سال پیش، یک همکار باتجربه در واحد من یک روش جدید برای کاهش خطاهای اداری ابداع کرده بود. او آن را در جلسه‌ای مطرح کرد. مدیر گفت عالی است، پیگیری می‌کنم. بعد از چند ماه، همان روش با نام مدیر ابلاغ شد و نه تنها تقدیری از آن همکار نشد، بلکه مدیر گفت من خودم این ایده را داشتم، شما اشتباه برداشت

کردید. بعد از آن، آن همکار دیگر هیچ تجربه یا دانشی را با کسی به اشتراک نمی‌گذارد. پنهان‌سازی دانش به یک عادت تبدیل شده است.

۴. مهم‌ترین پیشنهادهای اصلاحی برای کاهش روان‌آزایی ادراکی و جلوگیری از فرسایش دانش در دانشگاه، از نظر شما کدامند؟

خیلی از تحریف واقعیت‌ها از وعده‌های دروغین شروع می‌شود. مثلاً مدیر قول ارتقا یا پاداش می‌دهد، بعد انکار می‌کند. پیشنهاد می‌کنم:

همه وعده‌های مهم (ارتقا، پاداش، تغییر مسئولیت) حتی اگر شفاهی باشد، باید ظرف ۴۸ ساعت در یک سامانه پیگیری تعهدات ثبت شود و نسخه‌ای برای کارمند قابل دسترسی باشد.

در پایان هر سال، میزان تحقق وعده‌ها به عنوان یکی از شاخص‌های ارزیابی مدیر محاسبه شود. اگر مدیری بیش از دو بار وعده بی‌نتیجه داده باشد، از شرکت در رقابت‌های ارتقا برای یک دوره محروم گردد.

پس از اتمام مصاحبه‌ها، متن مصاحبه‌ها به نرم‌افزار مکس کیودا منتقل شدند و با استفاده از روش تحلیل محتوا و رویکرد کدگذاری مورد بررسی قرار گرفتند. فرآیند کدگذاری در ادامه تشریح شده است:

Table 5. Coding process for identified drivers.

جدول ۵. فرآیند کدگذاری محرک‌های شناسایی شده.

کد باز	کد محوری	کد انتخابی
حذف مستندات خطاهای سازمانی، آموزش ضمنی کارکنان برای نگفتن حقیقت، انکار خطا در جلسات بازخورد، سرزنش گزارش‌دهنده اشتباه، تبدیل پنهان‌کاری به ارزش سازمانی، نبود فرآیند استاندارد برای درس‌آموزی از خطاها	پنهان‌سازی سیستماتیک خطا انکار مسئولیت جمعی بازتولید فرهنگ اتهام‌زدایی	نهادینه‌سازی فرهنگ پنهان‌سازی و انکار اشتباهات به جای اصلاح آنها
تحریف شاخص‌های کلیدی عملکرد، ارائه آمارهای دستکاری‌شده به نهادهای بالادستی، جعل پیشرفت پروژه‌ها در گزارش‌های ماهانه، فشار مدیران میانی برای پنهان کردن تاخیرها، گزارش‌های فصلی با اعداد تزئینی، پاداش به اغراق‌کنندگان نتایج	دستکاری آماری عملکرد گزارش نویسی تشریفاتی فاقد اصالت فشار هنجاری برای تحریف واقعیت	تحمیل فشار برای نمایش موفقیت اداری ساختگی در گزارش‌های رسمی
پنهان کردن بحران‌های داخلی در مصاحبه با رسانه‌ها، انتشار اطلاعاتی فریبنده پس از شکست بزرگ، هزینه کردن برای برندینگ به جای اصلاح سیستم، تبرئه سازمان در هر هزینه‌ای، مخفی کردن شکایات کارکنان از رسانه‌ها، شفافیت‌زدایی تحت عنوان منافع سازمان	وجه‌گرایی افراطی پنهان‌سازی حقیقت به نام منافع سازمان جانبداری از تصویر به جای ذات	اولویت حفظ وجهه سازمانی در افکار عمومی بر شفافیت و حقیقت
ترفع بر اساس نزدیکی به مدیر ارشد، جلسات غیررسمی تعیین تکلیف پست‌ها قبل از کمیته، نادیده گرفتن شایستگی در ارزیابی‌ها، حذف رقبای غیرهمسو با شبکه‌های پنهان، پاداش به حامیان وفادار بدون دستاورد، تشکیل پرونده‌های سفارش برای افراد لابی‌گر	شایسته‌سالاری صوری لابی‌گری به جای لیاقت سیاست‌زده شدن ارتقای شغلی	وابستگی پیشرفت شغلی به روابط سیاسی و لابی‌گری داخلی
خودسانسوری کارکنان باتجربه، سکوت اجباری در جلسات نقد عملکرد، تهدید غیرمستقیم به جابه‌جایی منتقدان، نمونه‌های گذشته از برخورد با افشاگران، فضای سنگین روانی در هنگام ارائه بازخورد، ارعاب از طریق داستان‌های تکراری تبعید اداری	مصونیت مدیران در برابر نقد فضای ارعاب هشداردهندگان افشاگری به مثابه تهدید جایگاه	ترس فراگیر از عواقب افشای نقص‌های سیستمی برای مدیران ارشد

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
تهدید به ایجاد سابقه منفی در پرونده پرسنلی به عنوان ابزار کنترل	باج‌گیری پرونده‌ای سلاح‌سازی ارزیابی‌های کتبی کنترل از طریق انگاره‌سازی منفی	درج عبارات مبهم ارزیابی ضعیف بدون دلیل، ارباب با پرونده شخصی در زمان درخواست انتقال، باج‌خواهی از کارمند برای تغییر ندادن روند، استفاده از هشدارهای کتبی خلاف واقع، ذخیره شکایت‌های قدیمی برای استفاده بعدی، فشار برای امتناع از ترفیع با تهدید پرونده
وعده‌های مکرر و دروغین ارتقا یا پاداش بدون تحقق عملی	وعده‌های بی‌پشتوانه مدیریتی فریب انگیزی سیستم پاداش‌نمایشی	قول ترفیع به شرط انجام کار بیشتر بدون نتیجه، تقدیرهای شفاهی بی‌پشتوانه مالی، سرگرم کردن کارمند با چشم‌اندازهای جعلی، تکرار وعده در جلسات ارزیابی بعدی، واگذاری مسئولیت‌های بالا تر بدون تغییر پست، وعده پاداش عملکرد ویژه، اما اعمال نشدن
سوءاستفاده سیستماتیک از نابرابری قدرت در سلسله‌مراتب اداری	قدرت‌آزاری ساختاری استثمار سلسله‌مراتبی سلطه‌گری اداری نهادینه	تحمیل کار شخصی مدیر به کارمند رده پایین، استفاده از جایگاه برای گرفتن امتیاز خارج از چارچوب، دستور خارج از شرح وظایف بدون امکان اعتراض، ارزیابی یک‌سویه با تهدید تنزل، سوءاستفاده از نیاز کارمند به حفظ شغل، تحقیر عمومی کارمند در حضور دیگران
ساختارهای سلسله‌مراتبی سخت، بسته و غیرقابل نقد	دیوار بلند نقدناپذیری سلسله‌مراتب صلب بسته بودن کانال‌های اصلاح	عدم دسترسی کارشناسان به مدیران بالاتر، رد هر پیشنهاد اصلاحی بدون بررسی، نبود کانال ارتباطی معکوس، اطاعت محض شرط بقا، جلسات توجیهی یکطرفه از بالا به پایین
تغییر مکرر و بدون اطلاع قبلی دستورالعمل‌ها و انتظارات شغلی	بی‌ثباتی هنجاری سردرگمی نقش‌ها مدیریت آشفته انتظارات	ابلاغ آیین‌نامه جدید در میانه یک پروژه، تغییر اولویت‌ها بدون هماهنگی با تیم، ددلاین‌های جابجا شونده بدون دلیل، سردرگمی در انتظارات عملکرد ماهانه، تعریف مجدد شاخص ارزیابی یک هفته مانده به پایان دوره، دستور به کار مجدد بر اساس سلیقه جدید مدیر
تشکیل گروه‌های غیررسمی برای تصمیم‌گیری و طرد عامدانه افراد منتقد	حذف نظام‌مند مخالفان تمرکز قدرت در حلقه‌های محدود ایجاد جو بسته و غیرمشارکتی	اتاق فکر موازی متشکل از افراد وفادار، تصمیم‌گیری در ناهارهای کاری خارج از سازمان، حذف منتقدان از چرخه اطلاع‌رسانی، تأیید پیش‌از جلسه رأی گروه غیررسمی، عدم دعوت از افراد نقاد به نشست‌های کلیدی، پشت‌صحنه‌سازی برای وتوی نظرات
اعمال قدرت از طریق شبکه‌های غیررسمی موازی با ساختار رسمی	دوگانگی ساختار قدرت حکمرانی سایه دور زدن نظام رسمی با شبکه‌های پنهان	دستور از فرد غیرمسئول اما با نفوذ پنهان، نفوذ از طریق دوستی قدیمی با تصمیم‌گیرنده، دور زدن سلسله‌مراتب با تماس تلفنی شبانه، وتوهای پنهانی بدون ثبت در سیستم، شبکه خویشاوندی موازی با چارت، مشاوره‌های غیررسمی جایگزین نظر مدیر رسمی
نبود هرگونه سیستم گزارش‌دهی مستقل، ایمن و فراسازمانی	خلا نهادی برای افشاگری نامنی گزارش‌دهی نقص‌ها حذف مکانیسم‌های فراسازمانی	خط تلفن شکایات با پاسخگو بودن خود سازمان، نبود سامانه ناشناس فرابخشی، تلافی علیه گزارش‌دهندگان در گذشته، موظف بودن کارمند به گزارش صرفاً به مدیر مستقیم، عدم دسترسی به بازرس خارج از سازمان، بسته بودن مکانیسم

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
		شکایت به نهادهای بالادستی
رقابت ناسالم درون سازمانی مبتنی بر حذف و تخریب رقیب	فردگرایی افراطی تخریب دیگران برای پیشرفت شخصی همافکنی و حذف منفعت طلبانه	پخش شایعه علیه موفقیت کار دیگر، خرابکاری در کار دیگران برای برتری جویی، سرقت ایده و ثبت به نام خود، تحقیر عمومی همکار مقابل مدیر، ایجاد مانع برای دسترسی رقیب به اطلاعات، دام چینی برای خطای حرفه‌ای دیگران
ایجاد تضاد ساختاری بین اهداف سازمانی و رفاه کارکنان و سپس سرزنش کارمند	دوسوگرایی فریبنده قربانی‌سازی کارمند تضادپروری هدفمند و فرافکنی تقصیر	اضافه کاری اجباری بی‌پاداش با عنوان منافع سازمان، سرزنش کارمند به خاطر فرسودگی شغلی، نادیده گرفتن کمبود نیرو و مقصر دانستن فرد، فشار برای نتایج بدون تأمین منابع، تبدیل اشتباهات سیستم به تقصیر کارکنان رده پایین

برای ارزیابی پایایی کدگذاری، از روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار استفاده شد. به این صورت که در فرآیند کدگذاری، یک‌بار کدگذاری توسط خود محقق (درون کدگذار) بررسی شده و در بار دوم، از خبره‌ی دیگری (میان کدگذار) خواسته شد که صحت کدگذاری را با استفاده از آزمون کاپای کوهن، مورد بررسی قرار دهد. دو کدگذار مستقل ۲۰٪ از مصاحبه‌ها (متن ۳ مصاحبه) را به طور مجزا کدگذاری کردند. ضریب کاپای کوهن برابر ۰/۸۳ محاسبه شد که نشان‌دهنده سطح توافق عالی بین دو کدگذار بود (Landis & Koch, ۱۹۷۷).

$$CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2}$$

$$k = \frac{Pr(a) - Pr(e)}{1 - Pr(e)}$$

پس از استخراج ۱۵ محرک اولیه از طریق مصاحبه، به منظور بررسی اجماع بروی محرک‌ها، پرسشنامه دلفی فازی طراحی شد. این پرسشنامه در اختیار همان ۱۲ خبره قرار گرفت. از آنان خواسته شد میزان تأثیر هر محرک را بر ایجاد و تشدید روان‌آزایی ادراکی بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای فازی لیکرت (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد) ارزیابی کنند. سپس مراحل دلفی فازی به ترتیب زیر انجام شد:

گام ۱: تبدیل عبارات زبانی به اعداد فازی مثلثی مطابق جدول ۲

گام ۲: محاسبه میانگین فازی مثلثی برای هر محرک

گام ۳: انجام فازی زدایی با استفاده از روش مینکوسکی

گام ۴: تعیین آستانه پذیرش. این گام هسته اصلی تحلیل داده‌ها در بخش دلفی فازی است که در آن شاخص‌های مهم تایید و شاخص‌های کم‌اهمیت حذف (غربال) می‌شوند در روش دلفی فازی، اجماع نه فقط از طریق تکرار و بازخورد نتایج بین دوره‌های متوالی، بلکه از طریق مقایسه‌ی مقدار فازی زدایی شده هر گویه با مقدار آستانه‌ی تعیین‌شده نیز تعریف می‌گردد. به بیان دقیق‌تر، اگر مقدار دیفازی (فازی زدایی شده) برای یک گویه مساوی و یا بزرگتر از آستانه‌ی تعیین‌شده باشد، این امر به منزله‌ی آن است که خبرگان در خصوص تأثیر آن گویه به اجماع رسیده‌اند. در این پژوهش، به پیروی از روش‌های معتبر پیشین (Habibi et al., 2015) و با در نظر گرفتن ماهیت اکتشافی پژوهش، مقدار آستانه ۰/۷ در نظر گرفته شد. بنابراین محرک‌هایی با عدد دیفازی $0.7 \leq$ برای مرحله بعد حفظ شدند و محرک‌هایی با عدد دیفازی < 0.7 از چرخه تحلیل حذف شدند. وجود این مکانیسم کمی و شفاف، ضرورت اجرای دوره‌های اضافی را به میزان قابل توجهی کاهش می‌دهد، زیرا در دور اول همگرایی مطلوبی حاصل شده است. در چنین شرایطی که می‌توان میزان اجماع را با یک معیار عددی شفاف ارزیابی کرد، اجرای دور دوم و سوم که در روش کلاسیک برای کاهش پراکندگی نظرات ضرورت دارد، ضرورت روش‌شناختی خود را از دست می‌دهد.

گام ۵: نتایج غربالگری. نتایج فازی زدایی نشان داد که از ۱۵ محرک اولیه، ۵ محرک دارای عدد دیفازی کمتر از ۰/۷ بودند.

Table 6. Defuzzification result.

جدول ۶. نتیجه فازی زدایی.

وضعیت نهایی	فازی زدایی	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	عوامل
حفظ	۰/۷۱	(۰/۷۰, ۰/۹۵, ۰/۹۹)	نهادینه سازی فرهنگ پنهان سازی و انکار اشتباهات به جای اصلاح آنها
حذف	۰/۵۴	(۰/۵, ۰/۷۳, ۰/۸۸)	تحمیل فشار برای نمایش موفقیت اداری ساختگی در گزارش های رسمی
حذف	۰/۵۶	(۰/۵۲, ۰/۷۶, ۰/۹۲)	اولویت حفظ وجهه سازمانی در افکار عمومی بر شفافیت و حقیقت
حفظ	۰/۷۲	(۰/۷۲, ۰/۹۷, ۰/۹۸)	وابستگی پیشرفت شغلی به روابط سیاسی و لابی گری داخلی
حفظ	۰/۷	(۰/۶۹, ۰/۹۴, ۱)	ترس فراگیر از عواقب افشای نقص های سیستمی برای مدیران ارشد
حفظ	۰/۷۵	(۰/۷۵, ۱, ۱)	تهدید به ایجاد سابقه منفی در پرونده پرسنلی به عنوان ابزار کنترل
حفظ	۰/۷۱	(۰/۷, ۰/۹۵, ۰/۹۸)	وعده های مکرر و دروغین ارتقا یا پاداش بدون تحقق عملی
حذف	۰/۶۷	(۰/۶۶, ۰/۹۱, ۰/۹۸)	سوء استفاده سیستماتیک از نابرابری قدرت در سلسله مراتب اداری
حذف	۰/۶۲	(۰/۶, ۰/۸۴, ۰/۹۲)	ساختارهای سلسله مراتبی سخت، بسته و غیر قابل نقد
حفظ	۰/۷۲	(۰/۷۱, ۰/۹۶, ۱)	تغییر مکرر و بدون اطلاع قبلی دستورالعمل ها و انتظارات شغلی
حذف	۰/۵۸	(۰/۵۴, ۰/۸, ۰/۹۴)	تشکیل گروه های غیر رسمی برای تصمیم گیری و طرد عامدانه افراد منتقد
حفظ	۰/۷۴	(۰/۷۴, ۰/۹۹, ۱)	اعمال قدرت از طریق شبکه های غیر رسمی موازی با ساختار رسمی
حفظ	۰/۷۳	(۰/۷۲, ۰/۹۸, ۱)	نبود هرگونه سیستم گزارش دهی مستقل، ایمن و فراسازمانی
حفظ	۰/۷۵	(۰/۷۵, ۱, ۱)	رقابت ناسالم درون سازمانی مبتنی بر حذف و تخریب رقیب
حفظ	۰/۷۳	(۰/۷۳, ۰/۹۷, ۰/۹۹)	ایجاد تضاد ساختاری بین اهداف سازمانی و رفاه کارکنان و سپس سرزنش کارمند

بنابراین این ۵ محرک از چرخه پژوهش حذف شدند و ۱۰ محرک باقی مانده (با دیفازی $0/7 \leq$) به مرحله بعد (اولویت بندی با روش MARCOS) وارد شدند. جدول (۵) خلاصه ای از مقادیر دیفازی و وضعیت نهایی (حفظ/حذف) را برای تمام ۱۵ محرک نشان می دهد. پس از اتمام فرآیند غربالگری عوامل، در نهایت ۱۰ عامل باقی مانده در قالب پرسشنامه های اولویت سنجی به وسیله خبرگان، سنجش شدند. در این مرحله، ۱۰ خبره (از بین ۱۲ نفر مرحله قبل) محرک های روان آزاری ادراکی را براساس ابعاد فرسایش دانش در یک طیف ۱۰ تایی (۰=بدون تأثیر، ۱۰=بیشترین تأثیر) نمره دهی کردند. در نهایت، داده های حاصل از پرسشنامه های اولویت سنجی با به کارگیری روش مارکوس، اولویت بندی شدند. در روش مارکوس، همانند هر مسئله تصمیم گیری چندمعیاره، دو مؤلفه اساسی وجود دارد: گزینه ها و معیارها. گزینه ها مجموعه ای از انتخاب های ممکن هستند که باید رتبه بندی یا اولویت بندی شوند. معیارها نیز شاخص هایی هستند که برای ارزیابی هر گزینه به کار می روند و جهت مقایسه را تعیین می کنند. در پژوهش حاضر، گزینه ها همان محرک های نهایی روان آزاری ادراکی هستند که پس از غربالگری دلفی فازی باقی مانده اند (۱۰ محرک). معیارها نیز ابعاد سه گانه فرسایش دانش (صریح، ضمنی، رابطه ای) می باشند که بر اساس ادبیات نظری و تأیید خبرگان، مهم ترین ابعاد این پدیده را تشکیل می دهند. تمام معیارها از نوع سود هستند، به این معنا که هر چه نمره یک محرک براساس ابعاد فرسایش دانش بیشتر باشد (نمره بالاتر در طیف ۰ تا ۱۰)، آن محرک از اولویت بالاتری برخوردار است. جدول (۷) تعریف عملیاتی گزینه ها و معیارها را به طور خلاصه نشان می دهد.

Table 7. Operational definitions of options and criteria.

جدول ۷. تعریف عملیاتی گزینه ها و معیارها.

نوع	تعداد	شرح
گزینه ها (محرک های گسلاپتینگ)	۱۰	نهادینه سازی فرهنگ پنهان سازی و انکار اشتباهات به جای اصلاح آنها تحمیل فشار برای نمایش موفقیت اداری ساختگی در گزارش های رسمی اولویت حفظ وجهه سازمانی در افکار عمومی بر شفافیت و حقیقت وابستگی پیشرفت شغلی به روابط سیاسی و لابی گری داخلی ترس فراگیر از عواقب افشای نقص های سیستمی برای مدیران ارشد تهدید به ایجاد سابقه منفی در پرونده پرسنلی به عنوان ابزار کنترل وعده های مکرر و دروغین ارتقا یا پاداش بدون تحقق عملی سوء استفاده سیستماتیک از نابرابری قدرت در سلسله مراتب اداری

ساختارهای سلسله‌مراتبی سخت، بسته و غیرقابل نقد
تغییر مکرر و بدون اطلاع قبلی دستورالعمل‌ها و انتظارات شغلی

فرسایش دانش صریح	۳	معیارها (ابعاد فرسایش دانش)
فرسایش دانش ضمنی		
فرسایش دانش رابطه‌ای		

گام‌های اجرایی روش مارکوس در ادامه شرح داده شده است:

در گام اول روش مارکوس، باتوجه به نظر صاحب‌نظران، ماتریس تصمیم تشکیل شد.

در گام دوم برای هر ستون، بیشترین و کمترین نمره استخراج می‌شوند.

Table 8. Decision matrix.

جدول ۸. ماتریس تصمیم.

فرسایش دانش رابطه‌ای	فرسایش دانش ضمنی	فرسایش دانش صریح	عوامل
۹/۹	۹/۸	۹/۷	نهادینه‌سازی فرهنگ پنهان‌سازی و انکار اشتباهات به جای اصلاح آنها
۹/۶	۹/۳	۹/۵	وابستگی پیشرفت شغلی به روابط سیاسی و لابی‌گری داخلی
۹/۴	۹/۱	۹/۲	ترس فراگیر از عواقب افشای نقص‌های سیستمی برای مدیران ارشد
۹/۱	۹/۲	۸/۸	تهدید به ایجاد سابقه منفی در پرونده پرسنلی به عنوان ابزار کنترل
۹	۹	۸/۹	وعده‌های مکرر و دروغین ارتقا یا پاداش بدون تحقق عملی
۸/۷	۸/۸	۸/۵	تغییر مکرر و بدون اطلاع قبلی دستورالعمل‌ها و انتظارات شغلی
۸/۵	۸/۶	۸/۴	اعمال قدرت از طریق شبکه‌های غیررسمی موازی با ساختار رسمی
۸/۲	۸/۳	۸	نبود هرگونه سیستم گزارش‌دهی مستقل، ایمن و فراسازمانی
۷/۴	۷/۵	۷/۲	رقابت ناسالم درون‌سازمانی مبتنی بر حذف و تخریب رقیب
۷	۷/۲	۶/۹	ایجاد تضاد ساختاری بین اهداف سازمانی و رفاه کارکنان و سپس سرزنش کارمند
۹/۹	۹/۸	۹/۷	AI
۷	۷/۲	۶/۹	AAI

گام سوم: در ادامه داده‌های ماتریس تصمیم، با استفاده از روش خطی نرمال شدند. به‌عنوان نمونه، برای گزینه دوم (وابستگی پیشرفت

شغلی به روابط سیاسی و لابی‌گری داخلی)، نرمال‌سازی عبارت است از:

$$n = \frac{9/5}{9/7} = 0/979 \quad \text{فرسایش دانش صریح}$$

$$n = \frac{9/3}{9/8} = 0/948 \quad \text{فرسایش دانش ضمنی}$$

$$n = \frac{9/6}{9/9} = 0/969 \quad \text{فرسایش دانش رابطه‌ای}$$

پس از اینکه ماتریس اصلی نرمال شد، باید مقادیر AI و AAI نیز با همان روش نرمال شوند. از آنجا که نرمال‌سازی در روش مارکوس بر

مبنای مقسوم‌علیه‌های ستونی (بیشینه هر ستون) انجام می‌شود، برای گزینه AI داریم:

$$nAI_j = \frac{AI_j}{AI_j} = 1 \quad \text{برای همه}$$

بنابراین:

$$nAAI_j = \frac{AAI_j}{AI_j}$$

گام چهارم: در این مرحله، به هر معیار یک وزن اختصاص داده می‌شود. در پژوهش حاضر، به دلیل عدم تفاوت معنادار در سطح تخصص و

تجربه خبرگان و همچنین یکسان بودن اهمیت سه بعد فرسایش دانش از دیدگاه آنان، وزن تمامی معیارها برابر در نظر گرفته می‌شود.

تعداد معیارها ۳ عدد است. جمع وزن‌ها باید برابر ۱ باشد، بنابراین وزن هر معیار تقریبی $0/333$ می‌باشد. نمونه فرایند نرمال‌سازی موزون برای گزینه دوم (وابستگی پیشرفت شغلی به روابط سیاسی و لابی‌گری داخلی)، به شرح زیر است:

$$n = 0/979 \times 0/333 = 0/326$$

$$n = 0/948 \times 0/333 = 0/315$$

$$n = 0/969 \times 0/333 = 0/322$$

گام پنجم: محاسبه درجه مطلوبیت ایدئال (K_i^+) و پاد-ایدئال (K_i^-)

گام ششم: محاسبه $f(K_i^+)$ و $f(K_i^-)$

گام هفتم: تعیین عملکرد نهایی و رتبه‌بندی: در نهایت، امتیاز نهایی هر محرک محاسبه شد. محرکی که بالاترین امتیاز نهایی را کسب کند، به عنوان مهمترین محرک روان‌آزاری ادراکی براساس ابعاد فرسایش دانش در دانشگاه لرستان تعیین می‌گردد.

اگرچه تمامی محرک‌های این جدول در بستر سازمانی (دانشگاه لرستان) شناسایی و رتبه‌بندی شده‌اند، اما برای شفافیت بیشتر، آن‌ها بر اساس لایه‌های علت‌شناختی خود دسته‌بندی شده‌اند. این دسته‌بندی نشان می‌دهد که محرک‌ها از چه سطحی نشأت می‌گیرند، اما تمامی آن‌ها درون سازمانی و متأثر از زمینه‌های ساختاری و فرهنگی دانشگاه لرستان هستند.

Table 9. Prioritization of drivers of human resource gaslighting based on dimensions of knowledge erosion.

رتبه	لایه‌ی علت‌شناختی	عوامل	$f(K_i)$
۱	ساختاری/نهادهی	اعمال قدرت از طریق شبکه‌های غیررسمی موازی با ساختار رسمی	۰/۷۶۹
۲		نبود هرگونه سیستم گزارش‌دهی مستقل، ایمن و فراسازمانی	۰/۷۴۳
۳		نهادینه‌سازی فرهنگ پنهان‌سازی و انکار اشتباهات به جای اصلاح آنها	۰/۷۲۵
۴	مدیریتی	وابستگی پیشرفت شغلی به روابط سیاسی و لابی‌گری داخلی	۰/۷۰۹
۵		ترس فراگیر از عواقب افشای نقص‌های سیستمی برای مدیران ارشد	۰/۷۰۴
۶		ایجاد تضاد ساختاری بین اهداف سازمانی و رفاه کارکنان و سپس سرزنش کارمند	۰/۶۸
۷	فردی/رفتاری	وعده‌های مکرر و دروغین ارتقا یا پاداش بدون تحقق عملی	۰/۶۶۸
۸		رقابت ناسالم درون‌سازمانی مبتنی بر حذف و تخریب رقیب	۰/۶۴۱
۹		تهدید به ایجاد سابقه منفی در پرونده پرسنلی به عنوان ابزار کنترل	۰/۵۷۸
۱۰		تغییر مکرر و بدون اطلاع قبلی دستورالعمل‌ها و انتظارات شغلی	۰/۵۵۳

همان‌طور که در جدول ۹ مشاهده می‌شود، اگرچه محرک‌های رتبه‌های اول تا سوم (لایه‌ی سازمانی) از دیدگاه خبرگان مهمترین محرک‌های روان‌آزاری ادراکی براساس ابعاد فرسایش دانش می‌باشند، اما محرک‌های لایه‌های مدیریتی و تعاملی نیز به عنوان بخشی از زنجیره‌ی روان‌آزاری ادراکی در دانشگاه لرستان شناسایی شده‌اند. نکته‌ی کلیدی آن است که همه‌ی این محرک‌ها، حتی آن‌هایی که در سطح رفتار یک سرپرست ظاهر می‌شوند (مانند وعده‌های دروغین یا تهدید به سابقه منفی)، در بستری از ساختارهای سلسله‌مراتبی بسته، فقدان نظارت مؤثر و فرهنگ سازمانی پنهان‌کاری معنا می‌یابند. به عبارت دیگر، رفتارهای فردی و تعاملی در این پژوهش نه به عنوان علل مستقل، بلکه به عنوان نمودهای عینی و عارضه‌های یک آسیب سیستمی در نظر گرفته شده‌اند. بنابراین، یافته‌های پژوهش تأکید می‌کند که مداخلات اصلاحی در دانشگاه لرستان باید در درجه‌ی اول بر تغییر لایه‌های سازمانی (ساختارهای قدرت، سیستم‌های نظارتی و فرهنگ سازمانی) متمرکز باشد تا بتوان از بروز و تداوم رفتارهای روان‌آزاری ادراکی در سطوح پایین‌تر جلوگیری کرد.

بحث

یافته‌های حاصل از رتبه‌بندی ترکیبی دلفی فازی و مارکوس نشان می‌دهد که در دانشگاه لرستان (به عنوان مورد مطالعه)، اعمال قدرت از طریق شبکه‌های غیررسمی موازی با ساختار رسمی با اختلاف اندکی نسبت به سایر محرک‌ها، مهمترین محرک روان‌آزاری ادراکی براساس ابعاد فرسایش دانش می‌باشد. این یافته از چند جهت حائز اهمیت است. نخست آنکه شبکه‌های غیررسمی قدرت – که معمولاً مبتنی بر روابط خانوادگی، قبیله‌ای، حزبی یا دوستی‌های قدیمی شکل می‌گیرند – نه تنها فرایندهای تصمیم‌گیری رسمی را دور می‌زنند، بلکه به تدریج روایت واحد و شفافی از واقعیت‌های سازمانی باقی نمی‌گذارند. کارکنانی که خارج از این شبکه‌ها قرار دارند، هرگز تصویر کاملی از

ملاک‌های ارزیابی، تخصیص منابع یا حتی اولویت‌های راهبردی به دست نمی‌آورند. این ابهام سیستماتیک، از دیدگاه خبرگان، مهم‌ترین بستر برای روان‌آزاری ادراکی شناخته شده است: مدیران عضو شبکه می‌توانند با استناد به مذاکرات پشت‌پرده یا تصمیمات غیرمکتوب، ادراک کارمند از عدالت و شایستگی خود را متزلزل کنند. در چنین وضعیتی، کارمند برای حفظ جایگاه خود، هرگز جرات نمی‌کند دانش نقادانه یا ایده‌های خلاقانه خود را به اشتراک بگذارد، زیرا می‌داند که ممکن است آن دانش در شبکه‌های غیررسمی علیه خودش تفسیر شود. بر اساس قضاوت خبرگان، پیامد مستقیم این فرایند پنهان‌سازی گسترده دانش ارزیابی شده است. این یافته با پژوهش [Ebrahimi, 2025](#) که به نقش کنترل‌های رفتاری و سرکوب گفتاری اشاره داشت، همسو است، اما فراتر از آن، مکانیسم خاص شبکه‌های قدرت غیررسمی را به عنوان کلیدی‌ترین عامل روان‌آزاری ادراکی از دیدگاه خبرگان معرفی می‌کند.

در رتبه دوم، نبود هرگونه سیستم گزارش‌دهی مستقل، ایمن و فراسازمانی قرار گرفته است. این محرک از آن جهت اهمیت راهبردی دارد که بدون آن، تمامی مکانیسم‌های اصلاحی و بازخوردی در سازمان مسدود می‌شوند. در دانشگاه لرستان، معمولاً سیستم‌های گزارش‌دهی داخلی تحت نظارت مستقیم همان مدیرانی طراحی و اداره می‌شوند که خود عامل یا حامی روان‌آزاری ادراکی هستند. کارکنان به تجربه دریافته‌اند که هرگونه گزارش از نقص سیستمی، تحریف واقعیت یا وعده‌های دروغین، نه تنها بی‌نتیجه می‌ماند، بلکه به پرونده پرسنلی آن‌ها به عنوان عناصر ناراضی و مشکل‌ساز افزوده می‌شود. نبود یک سامانه مستقل (مثلاً تحت نظارت سازمان بازرسی کل کشور یا نهادهای فرادست مستقل) که هویت گزارش‌دهنده را محفوظ نگه دارد و پاسخگویی الزامی باشد، بزرگترین مانع برای جریان صادقانه دانش از پایین به بالاست. این یافته با پژوهش [Katsiroumpa et al., 2025](#) که نقش محوری سوءاستفاده از قدرت را در روان‌آزاری ادراکی نشان داد، و همچنین با پژوهش [Yasini et al., 2025](#) که به پنهان‌کاری و کنترل روابط اجتماعی اشاره کرده بود، همخوانی کامل دارد. اما نکته بدیع پژوهش حاضر، رتبه‌بندی کمی این محرک در کنار سایر محرک‌ها و نشان دادن این است که حتی اگر فرهنگ سازمانی تا حدی شفاف باشد، نبود زیرساخت نهادی برای گزارش‌دهی ایمن، تمام تلاش‌های اصلاحی را بی‌اثر می‌کند.

نهادینه‌سازی فرهنگ پنهان‌سازی و انکار اشتباهات به جای اصلاح آن‌ها در رتبه سوم قرار گرفته است. این محرک به بنیادی‌ترین لایه فرهنگی در دانشگاه لرستان بازمی‌گردد: سیستم‌هایی که در آن‌ها پذیرش خطا به معنای نالایقی و پایان مسیر پیشرفت است، به طور طبیعی کارکنان را به پنهان‌سازی، دستکاری آمار و حتی انکار رویدادهای آشکار سوق می‌دهند. در چنین فرهنگی، نه تنها اشتباهات ثبت و تحلیل نمی‌شوند، بلکه هرگونه تلاش برای بازخوانی درس‌آموخته‌های شکست با مقاومت شدید مدیریت روبه‌رو می‌شود. این وضعیت مستقیماً حافظه سازمانی را تخریب می‌کند؛ زیرا شکست‌های گذشته هرگز به دانش جمعی تبدیل نمی‌شوند و سازمان محکوم به تکرار خطاهای مشابه است. همچنین، کارکنانی که شاهد انکار واقعیت توسط مدیران هستند، به تدریج به قضاوت و حافظه خود شک می‌کنند و دچار درماندگی آموخته شده می‌شوند. این یافته با پژوهش [Ebrahimi, 2025](#) که به تحریف گفتمان سازمانی اشاره داشت و با پژوهش [Park & Lee, 2025](#) که ارتباط روان‌آزاری ادراکی با کاهش ارضای نیاز خودمختاری را نشان داد، کاملاً هماهنگ است.

رتبه‌های چهارم تا دهم نیز هر یک به نوعی نشان‌دهنده ابعاد مختلف روان‌آزاری ادراکی در ساختارهای بوروکراتیک هستند. وابستگی پیشرفت شغلی به روابط سیاسی و لابی‌گری داخلی (رتبه ۴) نشان می‌دهد که در در دانشگاه لرستان، شایستگی و عملکرد واقعی اغلب نقش کمتری در ارتقا دارد. این ناعادلانه بودن سیستم، کارکنان را به این نتیجه می‌رساند که تسهیم دانش و ارائه ایده‌های نوآورانه فایده‌ای ندارد، زیرا معیارهای اصلی موفقیت، خارج از کنترل آن‌هاست. ترس فراگیر از عواقب افشای نقص‌های سیستمی برای مدیران ارشد (رتبه ۵) به روشنی نشان می‌دهد که مدیران ارشد خود بزرگترین مانع شفافیت هستند؛ آن‌ها برای حفظ وجهه خود، نه تنها نقص‌ها را انکار می‌کنند، بلکه هر گزارش‌گر صادقی را به عنوان عامل برهم زنده نظم طرد می‌کنند. ایجاد تضاد ساختاری بین اهداف سازمانی و رفاه کارکنان و سپس سرزنش کارمند (رتبه ۶) یک تاکتیک کلاسیک روان‌آزاری ادراکی است: سازمان فشارهای غیرواقعی را به کارمند تحمیل می‌کند، سپس وقتی کارمند توان تأمین آن‌ها را ندارد، او را به کم‌تعهدی متهم می‌کند. وعده‌های مکرر و دروغین ارتقا یا پاداش بدون تحقق عملی (رتبه ۷) اعتماد کارمند به سیستم را کاملاً نابود می‌کند. رقابت ناسالم درون‌سازمانی مبتنی بر حذف و تخریب رقیب (رتبه ۸) دانش را به یک سلاح رقابتی تبدیل می‌کند که نه تنها تسهیم نمی‌شود، بلکه با غیر واقعی نشان دادن دستاوردهای دیگران، ادراک واقعیت تحریف می‌شود. تهدید به ایجاد سابقه منفی در پرونده پرسنلی (رتبه ۹) و تغییر مکرر دستورالعمل‌ها بدون اطلاع (رتبه ۱۰) به ترتیب به عنوان ابزارهای مستقیم کنترل روانی و ایجاد سردرگمی شناختی، باعث تردید دائم کارمند در مورد توانایی خود می‌شوند. در مجموع، این رتبه‌بندی نشان می‌دهد که مهم‌ترین محرک‌های روان‌آزاری ادراکی در دانشگاه لرستان، بیش از آنکه رفتارهای فردی سرپرستان باشند، ریشه در

ساختارهای قدرت غیررسمی، نبود نهادهای مستقل نظارتی و فرهنگی عمیق از پنهان کاری دارند. بنابراین، هرگونه مداخله مؤثر برای کاهش فرسایش دانش، باید در سطح سیستمی و فراسازمانی طراحی شود و نمی‌توان صرفاً به آموزش مهارت‌های ارتباطی مدیران اکتفا کرد.

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف رتبه‌بندی محرک‌های روان‌آزاری ادراکی منابع انسانی براساس ابعاد فرسایش دانش در دانشگاه لرستان انجام شد. با بهره‌گیری از روش ترکیبی دلفی فازی (برای غربالگری و اجماع خبرگان) و روش مارکوس (برای اولویت‌بندی کمی)، فهرستی از ۱۰ محرک اولویت‌دار استخراج گردید. نتایج به روشنی نشان داد که در دانشگاه لرستان، روان‌آزاری ادراکی یک پدیده‌ی صرفاً رفتاری و ناشی از ویژگی‌های فردی یا تعاملات ساده‌ی سرپرست-زیردست نیست؛ بلکه عمیقاً در لایه‌های سازمانی (ساختارهای غیررسمی قدرت، ضعف نهادی در نظارت و فرهنگ پنهان‌سازی) ریشه دارد. با این حال، شناسایی محرک‌ها در سه لایه‌ی علت‌شناختی (سازمانی، مدیریتی و تعاملی) نشان می‌دهد که رفتارهای مخرب در سطوح پایین‌تر (مانند وعده‌های دروغین و تهدیدات پرسنلی) به عنوان حلقه‌های اتصال و مکانیسم‌های اجرایی این آسیب سیستمی عمل می‌کنند. به عبارت دیگر، ساختارهای بیمار سازمانی، بستری را فراهم می‌کنند که در آن رفتارهای روان‌آزاری ادراکی در سطح مدیران میانی و سرپرستان بروز یافته، کارکنان را دچار تردید و سردرگمی کرده و در نهایت به فرسایش سرمایه‌های دانشی سازمان می‌انجامد. رتبه اول به اعمال قدرت از طریق شبکه‌های غیررسمی موازی با ساختار رسمی تعلق گرفت که نشان می‌دهد مهم‌ترین مکانیسم روان‌آزاری ادراکی، محروم کردن کارکنان از دسترسی به واقعیت تصمیم‌گیری‌ها از طریق حلقه‌های پنهان قدرت است. در چنین فضایی، کارکنان به تدریج به ادراک خود از عدالت و شایستگی شک می‌کنند و برای حفظ بقای حرفه‌ای، پنهان‌سازی دانش را به عنوان یک استراتژی عقلایی انتخاب می‌کنند. رتبه دوم یعنی نبود سیستم گزارش‌دهی مستقل، ایمن و فراسازمانی نشان می‌دهد که فقدان مجرای امن برای بازخورد صادقانه، تمامی درهای خروج از چرخه روان‌آزاری ادراکی را مسدود می‌کند. رتبه سوم فرهنگ پنهان‌سازی و انکار اشتباهات است که مستقیماً حافظه سازمانی را تخریب می‌کند و درس‌آموخته‌های ارزشمند را برای همیشه نابود می‌سازد. این پژوهش نخستین تلاش نظام‌مند برای پیوند دو حوزه روان‌آزاری ادراکی و فرسایش دانش در دانشگاه لرستان است. یافته‌ها نشان می‌دهد که در این بافت خاص، روان‌آزاری ادراکی از سه مکانیسم اصلی با فرسایش دانش همراه است: تخریب انگیزشی (تضعیف اعتمادبه‌نفس و باور به ارزش دانش خود)، تخریب محیطی (از بین بردن امنیت روانی و افزایش ریسک تسهیم دانش) و تخریب شبکه‌ای (قطع ارتباطات غیررسمی و انزوای منتقدان). همچنین، نوآوری روش‌شناختی پژوهش در کاربرد همزمان دلفی فازی و مارکوس در این حوزه، امکان تبدیل قضاوت‌های کیفی خبرگان به یک رتبه‌بندی کمی شفاف را فراهم کرده است که می‌تواند مبنای تصمیم‌گیری در سطح سیاست‌گذاری منابع انسانی در دانشگاه لرستان قرار گیرد. در مقایسه با پژوهش‌های پیشین (مانند [Yasini et al., 2025](#) که به شناسایی ۱۸ مقوله کیفی پرداخت؛ و [Ebrahimi, 2025](#) که تجربه زیسته را توصیف کرد)، پژوهش حاضر یک گام فراتر رفته و اولویت اجرایی را در دانشگاه لرستان مشخص کرده است بدون آنکه غنای کیفی پدیده را نادیده بگیرد.

از منظر عملی، یافته‌های این پژوهش برای مدیران ارشد دانشگاه لرستان (به عنوان سازمان مورد مطالعه) یک هشدار جدی محسوب می‌شود. اگر فرسایش دانش در این دانشگاه، به عنوان یک تهدید اساسی تلقی شود، آنگاه سرمایه‌گذاری برای حذف یا کاهش محرک‌های روان‌آزاری ادراکی باید در اولویت اصلاحات قرار گیرد. نتایج این پژوهش که منحصراً در دانشگاه لرستان به دست آمده است، نشان می‌دهد که صرف برگزاری دوره‌های اخلاق حرفه‌ای یا تدوین منشورهای رفتاری بدون تغییر در ساختارهای قدرت غیررسمی و ایجاد سیستم‌های گزارش‌دهی مستقل، تأثیر ناچیزی خواهد داشت. بنابراین، در دانشگاه لرستان، ساده‌ترین و در عین حال مؤثرترین گام، طراحی و استقرار یک سامانه گزارش‌دهی کاملاً ناشناس و فراسازمانی است که در آن کارکنان بتوانند بدون ترس از عواقب، موارد تحریف واقعیت، وعده‌های دروغین و انکار اشتباهات را گزارش کنند و دانشگاه موظف باشد ظرف مدت معین به هر گزارش پاسخ مستند دهد. گام بعدی، شفاف‌سازی فرایندهای تصمیم‌گیری و ارتقا با حذف تدریجی شبکه‌های غیررسمی و جایگزینی آنها با معیارهای عینی و قابل اندازه‌گیری در این دانشگاه است. تأکید می‌شود که این توصیه‌های عملی مستقیماً متوجه دانشگاه لرستان است و تعمیم آنها به سایر دانشگاه‌های دولتی استان لرستان یا سایر سازمان‌های دولتی ایران، بدون انجام پژوهش‌های مستقل در هر یک از آن بافت‌ها، فاقد وجهت علمی می‌باشد.

پیشنهادها

پیشنهادهای سیستمی-ساختاری

- ایجاد سامانه گزارش‌دهی مستقل، ناشناس و فراسازمانی: وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به همراه سازمان بازرسی کل کشور، یک پلتفرم ملی (وبسایت و اپلیکیشن موبایل) طراحی کنند که کارکنان دانشگاه لرستان بتوانند بدون افشای هویت خود، موارد مشاهده شده از تحریف واقعیت، انکار اشتباهات، وعده‌های دروغین و سایر رفتارهای روان‌آزایی ادراکی را گزارش دهند. این سامانه باید دارای تأییدیه امنیت سایبری سطح بالا باشد و صرفاً گزارش‌های تجمیعی و بدون حذف هویت برای سازمان مربوطه ارسال شود. سازمان‌ها موظف شوند ظرف ۳۰ روز به هر گزارش حداقل با یک پاسخ تشریحی و مستند واکنش نشان دهند و نتیجه در سامانه برای گزارش‌دهنده قابل پیگیری باشد. عدم پاسخگویی منجر به کسر امتیاز ارزیابی عملکرد سازمان شود.
- شفاف‌سازی شبکه‌های تصمیم‌گیری و حذف تدریجی جلسات غیررسمی: هر سازمان دولتی موظف شود یک نقشه تصمیم‌گیری عمومی منتشر کند که در آن مشخص شود هر تصمیم راهبردی (انتخاب پیمانکار، تخصیص بودجه، ارتقای نیروی انسانی) توسط چه افرادی، بر اساس چه معیارهایی و با چه فرایندی گرفته می‌شود. کلیه جلسات مقدماتی و غیررسمی که منجر به تصمیم می‌شوند، باید حداقل با صورت‌جلسه خلاصه در سامانه شفافیت ثبت شوند. وابستگی ارتقا به روابط سیاسی با تعریف شاخص‌های عینی شایستگی (آموزش‌های دیده، ارزیابی ۳۶۰ درجه) و حذف بندهای مبهم مانند انضباط کاری کاهش یابد.

پیشنهادهای فرهنگی-رفتاری

- جایگزینی فرهنگ پنهان کاری اشتباهات با فرهنگ یادگیری از شکست: مدیران ارشد هر سازمان موظف شوند حداقل هر شش ماه یک جلسه درس‌آموخته از اشتباهات برگزار کنند که در آن، یک پروژه یا تصمیم ناموفق (به انتخاب کارکنان) بدون ذکر نام افراد خطاکار، تحلیل و نقاط بهبود مستند شود. شرکت در این جلسات و ارائه تحلیل سازنده باید به عنوان امتیاز مثبت در ارزیابی عملکرد ثبت شود. همچنین، سیستم پاداش به گونه‌ای طراحی شود که تیم‌هایی که اشتباهات خود را زودتر و صادقانه‌تر گزارش می‌کنند، به جای تنبیه، مشاوره تخصصی برای اصلاح دریافت کنند.
- الزام به مستندسازی و راستی‌آزمایی وعده‌های ارتقا و پاداش: کلیه وعده‌های مکتوب یا شفاهی مدیران در مورد ارتقا، پاداش یا تغییر مسئولیت باید در سامانه پیگیری تعهدات مدیریتی ثبت شود و نسخه‌ای برای کارمند قابل دسترسی باشد. در پایان هر سال، میزان تحقق این وعده‌ها به عنوان یکی از شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیر (نه کارمند) محاسبه می‌شود و در صورت تکرار وعده‌های محقق نشده، مدیر از شرکت در فرایندهای ارتقا برای یک دوره محروم می‌شود.

پیشنهادهای مدیریتی-اجرایی

- ایجاد واحد حمایت روانی و مشاوره حقوقی مستقل: در هر سازمان دولتی با بیش از ۲۰۰ کارمند، یک واحد حمایت از گزارش‌گران و قربانیان روان‌آزایی ادراکی زیر نظر مستقیم بازرسی کل استان و با ترکیب روانشناس صنعتی و وکیل متخصص حقوق اداری ایجاد شود. این واحد به کارکنانی که تهدید به سابقه منفی یا افشاگری علیه مدیران ارشد شده‌اند، مشاوره رایگان، پیگیری حقوقی و در صورت نیاز، انتقال داوطلبانه به واحد دیگر ارائه دهد. هزینه این واحد از محل جرایم نقدی تخلفات اداری تأمین شود.
- الزام به اطلاع‌رسانی قبلی تغییرات رویه‌ها و مهلت تطبیق: هرگونه تغییر در دستورالعمل‌ها، فرایندها یا انتظارات شغلی باید حداقل دو هفته قبل از اجرا، با ذکر دلیل تغییر و ارائه آموزش کوتاه به کارکنان ابلاغ شود. تغییرات بدون اطلاع قبلی فاقد اعتبار بوده و هیچ کارمندی را نمی‌توان به دلیل عدم رعایت الزامات تغییر یافته بدون اخطار، مؤاخذه کرد. برای نظارت بر این امر، سازمان اداری و استخدامی کشور یک سامانه انطباق رویه‌ها راه‌اندازی کند.
- طراحی نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر همکاری نه رقابت تخریبی: به جای رتبه‌بندی انفرادی با توزیع اجباری (نظام جرزنی)، شاخص‌های جمعی (عملکرد تیمی، کمک به رشد همکاران، تسهیم مستندات و کدهای دانش) حداقل ۵۰ درصد امتیاز ارزیابی را تشکیل دهد. رقابت ناسالم که منجر به تخریب رقیب می‌شود، به عنوان تخلف اداری طبقه‌بندی و در کمیته تخلفات بررسی شود.
- برگزاری کارگاه‌های سالانه شناسایی و مقابله با روان‌آزایی ادراکی برای همه مدیران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور موظف شود هر سال، کارگاه دو روزه با حضور متخصصان روانشناسی صنعتی و حقوق کار برای تمامی مدیران ارشد و میانی برگزار کند.

محتوای کارگاه مبتنی بر همین رتبه‌بندی (شبکه‌های غیررسمی، سیستم گزارش‌دهی، فرهنگ پنهان‌کاری) طراحی شود و شرکت در آن برای تمدید حکم مدیریت الزامی باشد.

محدودیت‌ها

- پژوهش حاضر با وجود نوآوری‌های نظری و روش‌شناختی، با محدودیت‌هایی مواجه است که باید در تفسیر نتایج مد نظر قرار گیرند:
- ماهیت مقطعی داده‌ها و عدم امکان استنتاج علی قطعی: داده‌های این پژوهش در یک بازه زمانی مشخص و به صورت مقطعی جمع‌آوری شده‌اند.
 - یکی از محدودیت‌های بنیادین این پژوهش، استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره (دلفی فازی و مارکوس) است. این روش‌ها اگرچه برای غربالگری، اجماع‌سازی و اولویت‌بندی محرک‌ها از دیدگاه خبرگان بسیار توانمند هستند، اما به هیچ وجه قادر به اثبات رابطه علی میان محرک‌های روان‌آزایی ادراکی و ابعاد فرسایش دانش نیستند. بنابراین، تعمیم یافته‌ها به عنوان قوانین علی مجاز نبوده و پژوهش‌های آتی باید با استفاده از طرح‌های طولی و مدل‌سازی معادلات ساختاری، روابط علی را مورد آزمون قرار دهند.
 - احتمال سوگیری قضاوت خبرگان: اگرچه خبرگان با معیارهای دقیق انتخاب شدند (سابقه کار، مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر، تجربه مدیریتی)، قضاوت‌های آنان ذاتاً ذهنی و متأثر از تجربیات فردی، ارزش‌های شخصی و هنجارهای سازمانی است. همچنین، احتمال سوگیری ناشی از تجربه مستقیم روان‌آزایی ادراکی نمی‌تواند به طور کامل رد شود. گزارش ضریب توافق کاپای کوهن (۰/۸۳) تا حدی از پایداری کدگذاری کیفی اطمینان می‌دهد، اما در بخش کمی، همواره احتمال سوگیری سیستمی وجود دارد.
 - محدودیت جغرافیایی و عدم تعمیم‌پذیری: با توجه به اینکه این پژوهش به صورت موردی در دانشگاه لرستان و با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند از خبرگان این دانشگاه انجام شده است، اعتبار بیرونی پژوهش محدود به همین بافت بوده و تعمیم یافته‌ها به سایر دانشگاه‌های دولتی استان لرستان، سایر استان‌ها یا سازمان‌های دولتی و خصوصی دیگر مجاز نیست و چنین تعمیمی فراتر از دامنه نمونه و جامعه مورد مطالعه، از نظر روش‌شناختی قابل پذیرش نمی‌باشد. لذا تکرار پژوهش در بافت‌های متفاوت برای امکان مقایسه و تعمیم‌پذیری ضروری است.
 - فقدان ابزار بومی و استاندارد سنجش فرسایش دانش: فرسایش دانش به عنوان یک سازه چندبعدی (شامل ابعاد صریح، ضمنی و رابطه‌ای) در این پژوهش از طریق تعاریف نظری و قضاوت خبرگان عملیاتی شد. اما هیچ پرسشنامه معتبر و بومی‌سازی‌شده‌ای برای سنجش کمی فرسایش دانش در دانشگاه لرستان وجود ندارد.
 - محدودیت جغرافیایی و فرهنگی: پژوهش صرفاً در استان لرستان انجام شده است. ویژگی‌های خاص فرهنگی، قومی و اجتماعی این منطقه (مانند ساختارهای قبیله‌ای، الگوهای ارتباطی غیررسمی، و فرهنگ مدیریتی حاکم) ممکن است نتایج را تحت تأثیر قرار داده باشد. تکرار پژوهش در استان‌های دیگر با فرهنگ‌های متفاوت (مانند تهران، اصفهان، خراسان) ضروری است.
 - عدم تفکیک اثرات کوتاه‌مدت و بلندمدت: فرسایش دانش یک فرایند تدریجی و بلندمدت است، در حالی که داده‌های پژوهش در یک مقطع زمانی جمع‌آوری شده‌اند. بنابراین، تشخیص این که کدام محرک‌ها اثرات فوری و کدام یک اثرات تدریجی و تأخیری بر فرسایش دانش دارند، امکان‌پذیر نیست.

پیشنهاد برای پژوهشگران آتی

- بر اساس محدودیت‌های فوق، پژوهش‌های آتی می‌توانند در مسیرهای زیر گام بردارند:
- با توجه به اینکه پژوهش حاضر صرفاً به اولویت‌بندی محرک‌ها پرداخته است، توصیه می‌شود پژوهشگران آتی با طراحی یک مطالعه پیمایشی کمی بر روی نمونه تصادفی بزرگ از کارکنان و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) در نرم‌افزارهایی نظیر LISREL، Amos یا SmartPLS، روابط علی میان محرک‌های اولویت‌دار شناسایی‌شده در این پژوهش و ابعاد فرسایش دانش را آزمون کنند.
 - طراحی مطالعات طولی: برای بررسی فرایند تدریجی فرسایش دانش و تشخیص اثرات تأخیری، پژوهش‌های طولی با اندازه‌گیری مکرر در بازه‌های زمانی چندماهه (مثلاً هر ۶ ماه یک بار به مدت ۲ سال) طراحی شود. چنین طرحی می‌تواند نشان دهد که کدام محرک‌ها ابتدا به کاهش امنیت روانی و سپس به پنهان‌سازی دانش و در نهایت به فرسایش حافظه سازمانی منجر می‌شوند.

- تکرار پژوهش در سایر استان‌ها و مقایسه بین‌استانی: توصیه می‌شود روش ترکیبی دلفی فازی و مارکوس در چند استان دیگر با فرهنگ‌های متفاوت (مانند استان تهران، اصفهان، خوزستان، خراسان رضوی) اجرا و رتبه‌بندی محرک‌ها در این مناطق مقایسه شود. این کار امکان شناسایی محرک‌های جهانی (مستقل از فرهنگ منطقه) و محرک‌های محلی (وابسته به بافت) را فراهم می‌کند.
- تعمیم به بخش خصوصی و صنایع مختلف: پژوهشگران می‌توانند همین چارچوب روش‌شناختی را در سازمان‌های خصوصی (صنعتی، خدماتی، دانش‌بنیان، استارت‌آپ‌ها) تکرار کنند تا تفاوت الگوهای روان‌آزایی ادراکی و فرسایش دانش در بخش دولتی در مقایسه با بخش خصوصی آشکار شود. همچنین مقایسه بین صنایع با سطوح مختلف بوروکراسی و تمرکز قدرت (مانند صنعت نفت و گاز در مقایسه با بانک‌داری) می‌تواند جالب باشد.
- توسعه و اعتبارسنجی ابزار بومی سنجش فرسایش دانش: توسعه یک پرسشنامه استاندارد، معتبر و پایا برای سنجش فرسایش دانش در سازمان‌های ایرانی (با در نظر گرفتن ابعاد صریح، ضمنی و رابطه‌ای و نیز بافتار فرهنگی خاص) یک ضرورت جدی است. این ابزار می‌تواند با استفاده از روش‌های ترکیبی (مرور نظام‌مند، مصاحبه با خبرگان، تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی) طراحی و در جمعیت گسترده کارکنان رواسازی شود.
- استفاده از روش‌های کیفی مکمل برای درک عمیق‌تر مکانیسم‌ها: اگرچه پژوهش حاضر از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بهره برده است، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی از روش‌های کیفی عمیق‌تر مانند نظریه داده‌بنیاد یا مطالعه موردی طولی در یک سازمان خاص استفاده کنند تا فرایند تبدیل تحریف واقعیت به پنهان‌سازی دانش و سپس فرسایش حافظه سازمانی را به صورت مرحله به مرحله و با جزئیات زمانی توصیف نمایند.

قدردانی

از تمام کسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری رسانده‌اند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

تأمین مالی

نویسندگان هیچ گونه حمایت مالی مرتبط با موضوع تحقیق دریافت نکرده‌اند.

تضاد منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که هیچ‌گونه تضاد منافع مرتبط با تحقیق حاضر ندارند و نتایج به صورت بی‌طرفانه و بدون دخالت منافع شخصی یا حرفه‌ای به دست آمده است.

مشارکت‌های نویسندگان

مفهوم پردازی: سیده مریم موسوی زاده، علی شریعت نژاد، محسن عارف نژاد، سید نجم‌الدین موسوی؛ روش‌شناسی: سیده مریم موسوی زاده، علی شریعت نژاد، محسن عارف نژاد، سید نجم‌الدین موسوی؛ اعتبار سنجی: سیده مریم موسوی زاده، علی شریعت نژاد، محسن عارف نژاد، سید نجم‌الدین موسوی؛ تحلیل رسمی: سیده مریم موسوی زاده، علی شریعت نژاد، محسن عارف نژاد، سید نجم‌الدین موسوی؛ گردآوری داده‌ها: سیده مریم موسوی زاده، علی شریعت نژاد، محسن عارف نژاد، سید نجم‌الدین موسوی؛ مدیریت آماده سازی داده‌ها: سیده مریم موسوی زاده، علی شریعت نژاد، محسن عارف نژاد، سید نجم‌الدین موسوی؛ نگارش و پیش نویس اولیه: سیده مریم موسوی زاده، علی شریعت نژاد، محسن عارف نژاد، سید نجم‌الدین موسوی؛ بازنگری و ویرایش مقاله: سیده مریم موسوی زاده، علی شریعت نژاد، محسن عارف نژاد، سید نجم‌الدین موسوی؛ بصری سازی: سیده مریم موسوی زاده، علی شریعت نژاد، محسن عارف نژاد، سید نجم‌الدین موسوی؛ نظارت: سیده مریم موسوی زاده، علی شریعت نژاد، محسن عارف نژاد، سید نجم‌الدین موسوی؛ مدیریت پروژه: سیده مریم موسوی زاده، علی شریعت نژاد، محسن عارف نژاد، سید نجم‌الدین موسوی؛ تأیید نهایی نسخه مقاله: همه نویسندگان نسخه نهایی مقاله را مطالعه، تأیید مسئولیت تمامی جنبه‌های پژوهش را به طور مشترک پذیرفته‌اند.

References

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>
- Ashraf, S. (2024). Investigating the antecedents and consequences of workplace gaslighting: Interdependence theory and affective events theory perspectives.
- Bamdad soofi, J., Taghavifard, M. T. and Arjmand ghahestani, O. (2017). A Framework for risk analysis of knowledge loss caused by knowledge workers Departure. *Management Studies in Development and Evolution*, 25(82), 29-59. [doi: 10.22054/jmsd.2017.7146](https://doi.org/10.22054/jmsd.2017.7146) (In persian)
- Černe, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0122>
- Crouch, C. (2015). *The knowledge corrupters: Hidden consequences of the financial takeover of public life*. Polity Press.
- Ebrahimi, E. (2025). Understanding the Phenomenon of Gaslighting in Organizational Context: A Descriptive Phenomenological Approach. *Organizational Culture Management*, 23(4), 373-388. <https://doi.org/10.22059/jomc.2025.387640.1008749> (In Persian)
- Fielding-Singh, P., & Dmowska, A. (2022). Obstetric gaslighting and the denial of mothers' realities. *Social Science & Medicine*, 301, 114938. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2022.114938>
- Graves, C. G., & Spencer, L. G. (2022). Rethinking the rhetorical epistemics of gaslighting. *Communication Theory*, 32(1), 48-67. <https://doi.org/10.1093/ct/qtab013>
- Habibi, A., Jahantigh, F., & Sarafrazi, A. (2015). Fuzzy Delphi technique for forecasting and screening items. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 5(2), 130-143. <https://doi.org/10.5958/2249-7307.2015.00036.5>
- Harvard Business School Working Knowledge. (2005). Can an organization's 'deep smarts' be preserved?
- Javaherizade, E., Ghasemi Banabari, F., Sadeghi, F. & Maleki, M. H. (2025). Ranking the factors influencing talent recruitment in startup companies using Fuzzy Delphi and Marcos approaches. *Organizational Resources Management Researches*, 15(2), 73-101. [doi: 10.48311/ormr.2025.27575](https://doi.org/10.48311/ormr.2025.27575) (In persian)
- Jones, S. S. (2023). Gaslighting and dispelling: Experiences of non-governmental organization workers in navigating gendered corruption. *Human Relations*, 76(6), 901-925. <https://doi.org/10.1177/00187267221083274>
- Kariuki, C. G. (2025). The Silent Agony: A Comprehensive Analysis of Covert Bullying, Legal Frameworks, and Mental Health Decline in the Modern Workplace. *International Journal of Advanced Research*.
- Katsiroumpa, A., Moisoglou, I., Konstantakopoulou, O., Tsiachri, M., Kolisiati, A., & Galanis, P. (2025). The gaslighting at work scale: Development and initial validation. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 1-23. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-5791246/v1>

- Kincaid, P. A., Reger, R. K., Kidwell, V. L., & Neumann, C. (2023). Gaslighting: The Dark Side of Trust in Organizations. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2023, No. 1, p. 12217). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.12217abstract>
- Kukreja, P., & Pandey, J. (2023). Workplace gaslighting: Conceptualization, development, and validation of a scale. *Frontiers in Psychology*, 14, 1099485. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1099485>
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159-174. <https://doi.org/10.2307/2529310>
- Legacy, C. (2025). On Transformation and Gaslighting. *Planning Theory & Practice*, 26(4), 477-480. <https://doi.org/10.1080/14649357.2025.2580151>
- Levy, D. L. (2011). Knowledge retention: Minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 647-661. <https://doi.org/10.1108/13673271111151974>
- Massingham, P. (2022). *Knowledge risk management: From theory to practice*. Springer.
- Naheedy, D. (2025). When Doubt Is Manufactured: Gaslighting in Clinical Laboratory Settings. *ASCLS Today*, 39(5). <https://ascls.org/when-doubt-is-manufactured-gaslighting-in-clinical-laboratory-settings/>
- Ogunfowora, B., Guenther, K., & Bourdage, J. (2023). On the Structure and Nomological Network of Gaslighting in the Workplace-A Leadership Perspective. In *Academy Of Management Proceedings*, 1(19012), Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.19012abstract>
- Park, Y., & Lee, S. (2025). The Impact of Workplace Gaslighting on Employees' Mental Health: The Mediating Role of Basic Psychological Needs Satisfaction. *Korean Journal of Health Psychology*, 30(6), 1107-1125. <https://doi.org/10.17315/kjhp.2025.30.6.006>
- Sarkar, Q. (2024). From tolerance to transformation: unraveling the impact of organizational culture and policies on addressing gaslighting in academia. *International Journal of Innovation in Teaching and Learning (IJITL)*, 10(1), 22-39. <https://doi.org/10.35993/ijitl.v10i1.3041>
- Sharma, R. (2025). How Corporate Gaslighting Destroys Careers. *HRKatha*. <https://www.hrkatha.com/features/how-corporate-gaslighting-destroys-careers/>
- Stanković, M., Stević, Ž., Das, D. K., Subotić, M., & Pamučar, D. (2020). A new fuzzy MARCOS method for road traffic risk analysis. *Mathematics*, 8(3), 457. <https://doi.org/10.3390/math8030457>
- Viale, R., & Coletta, C. (2019). Knowledge erosion and knowledge degradation: A conceptual framework. *VU Research Repository*.
- Westover, J. H. (2025). Identifying and Addressing Gaslighting Behavior in the Workplace. *Innovative Human Capital*. <https://www.innovativehumancapital.com/article/identifying-and-addressing-gaslighting-behavior-in-the-workplace>
- Yasini, A., Adinehvand, M. and Kabiri Yeganeh, M. (2025). Understanding the Phenomenon of Gaslighting in Organizational Relationships. *Public Organizations Management*, 13(2), 67-90. <https://doi.org/10.30473/ipom.2025.72844.5073> (In Persian)
