

## رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان: پیشایندها و پیامدهای سازمانی

مصطفی هادوی نژاد<sup>۱</sup>، الهه بهارلویی<sup>۲</sup>

**چکیده:** پژوهش پیش رو، به بررسی پیشایندها و پیامدهای سازمانی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی می‌پردازد. قلمرو مکانی پژوهش، سازمان‌های اجرایی نجف‌آباد در نظر گرفته شده است. به این منظور، پرسش‌نامه‌های پژوهش میان نمونه ۲۸۰ نفری کارکنان سازمان‌های اجرایی نجف‌آباد توزیع شد. برای تحلیل داده‌ها، مدل‌یابی معادلات ساختاری به اجرا درآمد و برای تعدیل نتایج، مدل پویایی‌های روابط بین پیشایندها و پیامدهای رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان تدوین و آزمون شد. نتایج نشان داد در سطح اطمینان ۹۵ درصد، سه متغیر جو سکوت، ارتباطات بین فردی سیاسی و ضعف قانونی - نظارتی، پیشایندهای رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان‌اند و دو متغیر سکوت سازمانی و زوال اعتماد بین فردی، پیامدهای آن محسوب می‌شوند. همچنین مشخص شد ضعف قانونی - نظارتی از طریق اثرگذاری در ارتباطات بین فردی سیاسی، به جو سکوت دامن می‌زند و به تبع آن در سکوت سازمانی اثر می‌گذارد؛ ضمن اینکه خود نیز به‌طور مستقیم و غیرمستقیم، از طریق اثرگذاری در جو سکوت و رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، سبب کاهش اعتماد بین فردی در سازمان می‌شود.

واژه‌های کلیدی: ارتباطات بین فردی، پیامدهای سازمانی، پیشایندهای سازمانی، رفتارهای منافقانه.

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران
۲. کارشناس ارشد مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۱۱/۲۸

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۰۸/۲۴

نویسنده مسئول مقاله: مصطفی هادوی نژاد

E-mail: hadavi@vru.ac.ir

## مقدمه

گاهی اعضای سازمان ضمن ارتباطات بین فردی با دیگران، دوگانه رفتار می‌کنند و بر خلاف نگرش واقعی‌شان، می‌کوشند نگرش خود را همساز با نگرش دیگران نشان دهند و نزد آنها خوب جلوه کنند. وقتی این گونه رفتارها در سازمان شایع می‌شود، «رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان»<sup>۱</sup> شکل می‌گیرند. مطالعه این دست رفتارها به لحاظ نظری نوبنیاد است. اگرچه فرایند این پدیده رفتاری ضمن پژوهشی مبتنی بر راهبرد نظریه داده‌بنیاد<sup>۲</sup> کاوش شده است (هادوی‌نژاد، دانایی‌فرد، آذر و خائف‌الهی، ۱۳۸۹)؛ تعمیم یافته‌های به‌دست‌آمده امکان‌پذیر نیست؛ زیرا نظریه برآمده از راهبرد یادشده، فقط لباسی برای قامت قلمرو مکانی مطالعه است و تعمیم یافته‌ها و به‌ویژه پویایی‌های جاری بین مؤلفه‌های آن، به مطالعاتی مستقل در چارچوب پژوهش‌های کمی نیاز دارد (کرسول، ۲۰۱۲: ۱۹-۲۰).

علاوه بر نوپایی نظری پدیده مورد مطالعه و ضرورت پژوهش پیرامون آن، دلیل دیگری نیز بر اهمیت این پژوهش دلالت می‌کند و آن اهمیت دو متغیر اعتماد بین فردی<sup>۳</sup> و سکوت سازمانی<sup>۴</sup> به‌مثابه دو پیامد سازمانی محتمل رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان است؛ زیرا اعتماد بین فردی، عامل بسیار مهمی در ثبات بلندمدت سازمان و آرامش اعضای سازمان محسوب می‌شود (کوک و وال، ۱۹۸۰) و سکوت سازمانی - که بر اساس آن اعضای سازمان ترجیح می‌دهند به جای طرح نظرها و دیدگاه‌های‌شان درباره مسائل سازمانی، خاموش باشند و دم برنیاورند - نیز آستن افزایش فشار روانی منفی، رفتارهای انحرافی در سازمان، کناره‌گیری و ترک خدمت کارکنان و نیز، کاهش انگیزش درونی کارکنان و اثربخشی فرایندهای تغییر سازمانی است (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰)؛ مضاف بر اینکه نفس پژوهش درباره پیشایندهای سکوت سازمانی نیز، به لحاظ نظری مرجح است؛ زیرا با وجود این واقعیت که سکوت سازمانی به‌صورت پدیده‌ای شایع در سازمان‌ها در آمده است، مفهومی است که پژوهش‌های اندکی به آن اختصاص یافته است (زارعی‌متین، طاهری و سیار، ۱۳۹۰).

بر این اساس، پژوهش حاضر بر آن است با شناسایی پیشایندها و پیامدهای سازمانی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی، متغیرهایی را برای مدیریت این پدیده رفتار سازمانی معرفی کند و نسبت به عواقب سازمانی آن آگاهی دهد. شایان ذکر اینکه اگرچه این پژوهش در قلمرو مکانی سازمان‌های اجرایی شهر نجف‌آباد اجرا شده است، با در نظر داشتن این اذعان

- 
1. Hypocritical behaviors in interpersonal communication in organization
  2. Grounded Theory
  3. Interpersonal Trust
  4. Organizational Silence

اسمیرسیچ (۱۹۸۲) که «همگان سعی می‌کنند چیزی را بگویند که دیگران دوست دارند بشنوند»، چنین استنباط می‌شود که رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان با شدت و ضعف، سکهٔ رایج اغلب سازمان‌ها است؛ از این رو بازآزمایی مدل این پژوهش در قلمروهای مکانی دیگر نیز موضوعیت دارد.

بر اساس آنچه بیان شد، پرسش اصلی پژوهش این‌گونه مطرح می‌شود: پیشایندها و پیامدهای سازمانی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان کدام‌اند؟

### پیشینه پژوهش

#### رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان

رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، از تقاطع نظری «ارتباطات فریب‌کارانه»<sup>۱</sup>، «ناهمگونی شناختی»<sup>۲</sup> و «خودشیرینی»<sup>۳</sup> شکل می‌گیرند. توضیح آنکه، به‌طور کلی برقراری ارتباطات فریب‌کارانه بین فردی در سازمان و وقوف دیگران بر این ارتباطات محتمل است (ناپ، هارت و دنیس، ۱۹۷۴). فرد فریب‌کار بر اساس باورهایی که دربارهٔ باورهای مخاطبان فریب‌کار دارد، به فریب‌کاری مبادرت می‌ورزد (براداک، فریدمن و گیلز، ۱۹۸۶: ۱۲۷-۱۵۱)؛ به همین دلیل کسی که به برقراری ارتباطات فریب‌کارانه اقدام می‌کند، می‌تواند آن‌گونه ارتباطات را در ازای ارتباطات صحیح به مخاطبان القا کند و برای سالم و درست‌بودن آن مبنایی بتراشد (مک‌کرناک، ۱۹۹۷). اگرچه در تجربهٔ ارتباطی، شناسایی شواهد فریب‌کاری کار دشواری است، واحد بودن موضوع فریب‌کاری در خلال ارتباطات بین فردی گوناگون، می‌تواند شاهدهی بر اقدام فریب‌کارانهٔ فرد نزد مخاطبان باشد و در نتیجه سبب لو رفتن آن شود. حال اگر موضوع یادشده نگرش خاصی باشد که در فرایند ارتباط بین فردی به‌مثابهٔ پیام مبادله شود، از آنجا که بر اساس پدیدهٔ ناهمگونی‌شناختی، گاه رفتار انسان‌ها با نگرش آنها تفاوت دارد (فستینگر، ۱۹۵۷)، هر آینه امکان وقوع رفتارهای دوگانه یا چندگانهٔ فریب‌کارانه از سوی افراد وجود دارد. ناهمگونی‌شناختی، نوعی تنش است که از تقابل همزمان دو یا چند نگرش ناسازگار با یکدیگر نتیجه می‌شود. ناهمگونی بین نگرش و رفتار نیز در واقع، برآیند ناهمسازی نگرش‌ها با یکدیگر است (فستینگر، ۱۹۵۷).

در فریب‌کاری گاهی نگرشی به جای نگرش واقعی بروز می‌کند. این فریب‌کاری می‌تواند در قالب‌های گوناگونی پدیدار شود که از جملهٔ آنها بروز رفتار یا وانمودکردن نگرشی خاص بر خلاف

1. Deceptive Communication
2. Cognitive Dissonance
3. Ingratiation

نگرش واقعی، برای جذاب جلوه کردن نزد دیگران و نفوذ در آنها است. این گونه رفتارها را در اصطلاح، خودشیرینی می نامند (جونز، ۱۹۶۴)؛ خودشیرینی از جمله رفتارهای سیاسی با هدف جلب منافع فردی است (رلستون، ۱۹۸۵). نفاق<sup>۱</sup> معادل چنین رفتاری است (هادوی نژاد، دانایی فرد، آذر و خائف الهی، ۱۳۹۲)؛ چرا که بر اساس تعریف، نفاق نوعی دروغ است که بر پایه آن، فرد نگرش خاصی را وانمود می کند تا نزد دیگران خوب یا موجه جلوه کند (گیلی، ۱۹۷۹). از آنجا که هیچ کس به خودی خود از نیت دیگران آگاهی ندارد (اپلبام و هیوز، ۱۹۹۸)، نفاق رفتاری، مخفی و پوشیده از دیگران است و جز خود فرد کسی بر آن وقوف ندارد؛ اما برخی شواهد می توانند پرده از نفاق بردارند؛ از جمله این شواهد، بروز رفتارهای ناهمگون درباره موضوع نگرشی واحد از سوی فرد است؛ مشروط بر اینکه نخست شاهی دال بر تغییر نگرش فرد وجود نداشته باشد و دوم اینکه دست کم یکی از رفتارها فراتر از هنجار ادراک شود. این تلون رفتاری موجب می شود سایر ارتباط برقرارکنندگان، نفاق فرد را درک کنند. این رفتارهای ناهمگون که خودشیرینی آن برای دیگران درک پذیر است، رفتار منافقانه<sup>۲</sup> نامیده می شود. شرط دوم موجب می شود رفتار منافقانه از رفتارهای همنا و سازگار با هنجار متمایز شود؛ زیرا گرچه برخی از این رفتارها خلاف نگرش واقعی فرد است، هدف از آنها - بر خلاف رفتار منافقانه که در پی افزایش منافع فردی از طریق خودشیرینی است - مصونیت از تبعات منفی هنجارشکنی است. بستر ظهور رفتار منافقانه، ارتباطات بین فردی است. حال اگر ارتباطات بین فردی در سازمان مد نظر باشد و دامن چنین ارتباطاتی به رفتارهای منافقانه آلوده باشد و شیوع آن در سازمان درک شود، با پدیده «رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان» روبه رو خواهیم بود (هادوی نژاد و همکاران، ۱۳۹۲).

### پیشایندهای سازمانی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان

#### ارتباطات بین فردی مبتنی بر مدهائنه سیاسی

وضعیت سازمانی مؤثر در رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، در حقیقت پاسخی به این پرسش است که چرا وقتی کارکنان سطوح مختلف سازمان، از چندگانگی رفتار یکدیگر مطلع می شوند، در مقام نهی یا صدور واکنش سلبی در برابر چنین رفتاری بر نمی آیند؟ یکی از دلایل، ارتباطات بین فردی مبتنی بر مدهائنه سیاسی در سازمان است؛ به این معنا که افراد منافع فردی یا گروهی خود را در نظر می گیرند و به آن اولویت می دهند؛ از این رو، مادام که رفتارهای منافقانه کارکنان به این منافع زیانی وارد نکند، یا سهم زیانی ناشی از نادیده گرفتن این رفتارها

1. Hypocrisy

2. Hypocritical Behavior

نسبت به منافع پایداری روابط مسالمت‌آمیز بین افراد ناچیز باشد، کارکنان ضمن برقراری نوعی سازش روانی نانوشته با مخاطبان خود، چشم بر این رفتارها می‌بندند و از کنار آنها می‌گذرند؛ این گونه ارتباطات مبتنی بر مدهانه سیاسی قلمداد می‌شوند (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹).

### هنجار مراوده‌های ضمنی

ارتباطات کلامی و به‌ویژه ارتباطات چهره‌به‌چهره، کانون اصلی تعاملات انسان‌ها با یکدیگر است. در این میان، تحلیل مراوده‌ای<sup>۱</sup> تشریح و بازنمایی چرایی رفتار مردم در به‌کارگیری الگوهای خاص رفتاری است که در تمام عمرشان تکرار می‌شود. در این شکل تحلیل، به واحد اصلی که رؤیت می‌شود، مراوده می‌گویند. مراوده عبارت است از تبادل‌هایی که دست کم از کنش و واکنشی جاری میان مردم شکل گرفته باشد. این تحلیل به افراد امکان می‌دهد الگوهای مراوده‌ای میان خود و دیگران را مشخص کنند. به بیان دیگر، تحلیل مراوده‌ای می‌تواند در تشخیص اینکه کدام حالت من<sup>۲</sup> بیشترین تأثیر را در رفتار ما و افراد مرتبط با ما دارد، یاری کند. حالت‌های سه‌گانه من عبارت‌اند از من والد<sup>۳</sup>، بالغ<sup>۴</sup> و کودک<sup>۵</sup>. من والد، قضاوتی و درصدد تحمیل استانداردهای خشک است؛ من بالغ نشان‌دهنده رفتارهای ارشادی، محدودکننده، نظارتی، انتقادی و پیش‌داور است؛ من کودک نیز ناظر بر احساسات، نگرش‌ها و رفتارهای فطری کودکی است (ویلیامز و ویلیامز، ۱۹۸۰). مراوده‌ها به سه حالت رخ می‌دهند که یکی از آنها مراوده ضمنی است. این مراوده زمانی رخ می‌دهد که فرد پیام را با حالتی از من می‌فرستد، اما حالتی پنهان و کنایه‌ای دیگری آن را می‌پوشاند (کوشینه، ۱۹۷۵). گاه واکنش‌ها در برابر رفتارهایی مانند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در لفافه به یکدیگر منتقل می‌شود و این به دلیل نهادینگی مراوده‌های ضمنی سازمان است. به تعبیر دیگر، مراوده‌های ضمنی نه تنها سدی بازدارنده در برابر بروز رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان محسوب نمی‌شود، بلکه خود محمل مناسبی برای رواج این نوع رفتارها قلمداد می‌شود (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹).

### روابط غیررسمی قوی

گروه‌های غیررسمی، رشته‌ای گسترده از شبکه‌های غیررسمی، اما بسیار واقعی ایجاد می‌کنند و افرادی را از بخش‌های گوناگون سازمان به یکدیگر پیوند می‌دهند (شرمرهورن، ۱۹۹۴: ۹۰).

1. Transactional Analysis  
2. Ego  
3. Parent  
4. Adult  
5. Chilled

دست کم دو دلیل را می‌توان برای پدیدارشدن گروه‌های غیررسمی در سازمان‌ها ذکر کرد: نخست اینکه گروه‌های غیررسمی شبکه‌ای از روابط بین‌فردی، توان بالقوه سرعت‌دادن به جریان کار یا دریافت مساعدت‌هایی را فراهم می‌آورند که از مسیرهای رسمی ارتباطات نمی‌توان به‌دست آورد؛ دوم اینکه گروه‌های غیررسمی به افراد کمک می‌کنند نیازهایی را که در گروه‌های رسمی برآورده نشده، تأمین کنند؛ نیازهایی مانند رضایت اجتماعی به‌شکل دوستی‌ها و روابط اجتماعی مسرت‌آمیز در محیط کار، اطمینان به کسب موافقت و هم‌فکری برای انجام کارها بدون مراجعه به رئیس و جلب حمایت احساسی اجتماعی دیگران برای خود و در نهایت، هویت‌یافتن از طریق احساس تعلق نسبت به افرادی که ارزش‌ها، نگرش‌ها و هدف‌های مشترک دارند. این گروه‌ها می‌توانند مستعد شایعه‌پراکنی باشند، در برابر تغییر مقاوم بمانند و حتی کوشش‌های کارکنان را از اهداف سازمانی منحرف کنند. افرادی که به گروه‌های غیررسمی راه نمی‌یابند، ممکن است احساس غریبگی کنند و از کارشان ناراضی شوند. روابط غیررسمی قوی در سازمان، سبب تشدید ارتباطات بین‌فردی مبتنی بر مداخله سیاسی و تعمیق نهادینگی مراوده‌های ضمنی در سازمان می‌شود؛ آن‌سان که خود نیز سبب تقویت رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان می‌شود (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹).

### ضعف قانون‌سالاری

سیاست یعنی قدرت در عمل؛ از آنجا که سازمان آوردگاه افراد و گروه‌های مختلف نفع‌طلب است و همواره کسانی هستند که در سازمان به‌دنبال منافع فردی، به منافع دیگران و سازمان بها می‌دهند (فریس و ککمر، ۱۹۹۲)، انتظار می‌رود سرپیچی از مقررات رسمی سازمان و نهادینه‌نبودن قانون در سازمان، زمینه را برای فریب‌کاری و رفتارهای سیاسی این گروه از افراد در سازمان مهیا کند. اصولاً هر جا ابهام باشد، هر آینه باید منتظر رخداد فعالیت‌های سیاسی بود (آلن، مدیسون، پورتر، رنویک و میس، ۱۹۷۹). پس بی‌قانونی، ضایع کردن اصول در سازمان و سرپیچی از مقررات سازمانی، دامنه فعالیت‌های سیاسی را در سازمان افزایش خواهد داد (مورگان، ۱۹۹۷) و رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان، یکی از این‌گونه رفتارها شمرده می‌شود. در تأیید این مهم، هادوی‌نژاد و همکارانش (۱۳۸۹) در پژوهشی، ضعف قانون‌سالاری را یکی دیگر از وضعیت سازمانی تعیین‌کننده رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان معرفی کردند.

### نظام ضعیف ارزیابی عملکرد

فعالیت سیاسی بیشتر حاصل ویژگی‌های سازمانی است، نه تفاوت‌های فردی (پرو، ۱۹۷۰: ۸۹-۵۹). در فرهنگ‌های سازمانی‌ای که نظام ارزشیابی عملکرد در آنها نامشخص است، فرصت‌هایی برای پرورش رفتار سیاسی فراهم می‌آید (فارل و پترسون، ۱۹۸۲)؛ بنابراین با توجه به اینکه رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، به دلیل ماهیت نفع‌طلبانه، در زمره رفتارهای سیاسی سازمان قرار دارند، می‌توان انتظار داشت ضعف در نظام ارزیابی عملکرد سازمان با خود چنین رفتارهایی را نیز به دنبال داشته باشد. به سخن دیگر، ضعف در نظام ارزیابی عملکرد سازمان، رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان را تقویت می‌کند (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹).

### جو سکوت

مقصود از جو سکوت، فضای حاکم بر سازمان است که در آن اعضای سازمان ترجیح می‌دهند معایب و مشکلات سازمان را مطرح نکنند؛ زیرا به باور آنها ارزش گفتن ندارد و تبعات آن در آینده دامان خودشان را می‌گیرد (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰). زمانی که سازمان جو سکوت را تقویت می‌کند، دیدگاه‌ها، عقیده‌ها و ترجیحات متنوع و اهداف سازمان، احتمالاً مشوق اظهارنظر نخواهد بود؛ از این رو چنین سازمانی وارد فرایندی می‌شود که به طور مناسب به اهدافش دست نمی‌یابد و به دنبال تلاش برای یادگیری از تجربه‌ها نخواهد بود. در واقع، چنین سازمانی در ورطه‌ای گرفتار می‌شود که اثرهای منفی سکوت بر تصمیم‌گیری سازمانی و فرایندهای تغییر در آن، تقویت خواهد شد (دانکن، ۱۹۷۹). جو سکوت در سازمان سبب می‌شود آن دسته از اعضای سازمان که بنای رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی را ندارند، از مقابله و مواجهه با این رفتارها خودداری کنند (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹).

بر اساس آنچه بیان شد، فرضیه «الف» پژوهش به شرح زیر برقرار است:

الف) وضعیت سازمانی (ارتباطات بین فردی مبتنی بر مداخله سیاسی، هنجار مرادده‌های ضمنی، روابط غیررسمی قوی، ضعف قانون‌سالاری، نظام ضعیف ارزیابی عملکرد)، در رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان، اثر مثبت معناداری می‌گذارد.

### پیامدهای سازمانی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان

#### سکوت سازمانی

اگرچه امروزه کارکنان به دلایل اقتصادی بیشتر به مسائل مالی توجه می‌کنند، کم‌کم به کارهایی با مفهوم استقلال شغلی در کار علاقه نشان می‌دهند و از این طریق احساس ارزشمندی به آنها

دست می‌دهد. اگر کارکنان با موانعی در زمینه خواسته‌های شغلی خود روبه‌رو شوند یا به بیانی، مدیران آنها را تحویل نگیرند، دچار سرخوردگی شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خواهند شد (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۰). وقتی اعضای سازمان ترجیح می‌دهند به جای طرح نظرها و دیدگاه‌های‌شان، درباره مسائل سازمانی خاموش پیشه کنند و دم برنیاورند، سکوت بر سازمان حاکم می‌شود (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰). خودداری آگاهانه از اظهار ایده‌ها، اطلاعات و عقاید مرتبط با کار (داین، انگ و بوترو، ۲۰۰۳) و بیان ارزیابی رفتاری، شناختی و اثربخش در موقعیت‌های سازمان، همان سکوت سازمانی است (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱). بر اثر رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان و موقعیت مداخله‌گر مدیریتی و سازمانی، به‌ویژه جو سکوت، سکوت سازمانی بر سازمان سایه سردی می‌افکند (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹).

### اعتماد بین فردی

اعتماد بین فردی انتظاراتی است که فرد از افراد خاص و شناخته‌شده دارد (نیهان، ۲۰۰۰) و شامل دو گونه اعتماد بین همکاران یا اعتماد بین فردی افقی و اعتماد بین کارکنان و سرپرست یا اعتماد بین فردی عمودی است (کاستیگان، ایتر و برمن، ۱۹۹۸). اعتماد زمانی مخدوش می‌شود که دست کم یکی از ابعاد آن آسیب ببیند؛ این ابعاد عبارت‌اند از: صداقت، سازگاری، وفاداری، شایستگی و گشودگی (شیندلر و توماس، ۱۹۹۳). صداقت، راستی و درستی است و به‌مراتب از ابعاد دیگر اعتماد مهم‌تر است (تان و تان، ۲۰۰۰)؛ سازگاری به همگونی گفتار و کردار اشاره دارد (مک‌گور، ۱۹۶۷)؛ گشودگی یعنی اظهار حقایق؛ وفاداری به‌معنای در امان بودن از دست و زبان فرد و شایستگی نیز داشتن مهارت و دانش فنی و بین فردی است (رایبیز و جاج، ۲۰۰۷: ۴۲۴). با چنین ابعادی از اعتماد، در صورت آشکار شدن رفتارهای دوگانه یا چندگانه یادشده، ارتباطات بین فردی دستخوش بی‌اعتماد خواهد شد. کسی که نفاقش توسط دیگران آشکار شده است، به نادرستی و ناهمگونی بین نگرش‌های اظهارشده و کتمان حقیقت متهم می‌شود؛ ضمن اینکه نمی‌توان از دست و زبان چنین فردی در امان بود؛ زیرا در موقعیت‌های ارتباطی گوناگون رنگ جدیدی به خود می‌گیرد و در اثر همین تلون است که معلوم نمی‌شود آیا واقعا مهارت و تخصصی را که فرد مدعی داشتن آن است، حقیقت دارد یا خیر. به این ترتیب رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، آستن زوال اعتماد بین فردی می‌شود (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹).

به این ترتیب، فرضیه‌های «ب»، «ج»، «د» و «ه» به شرح زیر مطرح می‌شوند:

(ب) وضعیت سازمانی در سکوت سازمانی اثر مثبت معناداری می‌گذارد؛

(ج) وضعیت سازمانی در اعتماد بین فردی اثر منفی معنادار می‌گذارد؛

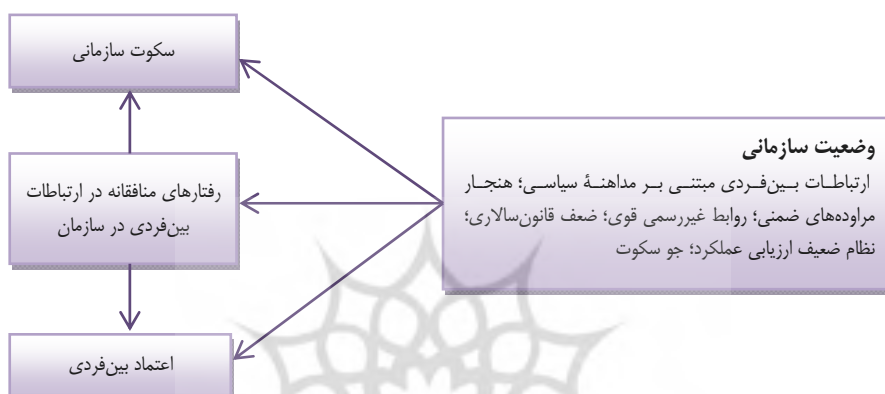


رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان: ... ۴۰۱

(د) رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان در سکوت سازمانی اثر مثبت معناداری می‌گذارد؛

(ه) رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان در اعتماد بین فردی اثر منفی معنادار می‌گذارد.

بر اساس آنچه بیان شد، مدل مفهومی پژوهش را می‌توان در قالب شکل ۱ نشان داد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ راهبرد، پیمایشی برای تبیین روابط علی میان متغیرها شمرده می‌شود. جامعه آماری این پژوهش را ۱۰۰۰ نفر از کارکنان سازمان‌های دولتی شهر نجف‌آباد شکل می‌دهد. بر اساس جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰)، حجم نمونه آماری پیشنهادی ۲۷۸ نفر برآورد شد. به جز سنج‌های اعتماد بین فردی افقی و عمودی برگرفته از پرسشنامه مک‌آلیستر (۱۹۹۵)، سایر سنج‌های پژوهش برای گردآوری داده‌ها، منطبق بر سنج‌های پژوهش هادوی‌نژاد و همکارانش (۱۳۹۲) تنظیم شده است. پژوهشگران برای حصول اطمینان از روایی محتوای سنج‌های پژوهش، گزینه‌ها را که مبتنی بر طیف پنج‌تایی لیکرت بودند، در اختیار جمعی از استادان مدیریت قرار دادند. به منظور ارزیابی پایایی سنج، پرسشنامه نهایی به صورت تصادفی ساده در اختیار نمونه مقدماتی ۳۰ نفره کارکنان جامعه هدف قرار گرفت. ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS برای نمونه مقدماتی محاسبه شد که گویای پایایی مناسب سنج و مؤلفه‌های آن بود ( $0/97 \leq \alpha \leq 0/71$ ).

پس از احراز روایی محتوا و پایایی سنجه، ۳۲۰ پرسشنامه دیگر به صورت تصادفی ساده در اختیار کارکنان سازمان‌های برگزیده قرار گرفت که در نهایت ۲۵۰ پرسشنامه گردآوری شد؛ به این ترتیب، در مجموع ۲۸۰ پرسشنامه (۸۸ درصد) برای تجزیه و تحلیل بازگشت. نسبت مشارکت کنندگان در پژوهش بر حسب جنسیت، ۶۴ درصد مذکر و ۳۶ درصد مؤنث؛ بر حسب سن، بین ۲۳ تا ۵۳ سال ( $M = ۳۵/۳۳$  و  $SD = ۶/۴۳$ ) و به لحاظ سابقه کار در سازمان بین ۱ تا ۲۹ سال ( $M = ۱۰/۴۹$  و  $SD = ۶/۰۸$ ) بودند.

### یافته‌های پژوهش

از آنجا که همه داده‌ها همزمان از افرادی مشخص و با ابزاری واحد به دست آمد، به منظور پرهیز از تهدید پژوهشی واریانس روش مشترک<sup>۱</sup>، در ادامه آزمون تک‌عاملی هارمن<sup>۲</sup> (۱۹۶۷) اجرا شد. واریانس روش مشترک زمانی وجود دارد که تنها یک عامل بیشترین میزان واریانس را تبیین کند. نتیجه تجزیه مؤلفه‌های اصلی، ۹ عامل را با مقادیر ویژه بزرگ‌تر از ۱ شکل داد که عمده‌ترین آنها ۳۱/۸۲ درصد از کل واریانس را تبیین می‌کرد. بنابراین با توجه به کم‌بودن این مقدار، معلوم شد تهدید یادشده متوجه روایی سنجه نیست.

برای ساده‌سازی مدل، میانگین نمره‌های هر گویه از متغیرها به مثابه شاخص هر متغیر مشاهده شده در مدل جایگزین شد؛ از این روش در مطالعات مشابه استفاده شده است (مانند گونزالز و گارازو، ۲۰۰۶). به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها، از نرم‌افزار Amos Graphics برای اجرای مدلیابی معادلات ساختاری بهره برده شد. به این ترتیب با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، ضمن برآورد مدل اندازه‌گیری وضعیت سازمانی، به آزمایش آن اقدام شد. در این مرحله، به بررسی معناداری هر یک از بارهای عاملی در مدل یادشده و روایی همگرایی آن پرداخته می‌شود. سپس در مرحله دوم، از طریق فن رگرسیون چندگانه، داده‌ها به مدل‌های معادله ساختاری پژوهش برازش می‌شوند. مدل‌ها، به کمک پنج شاخص مهم برازش، آزمایش شدند. شاخص کاسکوئر بهنجار شده (CMIN/DF) که مقدار آن بین ۱ تا ۵ به دست آمد و ریشه دوم مربعات خطای برآورد (RMSEA) که مقدار آن کوچک‌تر ۰/۰۸ محاسبه شد، هر دو مدل را تأیید می‌کنند. در نهایت شاخص برازش افزایشی (IFI)، شاخص توکر-لوئیس (TLI) و شاخص برازش تطبیقی (CFI) که مقادیر بزرگ‌تر مساوی ۰/۹ آنها بر پذیرش مدل دلالت دارد (شوماخر و

1. Common Method Variance (CMV)

2. Harman

لوماکس، ۲۰۰۴). در ادامه برای تحلیل‌های آماری تعقیبی، فن تحلیل عاملی اکتشافی به کار برده می‌شود.

بر اساس نتایج جدول ۱ شاخص‌های برازش، تأییدکننده مدل اندازه‌گیری وضعیت سازمانی در سطح خطای ۱ درصد نبودند. از این رو، پس از برقراری همبستگی میان دو ضریب خطا در مدل، بر اساس پیشنهاد نرم‌افزار، برآیند شاخص‌های برازش مدل بر تأیید آن دلالت کردند. معناداری وزن‌های رگرسیونی نشان داد مدل در سطح اطمینان ۹۹ درصد از روایی همگرایی برخوردار است (جدول ۲). در ادامه، پس از ترسیم مدل معادله ساختاری، مدل در سطح اطمینان یادشده آزمایش شد. بر اساس جدول ۲، شاخص‌های برازش مدل نشان دادند مدل در سطح اطمینان ۹۹ درصد برازندگی ندارد. از این رو به پیشنهاد نرم‌افزار، بین برخی ضرایب خطا همبستگی برقرار شد و مدل جدید اصلاح‌شده‌ای به دست آمد (شکل ۲). شاخص‌های برازش مدل بر تأیید نسبی آن دلالت کردند. بر اساس ضرایب رگرسیونی، در فاصله اطمینان ۹۹ درصد، به جز فرضیه‌های «د» و «ه»، سایر فرضیه‌ها به تأیید رسیدند. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول ۱ نشان داده شده است.

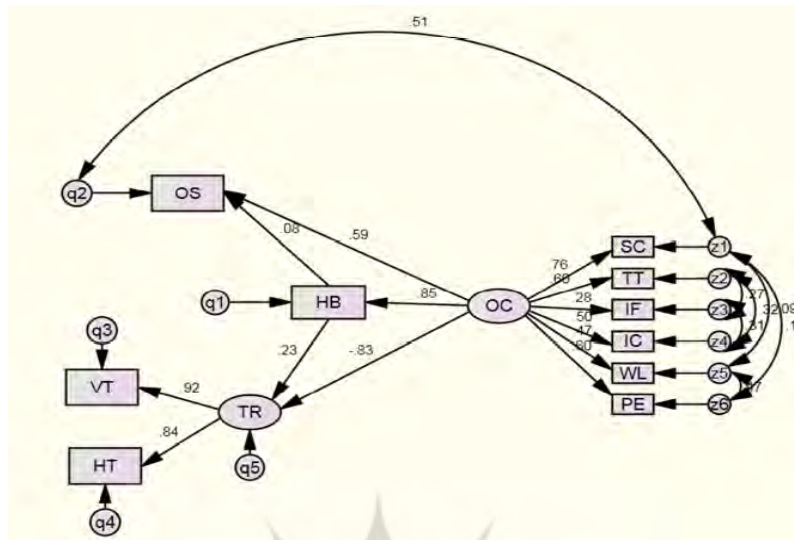
جدول ۱. فرضیه‌ها و رد یا تأیید آنها

فرضیه	رد/ تأیید
وضعیت سازمانی در رفتارهای منافقانه ارتباطات بین فردی در سازمان، اثر مثبت معناداری می‌گذارد.	تأیید*
وضعیت سازمانی در سکوت سازمانی اثر مثبت معناداری می‌گذارد.	تأیید*
وضعیت سازمانی در اعتماد بین فردی اثر منفی معناداری می‌گذارد.	تأیید*
رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان در سکوت سازمانی اثر مثبت معناداری می‌گذارد.	رد*
رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان در اعتماد بین فردی اثر منفی معناداری می‌گذارد.	رد*

\* محاسبات در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است.

جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل‌های پژوهش

مدل	CMIN/DF	IFI	TLI	CFI	RMSEA
اندازه‌گیری وضعیت سازمانی	۱۲/۸۴۱	۰/۷۷۲	۰/۶۱۴	۰/۷۶۹	۰/۲۰۶
اندازه‌گیری وضعیت سازمانی پس از اصلاح	۴/۱۳۱	۰/۹۴۶	۰/۸۹۸	۰/۹۴۶	۰/۱۰۶
معادله ساختاری	۸/۸۷۶	۰/۸۲۵	۰/۷۴۶	۰/۸۲۵	۰/۱۶۸
معادله ساختاری پس از اصلاح	۶/۹۰۵	۰/۸۹۶	۰/۸۱۰	۰/۸۹۴	۰/۱۴۵
پویایی‌های بین متغیرها	۳/۰۶۰	۰/۹۶۵	۰/۹۳۴	۰/۹۶۵	۰/۰۸۶
پویایی‌های بین متغیرها پس از اصلاح	۲/۸۹۳	۰/۹۶۵	۰/۹۳۹	۰/۹۶۵	۰/۰۸۲



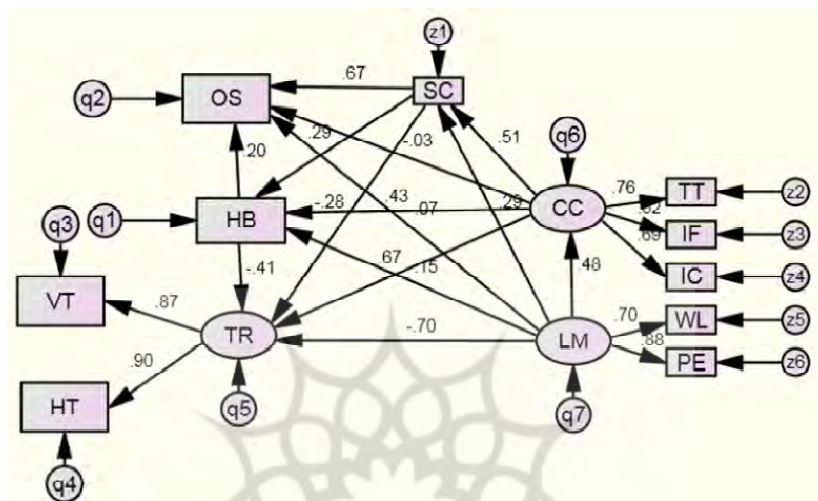
شکل ۲. مدل معادله ساختاری پژوهش پس از اصلاح

گفتنی است در شکل‌های ۲ و ۳، OS نشان‌دهنده سکوت سازمانی، HB رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان، TR اعتماد بین فردی، HT اعتماد بین فردی افقی، VT اعتماد بی فردی عمودی و OC نشان‌دهنده وضعیت سازمانی است.

### تجزیه و تحلیل تبیین پویایی بین متغیرها

همان‌گونه که از نتایج پژوهش پیداست، حسب مدل نهایی پژوهش، جو سکوت و اعتماد بین فردی، پیامدهای معناداری برای رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی محسوب نمی‌شوند. این نتیجه محل درنگ است. برای بررسی پویایی‌های جاری بین متغیرهای پژوهش، نخست به تحلیل عاملی اکتشافی وضعیت سازمانی (پیشابندهای رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان) اقدام شد. نتایج نشان داد با توجه به معناداری مقدار P آزمون بارتلت ( $P < 0/05$ ) و مقدار قابل قبول KMO ( $KMO = 0/735$ )، می‌توان این شش متغیر را در دو متغیر مستقل تعریف کرد. از آنجا که جو سکوت با هر دو متغیر رابطه نسبتاً معادلی دارد، بر اساس معناداری کیفی متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای دوگانه پیشنهادی، جو سکوت متغیری هم‌عرض و مرتبط با دو متغیر دیگر در نظر گرفته می‌شود و دو متغیر دیگر به متغیرهای ارتباطات بین فردی سیاسی (شامل متغیرهای مشاهده شده ارتباطات بین فردی مبتنی بر مداخله سیاسی، هنجار مراددهای ضمنی و روابط غیررسمی قوی) و ضعف قانونی - نظارتی (شامل متغیرهای ضعف قانون سالاری و نظام ضعیف ارزیابی عملکرد) افزوده شد. در ادامه به بررسی پیوند بین متغیرهای

یادشده با یکدیگر (پویایی‌های پیشایندها) و با متغیر رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان و متغیرهای پیامد (سکوت سازمانی و اعتماد بین فردی) پرداخته شد. نتیجه در قالب مدل معادله ساختاری شکل ۳ نشان داده شده است.



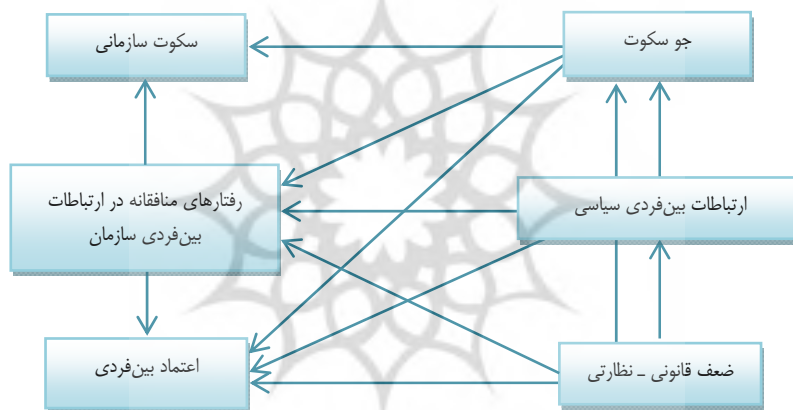
شکل ۳. مدل معادله ساختاری پویایی بین متغیرها

بر اساس جدول ۲، شاخص‌های برازش مدل در سطح اطمینان ۹۹ درصد به تأیید رسید. همچنین بر اساس ضرایب رگرسیونی، در فاصله اطمینان ۹۹ درصد، همه مسیرها به جز دو مسیر ضعف قانونی - نظارتی و ارتباطات بین فردی سیاسی به سکوت سازمانی، معنادار بودند. مسیرهای ضعف قانونی - نظارتی به رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان و این رفتارها به سکوت سازمانی در سطح اطمینان ۹۵ درصد به تأیید رسید. پس از حذف دو مسیر بی‌معنا، مدل بار دیگر پس از ترسیم، برازش شد. شاخص‌های برازش همچنان بر تأیید مدل دلالت داشتند؛ ضمن اینکه بر اساس ضرایب رگرسیونی، همچنان مسیرهای ضعف قانونی - نظارتی به رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان و این رفتارها به سکوت سازمانی، صرفاً در سطح اطمینان ۹۵ درصد به تأیید می‌رسید.

به این ترتیب با در نظر گرفتن پویایی‌های جاری بین پیشایندها و پیامدهای سازمانی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان، مدل اصلاح‌شده پژوهش بار دیگر اصلاح شد و مدلی نهایی در قالب شکل ۴ به دست آمد. جدول ۳ ضرایب رگرسیونی استاندارد مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم مدل نهایی پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۳. ضرایب رگرسیونی استاندارد مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم مدل نهایی پژوهش

ضرایب استاندارد مستقیم   غیرمستقیم						متغیر
۶	۵	۴	۳	۲	۱	
-۰/۲۹	۰/۱۲   -۰/۲۸	۰/۰۵   ۰/۶۴	-	-	-	جو سکوت (۱)
-۰/۱۵   ۰/۴۳	-۰/۳۶   -۰/۶۷	۰/۴۲   -	-	-	۰/۵۱	ارتباطات بین فردی سیاسی (۲)
۰/۳۶   ۰/۱۵	-۰/۰۳   -۰/۷۲	۰/۴۲   -	-	۰/۴۸	۰/۲۴   ۰/۲۹	ضعف قانونی - نظارتی (۳)
-	-	-	-	-	-	سکوت سازمانی (۴)
-	-	-	-	-	-	اعتماد بین فردی (۵)
-	-۰/۳۹	۰/۱۶	-	-	-	رفتارهای منافقانه در ... (۶)



شکل ۴. مدل نهایی پژوهش

### نتیجه گیری و پیشنهادها

این پژوهش بر آن بود با شناسایی پیشایندها و پیامدهای سازمانی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی، متغیرهایی را برای مدیریت این پدیده رفتار سازمانی معرفی کند و نسبت به عواقب سازمانی آن آگاهی بخشد. در راستای نیل به این مهم و بر اساس یافته‌های پژوهش، نتایج زیر به دست آمد:

۱. در کنار جو سکوت، می‌توان دو متغیر مستقل کلان ارتباطات بین فردی سیاسی و ضعف قانونی - نظارتی را پیشایندهای سازمانی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در نظر گرفت که از تقلیل پنج متغیر خرد دیگر به دست می‌آیند. از آنجا که نمود سیاست در سازمان، آنجایی

است که منافع فردی بر منافع سازمانی رجحان می‌یابد (فریس و ککمر، ۱۹۹۲)، برآیند سه متغیر ارتباطات بین فردی مبتنی بر مداخله سیاسی، هنجار مرادده‌های ضمنی و روابط غیررسمی قوی، بر ارتباطات بین فردی سیاسی دلالت دارد؛ چرا که بن‌مایه هر یک از این سه متغیر، ارتباطات بین فردی و جریان ناگزیر سیاست در شریان‌های این ارتباطات است. همچنین، ضعف قانونی - نظارتی، برآیند متغیرهای ضعف قانون‌سالاری و نظام ضعیف ارزیابی عملکرد است که اولی بر ضعف قانونی و دومی بر ضعف نظارتی سازمان دلالت دارد؛

۲. سکوت سازمانی و فروکاست اعتماد بین فردی، دو پیامد سازمانی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان محسوب می‌شوند. این نتیجه با یافته‌های هادوی نژاد و همکارانش (۱۳۸۹) سازگار است. به تعبیر ایشان، در صورت آشکار شدن رفتارهای دوگانه یا چندگانه یادشده، ارتباطات بین فردی دستخوش بی‌اعتمادی خواهد شد. کسی که نفاقش توسط دیگران آشکار شده است، به نادرستی و ناهمگونی بین نگرش‌های اظهارشده و کتمان حقیقت متهم می‌شود؛ ضمن اینکه نمی‌توان از دست و زبان چنین فردی در امان بود؛ زیرا در موقعیت‌های ارتباطی گوناگون، رنگ جدیدی به خود می‌گیرد و در اثر همین تلون است که معلوم نمی‌شود آیا واقعاً مهارت و تخصصی را که فرد مدعی داشتن آن است، حقیقت دارد یا خیر. به این ترتیب رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان، آستن زوال اعتماد میان فردی است (هادوی نژاد و همکاران، ۱۳۸۹). ضمن اینکه با افزایش بروز این گونه رفتارها در سازمان، افراد ترجیح می‌دهند دم بر نیاورند و مشکلات سازمان را گوشرد نکنند، چون خود را از بروز همین رفتارها از ناحیه سایر اعضای سازمان در امان نمی‌بینند؛

۳. مدل نهایی نشان داد ضعف قانونی - نظارتی، هم به‌طور مستقیم و هم غیرمستقیم، در رفتارهای منافقانه ارتباطات بین فردی سازمان و یکی از پیامدهای آن (کاهش اعتماد بین فردی) اثر می‌گذارد؛ گرچه اثر آن در سایر پیامد رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان، غیرمستقیم است و از طریق اثر جو سکوت و رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان تأثیر می‌گذارد. پیش‌تر نیز بیان شده بود هر جا ابهام باشد، هر آینه باید منتظر رخداد فعالیت‌های سیاسی بود (آلن و همکاران، ۱۹۷۹) و اینکه بی‌قانونی، ضایع کردن اصول در سازمان و پای‌بند نبودن به مقررات سازمانی، دامنه فعالیت‌های سیاسی را در سازمان افزایش خواهد داد (مورگان، ۱۹۹۷). رفتارهای مطالعه‌شده این پژوهش نیز از دسته رفتارهای سیاسی شمرده می‌شود و از شمول این موضوع خارج نیست. ضعف قانونی - نظارتی، بر طمع فریب‌کاران می‌افزاید و محتاطان را محتاط‌تر می‌کند؛ از این رو چندان دور از انتظار نیست جو سکوت و به تبع آن سکوت سازمانی تقویت شود؛ بر ارتباطات بین فردی سیاسی (ملغمه‌ای از احتیاط و نفع‌طلبی)

دامن زده شود و رفتارهای فریب‌کارانه‌ای همچون رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی سازمان افزایش یابد. این چنین است که افراد به تدریج دامن اعتماد بین‌فردی خود را برمی‌چینند و در عوض دامن احتیاط را می‌گسترند؛ اعتماد بین‌فردی کاهش می‌یابد و سکوت به سکه رایج مبدل می‌شود؛

۴. پیشایندهای سه‌گانه سازمانی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی سازمان، سبب می‌شود اعضای سازمان از نهی مرتکبان این رفتارها خودداری ورزند؛ از آن جمله ارتباطات بین‌فردی مبتنی بر مدهائنه سیاسی در سازمان است که به سبب آن، اعضای سازمان با در نظر داشتن منافع متقابل خود با سایر اعضا، ضمن برقراری نوعی سازش روانی نانوشته با مخاطبان، چشم بر این رفتارها ببندند و بدون واکنش رفتاری آشکار از کنار آنها بگذرند. به علاوه، هنجار مراوده‌های ضمنی در سازمان، کارکنان را بر آن می‌دارد جدی‌ترین نقدها را به صورت کنایه و در لفافه به یکدیگر منتقل کنند و در نتیجه نقدها اغلب کُند و بی‌اثر شوند. همان‌طور که پیش‌تر نیز هادوی‌نژاد و همکارانش (۱۳۸۹) اشاره کردند، شدت روابط غیررسمی و ضعف قانون‌سالاری در سازمان، بر شدت ارتباطات بین‌فردی مبتنی بر مدهائنه سیاسی و عمق نهادینگی مراوده‌های ضمنی در سازمان می‌افزاید؛ به نحوی که تکرار امور به صورت فراقانونی برای نیل به اهداف شخصی یا گروهی موجب می‌شود بسیاری از قانون‌گریزان، وامدار یکدیگر شوند و لاجرم از نقد صریح و نهی خطاهای رفتاری یکدیگر پرهیز کنند. کما اینکه جو سکوت نیز خود موجب می‌شود کارکنان تمایلی به طرح مشکلات و انتقاد درباره مسائل سازمانی نداشته باشند. همچنین ضعف قانونی - نظارتی عاملی است که به موجب آن کسانی که قصد دارند با راهبرد نمونه‌گری (عرضه عملکرد شغلی مساعد و فوق‌انتظار) به منافع مد نظر برسند، از انتخاب آن راهبرد پشیمان شوند و راهبردی مانند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی را اتخاذ کنند؛ زیرا به سبب ضعف نظارتی، از احتمال اینکه تلاش‌های فرد سنجیده و تقدیر شود، کاسته می‌شود.

بر اساس نتایج پژوهش و مدل نهایی، چنین به نظر می‌رسد که سرخ سازمانی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی سازمان را باید در ضعف قانونی - نظارتی جست‌وجو کرد؛ بنابراین به منظور کاستن این‌گونه رفتارهای فریب‌کارانه در سازمان و پیامدهای آن، تنظیم، تدوین و اجرای مقررات مناسب سازمانی و تهیه و اجرای نظام جامع ارزیابی عملکرد در سازمان ضروری به نظر می‌رسد و دست کم برای سازمان‌های برگزیده این مطالعه، مهم‌ترین اولویت محسوب می‌شود.

شکستن جو سکوت و تقلیل یا تغییر ماهیت ارتباطات بین‌فردی از سیاسی به نوع سازمان‌گرا، یکی از وظایف مدیریت ارشد سازمان است. علاوه بر نقش مهمی که مدیریت ارشد سازمان



می‌تواند در تقویت موازین قانونی - نظارتی در سازمان بر عهده داشته باشد، ضروری است از ظرفیت‌های دیگر خود و سازمان، به‌ویژه ظرفیت آموزش، برای این مهم استفاده کنند.

این پژوهش در چارچوب محدودیت‌های زیر اجرا شد:

- اجرای پژوهش در قلمرو مکانی مطالعه و نه در سازمان‌های دولتی شهرهای دیگر یا سازمان‌های خصوصی؛
- بهره‌مندی از راهبرد به‌کاررفته در پژوهش، به جای راهبردهای دیگری مثل طرح‌های آزمایشی؛
- شیوه گردآوری داده‌ها؛ چرا که استفاده از سنجه‌های خودارزیابی آستن تورش است و لزوماً پاسخ‌های خنثی و بی‌جهت (خالی از ارزش) را دربر نمی‌گیرد (پودساکوف، ۲۰۰۰).

## References

- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L., Renwick, P. A. & Mayes, B. (1979). Organizational politics. *California Management Review*, 22(1): 77-83.
- Appelbaum, S. H. & Hughes, B. (1998). Ingratiation as a political tactic: Effects within the organization. *Management Decision*, 36(2): 85-95.
- Bradac, J., Friedman, E. & Giles, H. (1986). A social approach to propositional communication: Speakers lie to hearers. In: *McGregor, G. (eds.). Language for Hearers*. Oxford: Pergamon.
- Cook, J. & Wall, T. (1980). New work attitude work measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53: 39-52.
- Costigan, R. D., Iiter, S. S. & Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10(3): 303-317.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. (4th ed.). Boston: Pearson.
- Cushnie, W. D. (1975). A manager's introduction to Transactional Analysis. *Advanced Management Journal*, 40: 37- 52.
- Duncan, R. W. (1979). Organizational learning: implication for HRD professionals, 3: 29-49.

- Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1359-1392.
- Farrell, D., & Petersen, J. C. (1982). Patterns of political behavior in organization. *Academy of Management Review*, 7(3): 403-412.
- Ferris, G. R. & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1): 93-116.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Gilby, T. (1979). Hypocrisy. In: Meagher P. K, O'Brien T. C, & Aherne S. C. M. (eds.). *Encyclopedic Dictionary of Religion*. Washington, DC: Corpus Publications.
- Gonzalez, G.V. & Garazo, T.G. (2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1): 23-50.
- Hadavinejad, M., Danaeifard, H., Azar, A. & Khaef-elahi, A. A. (2010). Exploring the process of hypocritical behaviors in interpersonal communication at workplace using grounded theory. *Strategic Management Thought*, 4(1): 81-130 (in Persian).
- Hadavinejad, M., Danaeifard, H., Azar, A. & Khaef-elahi, A. A. (2013). Hypocritical behaviors in interpersonal communication at workplace. *Journal of Public Administration Perspective*, 4(13): 15-40 (in Persian).
- Harman, D. (1967). A single factor test of common method variance. *Journal of Psychology*, 35: 359-378.
- Jones, E. (1964). *Ingratiation*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Knapp, M. L., Hart, R. P. & Dennis, H. S. (1974). An exploration of deception as a communication construct. *Human Communication Research*, 1(1): 15-29.
- Krejcie, R. & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30: 607-610.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1): 24-59.

- McCornack, S. A. (1997). The generation of deceptive messages: Laying the groundwork for a viable theory of interpersonal deception. *In: Greene J. O. (eds.). Message production: Advances in communication theory.* Mahwah, NJ: Erlbaum: 91-126.
- McGregor, D. M. (1967). *The professional manager.* New York: McGraw-Hill.
- Morgan, G. (1997). *Images of organization.* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organization silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review, 25*(4): 706-725.
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the Paradigm Trust and its Role in Public Sector Organizations. *The American Review of Public Administration, 30*(1): 87-109.
- Perrow, C. (1970). Departmental power and perspectives in industrial firms. *In: Zald, M. N. (eds.). Power in Organizations.* Nashville, TN: Vanderbilt University Press.
- Pinder, C.C. & Harlos, K.P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management, 20*: 331-369.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26* (3): 513-563.
- Ralston, D. A. (1985). Employee ingratiation: The role of management. *Academy of Management Review, 10*(3): 477-487.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2007). *Organizational behavior.* NJ: Prentice Hall.
- Schermerhorn, J. R. (1994). *Managing Organizational Behavior.* Fifth ed. New York: John Wiley & Sons.
- Schindler, P. L. & Thomas, C. C. (1993). The structure of interpersonal trust in the workplace. *Psychological Reports, 73*(2): 563-573.
- Schumacker, R. & Lomax, R. E. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling.* 2nd ed. UK: Psychology Press.
- Smircich, L. (1983). *Studying organizations as cultures. Beyond Method: Social Research Strategies.* Beverly Hills, CA: Sage.

- Tan, H. H. & Tan, C. S. F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (2): 241-260.
- Williams, K. B. & Williams, J. E. (1980). The assessment of transactional analysis ego states via the adjective checklist. *Journal of Personality Assessment*, 44(2): 120-129.
- Zarei-Matin, H., Taheri, F. & Sayar, A. (2011). Organizational silence: Concepts, causes, and outcomes. *Iranian journal of management sciences*, 6(21): 77-104. (in Persian)

