



## A Meta-analysis of the Drivers and Barriers of Hypocritical Behavior in the Organizations: An Investigation of the Iranian Organizations

Zahra Sadeqi Arani –  
Fatemeh Namian —

### Abstract

When the employees of an organization behave in a way incompatible with their own real attitude, they are conducting hypocritical behavior. Studies conducted to identify factors affecting such deviant behaviors are not integrated and do not provide an integrated result. Hence, this research is aimed at conducting a meta-analysis of previous studies on the drivers and barriers of hypocritical behavior of Iranian organizations. As a result of this investigation, 28 related documents were found, 13 of which were confirmed to be analyzed based on meta-analysis criteria. The results indicated that only three variables of communication network, evaluation system, and control center, with P values greater than 5%, were reported to have no effect on hypocritical behavior in the organization. Furthermore, the variables of narcissism and organizational gossips, with the effect size of 0.625 and 0.330 respectively, explained the highest and the smallest percentage of changes in hypocritical behavior in the organization.

**Keywords:** *hypocritical behaviors in organizations, hypocrisy, perception and visualization management, narcissism, meta-analysis.*

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

شاپا چاپی: ۶۹۸۰ - ۲۲۵۱  
شاپا الکترونیکی: ۵۲۳۴ - ۲۶۴۵

نشریه علمی  
«مدیریت اسلامی»

(بهار ۱۳۹۹، سال ۲۸، شماره ۱: ۱۴۸ - ۱۲۵)



## فرا تحلیل محرکها و بازدارنده‌های رفتار منافقانه در سازمان؛ کاوشی در سازمانهای ایرانی

زهرا صادقی آرانی -

فاطمه نامیان -

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۶/۲۳

پذیرش نهایی: ۱۳۹۹/۰۲/۰۳

### چکیده

چنانچه کارکنان سازمان رفتاری از خود بروز دهند که با نگرش واقعی آنها سازگار نباشد به این کنش، رفتار منافقانه گفته می‌شود. تحقیقات انجام شده برای پایش عوامل مؤثر بر اینگونه رفتارهای انحرافی در سازمان پراکنده است و نتیجه جامعی ارائه نمی‌دهد. این پژوهش با هدف فرا تحلیل پژوهشها درباره محرکها و بازدارنده‌های رفتار منافقانه در سازمانهای ایرانی انجام شده است. در نتیجه جستجوی پژوهشها ۲۸ سند مرتبط با موضوع یافت شد که براساس معیارهای فرا تحلیل ۱۳ مورد آن تأیید و مورد تحلیل قرار گرفته است. نتایج این پژوهش نشاندهنده این است که از میان متغیرهای بررسی شده تنها سه متغیر شبکه ارتباطات، نظام ارزیابی و مرکز کنترل درونی با مقدار معنی داری (P Value) بیش از پنج درصد، بدون تأثیر بر رفتار منافقانه در سازمان گزارش شده است. هم چنین، متغیر خودشیفتگی و شایعه سازمانی به ترتیب با اندازه اثر ۰/۶۲۵ و ۰/۳۳۰ بیشترین و کمترین درصد تغییرات رفتار منافقانه در سازمان را تبیین کرده است.

کلیدواژه‌ها: رفتارهای منافقانه در سازمان، زیاکاری، مدیریت برداشت و تصویر، خودشیفتگی، فرا تحلیل

sadeqiarani@kashanu.ac.ir

\* نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت دانشگاه کاشان، کاشان، ایران

namianfatemeh@gmail.com

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد جامعه شناسی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

## مقدمه

وجود سازمانهای سالم در هر جامعه حاکی از سلامت جامعه است؛ بنابراین در جامعه اسلامی، سازمانها وظیفه دارند همواره تفکر اسلامی را الگوی فعالیتهای خود قرار دهند؛ از این رو، یکی از موضوعات جدیدی که توسط پژوهشگران در حوزه مدیریت اسلامی بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد، اخلاق کار اسلامی است (ملکی مین‌باش رزگانه و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۴۳). به‌رغم این مهم، رفتارهای سیاسی و فریبکارانه در سازمان افزایش یافته و به یکی از چالشهای مهم سازمانهای کنونی مبدل شده است. به تقدم منافع فردی بر منافع سازمانی، که ممکن است توسط عضوی از اعضای سازمان رخ دهد، رفتارهای سیاسی گفته می‌شود (کایا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۲۵۰). رفتار سیاسی به برخی رفتار عمدی شامل شیوه‌های نفوذ، خودنمایی، مدیریت احساسات اشاره دارد (زارعی محمودآبادی و شاکراردکانی، ۱۳۹۷: ۱۲۹). یکی از مهمترین نوع رفتارهای سیاسی رفتارهای منافقانه است. نفاق، مفهومی ضد ارزش، و در مفاهیم دینی اسلام نیز این رفتار منفور شده است. حضرت علی(ع) می‌فرماید: «دورویی و نفاق آدمی ناشی از حقارت و ذلتی است که در ضمیر خود احساس می‌کند» (آمدی، ۱۳۷۸: ۵۱۷). رفتارهای منافقانه بیانگر تناقضی است که ممکن است بین گفتار کنونی فرد و افعال گذشته وی و سه سطح فردی، گروهی و سازمانی مشاهده شود؛ به عبارت دیگر، چنانچه کارکنان سازمان، رفتاری را از خود بروز دهند که با نگرش واقعی آنها سازگار نباشد به این کنش، رفتار منافقانه گفته می‌شود (حدادیان و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۱۶۱).

مدیران به‌دشواری می‌توانند معنای واقعی رفتارهای زیردستان خود را بفهمند؛ از این رو، رفتارهای منافقانه، پوشیده و مخفی است (اپلیوم و هیگنر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸: ۸۶). مهمترین علامت ناسازگاری نگرش واقعی و رفتار فرد، ظهور حداقل یک رفتار متناقض و ناسازگار با آن نگرش خواهد بود به شرط اینکه نگرش فرد در آن موضوع خاص تغییر نکرده باشد. چنانچه یکی از این رفتارها فراتر از هنجارهای سازمانی رخ دهد به آن خودشیرینی اطلاق می‌شود (هادوی‌نژاد و عبادی، ۱۳۹۳: ۵۷). بروز و شیوع رفتارهای فریبکارانه و منافقانه در سازمان باعث مخدوش شدن اعتماد افراد سازمان به یکدیگر شده و سلب اعتماد گروهی و سازمانی در سازمان به کاهش عملکرد گروهی و

1. Kaya & et al
2. Hadadian & et al
3. Applebaum & Hughes

سازمانی منجر خواهد شد (دیرک و فرین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲: ۶۱۳). بر این اساس، عامل حیاتی موفقیت سازمانها اخلاق مداری و راست‌کرداری است که در نتیجه آن، بهره‌وری، عملکرد شغلی، تعهد سازمانی رضایت شغلی و... در سازمان افزایش می‌یابد (ضرغامی فرد، ۱۳۹۶: ۱).

به‌رغم نوپایی مفهوم رفتاری منافقانه در سازمان، پژوهشهای متعددی در سالهای اخیر در این حوزه صورت گرفته است که بر اهمیت این پدیده دلالت می‌کند. در بسیاری از این مطالعات به درک چرایی و چگونگی شکل‌گیری نفاق سازمانی پرداخته شده است. هادوی‌نژاد و همکارانش (۱۳۸۹) برای نخستین بار به طرح نظری رفتارهای منافقانه در سازمانهای ایرانی پرداخته و فرایند شکل‌گیری آن را در قالب نظریه برخاسته از داده‌ها توسعه داده‌اند. پس از آن، پژوهشهای متعددی به واکاوی این رفتار انحرافی و پیشایندها و پسایندهای آن در سازمانهای ایرانی پرداخته، و عوامل مؤثر بر رشد و تقویت این رفتار را بررسی کرده‌اند. به‌رغم پژوهشهای متعدد به‌منظور بررسی عوامل شکل‌گیری نفاق سازمانی به‌دلیل پراکنده بودن آنها و نبود اعتبار علمی در برخی از آنها، یک‌دست نبودن شیوه و رویکرد کارهای پژوهشی، عدم امکان تعمیم‌پذیری در برخی پژوهشها، عدم امکان مقایسه نتایج به‌دلیل تفاوت در رفتارها، ابزارهای اندازه‌گیری، روشها و موقعیت‌های پژوهشی و هم‌چنین عدم امکان قضاوت در مورد کفایت و اعتبار آنها به‌دلیل گزارش نادرست، نمی‌توان حکم یکسانی درباره فرضیه محرکها و بازدارنده‌های نفاق سازمانی صادر کرد؛ به‌عبارت دیگر به‌دلیل پراکنده بودن پژوهشها و عدم ارائه نتیجه‌ای جامع نمی‌توان در سطوح کلان به تحلیل و تبیین عوامل مؤثر بر شکل‌گیری این پدیده پرداخت و سیاست‌گذاریهای کاربردی و مناسب برای کاهش این رفتار زیانبار ارائه کرد. بر این اساس، هدف این مطالعه، فراتحلیل پژوهشهای حوزه رفتارهای منافقانه در سازمان، اثرگذارترین متغیرها و پیشرانهای آن در سازمان را بازنشاسایی، و اندازه‌گیری آنها را مشخص کرده است تا از طریق شناسایی این عوامل و میزان اثرگذاری آن بتواند توصیه‌هایی در جهت کاهش این نوع رفتارهای انحرافی در سازمان ارائه کند.

بنابراین، پژوهش با هدف پاسخ به دو سؤال پژوهشی ذیل انجام شده است:

- محرکها و بازدارنده‌های رفتار منافقانه در سازمانهای ایرانی با استفاده از فراتحلیل چیست؟

- اندازه اثر هر یک از محرکها و بازدارنده‌های شناسایی شده مؤثر بر رفتار منافقانه در سازمانهای

ایرانی چقدر است؟

1. Dirks & Ferrin

2. Effect Size

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

جایگزین شدن رفتارهای دوگانه یا چند پهلوئی ناسازگار در شبکه تعاملات درون‌سازمانی به‌جای صداقت و شفافیت را نفاق<sup>۱</sup> می‌گویند (هادوی‌نژاد و امیرخانلو، ۱۳۹۵: ۲۵۰). گاه بین باورها، ارزشها و اصول کارکنان سازمان، فاصله بسیاری وجود دارد؛ به‌عبارت‌دیگر، کارکنان سازمانی را مطرح می‌کنند که در عمل با رفتارشان انطباق ندارد که به آن نفاق سازمانی<sup>۲</sup> گفته می‌شود. نفاق از نظر مفهومی، نوعی دروغ است که بر پایه آن، فرد سعی می‌کند با بیان نگرشی که خود نیز به آن اعتقاد ندارد، چهره جذاب و خوبی از خود به نمایش بگذارد (گیلبی<sup>۳</sup>، ۱۹۷۹: ۱۷۵۲). بر این اساس نفاق، رفتاری دروغین و فریبکارانه است که دو ویژگی دارد: اولاً با نگرش واقعی فرد تناقض دارد و ثانیاً با هدف جلب نظر مثبت و نفوذ در مخاطب انجام می‌گیرد. در این رفتار، فرد با بیان نگرشهای متفاوت و گاه متناقض با نگرش واقعی خود و سازگار و موافق با نگرشهای مخاطبان به خودشیرینی و نفوذ در مخاطبان اقدام می‌کند. معمولاً اولین کسانی که مرتکب رفتارهای منافقانه در سازمان می‌شوند به لحاظ شخصیتی، روحیه ماکیاولیسم قوی دارند در حالی که ادراک از بی‌عدالتی در سازمان نیز محرک اصلی دیگر کارکنان سازمان است که در پی رفتارهای منافقانه گروه اول از خود نشان می‌دهند (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۱۴).

نفاق رفتاری، مخفی و پوشیده است؛ چرا که هیچ‌کس از نیت دیگری آگاه نیست (اپلوم و هیگز، ۱۹۹۸: ۸۵). فرق رفتار منافقانه و نفاق نیز همین ظهور و خفاست؛ به‌این معنی که نفاق، پنهان و رفتار منافقانه آشکار است. رفتار منافقانه در سازمان در فرایند ارتباطات سازمانی شکل می‌گیرد و افراد ممکن است ضمن تعامل با یکدیگر و در قالب گفتار، نوشتار یا رفتارهای غیرکلامی کنشهای منافقانه را بروز دهند (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹: ۸۳)؛ به‌عبارت‌دیگر، برخی شواهد می‌تواند پرده از نفاق بردارد؛ از جمله این شواهد، بروز رفتارهای ناسازگار و متناقض درباره موضوع نگرشی یکسان است مشروط بر اینکه اولاً شاهدی مبنی بر تغییر نگرش فرد نباشد و ثانیاً حداقل یکی از رفتارهای فرد با نگرش وی تطابق نداشته باشد.

رفتارهای منافقانه در سازمان از تقاطع نظری ارتباطات فریبکارانه<sup>۴</sup> و ناسازگاری شناختی<sup>۵</sup>

1. Hypocrisy
2. Organizational Hypocrisy
3. Gilby
4. Deceptive Communication
5. Cognitive Dissonance

خودشیرینی<sup>۱</sup> شکل می‌گیرد (هادوی‌نژاد و بهارلویی، ۱۳۹۴: ۳۹۵). براساس پدیده ناسازگاری شناختی، گاهی رفتار فرد با نگرش وی تفاوت دارد؛ به عبارت دیگر، ناسازگاری شناختی، نوعی تنش است که از تعارض دو یا چند نگرش ناسازگار در فرد به وجود می‌آید و ممکن است به تعارض و تفاوت نگرش با رفتار فرد ایجاد شود (فستینگر<sup>۲</sup>، ۱۹۵۷). بنابراین، سطح تحلیل این پدیده در روانشناسی اجتماعی، سطح فرد است که در آن تلاش می‌شود تا راهبردهایی برای خلاصی افراد از آزردهی روانشناختی این پدیده نگرشی توصیه شود (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۹).

بسیاری از پژوهشگران حوزه رفتارهای سیاسی در سازمان، رفتارهای منافقانه را در سازمان با خودشیرینی برابر می‌دانند (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹؛ هادوی‌نژاد و امیرخانلو، ۱۳۹۵). خودشیرینی، رفتارهایی است که فرد به منظور نفوذ نامشروع در مخاطبان و از طریق مدیریت تصویرپردازی خود و جذاب جلوه دادن ویژگیهای شخصی خود نزد دیگران نشان می‌دهد؛ به همین دلیل خودشیرینی یکی از مصداق‌هایی رفتارهای سیاسی به‌شمار می‌رود (اری و همکاران، ۱۹۹۶: ۱۹۱). تنها تفاوتی که در این دو مفهوم دیده شده، نوع نگاه و تحلیل پژوهشگران به این دو پدیده است. به‌رغم اینکه خودشیرینی یکی از شیوه‌های نفوذ است و ممکن است در تمامی جهت‌گیریهای ارتباطی اعمال شود، کانون توجه اغلب پژوهشهای مرتبط با خودشیرینی، ارتباطات از پایین به بالاست به‌گونه‌ای که گاه از آن به «دستبوسی» تعبیر کرده‌اند (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۹). به‌زعم هادوی‌نژاد و امیرخانلو (۱۳۹۵) رفتار منافقانه در سازمان ممکن است در شکلهایی مانند مدیریت تصویرپردازی (خودشیرینی و سعایت)، نیت نفع‌طلبانه (حفظ مقام، ارتقای مقام و جلب منافع مادی)، ویژگیهای فعال سالوسانه (خودپایشی و یادگیری رفتارهای غیرکارکردی سیاسی)، چاپلوس‌پروری مدیریتی و فرهنگ آوا و سکوت سیاسی پدیدار شود.

#### پدیده نفاق از دیدگاه دین

نفاق در آموزه‌های دینی به‌عنوان یکی از بزرگترین رذایل اخلاقی شناخته می‌شود که خود منشأ بسیاری از زشتی‌های دیگر است. نفاق، تفاوت و مخالفت ظاهر و باطن انسان است؛ که خواه این دورویی و ناسازگاری در ایمان فرد باشد و خواه در معاشرت با دیگران، خواه با هدف منفعت‌طلبی باشد یا خیر (نراقی، ۱۳۷۳: ۵۴۲). شهید مطهری (ره) در بحثی درباره نفاق می‌فرماید:

1. Ingratiation
2. Festinger
3. Aryee, et. al

«منافق کسی است که فکر و اندیشه‌اش یک‌جور می‌گوید و زبانش جور دیگر؛ درست بر ضد آن؛ احساسات و عواطفش در یک جهت است، ولی تظاهرات ظاهریش در جهت دیگر... لغت نفاق از واژه نفاق است. نفاق یعنی راه؛ البته راه‌های مخفی و پنهانی (مطهری، ۱۳۸۹: ۲۰۷).

نفاق در آیات و روایات بشدت مذمت شده است. با توجه به آیات قرآن، بعد از کفر، هیچ معصیتی به بزرگی آن نیست. در آیات فراوانی در قرآن کریم به بحث درباره نفاق و منافقان پرداخته شده است. پیامبر گرامی اسلام (صلی‌الله‌علیه‌وآله) نسبت به منافقان در جامعه اسلامی همیشه احساس خطر می‌کردند و همواره نسبت به آنها هشدار می‌دادند. ایشان در حدیثی، مسلمانان را به اهمیت و بزرگی خطر آنان چنین توجه می‌دهند: «إِنِّي لَا أَخَافُ عَلَى أُمَّتِي مُؤْمِنًا وَلَا مُشْرِكًا؛ أَمَّا الْمُؤْمِنُ...» من نسبت به امت خود از مؤمن و مشرک نگرانی ندارم؛ چراکه مؤمن را خداوند به وسیله ایمانش از ضرر رسانیدن به امت منع می‌کند و مشرک را به وسیله شرکش به خواری می‌کشاند؛ ولی بر شما از منافقی هراس دارم که خوش‌زبان و آگاه به سخن گفتن است؛ آنچه را شما نیک می‌شمارید بر زبان جاری می‌کند و آنچه را شما زشت می‌دانید، عمل می‌کند (نمازی شاهرودی، ۱۴۱۹ق: ۱۳۰). حضرت امام خمینی (ره) می‌فرمایند: «بزرگترین معصیت، امروز در کشور، ایجاد اختلاف است؛ ایجاد نفاق است» (امام خمینی، ۱۳۷۹: ۴۳۵). رهبر معظم انقلاب اسلامی نیز درباره جریان نفاق می‌فرمایند: «با پدیده نفاق هوشمندانه برخورد کنید. پدیده نفاق خطرناک است؛ چیزی که توانست در صدر اسلام، کوشش مجاهدین و مؤمنین را در نهایت معطل بگذارد، نیروها و لشکریان قداره کش نبودند، بلکه حيله‌ها و مکرها و خدعه‌های دشمنان نقابدار منافق بود» (امام خامنه‌ای، ۱۳۷۷).

ریشه‌یابی نفاق و رفتار منافقانه حاکی است که اهل نفاق نشانه‌ها و انگیزه‌های مختلفی برای این‌گونه رفتارها دارند. در آیات ۱ تا ۸ سوره منافقون ویژگی اصلی منافقان را شامل این موارد می‌داند: دروغگویی صریح و آشکار، عدم درک واقعیات، داشتن ظاهری آراسته و چرب‌زبانی، عدم انعطاف در مقابل حق، بدگمانی و ترس و وحشت مستمر، خیانت، تمسخر حق، احساس مالکیت نسبت به همه چیز، تصور عزت خود و ذلت دیگران. تحقیق در آیات و روایات و آثار بزرگان دین نشان می‌دهد که بزرگترین و مهمترین عامل دوری از یاد خدا، دوستی دنیا و مادیات و به عبارت دیگر دنیاپرستی است و چون فراموشی یاد خدا، علت فراموشی خود است، علت نفاق نیز هست؛ چون نفاق نتیجه فراموشی نفس است. بزرگ‌زاده (۱۳۸۷) در پژوهش خود درباره نفاق و

منافقین از دیدگاه قرآن به سه ویژگی فردی اصلی در منافقان اشاره می‌کند که شامل ریاست‌طلبی، خودبرتربینی و ضعف روحیه و نبود شخصیت است که دو ویژگی اول در کنشگران اولیه نفاق مشاهده می‌شود و ویژگی سوم در کنشگران ثانویه آنها وجود دارد.

نفاق هرگونه دوگانگی ظاهر و باطن را دربرمی‌گیرد و رفتار و جریانی همیشگی است. شهید مطهری در این مورد می‌فرماید: «انسان هرچه از نظر تمدن پیش می‌رود، قدرت نفاق بیشتری می‌یابد. بشر هزار سال قبل یک‌صدم نفاق بشر امروز را نداشت و هرچه انسان بدوی‌تر باشد، نفاقش کمتر است برخلاف حیوانات که معمولاً یا اکثریت قدرت بر نفاق ندارند. انسان چون موجود تکامل یافته‌تری است، قدرت زیادی بر مصنع و ظاهرسازی دارد (مطهری، ۱۳۸۴: ۱۴۹ - ۱۵۰).

### روش پژوهش و جامعه آماری

این پژوهش از نوع فرا تحلیل<sup>۱</sup> کمی است. فرا تحلیل، ترکیب، انسجام‌بخشی و یکدست‌سازی مطالعات در زمینه‌ای مشخص است. این روش، شیوه‌ای آماری است که برای مرور نظام‌مندی<sup>۲</sup> استفاده می‌شود تا با ترکیب کردن نتایج تعداد زیادی از مطالعات به صورت کمی، متوسط اندازه اثر متغیرهای مستقل مؤثر بر یک متغیر وابسته را محاسبه کند (سهرابی فرد، ۱۳۸۵: ۱۶۹). بنابراین، هدف فراتحلیل، که روشی معتبر در حوزه مطالعاتی عصر نوین شناخته شده است، دستیابی به اندازه اثر است. شاخص اندازه اثر به نوعی، نسبت آزمون معنی‌داری به حجم نمونه است و از طریق محاسبه اندازه اثر، محقق درمی‌یابد که متغیرهای مستقل تا چه اندازه بر متغیر وابسته اثر گذاشته است. در واقع، اندازه اثر همان محاسبه نمره استاندارد است که وضعیت متغیر اثرگذار بر متغیر وابسته را نشان می‌دهد. برای اندازه اثر دو خانواده عمده  $d$  و  $f$  وجود دارد در خانواده  $d$  سه عنصر مهم و نسبتاً مشابه یعنی  $d$  کوهن،  $g$  هدگز و دلتای گلاس وجود دارد. در این پژوهش برای تحلیل اطلاعات از شاخص  $f$  استفاده شده است که در آن اندازه اثرهای بین  $0/1$  تا  $0/3$  کوچک،  $0/3$  تا  $0/5$  متوسط، بیش از  $0/5$  بزرگ تفسیر می‌شود (سهرابی فرد، ۱۳۸۵: ۱۷۰). روش فراتحلیل پنج مرحله: ۱. تنظیم سؤال ۲. مرور نظام‌مند ادبیات ۳. انتخاب تحقیقات واجد شرایط ۴. استخراج داده‌ها و ارزیابی کیفیت و اعتبار آن ۵. ترکیب، تعبیر و تفسیر گزارش دارد (نیازی و همکاران،

1. Meta analysis
2. Systematic rewive



. (۱۳۹۵)

برای این پژوهش پس از تنظیم سؤال پژوهش با استفاده از مرور نظام‌مند تمامی پژوهش‌های معتبر سالهای ۱۳۹۰ - ۱۳۹۷ مرتبط با «نفاق سازمانی»، که در پایگاه‌های پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران<sup>۱</sup>، مجلات تخصصی نورمگز<sup>۲</sup>، اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی<sup>۳</sup> و پایگاه بانک اطلاعات نشریات کشور<sup>۴</sup> ثبت شده استخراج شده است. مرور نظام‌مند با جستجوی ساختارمند و ارزشیابی کیفیتی مطالعات پیشین و تحلیل نتایج آنها، اطلاعات دقیقتر و جامعتری را در اختیار سیاستگذاران و مدیران قرار می‌دهد. روش ساختارمند جستجو به افزایش پایایی نتایج و ارزشیابی کیفیت مطالعات قبلی و استفاده از نتایج مطالعات با کیفیت به افزایش دقت نتایج مرور نظام‌مند نسبت به دیگر مطالعات مروری منجر می‌شود. در این مرحله، تعبیرهای «نفاق در سازمان»، «نفاق سازمانی»، «رفتارهای سیاسی در سازمان»، «رفتارهای ریاکارانه در سازمان»، «رفتارهای منافقانه در سازمان»، «خودشیرینی سازمانی»، «مدیریت برداشت در سازمان»، «مدیریت تصویرپردازی در سازمان» جستجو شد که در نتیجه آن ۲۸ سند مرتبط با موضوع یافت گردید. از این اسناد، یازده سند به دلیل رویکرد صرفاً کیفی به موضوع و یا اینکه متغیر مورد بررسی در پژوهش، متغیر مستقل در نظر گرفته شده بود از مجموع مطالعات حذف شد. سه سند نیز به دلیل مشابه بودن نتایج (پژوهشها هم به صورت پایان‌نامه و هم به صورت مقاله گزارش شده بود). از مجموع اسناد کنار گذاشته شد. از چهارده مورد باقیمانده سرانجام سیزده سند پژوهشی متناسب با ملاکهای فراتحلیل کمی (ضریب همبستگی، حجم نمونه، سطح معنی‌داری، کیفیت پژوهش، اعتبار و روایی پژوهش، پیمایش) انتخاب شد (جدول شماره ۱). پس از دسته‌بندی اولیه مطالعات، سنخ‌شناسی و توصیف آن در نهایت متغیرهای مستقل پژوهشها که حداقل دو بار در مطالعات تکرار شده است برای تعیین اندازه اثر و ضریب همبستگی، وارد نرم‌افزار CMA2 گردید. از آزمون همبستگی برای تعیین اندازه اثر و از آزمون Q برای تعیین ناهمگونی و سوگیری نشر استفاده شده است.

1. Irandoc
2. Noormags
3. Sid
4. Magiran

## جدول ۱. پژوهشهای منتخب حوزه نفاق سازمانی

ردیف	عنوان مقاله	نویسنده / نویسندگان (سال)
۱	شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای ریاکارانه در شرکتهای دولتی ایران و ارائه راهکارهای مبتنی بر متون اسلامی، موردکاوی شرکت پالایش گاز پارسیان	اشگرف و امیری (۱۳۹۷)
۲	بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر نفاق در سازمان با نقش میانجی شایعه سازمانی؛ مورد مطالعه: سازمانهای دولتی بندرعباس	حسینی (۱۳۹۴)
۳	تأثیر رفتار خودشیفتگی مدیران بر رفتارهای ریاکارانه در استانداردهای کرمانشاه	منصوری و همکاران (۱۳۹۵)
۴	رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان؛ پیشایندها و پیامدهای سازمانی	هادوی‌نژاد و بهارلویی (۱۳۹۴)
۵	بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر نفاق در سازمان با نقش میانجی شایعه‌پراکنی در لایه‌های سازمان	شیری و همکاران (۱۳۹۷)
۶	تأثیر رهبری قلدرمآبانه در بروز رفتارهای منافقانه، تبیین نقش میانجی‌گری سکوت سازمانی	حسینی و زارع (۱۳۹۶)
۷	بررسی ارتباط بین خودشیفتگی مدیران و رفتارهای منافقانه با نقش میانجی رفتار ماکیاوولی مدیران در سازمانهای دولتی شهر کرمانشاه	شیری و همکاران (۱۳۹۴)
۸	واکاوی پیشایندهای فردی و موقعیتی مؤثر بر چاپلوسی و تأثیر آن بر پیشرفتهای شغلی کارکنان	رضازاده‌برفویی و همکاران (۱۳۹۲)
۹	رابطه رهبری قلدرمآبانه و رفتار منافقانه، نقش جو سکوت ادراک‌شده و اعتماد بین فردی	زارع و همکاران (۱۳۹۷)
۱۰	نقش نظام ارزیابی عملکرد در بروز پدیده ریاکاری سازمانی، اثر تعدیل‌کنندگی جو سازمانی	رستگار و همکاران (۱۳۹۶)
۱۱	جستجویی پیرامون عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتار سیاسی در سازمان	فانی و همکاران (۱۳۹۳)
۱۲	بررسی رابطه هوش فرهنگی با مدیریت برداشت کارکنان دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران	لطفی‌علمداری و رشادت‌جو (۱۳۹۶)
۱۳	تأثیر مهارتهای سیاسی بر توانایی استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران، کارکنان استانداری خراسان‌شمالی	یزدانی‌زیارت و رستگار (۱۳۹۳)

## یافته‌های پژوهش

یافته‌ها در دو بخش ارائه شده است: در ابتدا و در بخش توصیفی به ارائه خلاصه وضعیت مطالعات بررسی شده از نظر روششناسی پژوهش پرداخته شد که نتایج آن در جدولهای شماره ۲ تا ۴ قابل مشاهده است.

جدول ۲. خلاصه وضعیت پژوهشهای منتخب براساس حجم جامعه آماری و روش تحقیق

ردیف	حجم جامعه	حجم نمونه	روش تحقیق	ابزار جمع‌آوری داده
۱	-	۱۰	کمی	مصاحبه
۲	۳۳۱۰	۳۶۶	آمیخته	پرسشنامه و مصاحبه
۳	۴۰۱	۱۹۷	کمی	پرسشنامه
۴	۱۰۰۰	۲۸۰	کمی	پرسشنامه
۵	۳۳۱۰	۳۶۶	کمی	پرسشنامه و مصاحبه
۶	-	۱۱۵	کمی	پرسشنامه
۷	۴۵۸۸	۳۵۵	کمی	پرسشنامه
۸	۱۳۰۰	۲۱۸	کمی	پرسشنامه
۹	-	۸۱	کمی	پرسشنامه
۱۰	۶۰۰	۲۳۴	کمی	پرسشنامه
۱۱	-	۵۲۵	کمی	پرسشنامه
۱۲	۳۱	۳۱	کمی	پرسشنامه
۱۳	۲۴۰	۶۸	کمی	پرسشنامه

در جدول، حجم جامعه و نمونه، روش تحقیق و ابزار جمع‌آوری داده‌های پژوهشها ارائه شده است.

جدول ۳. خلاصه وضعیت پژوهشهای منتخب براساس مکان و صنعت پژوهش

مکان پژوهش		فراوانی/درصد		صنعت تحقیق <sup>۱</sup>		فراوانی/درصد	
قم	۱	۷/۷	۱	شرکت پالایش گاز	۶/۷	۱	
بندرعباس	۲	۱۵/۴	۴	سازمان دولتی	۲۶/۷	۴	
کرمانشاه	۲	۱۵/۴	۲	استانداری	۱۳/۳	۲	
نجف‌آباد	۱	۷/۷	۲	نهاد انتظامی	۱۳/۳	۲	
فارس	۱	۷/۷	۴	کارکنان و استادان دانشگاه	۲۶/۷	۴	
مشهد	۱	۷/۷	۱	صنعت آب	۶/۷	۱	
قزوین	۱	۷/۷	۱	صنعت پتروشیمی	۶/۷	۱	
ایلام	۱	۷/۷	۱۵	مجموع	۱۰۰	۱۵	
تهران	۱	۷/۷					
خراسان شمالی	۱	۷/۷					
کل کشور	۱	۷/۷					
مجموع	۱۳	۱۰۰					

در جدول ۳ مکان پژوهش و صنعت تحقیق ارائه شده است.

جدول ۴. خلاصه وضعیت حوزه تحقیقاتی پژوهشگران و نوع پژوهش

حوزه تحقیقاتی پژوهشگران		فراوانی/درصد		نوع پژوهش		فراوانی/درصد	
مدیریت	۵	۳۸/۵	۱۲	مقاله	۹۲/۳	۱۲	
مدیریت دولتی	۳	۲۳/۱	۱	پایان‌نامه	۷/۷	۱	
مدیریت رفتار سازمانی	۱	۷/۷					
مدیریت و علوم اداری	۱	۷/۷					
مدیریت و اقتصاد	۱	۷/۷					
مدیریت منابع	۲	۱۵/۴					
مجموع	۱۳	۱۰۰	۱۳	مجموع	۱۰۰	۱۳	

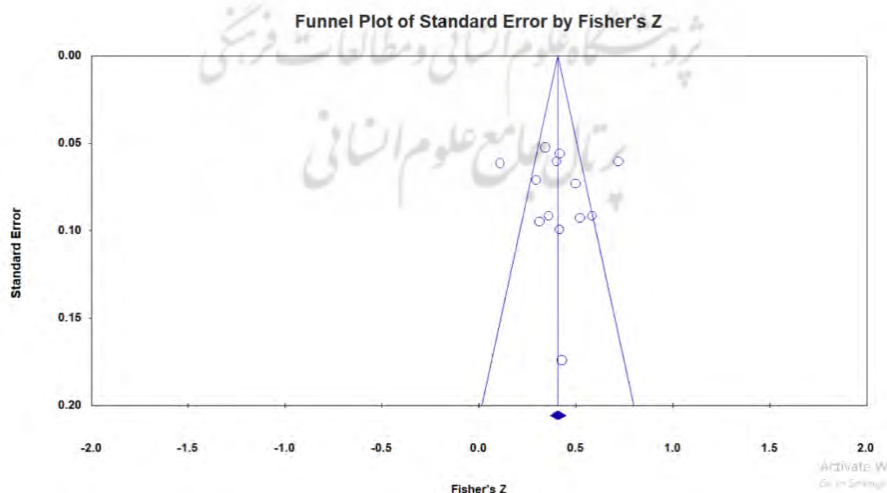
مطابق با یافته‌های جدول ۴، حوزه تحقیقاتی ۳۸/۵ درصد پژوهشها، مدیریت و ۲۳/۱ درصد، مدیریت دولتی، ۱۵/۴ درصد، مدیریت منابع و دیگر حوزه‌ها، مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت و

۱. برخی پژوهشها در چند صنعت تحقیق (جامعه آماری) شده است.

علوم اداری و مدیریت و اقتصاد، هر یک ۷/۷ درصد از حوزه‌های تحقیقاتی پژوهشهای انتخاب‌شده را به خود اختصاص داده است.

### سوگیری (تورش) انتشار

یکی از فرضیه‌های اصلی فراتحلیل، خطای انتشار است که ناشی از انتشار پژوهشهای چاپ‌شده و عدم انتشار پژوهشهای چاپ‌نشده و انواع خطاها است. از جمله مشکلاتی که موجب مخدوش شدن اعتبار نتایج فراتحلیل می‌شود، عدم دسترسی محقق به تمام مطالعاتی است که در فاصله زمانی خاص در موضوع مورد بررسی انجام شده است (نیازی و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۱۹). سوگیری انتشار باعث مخدوش شدن نتایج نهایی فراتحلیل خواهد شد. یکی از پراستقبال‌ترین روشهای شناسایی تورش انتشار، نمودار پراکندگی فانل یا کیفی است که در آن اثر مداخله برآورد شده از هر مطالعه در مقابل اندازه نمونه آن مطالعه رسم می‌شود. نمودار متقارن و پراکندگی حول اندازه اثر مداخله همزمان با افزایش اندازه حاکی از عدم وجود تورش انتشار است (قربانی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۲). بنابراین در نمودار کیفی این پژوهش، مطالعات خطای استاندارد کم دارد و در قسمت بالای قیف جمع شده که نشان‌دهنده عدم سوگیری انتشار و یا میزان بسیار کم سوگیری است (زیرا هر فراتحلیلی به دلایل روشی دارای حداقلی از خطای تورش است) که بیانگر عدم دسترسی به برخی از تحقیقات و نتایج آنها و یا عدم انتشار بعضی از آنها است.



در مرحله دوم نیز با استفاده از شاخصهای حجم جامعه و ضریب همبستگی، اندازه اثر هر یک از متغیرهای شناسایی شده محاسبه شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد از میان متغیرهای بررسی شده تنها سه متغیر شبکه ارتباطات، نظام ارزیابی و مرکز کنترل درونی با مقدار معنی‌داری (P Value) بیش از ۵ درصد بدون تأثیر بر رفتار منافقانه در سازمان گزارش شده است. هم‌چنین متغیر خودشیفتگی و شایعه‌سازمانی به ترتیب با اندازه اثر ۰/۶۲۵ و ۰/۳۳۰ بیشترین و کمترین درصد تغییرات رفتار منافقانه در سازمان را تبیین کرده است (جدول شماره ۵).

در ادامه، تعریفی کلی از عوامل مؤثر بر رفتار منافقانه، ارائه شده است:

**فرهنگ سازمانی:** مجموعه و سیستمی از معناها، مفاهیم، ارزشها و فرضیات پذیرفته شده و مشترک میان اعضای هر سازمان است که آن را از سازمانهای دیگر متمایز می‌کند (شیری و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۲۰).

**شایعه سازمانی:** پیام، اطلاع یا خبر گمان زده شده است که شفاهی در میان اعضای سازمان منتشر می‌شود؛ ولی واقعیت، آن را تأیید نمی‌کند و صحت آن مشخص نیست (شیری و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۱۷).

**سکوت سازمانی:** پدیده‌ای است که در آن کارکنان سازمان به دلایل متعدد ممکن است از اظهار نظر و ارائه پیشنهاد در مورد مسائل سازمان خودداری کند (حسینی و زارع، ۱۳۹۶: ۱۷).

**ماکیاولیسم:** نوعی ویژگی شخصیتی که فرد مبتلا به آن بر این عقیده است که هدف، وسیله را توجیه می‌کند و بر این اساس برای رسیدن به هدف از هر ابزاری حتی غیراخلاقی می‌توان بهره برد (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۶).

**سبک رهبری:** به روشی گفته می‌شود که رهبر از قدرت و نفوذش برای کسب اهداف شخصی و سازمانی استفاده می‌کند (رضازاده‌برفویی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۲).

**خودشیفتگی:** نوعی اختلال شخصیت است که در آن فرد، خود را بزرگ و مهم می‌پندارد و به گونه‌ای اغراق‌آمیز احساس توانایی و لیاقت می‌کند (منصوری و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۳۴).

**قدرت‌طلبی:** شخصیت قدرت‌طلب، تلاش می‌کند برای دستیابی به احساس تسلط و قدرت از تمامی رویدادهای محیط آگاه شود و نظم و انتظامی عمومی به وجود آورد (منصوری و همکاران،

۱۳۹۵: ۲۴۱).

ابهام در نقش: ابهام نقش، عدم وضوح و روشنی نقش، اهداف شغلی و حوزه مسئولیت شغلی فرد است (رضازاده برفویی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۲).

شبکه ارتباطات: سامانه تعاملات رسمی و غیررسمی که به منظور انتقال یا دریافت پیام در سازمان شکل می گیرد (اشگرف و امیری، ۱۳۹۷: ۳۱۵).

نظام ارزیابی: به فرایندی گفته می شود که با هدف تشخیص درجه کفایت و لیاقت کارکنان در سازمان انجام می گیرد (رستگار و همکاران، ۱۳۹۶: ۳۱ - ۳۲).

مهارت سیاسی: ترکیبی از مهارت‌های شخصیتی، رفتاری و شناختی است که فرد از طریق آن قصد نفوذ در دیگران و متقاعدسازی آنها را برای رسیدن به اهداف شخصی خود دارد (یزدانی زیارت و رستگار، ۱۳۹۲: ۱۱۴ - ۱۱۵).

مرکز کنترل درونی: ادراک فرد نسبت به توانایی کنترل رویدادهای زندگی شخصی خود (فانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۵۷).

هوش اجتماعی: توانایی درک و کنترل و مدیریت ارتباطات انسانی به منظور رفتار خردمندانه در روابط انسانی (یزدانی زیارت و رستگار، ۱۳۹۲: ۱۱۵).

جدول ۵. اندازه اثرهای متغیرهای مستقل بر نفاق سازمانی

فرض ناهمگونی		شدت اثر	P Value	اندازه اثر	نوع اثر	عنوان نهایی انتخابی	نویسنده (سال)	متغیرها و ضرایب انتخابی
P Value	آزمون (Q)							
۰,۰۰۰	۲۸,۳۸۰	متوسط	۰,۰۰۰	۰,۴۰۵	تصادفی	فرهنگ سازمانی	حسینی (۱۳۹۴)	فرهنگ سازمانی (۰,۲۹۰)
							شیری و همکاران (۱۳۹۷)	فرهنگ سازمانی (۰,۲۹۰)
							رستگار و همکاران (۱۳۹۶)	جوسازمانی (۰,۶۰۵)
۰,۳۶۴	۰,۸۲۴	متوسط	۰,۰۰۰	ثابت	شایعه سازمانی	حسینی (۱۳۹۴)	شایعه سازمانی (۰,۳۰۰)	
						شیری و همکاران (۱۳۹۷)	شایعه سازمانی (۰,۳۶۰)	
۰,۰۳۱	۸,۸۹۴	متوسط	۰,۰۰۰	۰,۴۱۳	تصادفی	سکوت سازمانی	هادوی نژاد و بهارلویی (۱۳۹۴)	جو سکوت (۰,۲۹۰)
							اشگرف و امیری (۱۳۹۷)	سکوت سازمانی (۰,۰۶۶)
							حسینی و زارع (۱۳۹۶)	سکوت سازمانی (۰,۵۱۴)
							زارع و همکاران (۱۳۹۷)	سکوت سازمانی (۰,۵۱۱)
۰,۰۰۰	۱۰۴,۴۵۴	متوسط	۰,۰۳۲	۰,۴۱۵	تصادفی	ماکیاویلیسم	شیری و همکاران (۱۳۹۴)	رفتار ماکیاویلی (۰,۶۹۷)
							رضازاده و همکاران (۱۳۹۲)	ماکیاویلیزم (۰,۳۴۰)
							اشگرف و امیری (۱۳۹۷)	ماکیاویلیسم قوی (۰,۳۲۹)
							فانی و همکاران (۱۳۹۳)	ماکیاویل‌گرایی (۰,۱۶۰)
۰,۰۰۰	۱۲۲,۱۳۶	زیاد	۰,۰۰۸	۰,۵۱۶	تصادفی	سبک رهبری	اشگرف و همکاران (۱۳۹۷)	سبک رهبری و تصمیم‌گیری (۰,۵۹۱)
							حسینی و زارع (۱۳۹۶)	رهبری قلدرمآبانه (۰,۸۲۶)



ادامه جدول ۵. اندازه اثرهای متغیرهای مستقل بر نفاق سازمانی

فرض ناهمگونی	شدت اثر	P Value	اندازه اثر	نوع اثر	عنوان نهایی انتخابی	نویسنده (سال)	متغیرها و ضرایب انتخابی
۰,۰۰۰	زیاد	۰,۰۰۸	۰,۰۱۶	تصادفی	سبک رهبری	رضازاده برفویی و همکاران (۱۳۹۲)	سبک رهبری (۰,۲۸۰)
						زارع و همکاران (۱۳۹۷)	رهبری قلدرمآبانه (۰,۰۹۹)
						فانی و همکاران (۱۳۹۳)	مشارکت در تصمیم‌گیری (۰,۰۸۷)
۰,۰۱۹	زیاد	۰,۰۰۰	۰,۰۲۵	تصادفی	خودشیفتگی	شیری و همکاران (۱۳۹۴)	خودشیفتگی (۰,۶۸۲)
						منصوری و همکاران (۱۳۹۵)	خودشیفتگی (۰,۰۵۳)
۰,۴۷۱	زیاد	۰,۰۰۰	۰,۰۰۳	ثابت	قدرت طلبی	منصوری و همکاران (۱۳۹۵)	برتری جویی (۰,۰۱۰)
						اشگرف و امیری (۱۳۹۷)	قدرت طلبی و نیاز به قدرت (۰,۲۷۸)
۰,۲۲۷	متوسط	۰,۰۰۰	۰,۴۹۹	ثابت	ابهام در نقش	اشگرف و امیری (۱۳۹۷)	ابهام در نقش (۰,۰۹۸)
						رضازاده برفویی و همکاران (۱۳۹۲)	ابهام نقش (۰,۰۱۰)
۰,۰۰۰	فاقد اثر	۰,۱۹۹	۰,۳۳۱	تصادفی	شبکه ارتباطات	یزدانی زیارت و رستگار (۱۳۹۳)	نفوذ بین شخصی (۰,۶۲۸)
						اشگرف و امیری (۱۳۹۷)	هنجار مرادفات غیررسمی (۰,۱۵۲)
						فانی و همکاران (۱۳۹۳)	ارتباط با مدیر (۰,۰۸۵)
۰,۰۱۹	فاقد اثر	۰,۰۸۲	۰,۶۴۶	تصادفی	نظام ارزیابی	اشگرف و امیری (۱۳۹۷)	نظام ضعیف ارزیابی عملکرد (۰,۲۳۸)
						رستگار و همکاران (۱۳۹۶)	نظام ارزیابی عملکرد (۰,۸۱۵)
۰,۰۰۹	زیاد	۰,۰۰۱	۰,۰۳۸	تصادفی	مهارت سیاسی	اشگرف و امیری (۱۳۹۷)	سیاست پیشگی مدیران (۰,۳۰۴)

ادامه جدول ۵. اندازه اثرهای متغیرهای مستقل بر نفاق سازمانی

فرض ناهمگونی		شدت اثر	P Value	اندازه اثر	نوع اثر	عنوان نهایی انتخابی	نویسنده (سال)	متغیرها و ضرایب انتخابی
P Value	آزمون (Q)							
۰,۰۰۹	۹,۵۱۹	زیاد	۰,۰۰۱	۰,۵۳۸	تصادفی	مهارت سیاسی	هادوی نژاد و بهارلویی (۱۳۹۴)	ارتباط بین فردی سیاسی (۰,۴۳۰)
							یزدانی زیارت و رستگار (۱۳۹۳)	مهارت‌های سیاسی (۰,۷۰۵)
۰,۶۳۹	۰,۲۲۰	فاقد اثر	۰,۵۹۱	۰,۰۲۳	ثابت	مرکز کنترل درونی	اشگرف و امیری (۱۳۹۷)	مرکز کنترل درونی (۰,۱۹۷)
							فانی و همکاران (۱۳۹۳)	کانون کنترل (۰,۰۲۱)
۰,۱۶۶	۳,۵۹۰	زیاد	۰,۰۰۰	۰,۵۸۲	ثابت	هوش اجتماعی	لطفی علمداری و رشادت‌جو (۱۳۹۶)	هوش فرهنگی (۰,۵۲۵)
							اشگرف و امیری (۱۳۹۷)	هوش عاطفی قوی (۰,۰۴۳)
							یزدانی زیارت و رستگار (۱۳۹۳)	هوشیاری اجتماعی (۰,۶۴۶)

## نتایج جدول نشان می‌دهد:

- متغیر مستقل فرهنگ سازمانی با  $P Value = ۰/۰۰۰$ ، تأثیر معنی‌داری بر نفاق سازمانی داشته و توانسته است ۰/۴۰۵ درصد از تغییرات نفاق سازمانی را تبیین کند. با توجه به نتایج آزمون ناهمگونی ( $Q = ۲۸/۳۸۰$ ) و  $P Value = ۰/۰۰۰$ ، می‌توان گفت که بین مطالعات صورت گرفته ناهمگنی وجود دارد و به این دلیل از اندازه اثر تصادفی استفاده شده است.

- متغیر مستقل شایعه سازمانی با  $P Value = ۰/۰۰۰$ ، تأثیر معنی‌داری بر نفاق سازمانی داشته و توانسته است ۰/۳۳۰ درصد از تغییرات نفاق سازمانی را تبیین کند. با توجه به نتایج آزمون ناهمگونی ( $Q = ۰/۸۲۴$ ) و  $P Value = ۰/۳۶۴$ ، می‌توان گفت که بین مطالعات صورت گرفته همگنی وجود دارد و به این دلیل از اندازه اثر ثابت استفاده شده است.

- متغیر مستقل سکوت سازمانی با  $P Value = ۰/۰۰۰$ ، تأثیر معنی‌داری بر نفاق سازمانی داشته و توانسته است ۰/۴۱۳ درصد از تغییرات نفاق سازمانی را تبیین کند. با توجه به نتایج آزمون

ناهمگونی ( $Q = ۸/۸۹۴$ ) و  $P Value = ۰/۰۳۱$ ، می‌توان گفت که بین مطالعات صورت گرفته ناهمگنی وجود دارد و به این دلیل از اندازه اثر تصادفی استفاده شده است.

- متغیر مستقل ماکیاولیسیم با  $P Value = ۰/۰۳۲$ ، تأثیر معنی‌داری بر نفاق سازمانی داشته و توانسته است  $۰/۴۱۵$  درصد از تغییرات نفاق سازمانی را تبیین کند. با توجه به نتایج آزمون ناهمگونی ( $Q = ۱۰۴/۴۵۴$ ) و  $P Value = ۰/۰۰۰$ ، می‌توان گفت که بین مطالعات صورت گرفته ناهمگنی وجود دارد و به این دلیل از اندازه اثر تصادفی استفاده شده است.

- متغیر مستقل سبک رهبری با  $P Value = ۰/۰۰۸$ ، تأثیر معنی‌داری بر نفاق سازمانی داشته و توانسته است  $۰/۵۱۶$  درصد از تغییرات نفاق سازمانی را تبیین کند. با توجه به نتایج آزمون ناهمگونی ( $Q = ۱۲۲/۱۳۶$ ) و  $P Value = ۰/۰۰۰$ ، می‌توان گفت که بین مطالعات صورت گرفته ناهمگنی وجود دارد و به این دلیل از اندازه اثر تصادفی استفاده شده است.

- متغیر مستقل خودشیفتگی با  $P Value = ۰/۰۰۰$ ، تأثیر معنی‌داری بر نفاق سازمانی داشته و توانسته است  $۰/۶۲۵$  درصد از تغییرات نفاق سازمانی را تبیین کند. با توجه به نتایج آزمون ناهمگونی ( $Q = ۵/۵۲۴$ ) و  $P Value = ۰/۰۱۹$ ، می‌توان گفت که بین مطالعات صورت گرفته ناهمگنی وجود دارد و به این دلیل از اندازه اثر تصادفی استفاده شده است.

- متغیر مستقل قدرت‌طلبی با  $P Value = ۰/۰۰۰$ ، تأثیر معنی‌داری بر نفاق سازمانی داشته و توانسته است  $۰/۵۰۳$  درصد از تغییرات نفاق سازمانی را تبیین کند. با توجه به نتایج آزمون ناهمگونی ( $Q = ۰/۵۱۹$ ) و  $P Value = ۰/۴۷۱$ ، می‌توان گفت که بین مطالعات صورت گرفته همگنی وجود دارد و به این دلیل از اندازه اثر ثابت استفاده شده است.

- متغیر مستقل ابهام در نقش با  $P Value = ۰/۰۰۰$ ، تأثیر معنی‌داری بر نفاق سازمانی داشته و توانسته است  $۰/۴۹۹$  درصد از تغییرات نفاق سازمانی را تبیین کند. با توجه به نتایج آزمون ناهمگونی ( $Q = ۱/۴۶۲$ ) و  $P Value = ۰/۲۲۷$ ، می‌توان گفت که بین مطالعات صورت گرفته همگنی وجود دارد و به این دلیل از اندازه اثر ثابت استفاده شده است.

- متغیر مستقل شبکه ارتباطات با  $P Value = ۰/۱۹۹$ ، تأثیر معنی‌داری بر نفاق سازمانی نداشته است.

- متغیر مستقل نظام ارزیابی با  $P Value = ۰/۰۸۲$ ، تأثیر معنی‌داری بر نفاق سازمانی نداشته است.

- متغیر مستقل مهارت سیاسی با  $P \text{ Value} = ۰/۰۰۱$ ، تأثیر معنی‌داری بر نفاق سازمانی داشته و توانسته است  $۰/۵۳۸$  درصد از تغییرات نفاق سازمانی را تبیین کند. با توجه به نتایج آزمون ناهمگونی ( $Q = ۹/۵۱۹$ ) و  $P \text{ Value} = ۰/۰۰۹$ ، می‌توان گفت که بین مطالعات صورت گرفته ناهمگنی وجود دارد و به این دلیل از اندازه اثر تصادفی استفاده شده است.

- متغیر مستقل مرکز کنترل درونی با  $P \text{ Value} = ۰/۵۹۱$ ، تأثیر معنی‌داری بر نفاق سازمانی نداشته است.

- متغیر مستقل هوش اجتماعی با  $P \text{ Value} = ۰/۰۰۰$ ، تأثیر معنی‌داری بر نفاق سازمانی داشته و توانسته است  $۰/۵۸۲$  درصد از تغییرات نفاق سازمانی را تبیین کند. با توجه به نتایج آزمون ناهمگونی ( $Q = ۳/۵۹۰$ ) و  $P \text{ Value} = ۰/۱۶۶$ ، می‌توان گفت که بین مطالعات صورت گرفته همگنی وجود دارد و به این دلیل از اندازه اثر ثابت استفاده شده است.

### نتیجه‌گیری و بحث و بررسی

نفاق، نوعی بیماری، و ممکن است عوامل فردی و سازمانی متعددی، زمینه‌ساز این رفتار شود. قابل توجه است که نفاق بیش از اینکه مفهومی اجتماعی یا سازمانی باشد، فردی و روانشناختی است به طوری که می‌توان گفت اولین حوزه‌ای که به بررسی مفهوم نفاق تحت عنوان نظریه ناهماهنگی شناختی پرداخت، علوم روانشناسی بوده است. نتایج این پژوهش نیز مؤید این مهم است؛ چرا که بیشترین سهم را در بروز رفتارهای منافقانه، ویژگی‌های شخصیتی کنشگرها داشته است. نتایج این پژوهش، که فرا تحلیل تمامی پژوهش‌های معتبر در زمینه عوامل مؤثر بر رفتار منافقانه در سازمانهای ایرانی است، حاکی است که متغیرهای فردی خودشیفتگی، هوش اجتماعی، مهارت‌های سیاسی و قدرت‌طلبی با اندازه اثرهای بیش از  $۰/۵$  بیشترین نقش را در تبیین این رفتار ایفا می‌کند. در مقابل از میان متغیر سازمانی، سبک رهبری قلدرمآبانه با اندازه اثر  $۰/۵۱۶$  اثرگذارترین عامل سازمانی بر ظهور رفتارهای منافقانه در سازمان است. جاناتان ادواردز، فیلسوف امریکایی، عصاره همه بدیها و ریشه همه نفاقها را خودشیفتگی می‌داند (پژوهنده و دروگر، ۱۳۹۰). در پژوهش بزرگ‌زاده (۱۳۸۷) نیز، که از دیدگاه قرآن به مسئله نفاق پرداخته، این ویژگی، عامل اصلی بروز نفاق معرفی شده است.

از سویی دیگر، همان‌گونه که اشاره شده، تأثیرگذارترین متغیر سازمانی که زمینه‌ساز رفتارهای منافقانه در سازمان است، سبک رهبری قلدرمآبانه است. رهبران قلدرمآب از طریق ایجاد ترس و تهدید (مانند تهدید به اخراج یا کم کردن درآمد) و با اعمال رفتارهای خشونت‌آمیز سعی می‌کنند بر کارکنان کنترل و تسلط داشته باشند و از این طریق باعث ایجاد جو نفاق در سازمان می‌شوند. کارکنان از ترس آسیبهای محتمل از رفتارهای قلدرمآبانه رهبران خود ممکن است رویکرد منافقانه را در سازمان درپیش بگیرند (زارع و همکاران، ۱۳۹۷). از سویی دیگر، قلدرمآبی می‌تواند باعث تشویق تمایل به سکوت در سازمان شود (هاروی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). سکوت سازمانی وضعیتی است که براساس آن اعضای سازمان ترجیح می‌دهند به‌جای طرح نظرها و دیدگاه‌هایشان درباره مسائل سازمانی، خاموش باشند و دم برنیاورند (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۴) و این سکوت سازمانی به‌نوبه خود می‌تواند رفتارهای ریاکارانه را در سازمان تشدید کند. زمانی که جو غالب، خواهان شنیدن نظریاتی همسو با خود است، فرد ناخودآگاه گرایش دارد تا چنین نظریاتی را بیان کند. از نظر روانشناسی اجتماعی این پدیده هم‌رنگی نام دارد که این هم‌رنگی تنها با جو غالب نیست بلکه ممکن است با مرجع قدرت نیز صورت گیرد.

## پیشنهادها

براساس یافته‌های فراتحلیل پژوهشهای داخلی در حوزه نفاق سازمانی، پیشنهادهای کاربردی و پژوهشی در ادامه ارائه می‌شود:

- از آنجا که اثرگذارترین متغیرهای بروز نفاق در سازمان، متغیرهای شخصیتی است و شخصیت افراد در سالهای اولیه زندگی آنها شکل می‌گیرد و بسختی قابل تغییر است، لازم است هنگام کارمندگزینی در سازمان نهایت دقت و بررسی صورت گیرد و از طریق آزمونهای روشهای مختلف تلاش شود تا از ورود افراد خودشیفته، قلدرمآب و ماکیاولیست به سازمان جلوگیری شود تا از هزینه‌ها و آفات بالقوه این گونه ویژگیها (بویژه نفاق) در سازمان پیشگیری شود.

- هر ساله و پیوسته، آزمونهای شخصیت از کارکنان سازمان گرفته شود تا در نتیجه این پایش، افرادی که ویژگیهای نامطلوب دارند، شناسایی، و از روشهای درمانگری روانشناسی نسبت به بهبود

آنها اقدام شود.

- به منظور پیشگیری از آسیبهای فشار روانی منفی در سازمان، فرصت بیان احساسات منفی به افراد داده شود تا در فضایی مثبت، تعاملی و خیرخواهانه، افراد به نقد منصفانه و اصولی خود و دیگر همکاران بپردازند.

- از آنجا که نفاق، ضد ارزش و ضد اخلاقی قلمداد می‌شود، تدوین و آموزش اصولی اخلاقی و توجه دادن کارکنان و مدیران به مسائل معنوی و سبک رهبری و اخلاقی ائمه معصومین (س) بویژه اگر رهبران و مدیران سازمان خود پیشگام و به رعایت آن مقید باشند، می‌تواند مانع رفتارهای انحرافی بویژه نفاق در سازمان شود.

- توسعه و بهبود فرهنگ سازمانی از طریق تغییر در ارزشهای کارکردی سازمان، هنجارها و نظامنامه‌ها، تمایل رهبران سازمان به مشارکت افراد در مدیریت سازمان از طریق تقویت کار گروهی و جلوگیری از فردگرایی و افزایش مسئولیت‌پذیری و تعهد کاری کارکنان می‌تواند یکی از راه‌های مقابله با این بیماری باشد. از طریق فرهنگ سازمانی می‌توان جو بی‌اعتمادی، ریاکاری، غیبت و خود شیرینی را به جو همراه با اعتماد عمومی و عمیق تبدیل کرد.

- با توجه به اینکه ویژگیهای شخصیتی خودشیفتگی، قلدرمآبی و ماکیاولیستی تأثیر قابل توجهی بر بروز رفتارهای منافقانه در سازمان دارد در پژوهشهای جداگانه تلاش شود تا پیشایندها و محرکهای ایجاد چنین ویژگیهایی شناسایی، و راهکارهای تعدیل و کنترل آن ارائه شود.

- مهارتهای سیاسی و هوش اجتماعی همانند شمشیری دو لبه است. کسانی که رفتارهای ریاکارانه دارند، معمولاً مهارتهای سیاسی و هوش اجتماعی قوی دارند؛ اگرچه کسانی که دارای این دو مهارت هستند، الزاماً رفتارهای منافقانه ندارند. پژوهشهای جداگانه‌ای لازم است تا به بررسی و ارائه راهکارها و توصیه‌های کنترلی بپردازد که در آن سازمان از یک سو از مزایای این دو ویژگی مهم کارکنان خود بهترین بهره‌برداری را بکند و از سوی دیگر از آسیبهای ناشی از تبدیل آن به نفاق در امان بماند.

- از آنجا که منشأ قلدری در سازمان متعدد است (Zapf & Einarsen, 2003)، شایسته است تا پژوهشی در زمینه نوع و منشأ قلدری در سازمان انجام گیرد و به منظور کاهش رفتار منافقانه منتج از رهبری قلدرمآبانه در سازمان، توصیه‌های مناسبی براساس آن ارائه شود.

## منابع فارسی

- آمدی، عبدالواحد بن محمد (۱۳۷۸)، *غررالحکم و درر الکلم آمدی (ره)*، ج ۲، ترجمه و شرح هاشم رسولی محلاتی، تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- اشگرف، رضا؛ امیری، علی‌نقی (۱۳۹۷)، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای ریاکارانه در شرکتهای دولتی ایران و ارائه راهکارهای مبتنی بر متون اسلامی، مورد کاوی شرکت پالایش گاز پارسیان. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، س ۱۶، ش ۲: ۳۰۵ - ۳۲۵.
- پژوهنده، علی؛ دروگر، خدیجه (۱۳۹۰)، کندوکاو روانشناختی در ریشه‌های تربیتی نفاق، *پژوهشهای اجتماعی اسلامی*، س ۶، ش ۹۲: ۱۱۵ - ۱۴۰.
- تقوایی، رضا؛ منصوری، علی؛ بابکیان‌پور، امیرعباس؛ خوش‌لسان، الناز (۱۳۹۵)، تأثیر رفتار خودشیفتگی مدیران بر رفتارهای منافقانه در استانداری کرمانشاه، *خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، ش ۷: ۲۳۳ - ۲۴۴.
- حسینی، آسیه‌سادات (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر نفاق در سازمان با نقش میانجی شایعه سازمانی (مورد مطالعه: سازمانهای دولتی بندرعباس)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ایلام، دانشکده ادبیات و علوم انسانی.
- حسینی، سیدعبدالرسول؛ زارع، امین (۱۳۹۶)، تأثیر رهبری قلدرمآبانه در بروز رفتارهای منافقانه، تبیین نقش میانجی‌گری سکوت سازمانی، *خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، ش ۸: ۱۵ - ۲۷.
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۷۷) <http://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=7875>
- خمینی، سیدروح‌الله (۱۳۷۹)، *صحیفه نور*، ج ۹، تهران: انتشارات طبع و نشر.
- رستگار، عباس‌علی؛ شول، حسین؛ شرفی، وحید (۱۳۹۶)، نقش نظام ارزیابی عملکرد در بروز پدیده ریاکاری سازمانی، اثر تعدیل‌کنندگی جوسازمانی، *مطالعات رفتار سازمانی*، س ۶، ش ۲: ۲۷ - ۵۰.
- رضازاده‌برفویی، حمید؛ مرتضوی، سعید؛ رحیم‌نیا، فریبرز (۱۳۹۲)، واکاوی پیشایندهای فردی و موقعیتی مؤثر بر چاپلوسی و تأثیر آن بر پیشرفت شغلی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد، *پژوهشهای مدیریت عمومی*، س ۶، ش ۲۲: ۵ - ۲۵.
- زارع، امین؛ عزیززاده، حسین؛ سپهری، سعید (۱۳۹۷)، رابطه رهبری قلدرمآبانه و رفتار منافقانه، نقش جو سکوت ادراک‌شده و اعتماد بین فردی، *پژوهشنامه مدیریت تحول*، س ۲، ش ۱۰: ۱۴۹ - ۱۷۸.
- زارعی محمودآبادی، محمدجواد؛ شاکراردکانی، محمد (۱۳۹۷)، بررسی تأثیر مدیریت جهادی و فضیلت سازمانی بر رفتار سیاسی کارکنان، *فصلنامه مدیریت اسلامی*، ش ۲۶ (۳): ۱۲۷ - ۱۵۳.
- سهرابی‌فرد، نسرین (۱۳۸۵)، *مروری بر مبانی فراتحلیل*، روانشناسی تحولی (روانشناسان ایرانی)، ش ۳ (۱۰): ۱۶۹ - ۱۷۱.
- شیری، اردشیر؛ خلدشرفی، صبریه؛ دهقانی، مهدی؛ یاسینی، علی (۱۳۹۴)، بررسی ارتباط بین خودشیفتگی مدیران

- و رفتارهای منافقانه با نقش میانجی رفتار ماکیاولی‌گری مدیران در سازمانهای دولتی شهر کرمانشاه، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمانهای دولتی، س ۳، ش ۱۱: ۱۰۷ - ۱۲۸.
- شیری، اردشیر؛ یاسینی، علی؛ حسینی، آسیه‌سادات (۱۳۹۷)، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر نفاق در سازمان با نقش میانجی شایعه پراکنی در لایه‌های سازمان، مطالعات رفتار سازمانی، س ۷، ش ۴: ۲۱۳ - ۲۴۴.
- ضرغامی‌فرد، مژگان (۱۳۹۶)، طراحی الگوی پدیده راستگرداری مدیران در سازمانهای دولتی، پایان‌نامه دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس.
- فانی، علی‌اصغر؛ شیخی‌نژاد، فاطمه؛ دانایی‌فرد، حسن؛ حسن‌زاده، علیرضا (۱۳۹۳)، کنکاشی پیرامون عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتار سیاسی در سازمان، مدیریت دولتی، س ۱، ش ۶: ۱۵۱ - ۱۷۴.
- قربانی‌زاده، وجه‌الله؛ رودساز، حبیب؛ عباس‌پور، جعفر (۱۳۹۳)، فراتحلیل موانع استقرار دولت الکترونیک در ایران، فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، س ۲، ش ۸: ۱ - ۳۲.
- لطفی‌علمداری، الناز؛ رشادت‌جو، دکترحمیده (۱۳۹۶)، بررسی رابطه هوش فرهنگی با مدیریت برداشت کارکنان دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، مدیریت فرهنگی، س ۱، ش ۳۶ و ۳۵: ۲۳ - ۳۶.
- مطهری، مرتضی (۱۳۸۴)، آشنایی با قرآن، ج ۱ و ۲، چ چهارم، قم: انتشارات صدرا.
- مطهری، مرتضی (۱۳۸۹)، مجموعه آثار پانزده گفتار (مسئله نفاق)، ج ۲۵، قم: انتشارات صدرا.
- ملکی‌مین‌باش‌رزگاه، مرتضی؛ باقری‌قره‌بلاغ، هوشمند؛ عین‌علی، محسن (۱۳۹۸)، تأملی بر نقش تعدیلگری اخلاق کار اسلامی و سرمایه روانشناختی در تأثیر نقش سرپرستی ظالمانه بر رفتارهای انحرافی کارکنان ادارات دولتی استان سمنان، فصلنامه مدیریت اسلامی، ش ۲۷ (۳): ۱۴۱ - ۱۶۱.
- نراقی، محمدمهدی (۱۳۷۳)، جامع‌السعادات (علم اخلاق اسلامی)، ترجمه سیدجلال‌الدین مجتوبی، ج سوم، تهران: انتشارات حکمت.
- نمازی‌شاهرودی، شیخ‌علی (۱۴۱۹ق)، مستدرک سفینه‌البحار، ج ۱۰، قم: مؤسسه النشرالاسلامی.
- نیازی، محسن؛ حسینی‌زاده، سیدسعید؛ سخایی، ایوب (۱۳۹۵)، فراتحلیل (نظریه تا کاربرد)، تهران: انتشارات سخنوران.
- هادوی‌نژاد، مصطفی؛ بهارلویی، الهه (۱۳۹۴)، رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، پیشایندها و پیامدهای سازمانی، مدیریت دولتی، س ۷، ش ۲: ۳۹۳ - ۴۱۲.
- هادوی‌نژاد، مصطفی؛ دانایی‌فرد، حسن؛ آذر، عادل؛ خائف‌اللهی، احمد (۱۳۸۹)، کاوش فرایند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان با استفاده از نظریه داده بنیاد، اندیشه مدیریت راهبردی، ش ۷: ۸۱ - ۱۳۰.
- هادوی‌نژاد، مصطفی؛ دانایی‌فرد، حسن؛ آذر، عادل؛ خائف‌اللهی، احمدعلی (۱۳۹۲)، رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ش ۱۳: ۱۵ - ۴۰.
- هادوی‌نژاد، مصطفی؛ عبادی، فاطمه؛ (۱۳۹۳)، نفاق مدیریت ارشد و مقاومت کارکنان در برابر تغییر، تبیین نقش



میانجی اعتماد به مدیریت ارشد سازمان، پژوهشنامه مدیریت تحول، ش ۱۲: ۴۹ - ۷۱.

هادوی نژاد، مصطفی؛ امیرخانلو، مریم (۱۳۹۵)، پرده برداری از نفاق در سازمان با به کارگیری پدیدار نگاری، فهمی از دریافتهای متکثر، مدیریت فرهنگ سازمانی، س ۱۴، ش ۱: ۲۴۹ - ۲۷۸.

یزدانی زیارت، محمد؛ رستگار، عباسعلی (۱۳۹۲)، تأثیر مهارتهای سیاسی بر توانایی استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران (مورد مطالعه: کارکنان استانداری)، پژوهشهای مدیریت منابع سازمانی، س ۳، ش ۳: ۱۱۱ - ۱۳۴.

### منابع انگلیسی

- Applebaum, S. H., & Hughes, B. (1998) Ingratiation as a political tactic: effects within the organization. *Management Decision*, 36(2), 85-95.
- Aryee, S.; Wyatt, T.; Stone, R. (1996) Early career outcomes of graduate employees: The effect of mentoring and ingratiation, *Management Studies*, 33(1), 95-118.
- Dirks, K. and Ferrin, D. (2002) Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Hadadian, Zagross & Navidi, Hamidreza & Shafei Digehsara, Kouros & Zaer Sabet, Fatemeh. (2015). Hypocritical Behavior and Organization Size: A Game-theory Approach. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 7 (1), 158-166.
- Harvey, M. G.; Buckley, M. R.; Heames, J. T.; Zinko, R.; Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2007). A bully as an archetypal destructive leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(2), 117- 129.
- Kaya, N., Aydin S., Ayhan O. (2016) The Effects of Organizational Politics on Perceived Organizational Justice and Intention to Leave, *American Journal of Industrial and Business Management*, 6 (3), 249-258.
- Gilby, T. (1979), *Encyclopedic Dictionary of Religion*, Washington, DC: Corpus Publications.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2003). Individual antecedents of bullying. in S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, and C. L. Cooper (eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice*, Taylor & Francis, London, 165-184.