

## کاوش فرایند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان با استفاده از نظریه داده بنیاد

تاریخ دریافت: ۸۹/۰۳/۲۳

تاریخ پذیرش: ۸۹/۰۵/۰۲

مصطفی هادوی نژاد\*

حسن دانایی فرد\*\*

عادل آذر\*\*\*

احمد خائف الهی\*\*\*\*

### چکیده

این پژوهش کیفی با هدف غایی کاوش فرایند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در ارتباطات بین فردی در سازمان با استفاده از طرح نظام مند نظریه داده بنیاد انجام شده است. به این منظور ضمن انجام مصاحبه با ۲۵ نفر از کارکنان یکی از سازمان های دولتی، مجموعه ای از مضامین اولیه طی فرایند کدگذاری باز گردآوری شدند و از دل آنها مقوله هایی استخراج گردید؛ سپس در مرحله کدگذاری محوری، پیوند میان این مقوله ها ذیل عناوین شرایط علی، پدیده محوری، راهبردهای کنش و کنش متقابل، بستر، شرایط مداخله گر و پیامدهای رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در قالب پارادایم کدگذاری تعیین شد؛ در ادامه و در مرحله کدگذاری انتخابی، یکایک اجزای پارادایم کدگذاری تشریح، سیر داستان ترسیم و نظریه خلق شد؛ سرانجام، گزاره های حکمی و فرضیه های راهبردی پژوهش تدوین گردید.

### واژگان کلیدی

رفتارهای منافقانه، ارتباطات بین فردی، مدیریت تصویرپردازی زیاده طلبانه چندسویه، خودشیرینی، نظریه داده بنیاد

hadavinejad@modares.ac.ir

danaeefardha@modares.ac.ir

azar@modares.ac.ir

khaefelahi@gmail.com

\* دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری دانشگاه تربیت مدرس

\*\* دانشیار دانشگاه تربیت مدرس (نویسنده مسئول)

\*\*\* استاد دانشگاه تربیت مدرس

\*\*\*\* استادیار دانشگاه تربیت مدرس

## مقدمه

در گونه خاصی از رفتار سازمانی، عضوی از اعضای سازمان در دست کم دو موقعیت ارتباطی بین فردی با دیگر ذی نفعان سازمان، رفتارهای متفاوت و گاه متناقضی درباره یک موضوع نگرشی واحد از خود صادر می کند که تنها یکی از آن ها با نگرش واقعی او سازگار است یا هیچ یک از آن ها با نگرش واقعی وی سازگاری ندارد. گاه سازمان به قدری دچار چنین پدیده رفتاری می شود که ارتباطات بین فردی در سازمان ملامت از آن می گردد. لیندا اسمیرسیچ در خلال گزارش پژوهش خود، به این گفته کارکنان سازمان مورد مطالعه اش اشاره می کند که: «همگان سعی می کنند چیزی را بگویند که دیگران دوست دارند بشنوند» (Smircich, 1983, pp.160-72). این نمونه ای روشن بر بروز ادراک شدنی این گونه رفتارها در سازمان است. شیوع یافته چنین رفتار سازمانی در سازمان - که ما در ادامه، مأخوذ از دانش نظری، آن را به نام «رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان» خواهیم خواند- پدیده مورد بررسی پژوهش حاضر است.

هیچ متغیری به اندازه اعتماد، در رفتار میان فردی اثر ندارد (Golembiewski & McConkie, 1975, pp.131-85)؛ زیرا کارایی و دقت ارتباطات را تحت تأثیر قرار می دهد (Salam, 2000, pp.274-88). یکی از حوزه های سه گانه اعتماد، اعتماد میان فردی است (Scott, 1980, pp.805-12). اعتماد، انتظاری مثبت از طرف مقابل است، مبنی بر اینکه وی در گفتار یا کردار خود، فرصت طلبانه عمل نخواهد کرد (Boon & Holmes, 1991, pp.190-211). اما واقعیت این است که هر رابطه ای که از سر اعتماد برقرار شود، به صورت بالقوه آستان مخاطره و آسیب است (Rempel et al., 1985, pp.96-100) و در هر شرایطی نیز امکان شکسته شدن آن وجود دارد (Johnson-George & Swap, 1982, pp.1306-40). اعتماد زمانی مخدوش می شود که دست کم یکی از ابعاد آن آسیب ببینند؛ این ابعاد عبارت اند از صداقت، سازگاری، وفاداری، شایستگی و گشودگی (Schindler & Thomas, 1993, pp.563-73). صداقت، مشعر به راستی و درستی است و از دیگر ابعاد اعتماد به مراتب مهم تر است (Tan & Tan, 2000, pp.241-60)؛ سازگاری به همگونی گفتار و کردار اشاره دارد (McGregor, 1967)؛ گشودگی یعنی اظهار حقایق؛

وفاداری به معنای در امان بودن از دست و زبان فرد، و شایستگی نیز داشتن مهارت و دانش فنی و بین‌فردی است (Robbins & Judge, 2007). با چنین ابعادی از اعتماد، در صورت آشکار شدن رفتارهای دوگانه یا چندگانه مزبور، ارتباطات بین‌فردی دستخوش بی‌اعتمادی خواهند شد. کسی که نفاقش توسط دیگران ادراک شده است، به نادرستی، 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 بین‌فردی در سازمان، آستن زوال اعتماد میان‌فردی هستند. پیامد شکسته شدن اعتماد، به‌ویژه در سطح گروه، کاهش عملکرد است (Dirks & Ferrin, 2002, pp.611-28)؛ اعتماد بین افراد گروه، عامل بسیار مهمی در ثبات بلندمدت سازمان و آرامش اعضای سازمان محسوب می‌شود (Cook, J., & Wall, 1980, pp.39-52).

از آنجاکه تا کنون هیچ مطالعه مستقلی در رشته مدیریت رفتاری به کاوش فرایند چنین پدیده رفتار سازمانی نپرداخته است، این پژوهش کوشیده است تا خلأ پژوهشی مزبور را پر کند.

#### ۱. چارچوب نظری رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان

از یک سو، بر اساس پدیده ناهمگونی شناختی<sup>۱</sup>، گاه رفتار انسان‌ها با نگرش آن‌ها متفاوت است (Festinger, 1957)؛ و از سوی دیگر رفتار ارتباطی انسان‌ها تغییرپذیر است، به‌گونه‌ای که قادرند در مورد یک واقعیت به‌گونه‌های متفاوتی عمل کنند (McCroskey, 1971). واقعیت یادشده ممکن است موضوع نگرشی باشد که در فرایند ارتباط بین‌فردی به عنوان پیام مبادله می‌شود. بنابراین، هر آینه امکان وقوع رفتارهای دوگانه یا چندگانه توسط افراد وجود دارد. گاه انسان‌ها ضمن ارتباطات بین‌فردی خود با دیگران، به‌صورت آگاهانه، ارادی و هدفمند فریب‌کارانه عمل می‌کنند (Ekman & Friesen, 1969, pp.88-105; Knapp & Comadena, 1979, pp.270-85; Knapp et al., 1974, pp.15-29)؛ این فریب‌کاری می‌تواند قالب‌های گوناگونی به خود بگیرد، که از جمله

آن‌ها بروز رفتار یا وانمود کردن نگرشی خاص بر خلاف نگرش واقعی، برای جذاب جلوه کردن نزد دیگران و نفوذ در آن‌ها است. این گونه رفتارها را در اصطلاح، «خودشیرینی»<sup>۲</sup> می‌نامند (Jones, 1964)؛ خودشیرینی از جمله رفتارهای سیاسی با هدف جلب منافع فردی است (Ralston, 1985, pp.477-87). «نفاق»<sup>۳</sup> برابر نهاد چنین رفتاری است؛ چه طبق تعریف، نفاق نوعی دروغ است که بر پایه آن، فرد نگرشی خاص را وانمود می‌کند تا نزد دیگران قدسی یا موجه جلوه کند (Gilby, 1979, p.1752).

از آنجاکه هیچ‌کس به‌خودی‌خود به نیت دیگران آگاهی ندارد (Applebaum & Hughes, 1998, pp.85-95)، نفاق رفتاری، مخفی و پوشیده از دیگران است و جز خود فرد کسی بر آن وقوف ندارد. اما برخی قرائن و شواهد می‌توانند سبب شوند تا پرده از نفاق برداشته شود؛ از جمله این قرائن، بروز رفتارهایی ناهمگون درباره یک موضوع نگرشی واحد توسط فرد است؛ مشروط به اینکه اولاً شاهدی دال بر تغییر نگرش فرد وجود نداشته باشد؛ دوم اینکه دست‌کم یکی از رفتارها فراتر از هنجار ادراک شود. این تلون رفتاری موجب می‌شود تا دیگر برقرارکنندگان ارتباط، نفاق فرد را ادراک کنند. ما این رفتارهای ناهمگون را که خودشیرینی آن برای دیگران ادراک‌شدنی است، «رفتار منافقانه»<sup>۴</sup> می‌نامیم. شرط دوم موجب می‌شود تا رفتار منافقانه از رفتارهای هم‌نوا 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؛ سازگاری هنجاری از این قبیل رفتارها قلمداد می‌شود (Deutsch & Gerard, 1995, pp.629-36). بستر ظهور رفتار منافقانه، ارتباطات بین‌فردی است؛ زیرا بدیهی است که چنین رفتاری در ارتباط با دیگران محقق می‌شود. حال اگر ارتباطات بین‌فردی در سازمان مورد نظر باشد و دامن چنین ارتباطاتی به رفتارهای منافقانه آلوده و شیوع آن در سازمان قابل ادراک باشد، با پدیده «رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان» روبه‌رو خواهیم بود.

واژه نفاق در حوزه روان‌شناسی اجتماعی برای رفتارهای دال بر تناقض ادراک‌شده میان گفتار کنونی فرد نزد عموم و فعل یا افعال وی در گذشته استعمال می‌شود. دغدغه اصلی پژوهشگران این حوزه در ارتباط با نفاق، بررسی راهبردهای مورد استفاده فرد

برای دفع آزرده‌گی روان‌شناختی و رنجش خاطر ناشی از ناهمگونی شناختی متعاقب رفتار دوگانه اوست (Aronson et al., 1991, pp.1636-8; Dickerson et al., 1992, pp.841-). در حوزه مدیریت و سازمان، مقصود از «نفاق سازمانی»<sup>۵</sup>، ناسازگاری ادراک‌شده بین قول و عمل مدیران ارشد سازمان است. هم در نگاه روان‌شناسان اجتماعی و هم در نظر اندیشمندان مدیریت و سازمان، بر ارتباطات کلامی تأکید بیشتری شده است؛ زیرا یک رکن نفاق، گفتار فرد در نظر گرفته شده است. این در حالی است که رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان، همه شیوه‌های برقراری ارتباطات بین‌فردی را - اعم از کلامی، نوشتاری و غیرکلامی (Robbins & Judge, 2007) - در بر می‌گیرد. همچنین پدیده مورد بررسی پژوهش حاضر، همه جهات برقراری ارتباطات بین‌فردی، - اعم از رو به بالا، رو به پایین، و مورب (Simpson, 1959, pp.188-196; Harriman, 1974, pp.143-51) - را لحاظ کرده است؛ این در حالی است که جریان ارتباطی نفاق سازمانی تنها از بالا به پایین (رو به پایین) در نظر گرفته شده است. به علاوه نفاق سازمانی - بر خلاف معنای مستفاد از نفاق - به جذابیت و جلب نظر مخاطب برای نفوذ در وی با هدف افزایش منافع فردی توجهی ندارد. به این ترتیب، اگرچه بین پدیده مورد بررسی این پژوهش و دیگر پدیده‌های رفتاری رقیب که دائرمدار نفاق تعریف شده‌اند، اشتراک لفظی در کلمه نفاق وجود دارد، پدیده رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان ویژگی‌هایی کلی متعلق به خود را دارد که سبب استقلال و تمایز آن از بقیه رقبایش می‌شود؛ این ویژگی‌ها عبارت‌اند از سازگاری با تعریف مفهومی نفاق، تأکید بر ادراک‌پذیری خودشیرینی‌های متکثر و گوناگون توسط دیگران، و در نظر داشتن همه جهات و گونه‌های ارتباطات بین‌فردی. به سبب همین ویژگی‌های متمایز، «پدیده رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی» درخور کاوش نظری مستقلی است تا جوانب گوناگون رخداد و ظهور آن مورد بررسی و واکاوی علمی قرار گیرد.

## ۲. هدف غایی و پرسش‌های پژوهش

هدف غایی از انجام این پژوهش، خلق نظریه‌ای داده‌بنیاد<sup>۶</sup> درباره پدیده رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان است. در این راستا، پرسش‌های پژوهش به شرح زیر است:

الف. نظریه فرایند شکل‌گیری رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان چیست؟

ب. عناصر تشکیل‌دهنده (مقوله اصلی، شرایط علی، زمینه، شرایط مداخله‌گر، راهبردهای کنش و کنش متقابل، و پیامدها) فرایند مزبور کدام‌اند؟

ج. گزاره‌های حکمی (قضایا) و فرضیه‌های راهبردی مستخرج از این فرایند کدام‌اند؟

## ۳. روش‌شناسی پژوهش: راهبرد نظریه داده‌بنیاد

راهبرد مورد استفاده در این پژوهش، نظریه داده‌بنیاد است. این راهبرد، روشی نظام‌مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطحی گسترده به تبیین فرایند، کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد (Creswell, 2002). از آنجاکه کاوش فرایند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان، مطلوب این پژوهش است، راهبرد نظریه داده‌بنیاد با این مطلوب سازگاری دارد. ما در این پژوهش از طرح نظام‌مند<sup>۷</sup> راهبرد مزبور استفاده کرده‌ایم که خردمایه گزینش آن، روش‌مندی در عین ابتناء بر دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان، و نیز اختتام آن به مجموعه‌ای از قضایاست (Strauss & Corbin, 1998).

## ۴. رویه گردآوری و تفسیر داده‌ها

### ۴-۱. نمونه و ابزار

با ۲۵ نفر از کارکنان یکی از سازمان‌های دولتی - با متوسط سنوات خدمت ۹ سال در همان سازمان - در ارتباط با پدیده مورد بررسی پژوهش مصاحبه‌هایی رو در رو، عمیق و با طرح پرسش‌هایی باز، بین ۳۰ تا ۱۲۰ دقیقه انجام شد که گاه برای به

اشتراک گذاری یافته‌های مقدماتی، تکمیل، اصلاح و جرح و تعدیل داده‌ها تکرار نیز می‌شدند. نمونه‌گیری به صورت نظری<sup>۸</sup> انجام شد؛ نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط نظری آن‌ها با نظریه در حال تکوین اثبات شده است، یاری می‌کند. در نمونه‌گیری نظری از رویدادها نمونه‌گیری می‌شود نه لزوماً از افراد؛ اگر به سراغ افراد می‌رویم، با هدف کاوش رویدادهاست؛ رویدادهایی که نشانگر مقوله‌های گوناگون مرتبط با پدیده مورد بررسی پژوهش هستند. راهنمای نمونه‌گیری نظری، پرسش‌ها و مقایسه‌هایی هستند که در خلال تجزیه و تحلیل مفاد مصاحبه‌ها با افراد بروز می‌یابند و موجب می‌شوند مقوله‌های مناسب، خصوصیات و ابعاد آن‌ها کشف شوند. کدگذاری داده‌ها نیز همزمان با گردآوری آن‌ها انجام می‌گیرد (Strauss & Corbin, 1998). افراد انتخاب شده برای مشارکت در پژوهش، از جمله آگاه‌ترین اعضا از رویدادهای سازمان، و بعضاً فعال‌ترین و تعیین‌کننده‌ترین ایشان در بروز رویدادهای سرنوشت‌ساز سازمان محسوب می‌شوند که در اغلب اوقات ردپای حضور آن‌ها در سر صحنه این امور مهم بر همه اعضای سازمان محرز است. از ایشان درباره مشاهداتشان از مصادیق رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، تحلیل ایشان از علل و عوامل اثرگذار در بروز این رفتارها و نیز پیامدهای آن‌ها سؤال می‌شد. پرسش‌های تکمیلی به منظور جهت دادن به مباحث و نیل به مقوله‌های مرتبط با پدیده طرح می‌گردید. مصاحبه‌ها ضبط می‌شد تا با مرور گاه چندباره گفتگوها، تحلیل و بررسی دقیق‌تری نسبت به دیدگاه‌های طرح شده مشارکت‌کنندگان انجام شود. نمونه‌گیری نظری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری<sup>۹</sup> ادامه یافت؛ مقصود از اشباع نظری یعنی مرحله‌ای که در آن دیگر داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نیایند، مقوله گستره مناسبی یافته و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید شده باشند (Glaser & Strauss, 1967; Glaser, 1978).

#### ۲-۴. کدگذاری داده‌ها

بر اساس طرح نظام‌مند نظریه داده بنیاد، برای تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده باید سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی<sup>۱۰</sup> سپری می‌شد تا در نهایت، پارادایمی

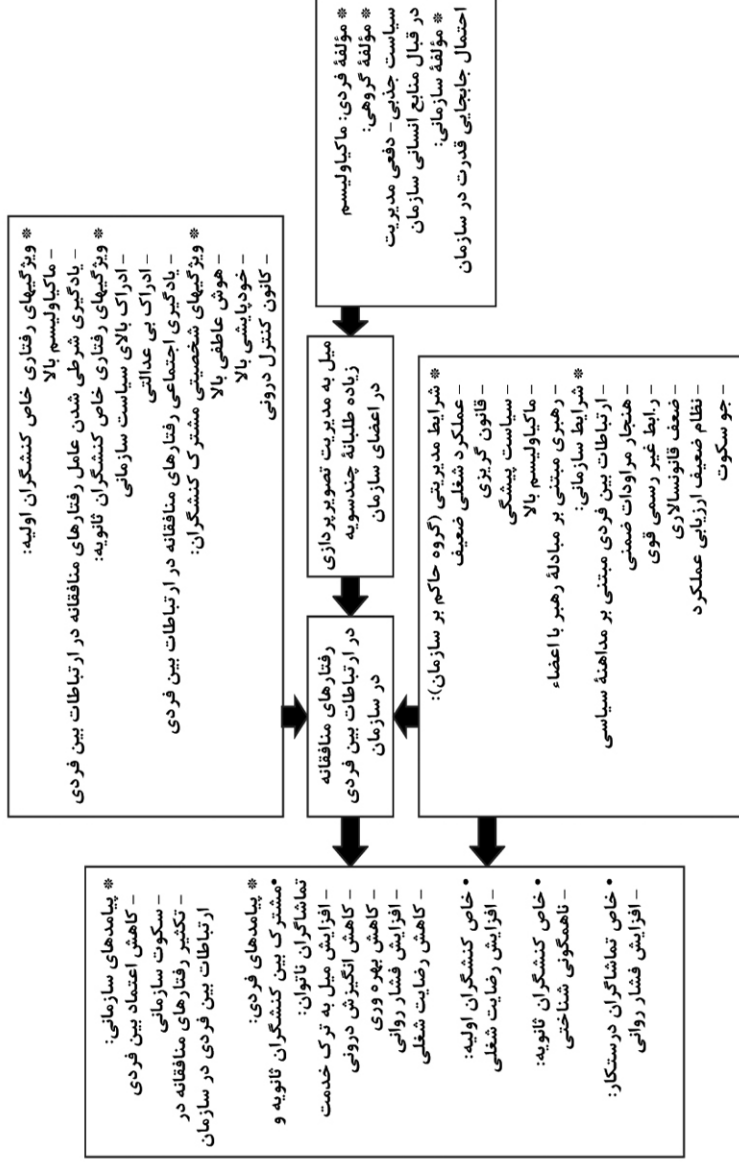
منطقی<sup>۱۱</sup> یا تصویری عینی از نظریه خلق شده ارائه گردد. از آنجاکه پایه‌های اصلی ساختن نظریه مفاهیم هستند، لازم است سازوکاری تعبیه شود تا مفاهیم شناسایی و بر حسب خصوصیات و ابعادشان بسط داده شوند. این سازوکار در نظریه داده‌بنیاد در کدگذاری باز انجام می‌شود؛ به طوری که از دل داده‌های خام اولیه، مقوله‌های مقدماتی در ارتباط با پدیده مورد بررسی - از طریق سؤال کردن درباره داده‌ها، مقایسه موارد، رویدادها و دیگر حالات پدیده‌ها، برای کسب شباهت‌ها و تفاوت‌ها - استخراج می‌شوند (Strauss & Corbin, 1998). از دل داده‌های خام اولیه، مجموعه‌ای از مقوله‌ها ضمن کدگذاری باز ظهور یافت؛ در مرحله بعد (کدگذاری محوری)، یکی از مقوله‌ها (مقوله اصلی)<sup>۱۲</sup> محور فرایند در حال بررسی و اکتشاف قرار گرفت و سپس مقوله‌های دیگر به طور نظری به آن ارتباط داده شد. این مقوله‌ها عبارت‌اند از شرایط علی<sup>۱۳</sup> (علل موجهه پدیده اصلی)، راهبردهای کنش و کنش متقابل<sup>۱۴</sup> (کنش‌ها یا کنش‌های متقابلی که برای کنترل، اداره، برخورد و پاسخ به پدیده اصلی انجام می‌شوند)، زمینه<sup>۱۵</sup> (شرایط بسترساز خاص مؤثر در راهبردها)، شرایط مداخله‌گر<sup>۱۶</sup> (شرایط بسترساز عام مؤثر در راهبردها) و پیامدها<sup>۱۷</sup> (ره‌آورد به کار بستن راهبردها). شکل ۱ نشان‌دهنده روابط میان مقوله‌های مزبور در قالب مدلی علی، موسوم به پارادایم کدگذاری<sup>۱۸</sup> است. بر اساس کدگذاری انتخابی، نظریه پژوهش درباره فرایند پدیده رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان روایت شده است. کدگذاری انتخابی، بیانی از فرایند پژوهش، نحوه یکپارچه‌سازی مقوله‌ها و پالایش آن‌ها، و به دیگر سخن، سیر داستان<sup>۱۹</sup> پژوهش است. گزاره‌های حکمی یا قضایای پژوهش که بر روابط درونی مقوله‌ها اشعار دارند، محصول کدگذاری انتخابی قلمداد می‌شوند (Strauss & Corbin, 1998).

#### ۳-۴. مؤلفه‌های پارادایم کدگذاری محوری

##### ۳-۴-۱. شرایط علی

ما بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان پژوهش، سه مقوله «ماکیاولیسم (قدرت‌طلبی)»، «سیاست جذبی - دفاعی مدیریت در قبال منابع انسانی سازمان»، و «احتمال جابه‌جایی قدرت در سازمان» را به ترتیب، به عنوان مؤلفه‌های فردی، گروهی و سازمانی شرایط علی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی شناسایی کردیم.





شکل ۱. پارادایم کدگذاری محوری

- مؤلفه فردی: ماکیاولیسم (قدرت طلبی)<sup>۲۰</sup>: در میان مجموعه اعضای سازمان، عده‌ای با شخصیت «ماکیاولی» حضور دارند که برای رسیدن به قدرت بیشتر - بر پایه آموزه هدف وسیله را توجیه می‌کند- از به‌کارگیری هیچ ابزاری، حتی دستاویز قرار دادن دیگران، به مقتضای حال و مجال دریغ نمی‌کنند. به گفته مشارکت‌کنندگان در پژوهش، این افراد در همه قسمت‌های ساختار منابع انسانی سازمان یافت می‌شوند و بسیاری از آن‌ها سمت‌های مدیریتی را در سازمان تجربه کرده‌اند. به‌زعم یکی از کارکنان، «ماکیاولیست‌ها» برای رسیدن به قدرت حاضرند همه کار بکنند؛ طرح دوستی بریزند؛ به رفاقتشان پشت پا بزنند؛ آفتابی بشوند؛ مهتابی بشوند؛ تعریف و تمجید کنند؛ آبرو بریزند؛ دشمنی کنند.... همه این‌ها فقط برای رسیدن به قدرت بیشتر است». بسته به اینکه بالفعل کانون قدرت کجاست، یا بالقوه همای قدرت بر فراز چه فرد یا گروهی می‌چرخد، ماکیاولیست‌ها در پی اغتنام فرصت‌های به‌دست‌آمده برای جلب قدرت مضاعف‌اند؛ می‌توان این گفته یکی از کارمندان را شاهد روشنی بر این مدعا دانست:

«... [این افراد قدرت طلب] شاخک‌های حساسی دارند؛ هر وقت که قدرت را حس بکنند، نمی‌توانند آن را نادیده بگیرند؛ هر جا قدرت هست، این‌ها به آن طرف گرایش دارند.... حتی اگر احتمال بدهند کسی الآن قدرت ندارد، ولی ممکن است بعداً به قدرت برسد، نمی‌توانند بیکار بنشینند؛ به هر ترتیبی شده سعی می‌کنند از مسیر او به هدفشان برسند».

- مؤلفه گروهی: سیاست جذبی-دفعی مدیریت در قبال منابع انسانی سازمان: مقصود از مدیریت در اینجا، گروه مدیریتی حاکم بر سازمان در زمان انجام پژوهش است که در قالب مجموعه مدیریتی منسجم، مشترک‌المنافع، حامی و پشتیبان یکدیگر با محوریت ریاست سازمان، سمت‌های محوری، مهم و تأثیرگذار را عهده‌دار هستند، به طوری که اغلب تصمیم‌ها و سیاست‌های اجرایی مهم با همفکری و صلاح‌دید ایشان اخذ و اجرا می‌شود. یکی از کارکنان در این رابطه می‌گوید:

«سکان مدیریت سازمان ما صرفاً دست رئیس نیست؛ درست است که به نظر تصمیم‌های مهم را او می‌گیرد، ولی واقع مطلب این است که او در این تصمیم‌گیری تنها نیست.... یک گروه از مدیران و اطرافیان -که در طیف او در سازمان هستند- با او

همفکری می کنند؛ مثلاً با کمک آن‌ها عزل و نصب‌ها انجام می شود... رئیس برای جابه جایی نیروها با آن‌ها مشورت می کند».

گروه مدیریتی حاکم، همزمان با شروع فعالیت مدیریتی خود دو سیاست اجرایی را درباره منابع انسانی این سازمان فراروی خود قرار داد: نخست «سیاست دفع و طرد قدیمی‌های نامقبول» و دوم «سیاست جذب و حمایت تازه‌واردهای نامشروع». قدیمی‌ها گروهی از اعضای سازمان هستند که آن را از زمان شکل‌گیری و تکوین آن در سازمان حضور و نقش یا نقش‌هایی را بر عهده داشته‌اند. این لایه از منابع انسانی سازمان در آن ایام سخت و دشوار، گاه «پنج یا شش ماه حقوقشان به تعویق می افتاده است ولی بدون توجه به جایگاه و موقعیت شغلیشان، با جان و دل برای سازمان کار می کرده‌اند». آن‌ها «سازمان را فرزند خودشان می دانند و انتظار دارند حالا که از آب و گل درآمده، دین خودش را به آن‌ها ادا کند». در سال‌های آغازین برپایی سازمان که هنوز «راهبرد، خط‌مشی، ساختار، برنامه‌ریزی مدون و طرح جامعی برای سازمان وجود نداشته است، افراد با سلاقی، نگرش‌ها و تخصص‌های مختلف، پذیرش و به‌عنوان عضوی از اعضای سازمان وارد سازمان می شده‌اند»؛ بنابراین، جذب این افراد به سازمان، چندان ضابطه‌مند و مبتنی بر اصول کارمندگزینی نبوده است؛ از این رو، همه آن‌ها برای احراز سمت‌هایی که بعدها مورد نیاز سازمان بوده است، دارای قابلیت‌ها و توانمندی‌های لازم نبوده‌اند. یکی از مدیران سازمان در این باره می گوید:

«آن اوائل هدف همه... احداث سازمان بود و همه همصدا بودند... الآن سازمان تعهدات خود را در قبال افراد ادا می کند... سازمان به مرحله‌ای رسیده که از این افراد کار [اثربخش، کارا و با بهره‌وری بالا] می خواهد؛ دیگر این‌ها نمی توانند بگویند ما آن اوائل هر شش ماه یکبار حقوق می گرفتیم... مدیریت سازمان عوض شده است. اگر تا دیروز افراد با سازمان می ساختند، از امروز به بعد سازمان با این‌ها می سازد، چون بعضی از آن‌ها روزانه معادل ۸ ساعت کار مفید برای سازمان انجام نمی دهند».

البته لزوماً چنین نیست که همه قدیمی‌های سازمان بی‌کفایت باشند؛ گاه تعامل مدیریت سازمان با قدیمی‌ها در چارچوب سیاست سازمانی تنظیم می شود؛ یعنی ملاحظات گروهی سبب می شود تا به برخی قدیمی‌های قدرت‌مدار - که به نوعی رقبای

مدیریت حاکم بر سازمان و مانعی در برابر جریان انتقال منافع سازمانی به ایشان محسوب می‌شوند- مجال عرض اندام داده نشود؛ این گفته یکی از کارکنان را می‌توان شاهد گویایی بر این مهم دانست:

«همه [قدیمی‌های سازمان] هم نالایق نیستند؛ بعضی از آنها تجربه‌های واقعاً مفیدی دارند که برای سازمان خیلی به دردبخور است... به هر حال، هرکسی یک تخصص و تجربه خاصی دارد؛ وقتی بدون توجه به توانایی‌های بعضی از افراد، آنها را مغرضانه، به صرف اینکه رقیب مدیران هستند یا بعضی وقت‌ها آنها را نقد می‌کنند، فقط به علت حب و بغض شخصی یا به سبب اهداف گروهی از سمت‌های قبلیشان - که در آنجا خوب هم عمل می‌کردند- جابه‌جا می‌کنند، طبیعی است که آنها هم نمی‌توانند در جایگاه و مسئولیت جدیدشان عملکرد خوبی از خودشان نشان بدهند».

به هر حال، مدیریت سازمان به تعدادی از قدیمی‌ها اقبال نمی‌کند، روی خوش نشان نمی‌دهد و به سبب همین عدم مقبولیت، «سیاست دفع و طرد» آنها را در پیش می‌گیرد. تنزل مقام به صورت تدریجی و گاه دفعی، تحقیر غیرمستقیم و گاه مستقیم و شماتت موقت و بعضاً دائمی قدیمی‌های نامقبول، جلوه‌های بارز این سیاست دفعی مدیریت در سازمان محسوب می‌شوند؛ به تعبیر یکی از کارکنان، «بعضی از این‌ها [قدیمی‌های نامقبول] - به خصوص، آن‌هایی که پیشتر در رده‌های مدیریتی بودند- به قسمت‌هایی فرستاده شدند که اصلاً فکرش را نمی‌کردند... گاهی می‌شد [مدیریت] بعضی از این‌ها را مستقیماً یا با گوشه و کنایه و غیرمستقیم در حضور بقیه تحقیر می‌کرد... حتی بعضی از این‌ها در خیلی از جلسات... به صورت‌های مختلف شماتت می‌شدند که بی‌کفایت و سربار سازمان هستند». از سوی دیگر، مدیریت بر آن شد تا برای پر کردن خلأ نیروی انسانی در سازمان، به جذب نیروی انسانی مبادرت ورزد. به همین منظور، در مراحل مختلف و با شیوه‌های گوناگون، تازه‌واردانی به عرصه سازمان راه یافتند که به تأکید مشارکت‌کنندگان پژوهش، با گذر زمان معلوم شد از طریق پیوندهای مشترک گروهی با مدیریت و نیز با هدف کسب منافع شخصی، سازمان را مأوای شغلی خود انتخاب کرده‌اند؛ آن‌چنان‌که یکی از کارکنان اذعان می‌دارد، «هرم مدیریتی سازمان» دلیل می‌آوردند به سبب اینکه... در بعضی از حوزه‌ها یا اصلاً نیرو

نداریم یا نیروی قابل و ورزیده‌ای که بشود روی آن حساب باز کرد، نداریم، به شدت کمبود نیرو داریم و باید نیروهای خیره و متخصص جذب کنیم؛ ولی چون مجوز استخدام برای این تعداد افراد نداریم، پس باید دنبال راهکارهای قانونی برای جذب نیرو باشیم.... بعد از مدتی کاشف به عمل آمد کمبود نیروی انسانی بهانه بوده... این‌ها می‌خواستند تعدادی افراد را از اطرافیان و همقطارهای خودشان وارد سیستم کنند ولی دنبال محمل قانونی می‌گشته‌اند... از اول قرار بوده این‌ها به شکلی به ظاهر قانونی وارد سازمان شوند و بعد همزمان به پشتوانه مدیریت... بعضاً سمت‌های مدیریتی هم بگیرند».

شیوه جذب این افراد در سازمان، گاه به لحاظ قانونی مشتبه بود؛ به این معنا که ظاهر استخدام و به کارگیری وفق قانون و مقررات می‌نمود، اما در فحوای عمل خارج از چارچوب دقیق قانونی عمل می‌شد. علاوه بر استدلال بدوی مدیریت برای استخدام این لایه جدید از کارکنان سازمان و نیز شیوه جذب بعضاً مشتبه ایشان، بی‌کفایتی و ناتوانی اغلب آن‌ها نیز سبب می‌شود تا چهره ایشان بیش از پیش نزد قاطبه کارکنان مشوه گردد؛ یکی از کارکنان در این باره می‌گوید:

«ما اول فکر می‌کردیم این افراد - که بعضی از آن‌ها غیربومی هم بودند- واقعاً حرفی برای گفتن دارند، ولی بعد از مدتی معلوم شد همه این‌ها از اول فریب بوده و مدیریت این طور می‌خواسته یک عده‌ای را -که خودش در نظر داشته- سر سفره سازمان بنشانند تا نمک‌گیرشان کند و سر بزنگاه از آن‌ها به نفع خودش استفاده کند».

به این ترتیب، «مشروعیت» این گروه از تازه‌واردها نزد کارکنان سازمان زیر سؤال می‌رود؛ بسیاری از مشارکت‌کنندگان در پژوهش بر این زاویه دید کارکنان در قبال این گروه از تازه‌واردها صحه می‌گذاشتند؛ به عنوان نمونه چنین بیان می‌شد که «شاید آن‌ها به ظاهر قانونی وارد سازمان شده‌اند، ولی واقعاً خیلی از کارکنان آن‌ها را نپذیرفته‌اند، چون کسانی هستند که با فریبکاری به سازمان آمده‌اند»؛ هرچند تعبیری از این دست، گویای اسناد نامشروعیت از جانب کارکنان سازمان به این دسته از تازه‌واردهاست، اما این همه ماجرا نیست؛ چه «بقیه کسانی هم که در این دوره مدیریتی وارد سازمان شدند، مورد اتهام بودند؛ درحالی‌که بعضی از آن‌ها واقعاً به صورت قانونی گزینش و

انتخاب شده بودند؛ به عبارت دیگر، اگرچه گروه اخیر نامشروع نبودند، از ناحیه دیگر کارکنان، نامشروع ادراک می‌شدند؛ در این میان سهم قدیمی‌های سازمان در تعمیم اسناد نامشروعیت به این گروه از تازه‌واردها چشمگیرتر است؛ زیرا «قدیمی‌ها» این افراد را از دل سازمان نمی‌دانستند، به آن‌ها به چشم اجنبی نگاه می‌کردند و معتقد بودند آن‌ها استحقاق استخدام را ندارند؛ چون نه تجربه کافی داشتند و نه با سازمان چندان آشنا بودند. این گونه تعمیم اسناد نامشروعیت توسط اعضای سازمان به همه تازه‌واردها، پدیده غریب و نوظهوری بود که بتازگی در سازمان رخ می‌داد. دامنه این عمومیت‌بخشی تا آنجا گسترش یافت که آتش خرمین مدیریت را هم برافروخت؛ به تعبیر یکی از اعضای سازمان، «خیلی از کارکنان به علت امثال این رفتارها [از سوی مدیریت سازمان]، در صداقت و خیرخواهی آن‌ها شک کردند؛ می‌گفتند شاید مدیریت هم دنبال قدرت و منافع شخصی و گروهی دارد، به آب و آتش می‌زند و این طور یارگیری می‌کند».

همان‌گونه که از خلال بعضی نقل‌قول‌های پیشین آشکار است، بسیاری از تازه‌واردهای نامشروع سمت‌های مدیریتی را عهده‌دار و از اقبال مدیریت برخوردار شدند؛ دامنه حمایت‌های مدیریت به جایابی مدیریتی در نمودار سازمانی برای آن‌ها محدود نمی‌شود؛ برخی از مصادیق حمایت و پشتیبانی مدیریت از این اعضای ناخوانده سازمان، از زبان یکی از کارکنان به شرح زیر بیان شده است:

«... [مدیریت سازمان] تا آنجا که می‌توانست از این‌ها حمایت می‌کرد؛ بیشترین مزایا را به آن‌ها می‌داد؛ همیشه بالاترین اضافه‌کار متعلق به آن‌ها بود؛ دفتر کارشان تجهیز بود؛ درخواست‌هایشان به فوریت خریداری یا از انبار تهیه می‌شد؛ یعنی بین بقیه سوگلی بودند!».

به هررو، مبتنی بر سیاست مدیریتی و/ یا مدیریت سیاسی اعمال‌شده توسط مدیریت حاکم بر سازمان، اجرای سیاست «دفع و طرد قدیمی‌های نامقبول» از یک سو و «جذب و حمایت تازه‌واردهای نامشروع» از سوی دیگر، سبب شد تا نوعی «بحران مقبولیت- مشروعیت» در سازمان شکل گیرد. قدیمی‌های نامقبول که وجاهت خود را

زیر سؤال‌رفته می‌دیدند، در ورطه بحران مقبولیت گرفتار آمدند و تازه‌واردها - به انضمام مدیریت سازمان- اسیر اسناد نامشروعیت سایر اعضا شدند.

- مؤلفه سازمانی: احتمال جابه‌جایی قدرت در سازمان: سازمان مورد مطالعه، سازمانی دولتی است. برآیند تجربه مشارکت‌کنندگان در پژوهش نشان می‌دهد که معمولاً با تعویض دولت‌ها و ایجاد تغییرات مدیریتی در رأس هرم مدیریت دولتی کشور، سازمان آستن جابه‌جایی در حوزه ریاست و به تبع آن، ایجاد تغییرات چشمگیر در بدنه مدیریتی و ساختار قدرت می‌شود؛ به‌زعم یکی از کارکنان:

«تا الآن در این سازمان دو گروه شناخته‌شده داعیه‌دار مدیریت و قدرت بوده‌اند.... اینکه هیئت دولت از چه طیفی باشد، روی چرخش و جابه‌جایی قدرت در سازمان اثر می‌گذارد...، این هم مطلبی نیست که مخفی باشد یا عده خاصی بدانند؛ همه می‌دانند!... همه هم می‌دانند که در همیشه روی یک پاشنه نمی‌چرخد و این تغییر و تحول‌ها خواه‌ناخواه هست.»

همزمان با گردش قدرت و به هم خوردن اوضاع مدیریتی سازمان، شرایط توزیع قدرت به شدت دچار نوسان می‌شود، به‌نحوی که «رئیس از هر گروهی که انتخاب بشود، سعی می‌کند تا جایی که می‌تواند مدیران را از مجموعه خودش انتخاب کند و کسانی را که در گروه مقابل قرار می‌گیرند یا به آن گروه گرایش دارند، منزوی کند؛ این است که خیلی زود شرایط عوض می‌شود؛ مثل زلزله که همه چیز را به هم می‌ریزد.... به‌علت همین تغییر و تحول‌های ۱۸۰ درجه‌ای است که خیلی‌ها فکر می‌کنند برگ برنده دست کسی است که به نوعی سابقه و کارنامه خوبی در ذهن گروه‌های مختلف داشته باشد.»

#### ۴-۳-۲. مقوله (پدیده) اصلی

مقوله اصلی مبین پدیده رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان، «میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان» است؛ مقصود از این مقوله، بروز تمایل در بدنه انسانی سازمان برای خوب جلوه کردن و ایجاد تصویری مساعد از خود نزد آن تعداد اعضای سازمان است که در درون سازمان بالفعل واجد

قدرت یا بالقوه جاذب قدرت هستند؛ گو اینکه «کارکنان دوست دارند همیشه و همه جا محبوب باشند، ولو اینکه رفیق دزد باشند و شریک قافله». یکی از کارکنان در این باره می‌گوید: «همه دوست دارند در این سازمان کسانی را که فکر می‌کنند به نوعی به آنها نفع می‌رسانند یا قدرت را در اختیار دارند، از خودشان راضی نگه دارند؛ نه برای اینکه سازمان این طور می‌خواهد؛ افراد فقط به خودشان فکر می‌کنند».

از یک طرف، ماکیاولیست‌ها همواره به سوی منبع قدرت میل و کشش دارند. مادام که کانون قدرت تنبیه و تشویق نزد مدیریت و طیف تحت‌الحمایه، صاحب‌اختیار و واجد مجوز فرمانرانی از آن ناحیه متمرکز است، جهت میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه به این سمت معطوف است؛ لذا ماکیاولیست‌ها امیدوارانه تمایل دارند خود را به کانون قدرت بالفعل سازمان نزدیک کنند تا از جانب آن به نوایی برسند. در این راستا یکی از اطمینان‌بخش‌ترین راهکارها برای جلب و اخذ سهمی از قدرت متراکم در دست صاحبان قدرت در سازمان، بروز شکلی از رفتار دندانگیر و باب طبع ایشان است؛ به تعبیر دیگر، «قدرت‌طلب‌ها دوست دارند خودشان را به مدیران سازمان نزدیک کنند و طوری رفتار کنند که آنها خوششان بیاید، چون راه میان‌بر برای رسیدن به قدرت همین است». از طرف دیگر، مدیریت با در پیش گرفتن سیاست دفع قدیمی‌های نامقبول آنها را وارد بحران مقبولیت می‌کند. ماهت میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه نزد این گروه از اعضای سازمان، از این جهت است که «می‌خواهند به نوعی اعاده حیثیت کنند و شأن و منزلت قبلی را دوباره به دست بیاورند».

اتخاذ سیاست جذب و حمایت از تازه‌واردهای نامشروع نیز سبب می‌شود تا این دسته از نیروی انسانی سازمان به ورطه بحران مشروعیت درغلتنند؛ کشش درونی برای خروج از این بحران، منجر به بروز میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه در ایشان می‌شود؛ یعنی این گرایش در آنها ایجاد می‌شود که با خوب جلوه دادن خود نزد کارکنان، به‌ویژه قدیمی‌های سازمان، برای خود کسب مشروعیت سازمانی کنند؛ تحلیل یکی از کارکنان در این باره چنین است:

«در دل سازمان یک هسته مرکزی وجود دارد که تعدادی از کارکنان و نیروهای قدیمی و پیش‌کسوت را در بر می‌گیرد. ورود به این هسته مرکزی امکان‌پذیر نیست،



چون همه سابقه کاری کافی برای ورود به آن را ندارند... افراد می‌خواهند به این هسته رسوخ کنند تا از این راه رسمیت پیدا کنند؛ بعضاً در سازمان نیروهایی هستند که همه اعضای سازمان آن‌ها را نمی‌پذیرند، چون می‌گویند این‌ها از مجرا و روال درست و کاملاً قانونی وارد نشده‌اند؛ این‌ها مورد بدبینی بقیه کارکنان سازمان قرار دارند ولی پشتشان به رئیس گرم است؛ ولی چون می‌دانند برای کار کردن در سازمان - آن هم نه برای یک سال دو سال، بلکه چندین سال - باید دم این هسته مرکزی را ببینند، دوست دارند به نوعی بقیه را از خودشان راضی نگه دارند؛ می‌خواهند به چشم خوبی به آن‌ها نگاه بشود تا دیگران به آن‌ها به چشم غریبه نگاه نکنند».

در نهایت، سیاست مزبور سایر اعضای منابع انسانی سازمان را به این اندیشه سوق می‌دهد که مبدا آن‌ها هم مشمول این رویکرد مغضوبانه و دفعی مدیریت واقع شوند؛ لذا این تمایل در آن‌ها پدید می‌آید که «اصطلاحاً دست پیش را بگیرند تا پس نیفتند؛ یعنی به صرافت می‌افتند که ضمن تلاش برای حفظ و ارتقای وجهت کتونی خود نزد هسته مرکزی منابع انسانی سازمان، مدیریت را هم به نوعی از خودشان راضی نگه دارند تا مبدا به سرنوشت قبلی‌ها [قدیمی‌های نامقبول] دچار شوند». به این ترتیب، ادراک کمبود مقبولیت و نبود مشروعیت حاصل از شرایط علی، سبب ایجاد میل مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه در سازمان می‌شود.

آنچه موجب چندسویگی در این گرایش اعضای سازمان می‌شود، احتمال جابه‌جایی قدرت در سازمان است که لباس محافظه‌کاری بر تن زیاده‌طلبی می‌پوشاند؛ یعنی از آنجاکه اعضای سازمان می‌دانند قدرت در سازمان مدعی واحدی ندارد بلکه کمینه دو گروه داعیه‌دار قدرت هستند، میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه، تنها به مدیریت فعلی معطوف نخواهد بود؛ ماکیاولیست‌ها نمی‌توانند به نزدیک شدن صرف به قدرت حاکم قناعت کنند، چون می‌دانند امکان زوال این قدرت دیر یا زود وجود دارد؛ پس باید با گروه یا گروه‌های مدعی یا افراد بالقوه قدرت‌مدار دیگر سازمان هم دمخور باشند تا شاید «روز مبدا دستگیرشان بشوند». قدیمی‌های نامقبول هم که در پی اعاده وجهت پیشین خود هستند، نمی‌توانند یک‌طرفه نزد مدیریت حاکم اعاده حیثیت کنند، زیرا قرابت یک‌سویه به گروه حاکم، سبب زوال یا کمرنگ شدن وجهت آن‌ها

نزد دیگر مدعیان قدرت در سازمان، به‌ویژه هسته مرکزی نیروی انسانی - متشکل از قدیمی‌های سازمان - می‌شود؛ همچنین تازه‌واردهای نامشروع - اگرچه از حمایت مدیریت برخوردار هستند - نمی‌توانند به حمایت ایشان بسنده کنند، چون بر عدم ثبات این قدرت در سازمان به‌خوبی واقف‌اند؛ پس ناچار باید به طریقی نظر دیگر مدعیان قدرت در سازمان، به‌ویژه هسته مرکزی قدیمی‌ها را به‌سوی خود جلب کنند. سایر منابع انسانی سازمان نیز با علم به احتمال جابه‌جایی قدرت در سازمان، تمایل دارند محافظه‌کاری را پیشه کنند تا اگر قدرت در سازمان جابه‌جا شد، مدیریت جدید، به‌طرد آن‌ها نپردازد. یکی از مدیران در این‌باره چنین اذعان می‌دارد:

«چون همه می‌دانند در این سازمان نه این مدیریت که هیچ مدیریت دیگری برای همیشه باقی نمی‌ماند، می‌خواهند همه نوع طیفی را از خودشان راضی نگه دارند تا اگر روزی ورق برگشت، نه تنها منافع آن‌ها لطمه‌ای نبیند بلکه احتمالاً بیشتر هم بشود؛ اگر هم اوضاع فعلی ادامه داشت، باز هم دنیا بر وفق مرادشان باشد».

#### ۳-۳-۴. راهبردهای کنش و کنش متقابل

از جمله راهبردهای پاسخ‌گویی و ارضاء میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه، رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی است؛ یکی از مدیران در ارتباط با این نوع رفتارها در سازمان مورد مطالعه چنین بیان می‌کند:

«... [کنشگران رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان] برای اینکه بتوانند همه را از خودشان راضی نگه دارند تا به وقتش با سیاست‌بازی از آن‌ها نفع ببرند...، شروع می‌کنند این طرف و آن طرف، پیش این و آن خودشیرینی کردن؛ یکجا خودشان را موافق نشان می‌دهند، یک جا مخالف؛ یک جا چاپلوسی می‌کنند؛ جای دیگر از همان کسی که چاپلوسی کرده‌اند، بد می‌گویند... هزار جور رنگ عوض می‌کنند تا در انظار خوب جلوه کنند... این‌ها می‌خواهند با این بوقلمون‌صفتی، منافع خودشان را بیشتر تضمین کنند».

رقم زدن تصویری مناسب و باب طبع مخاطبان دارای نگرش‌های گوناگون، که بعضاً هیچ‌گونه تطبیق نگرشی با هم ندارند، از طریق راهبرد رفتارهای منافقانه در

ارتباطات بین‌فردی، در گرو بروز نگرش‌های مساعد، متناسب و سازگار با نگرش‌های آن‌هاست. همین امر نیز سبب می‌شود تا رفتارهای مزبور برای همیشه در سازمان مخفی نمانند. وصفی از رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان که با محوریت خودشیروینی انجام می‌شود و زیاده‌طلبی چندسویه از آن به استشمام می‌رسد، چنین در بیان یکی از کارمندان ظهور می‌کند:

«[کنشگر] خودش را به شما نزدیک می‌کند؛ از شما تعریف و تمجید می‌کند؛ طوری رفتار می‌کند که شما فکر می‌کنید دلسوزتر از او کسی در سازمان نسبت به شما وجود ندارد؛ اما غافل از اینکه بعد از چند وقت معلوم می‌شود همین فرد پیش کس دیگری که بعضاً با شما میانه خوبی هم ندارد و اتفاقاً گاهی اوقات موضع مخالف شما هم دارد، درست بر خلاف همه آن حرف‌هایی را زده که قبلاً به شما گفته است... معلوم است که این فرد با شما و بقیه رو راست نبوده و نیست و گرنه دلیلی نداشت این طور رنگ عوض کند».

بنابراین، کذب نگرشی ملصق به این رفتارها، آستن کشف توسط مخاطبان است؛ به دیگر سخن دروغ مستتر در این رفتارها به سبب تکرر آن‌ها در قبال موضوع نگرشی واحد ضمن ارتباطات بین‌فردی در سازمان، دیر یا زود برملا می‌شود، به نحوی که همگان از وجود این رفتارها در سازمان اطلاع دارند و به آن معترف‌اند. تعبیری از این دست که «این رفتارها در سازمان ما عادی شده است»، «خیلی‌ها این طور هستند»، «به‌هرحال، هست دیگه؛ کاری نمی‌شود کرد!»، «خود کرده را تدبیر نیست» و امثال آن‌ها که مشارکت‌کنندگان در پژوهش بیان می‌کردند، همگی حکایت از فراگیری، شیوع، محسوس بودن و علنی بودن این جنس رفتارها در همه سطوح سازمان دارد. به عبارت دیگر، رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان، راهبردی در سطح سازمان برای اجابت میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان است.

## ۴-۳-۴. زمینه

این طور نیست که میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در هریک از اعضای سازمان پدید آمد، ناچار سبب بروز رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان از ناحیه آن‌ها شود؛ کنشگران این گونه رفتارها واجد برخی ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی هستند که سبب ایجاد زمینه و بستری خاص برای تحقق و بروز این رفتارها در سازمان از ناحیه آن‌ها می‌شود. کنشگران کسانی هستند که آگاهانه مرتکب این‌گونه رفتارهای سازمانی می‌شوند و ما آن‌ها را به دو دسته «کنشگران اولیه» و «کنشگران ثانویه» تقسیم می‌کنیم که ویژگی‌های رفتاری خاص و نیز برخی ویژگی‌های مشترک رفتاری دارند. توضیح آنکه مأخذ اولیه اتخاذ عنوان کنشگران، تمایزی است که یکی از کارمندان به لحاظ موضع‌گیری کارکنان در قبال رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان، بین اعضای سازمان قائل شده است و ناچار آن‌ها را به لایه‌هایی متمایز از منابع انسانی در سازمان تفکیک می‌کند؛ ما نیز به سبب سازکاری و تطبیق این دسته‌بندی با دیدگاه‌های دیگر مشارکت‌کنندگان پژوهش، از آن بهره می‌گیریم؛ وی چنین عنوان می‌دارد که «یک عده [از کسانی که به رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی دست می‌زنند]، کسانی هستند که خواه‌ناخواه وارد این رفتارها می‌شوند و خودشان هم از این رفتارها مرتکب می‌شوند.... یک دسته کسانی هستند که دوست دارند این طور رفتار کنند، ولی توان و قابلیتش را ندارند؛ این‌ها فقط تماشاچی هستند، ولی تماشاچیان که از عهده این رفتارها بر نمی‌آیند.... گروه دیگری هم هستند که آن‌ها هم تماشاچی‌اند، ولی گرایشی برای انجام این رفتارها ندارند و از این رفتارها پرهیز می‌کنند؛ این‌ها یا اصلاً در سازمان وجود ندارند یا اگر هم باشند، خیلی کم هستند». ما گروه نخست را کنشگران، و گروه‌های دوم و سوم را به ترتیب، «تماشاگران ناتوان» و «تماشاگران درستکار» می‌نامیم.

- ویژگی‌های رفتاری خاص کنشگران اولیه: کنشگران اولیه، آغازگران و پیش‌قراولان انجام رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان هستند. میزان «ماکیاولیسم بالا» در آن‌ها سبب می‌شود تا میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در ایشان صبغه رفتاری به خود بگیرد و در قالب رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی

ظهور کند؛ یعنی «کسانی اول این رفتارها را انجام می‌دهند که حاضرند برای رسیدن به قدرت دست به هر کاری بزنند» و البته «آتش تندی هم دارند». شرح این مجمل، در بیان یکی از کارمندان آشکار می‌شود:

«به قدری جاه‌طلبی و دنیادوستی چشمانشان را کور کرده که بقیه را نمی‌توانند ببینند... فقط به فکر منافع و قدرت بیشتر خودشان هستند... این رفتارها [رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی] را همین‌ها شروع می‌کنند... چندان به رعایت اصول اخلاقی پایبند نیستند و می‌گویند روابط کاری را باید از ارزش‌ها جدا کرد».

این میزان بالای ماکیاولیسم در کنشگران اولیه لایه‌های مختلف منابع انسانی، اعم از قدیمی‌ها، تازه‌واردها و سایر منابع انسانی دیده می‌شود. عامل دیگری که کنشگران اولیه را نسبت به انجام رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی تحریک و تشویق می‌کند، «یادگیری شرطی شدن عامل»<sup>۲۱</sup> این رفتارها در سازمان است؛ طبق تعریف یادگیری شرطی، رفتار تابعی از پیامدهای آن است (Skinner, 1974)؛ براین اساس، وقتی کنشگران اولیه مرتکب رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی می‌شوند و شاهد این هستند که نه تنها توسط دیگر اعضای سازمان -به‌ویژه مدیریت- ممانعتی نمی‌شود، بلکه گاه فضا برای انجام این رفتارها مساعدتر و وسوسه‌انگیزتر هم می‌شود، یاد می‌گیرند که برای ارضای میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه خود، رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی راهبردی مساعد و جوابگوست؛ به این ترتیب، «وقتی هیچ‌کس جلوی این رفتارها را نمی‌گیرد بلکه مدیران خودشان اهل این رفتارها هستند، این یعنی چراغ سبز... این افراد یاد می‌گیرند که اگر بخواهند به نان و نوای بیشتری برسند، می‌توانند این‌طور رفتار کنند و کسی هم با آن‌ها کاری نداشته باشد».

#### - ویژگی‌های رفتاری خاص کنشگران ثانویه: کنشگران ثانویه دنباله‌روان کنشگران اولیه

در بروز رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان هستند. گرچه کنشگران ثانویه نیز مانند کنشگران اولیه میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندگانه دارند، مانند کنشگران اولیه ابتدا به ساکن کشتی به انجام رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی ندارند؛ یکی از عواملی که بسترساز بروز این رفتارها در ایشان می‌شود، «ادراک بی‌عدالتی»<sup>۲۲</sup> - با تأکید بر بی‌عدالتی توزیعی و رویه‌ای<sup>۲۳</sup> - از ناحیه آن‌هاست؛

توضیح آنکه مقصود از عدالت توزیعی، ادراک فرد از عدالت در تخصیص منابع، منافع و مزایاست (Tyler, 1984, pp.51-74)؛ ضمن اینکه عدالت رویه‌ای به دریافت فرد از عادلانه بودن رویه‌های جاری در تصمیم‌گیری برای جبران خدمات کارکنان در سازمان اشعار دارد (Folger & Konovsky, 1989, pp.115-30).

قدیمی‌های مطرود خود را نسبت به سازمان ذی‌حق می‌دانند و به میزان زیادی از آن انتظار جبران خدمات گذشته خود را دارند؛ زیرا «سختی‌های آن سال‌ها را به خاطر می‌آورند و انتظار دارند الآن که سازمان به ثمر نشسته و نتیجه داده است، بتوانند به بهترین شکل ممکن از منافعش استفاده کنند». اما مدیریت نه تنها به آن‌ها بهای چندانی نمی‌دهد، بلکه آن‌ها را طرد هم می‌کند و در نتیجه سهم کمتری از منافع و مزایای سازمانی به آن‌ها اختصاص می‌یابد؛ همزمان با رشد سازمان و شکل‌گیری دقیق‌تر ساختار سازمانی، مدیریت سازمان سمت‌های مدیریتی را به آن دسته از کارکنان قدیمی که خود صلاح می‌داند یا آن تعداد از تازه‌واردانی که خود جذب کرده است، می‌سپارد. در نتیجه این افراد «دائماً وضعیت خود را در گذشته با زمان فعلی مقایسه می‌کنند؛ می‌بینند کسانی که روزگاری با هم کار می‌کردند و بین آن‌ها رده و مقام معنایی نداشت، یا کسانی که بعدها آمدند و به جمعشان پیوستند، خیلی از سمت‌های مهم و حساس سازمان را بر عهده گرفته‌اند و به‌عنوان مافوق به این گروه امر و نهی می‌کنند و دستور می‌دهند. تحمل این شرایط برای این‌ها خیلی سخت است». البته این بدان معنا نیست که تنها برخی از قدیمی‌های مطرود ادراک بی‌عدالتی می‌کنند؛ در این بین، سایر کارکنانی که توجه خارج از ضابطه مدیریت بر سازمان به کنشگران اولیه و نیز روند رو به رشد آن‌ها را - به لحاظ جلب منافع و کسب قدرت - در سازمان می‌بینند، بی‌عدالتی را ادراک می‌کنند؛ به تعبیر یکی از کارکنان، «خیلی‌ها که می‌بینند این افراد [با ماکیاولیسم بالا] با همین چاپلوسی کردن و تعریف و تمجید کردن از مدیران و این طور کارها موقعیت‌های مهم شغلی را مال خود می‌کنند و در سازمان برای خودشان حکومت می‌کنند، معلوم است احساس بی‌عدالتی می‌کنند». ضمن اینکه میزان بالای «ادراک سیاست سازمانی»<sup>۲۴</sup> نیز به‌صورت زمینه‌ای بر بروز این رفتارها تأثیر دارد؛ ادراک سیاست سازمانی، در نتیجه تفسیر سیاسی رفتارهای دیگران و رویدادهای سازمانی

توسط فرد ادراک‌کننده صورت می‌پذیرد، به‌نحوی که فردی با ادراک بالای سیاست سازمانی می‌پندارد گروهی دارند با رفتارهای سیاسی و نفع‌طلبانه، سهم خود را از منافع سازمان بیشتر می‌کنند و ناچار از سهم بقیه می‌کاهند (Ferris et al., 1996, pp.233-66). به‌زعم یکی از کارکنان، «بعضی کارکنان وقتی می‌بینند قدرت‌طلب‌ها دارند با همین رفتارهای منافقانه بر خر مراد سوارند و اوضاعشان روزبه‌روز بهتر از بقیه می‌شود، خیلی ناراحت می‌شوند و از نظر روحی به هم می‌ریزند؛ چون فکر می‌کنند از سهم آن‌ها دارد کم می‌شود و این برای آن‌ها اصلاً قابل تحمل نیست؛ پس باید کاری کنند که به قول خودشان، حق به‌حق‌دار برسد؛ چه راهی بهتر از همین راهی که این افراد [کنشگران اولیه] رفته‌اند؛ پس این‌ها هم دست به کار می‌شوند»؛ بنابراین، کنشگران ثانویه انجام این رفتارها را از کنشگران اولیه به‌صورت اجتماعی یاد می‌گیرند؛ یادگیری اجتماعی فرایند یادگیری از طریق تجارب مشاهده‌ای است (Bandure, 1977)؛ بنابراین وقتی کنشگران ثانویه که حدی از بی‌عدالتی را در سازمان ادراک و میزان بالایی از ادراک سیاست سازمانی را تجربه می‌کنند، مشاهده می‌کنند که کنشگران اولیه از طریق رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان جلب قدرت و منافع می‌کنند و مانع و رادعی نیز بازدارنده آن‌ها نیست، ایشان نیز به تجربه می‌آموزند که می‌توان با رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی، از میزان این بی‌عدالتی کاست و سهم بیشتری از منافع سازمانی را به‌سوی خود سوق داد.

- ویژگی‌های شخصیتی کنشگران: چنین نیست که همه اعضای سازمان که میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندگانه پیدا کرده‌اند، قابلیت انجام رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی را داشته باشند بلکه کسانی از عهده انجام این رفتارها در سازمان بر می‌آیند که دارای سه ویژگی مشترک شخصیتی باشند: «هوش عاطفی<sup>۲۵</sup> بالا»، «خودپایشی<sup>۲۶</sup> بالا» و «کانون کنترل درونی<sup>۲۷</sup>». هوش عاطفی، توانایی درک و ابراز احساسات، ترکیب احساس با عقل، فهمیدن و استدلال با احساسات و نیز تنظیم و جهت‌دهی احساسات خود و دیگران است (Mayer et al., 2000, pp.396-420). کنشگران «افراد زیرک و باهوشی هستند؛ روابط عمومی خیلی بالایی دارند و خوب می‌دانند چطور با افراد مختلف رفتار کنند تا بتوانند در آن‌ها نفوذ کنند و به امتیاز و منافع خاصی

برسند»؛ به عبارت دیگر، هوش عاطفی آن‌ها بالاست، تا آنجا که «وقتی دستشان رو می‌شود و لو می‌روند، هم بلدند چطور رفتار کنند که راه فراری برای خلاص شدن از مهلکه باشد!».

عجین با هوش بالای عاطفی، کنشگران از خودپایشی بالایی نیز بهره می‌برند؛ مقصود از خودپایشی، میزان تعدیل رفتار متناسب با شرایط متغیر است؛ کسانی که خودپایشی بالایی دارند، به عوامل محیطی حساس‌ترند و قادرند مثل آفتاب‌پرست در شرایط متفاوت، به صورت متفاوت عمل کنند؛ یعنی این افراد از ثبات رفتاری اندکی برخوردار هستند (Snyder & Gangestad, 1986, pp.125-39). یکی از کارکنان به خودپایشی بالای کنشگران اشاره می‌کند و می‌گوید:

«قابلیت اصلی این افراد در بازیگر بودنشان است. این‌ها به خوبی می‌توانند در موقعیت‌های مختلف نقاب عوض کنند؛ بازیگرهای قهاری هستند... بستگی دارد اوضاع چطور باشد؛ بلافاصله وضعیت را در نظر می‌گیرند و طبق همان وضعیت نقابشان را عوض می‌کنند».

در کنار دو ویژگی یادشده، کانون کنترل درونی نیز از جمله ویژگی‌های رفتاری مشترک کنشگران است؛ کسانی که کانون کنترل درونی دارند، بر این باورند که وقایع و پیامدهای مؤثر در زندگی خود را در کنترل دارند؛ یعنی این افراد علل رفتارهای خود را به خودشان منتسب می‌کنند (Rotter, 1966, pp.1-28). می‌توان این گفته یکی از مدیران سازمان را شاهدی بر درونی بودن کانون کنترل درونی کنشگران رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان دانست؛ به تعبیر یکی از کارکنان، «معلوم است که [کنشگران] اهل این نیستند که صبر کنند تا اوضاع بر آن‌ها سوار [و مسلط] بشود؛ دنبال تغییر شرایط به نفع خودشان هستند؛ نمی‌خواهند اختیار زندگی کاریشان را از دست بدهند».

روشن است که این سه ویژگی شخصیتی، کنشگران را بازیگران بالقوه قابل و توانایی برای بروز رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی می‌سازد که می‌توانند از عهده رصد نگرش‌های گوناگون مخاطبان و ارائه نگرش‌های چندگانه سازگار با نگرش‌های هریک از ایشان برآیند.



#### ۴-۳-۵. شرایط مداخله گر

ما مقوله‌های مختلف شرایط مداخله گر را به دو دسته کلی شرایط مدیریتی و سازمانی تقسیم می‌کنیم؛ شرایط مداخله گر مدیریتی برآمده از مؤلفه‌های رفتاری گروه مدیریتی است؛ ضمن اینکه شرایط مداخله گر سازمانی وضعیت کلان سازمان را هنگام شیوع رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی نشان می‌دهد. در این شرایط نه تنها از تحقق رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان ممانعتی نمی‌شود و به یک تعبیر، چراغ قرمزی برای بازدارندگی در برابر این رفتارها در سازمان وجود ندارد بلکه به انجام آن‌ها نیز ترغیب می‌گردد و به نوعی چراغ سبز نشان داده می‌شود.

- **شرایط مدیریتی:** گروه مدیریتی حاکم بر سازمان، افرادی با «عملکرد شغلی ضعیف» و «ماکیاولیسم بالا» هستند که «سیاست پیشگی» و «قانون‌گریزی» از ویژگی‌های آن‌هاست. همچنین، «رهبری مبتنی بر مبادله رهبر با اعضا» از وجوه ممیزه مدیریت سازمان مورد مطالعه است؛ این عوامل شرایط بستر ساز عام مدیریتی را برای رخداد پدیده مورد بررسی فراهم می‌سازند.

مدیریت سازمان مورد مطالعه به لحاظ عملکرد شغلی ضعیف است و از عهده انجام مناسب وظایف و مسئولیت‌های خود بر نمی‌آید؛ یعنی «مدیران [سازمان] نه خودشان کارها را درست انجام می‌دهند و نه عرصه را برای کسانی که توانمند و شایسته‌اند، باز می‌کنند». در تشریح اثر ضعف عملکرد شغلی مدیریت سازمان در بروز رفتارهای منافقانه در سازمان، انجام رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی و نیز بها دادن به این رفتارها توسط مدیریت سازمان، تلاش مدیریت برای کسب اشراف مدیریتی بر امور سازمان و سرپوشی بر نواقص و ضعف‌های مدیریتی ایشان معرفی شد؛ یعنی «مدیری که به خوبی از عهده انجام وظایفش بر نمی‌آید، سعی می‌کند با خودشیرینی جلوی کارکنان طوری وانمود کند که آن‌ها احساس کنند، مدیر از خودشان است و به این ترتیب، به او اعتماد کنند؛ بعد سعی می‌کند در وقت مناسب از آن‌ها اطلاعات محرمانه‌ای در مورد اوضاع سازمان و افراد به دست بیاورد؛ یعنی کاری را که باید به اتکای قابلیت مدیریتی‌اش انجام بدهد، با نقش بازی کردن و این طور رفتارها [ی منافقانه] پیش این و آن انجام می‌دهد».

از آن طرف، کارکنانی که ماکیاولیسم بالایی دارند، با نزدیک کردن خود به مدیریت و خودشیرینی، می‌کوشند از این روزنه امید به نفع خود بهره بگیرند؛ به دیگر سخن، «قدرت طلب‌ها» دور این مدیران را می‌گیرند و از همین نقطه ضعفشان سوءاستفاده می‌کنند؛ طوری رفتار می‌کنند که آن‌ها فکر کنند این‌ها در خدمتشان هستند... ضعف مدیریتی مدیران آن‌ها را به بعضی افراد سازمان وابسته می‌کند؛ آن‌ها هم برای بالا رفتن از نردبان قدرت به امثال این مدیرها نیاز دارند؛ این وابستگی متقابل باعث می‌شود این‌ها بتوانند منافقانه عمل کنند. منافقانه بودن رفتارهای این دسته از کارکنان آنجایی خود را نشان می‌دهد که همین افراد به‌ظاهر به لحاظ نگرشی نزدیک به مدیریت سازمان، نزد افراد یا گروه‌هایی از اعضای سازمان - غیر از مدیریت کنونی - که بالقوه ذی‌نفوذ و حامل قدرت هستند، رنگ دیگری به خود می‌گیرند؛ لذا «گاهی با مدیران هم پیاله می‌شوند، گاهی هم با گروه مقابل زدوبند می‌کنند». این وضعیت زمانی تشدید می‌شود که مدیریت سازمان خودش هم حد بالایی از ماکیاولیسم و نیز سیاست‌پیشگی را تجربه می‌کند؛ یعنی علی‌رغم ضعف عملکرد شغلی، منافع شخصی و گروهی خود را نیز بر منافع سازمان ترجیح می‌دهد و سعی می‌کند به هر بهایی بر سهم قدرت خود بیفزاید یا پایه‌های آن را مستحکم‌تر کند:

«وقتی مدیری فقط دنبال منافع خودش هست و به هیچ چیز غیر از قدرت، جایگاه و مقامش فکر نمی‌کند، از بقیه چه انتظاری می‌رود؟! همین مدیرها خودشان جزء اولین کسانی هستند که با بقیه این طور [منافقانه] رفتار می‌کنند.... مدیر اگر تعهد اخلاقی و وجدان کاری و توان مدیریتی داشت، نه خودش این طور رفتار می‌کرد، نه اجازه می‌داد کس دیگری این طور باشد؛ ولی وقتی خودش با دیگران رو راست نیست [و منافقانه رفتار می‌کند]، بقیه کسانی هم که دورش جمع می‌شوند، از جنس و قماش خودش درمی‌آیند».

به این ترتیب، مدیریت برای نیل به خواسته‌های شخصی و گروهی خود، در عمل سبک رهبری مبتنی بر مبادله رهبر با اعضاء را پیاده می‌کند؛ یعنی «ترجیح می‌دهد کمربندی از کارکنان دور خودش ایجاد کند تا هوای او را داشته باشند؛ او هم متقابلاً از این‌ها حمایت می‌کند. هرکس بخواهد در سازمان رشد کند و به منفعی برسد، باید در

این حلقه و کمر بند قرار بگیرد». بر اساس سبک رهبری مزبور، رهبر با تعداد خاصی از پیروان خود دمخور می‌شود و با آنها رابطه تنگاتنگ و از سر اعتمادی دارد؛ آنها کسانی هستند که از مزایا، منافع و اختیارات بیشتری نسبت به بقیه برخوردارند و به نوعی خودی تلقی می‌شوند (Dienesch & Liden, 1986, pp.618-34). نخست کنشگران اولیه در حلقه خودی‌ها قرار می‌گیرند و به تدریج کنشگران ثانویه بر آن افزوده می‌شوند؛ یعنی «اول جماعتی که قدرت را بو می‌کشند، مدیریت را دوره می‌کنند؛ کم‌کم که بقیه می‌بینند این‌ها به نوایی رسیدند، آنها هم برای اینکه از قافله عقب نیفتند، سر و کله آنها هم پیدا می‌شود». در این وضعیت، گاه قوانین و مقررات سازمانی سد راه و مانع حرکت افسارگسیخته و درعین حال، نفع‌طلبانه مدیریت می‌شود؛ زیرا «اصل بر این است که قانون متعلق به همه است و منافع جمع را در نظر می‌گیرد؛ ولی مدیریت دنبال منافع شخصی و گروهی خودش است»؛ لذا موارد روشنی از نقض رندانه یا تفسیر موسع و هدفمند قانون، منطبق با منافع شخصی یا گروهی، توسط مدیریت مشاهده می‌شود؛ به این معنا که «بعضی وقت‌ها قانون را طوری اجرا می‌کنند که پوسته ظاهری آن حفظ می‌شود، ولی مغز و محتوایش را کاملاً نادیده می‌گیرند». به تعبیر دیگر، قانون‌گریزی مدیریت محملی برای ایجاد چتر حمایتی بر فراز گروه به‌ظاهر پیروان است. گروهی که چندسویگی میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه خود را با دمخور شدن با مدیریت و افراد یا دیگر گروه‌هایی که شائبه قدرت را نزد آنها ادراک می‌کنند، از طریق بروز رفتارهای منافقانه اجابت می‌کنند.

چندگانگی رفتارهای کنشگران و مدیریت در ارتباط با یکدیگر سبب می‌شود دامنه این تلون رفتاری به ارتباطات بین آنها با دیگر اعضای سازمان نیز سرایت کند؛ زیرا بروز نگرش‌های گوناگون متعارض برای خودشیرینی نزد صاحبان و حاملان قدرت از گروه‌های مختلف، کنشگران را در معرض دروغ‌گویی قرار می‌دهد؛ به تعبیر یکی از کارکنان «این‌ها دروغ‌زده می‌شوند و برای اینکه دروغشان را یک جوری رفع و رجوع کنند، دروغ‌های دیگری می‌گویند؛ مثلاً یک جا خودشان را موافق فلان طرح و نظر نشان داده‌اند و جای دیگر مخالف؛ الآن دستشان رو شده؛ پس مجبورند یک چیز دیگری بگویند تا بتوانند اوضاع را به نفع خودشان سر و سامان بدهند». دروغ‌های

نگرشی مختلف با هدف خودشیرینی، در مختصات زمانی و مکانی گوناگون، از ناحیه کنشگران متعدد، در حضور افراد و گروه‌های متفاوت درون سازمان، سبب شیوع رفتارهای منافقانه در سازمان می‌شود؛ آن‌گونه که «توجیه این دروغ‌ها، دروغ و دغل و منافق‌گری دیگری می‌خواهد...، چشم روی هم می‌گذاری، یک دفعه می‌بینی مثل غده سرطانی همه‌جا را گرفته است و خیلی‌ها آلوده شده‌اند». در این بین، نه تنها مدیریت سازمان از بروز این رفتارها در سازمان ممانعت نمی‌کند بلکه خود نیز سبب دامن زدن بر این رفتارها می‌شود. آن‌گونه که یکی از کارکنان می‌گوید: «اگر [مدیران] همان اول جلوی این رفتارها را می‌گرفتند، هیچ‌وقت این‌طور فراگیر نمی‌شد؛ جلوگیری پیشکش؛ می‌بینیم خودشان هم دستی بر آتش دارند!».

- **شرایط سازمانی:** منبعث از نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش، «ارتباطات بین‌فردی مبتنی بر مدهانه سیاسی»، «هنجار مراودات ضمنی»، «روابط غیررسمی قوی»، «ضعف قانون‌سالاری»، «نظام ضعیف ارزیابی عملکرد» و «جو سکوت» در سازمان مورد مطالعه، شرایط بسترساز عام سازمانی را برای بروز رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان پدید می‌آورند.

چرا وقتی کارکنان سطوح مختلف سازمان از چندگانگی رفتار یکدیگر مطلع می‌شوند، در مقام نهی یا صدور واکنش سلبی در برابر چنین رفتاری بر نمی‌آیند؟ یکی از دلایل، «ارتباطات بین‌فردی مبتنی بر مدهانه سیاسی» در سازمان است؛ به این معنا که افراد منافع فردی یا گروهی خود را مورد نظر دارند و به آن اولویت می‌دهند؛ لذا مادام که رفتارهای منافقانه کارکنان به این منافع زیانی وارد نکند، یا سهم زیان نادیده گرفتن این رفتارها نسبت به منافع حاصل از پایداری روابط مسالمت‌آمیز موجود بین افراد ناچیز باشد، کارکنان ضمن برقراری نوعی سازش روانی نانوشته با مخاطبان خود، چشمانشان را بر روی این رفتارها می‌بندند و از کنار آن‌ها می‌گذرند؛ این‌گونه ارتباطات مبتنی بر مدهانه سیاسی در جان کلام یکی از کارمندان سازمان نهفته است؛ آنجا که می‌گوید:

«همه از صبح تا عصر در این سازمان چشمانشان توی چشم هم می‌افتد؛ نه اینکه با هم رودربایستی داشته باشند! بحث منافع است؛ منافعشان به هم گره خورده

است... فردا روزی من با این آدم کار دارم یا او کارش پیش من گیر می‌کند؛ قرار باشد دائم پیش پای هم سنگ بیندازیم که هم‌ه‌اش جنگ اعصاب داریم؛ پس... شتر دیدی ندیدی!».

البته «همیشه هم این طور نیست که کسی واکنشی [در قبال رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی] نشان ندهد؛ بستگی دارد به اینکه فرد [از ناحیه این نوع رفتارها] چقدر ضرر می‌کند؛ بعضی وقت‌ها پای آبرو در میان است؛ بعضی وقت‌ها به کسی ظلم بزرگی می‌شود؛ این طور مواقع فرد کوتاه نمی‌آید [و به واکنش رفتاری در قبال کنشگر رفتارهای منافقانه مبادرت می‌ورزد]». گاهی اوقات واکنش‌ها در برابر رفتارهایی مانند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در لفافه و کنایه‌گون به یکدیگر منتقل می‌شود؛ زیرا در این سازمان، مرادوات ضمنی به یک هنجار تبدیل شده است. بر اساس تحلیل مراده‌ای<sup>۸</sup>، مراده ضمنی زمانی رخ می‌دهد که فرد با یک حالت من پیام را می‌فرستد، ولی یک حالت پنهان و کنایه‌ای دیگر در درون پیام مستتر است (Jongeward & Seyer, 1978)؛ به تعبیر دیگر، در این نوع مرادوات انتقال پیام‌های ارتباطی در لفافه و به صورت کنایی صورت می‌پذیرد، تا آنجا که «حتی افراد جدی‌ترین نقدها را به صورت مستقیم به هم طرح نمی‌کنند؛ حتماً باید غیرمستقیم و خیلی لطیف، آن هم به صورت کنایه گفته شود تا به کسی برنخورد!». از این دست است نظر یکی از مدیران سازمان که مدعی است:

«افراد در این سازمان از اینکه با آن‌ها با صداقت برخورد بشود و کسی مستقیماً به آن‌ها عیبشان را تذکر بدهد، خوششان نمی‌آید؛ یعنی انتظاری که از هم دارند، این است که این طور نهی از منکرها یا اصلاً نباشد یا در لفافه طرح شود».

روشن است که مرادوات ضمنی نه تنها سدی بازدارنده در برابر بروز رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان محسوب نمی‌شود، بلکه خود محمل مناسبی برای رواج این نوع رفتارها قلمداد می‌شوند. «روابط غیررسمی قوی» و نیز «ضعف قانون‌سالاری» در این سازمان سبب تشدید ارتباطات بین‌فردی مبتنی بر مدهانه سیاسی و تعمیق نهادینگی مرادوات ضمنی در سازمان می‌شود. یکی از کارمندان در این باره چنین داد سخن می‌دهد:

«ما در سازمان به هم نیاز داریم. به سبب همین روابط غیررسمی... و نیازهای طرفینی که وجود دارد، افراد در برابر قانون سست عمل می‌کنند...؛ در این وضعیت که به جای برخوردهای رسمی قانونی، افراد دوست دارند کارهایشان غیررسمی و با «چاکرم نوکرم» و «یک کاریش بکن دیگه!» و این جور حرف‌ها انجام بشود، و اگر هم نشود و بخواهی قانونی عمل بکنی، به پر قبایشان بر می‌خورد، یک کسی هم بخواهد به طرفی که منافق است، تشر بزند یا او را نهی بکند، چه بلایی سرش خواهد آمد! یا باید بی‌خیال شود و کوتاه بیاید یا با سلام و صلوات جوری به طرف بگوید که به او برنخورد! وقتی هم که فضا این طور شد، کسی به کسی کار نداشت، حتی مدیر هم به سبب منافع خودش یا خوشایند این و آن، قانون و مقررات را نادیده گرفت و کارها بیشتر با لوطی‌گری و مرام‌بازی انجام شد، دیگر امر به معروف و نهی از منکر و جلوگیری از مثلاً رفتارهای منافقانه در سازمان معنا ندارد... نتیجه‌اش این می‌شود که خیلی‌ها جرئت می‌کنند این طور رفتار کنند؛ چون می‌دانند کسی با آن‌ها کاری ندارد».

علاوه بر شرایط یادشده، «جو سکوت» در سازمان نیز سبب می‌شود تا آن دسته از اعضای سازمان هم که بنای انجام رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی را ندارند (تماشاگران درستکار)، از مقابله و مواجهه با این رفتارها خودداری کنند. مقصود از جو سکوت، فضای حاکم بر سازمان است که در آن اعضای سازمان ترجیح می‌دهند معایب و مشکلات سازمان را طرح نکنند؛ زیرا به گفتنش نمی‌ارزد و تبعات آن در آینده دامان خودشان را می‌گیرد (Morrison & Milliken, 2000, 706-25). به‌زعم یکی از کارکنان، «کسانی که اهل رفتارهای منافقانه‌اند و روحیه انجام این رفتارها را دارند، بیشتر به مدیران رده بالای سازمان یا کسانی که قدرت و نفوذی در سازمان دارند، نزدیک‌اند؛ بنابراین، اگر کسی آن‌ها را به علت این رفتارها نقد کند، فوراً زیرآبش را پیش این افراد می‌زنند یا مشکلی برایش درست می‌کنند؛ یعنی افراد مجبورند در سازمان از ترس این‌ها و جایگاهی که دارند، سکوت کنند و [در قبال رفتارهای منافقانه آن‌ها] چیزی نگویند».

این جو از ناحیه مدیریت که گاه خود به رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی مبادرت می‌ورزد، تقویت می‌شود؛ آن‌سان‌که به تعبیر یکی از کارکنان، «مدیران رده بالا [در این سازمان] به قانون خیلی توجه نمی‌کنند. اگر کسی اهل خودشیرینی با آن‌ها

نباشد و بر عکس، بعضی مشکلات قانونی را گوشزد کند یا از آن‌ها انتقاد کند، به شدت با او برخورد می‌کنند. در نتیجه، «جایی که آزادی برای انتقاد نباشد، دورویی و چاپلوسی و رفتارهای منافقانه هم خیلی سریع رشد می‌کند و فراگیر می‌شود؛ یعنی سازمان مثل مردابی می‌شود که فقط محیط مناسبی برای رشد جلبک‌هاست».

یکی از راهبردهایی که می‌توان میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه را ارضاء کرد، نمونه‌گری<sup>۲۹</sup> است؛ یعنی عضو سازمان می‌تواند در کارش موفق ظاهر شود تا بتواند تحسین هر صاحب نفوذ و واجد قدرتی را برانگیزد؛ اما سازمان مورد مطالعه «نظام ارزیابی عملکرد» ضعیفی دارد؛ به نحوی که «اگر کسی خوب کار کند، ایده نو بدهد، وقت زیادی روی کارش بگذارد، دقت کارش را بالا ببرد و خلاصه تمام هم و غمش را برای انجام درست کارش بگذارد، چون عملکردش درست سنجیده نمی‌شود، آخر سر با کسی که اهل کار نبوده یا درست کار نکرده است، وضعیتش خیلی فرق نمی‌کند. حتی خیلی وقت‌ها کسانی مورد توجه هستند که سعی می‌کنند خودشان را توی دل مدیران و افراد بانفوذ جا بیندازند؛ کسانی که غیر از خودشیرینی و قربان صدقه رفتن کار دیگری بلد نیستند و هنر دیگری ندارند». بنابراین، ضعف نظام ارزیابی عملکرد سبب می‌شود تا سازوکار بازدارندگی این نظام از انجام رفتارهای مزبور، فعال نباشد یا به خوبی عمل نکند؛ به دیگر سخن، «اگر حساب و کتاب دقیق و عادلانه‌ای در کار باشد، نه تنها باید کسانی که عملکرد خوبی دارند، تشویق شوند بلکه باید با افرادی که دنبال این طور رفتارها [رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی] هستند، برخورد شود. وقتی در بررسی عملکرد افراد به این طور رفتارها توجه نمی‌شود و هیچ نمره منفی در پرونده فرد درج نمی‌شود، نباید انتظار داشت که این رفتارها از سازمان حذف بشوند». در نتیجه شرایط مداخله‌گر مدیریتی و سازمانی، رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی شیوع می‌یابند و به یک معنا بستر عام برای بروز رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان به‌عنوان راهبردی برای اجابت میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان - فراهم می‌شود.

## ۴-۳-۶. پیامدها

وقتی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، در پاسخ به میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان، به‌عنوان راهبرد کنش و واکنش اختیار شد و مانعی نیز سد راه آن قرار نگرفت بلکه فضای سازمانی وسوسه‌گر و مشوق به ارتکاب این رفتارها شد، پیامدهایی بر آن مترتب خواهد شد که ما آن‌ها را به سه دسته «پیامدهای سازمانی»، «پیامدهای فردی مشترک بین کنشگران ثانویه و تماشاگران ناتوان»، «پیامدهای فردی خاص کنشگران اولیه، کنشگران ثانویه و تماشاگران درستکار» تقسیم می‌کنیم. پیامدهای سازمانی عبارت‌اند از: «کاهش اعتماد بین فردی»، «سکوت سازمانی» و «شیوع رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان». بدون استثناء تمام مشارکت‌کنندگان در پژوهش، کاهش اعتماد بین فردی در سازمان را یکی از مهم‌ترین پیامدهای رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی عنوان کردند. یکی از کارکنان در این خصوص می‌گوید: «در این وضعیتی که رفتارهای منافقانه زیاد شده است، اعتماد میان افراد به‌شدت کم شده [است]، چون خودشان از بی‌صدافتی همدیگر با خبر هستند... کار به جایی رسیده که افراد از هم می‌ترسند». در تشریح واهمه و ترس موصوف، این گفته‌های یکی دیگر از کارکنان راهگشاست:

«کارکنان دیگر نمی‌توانند به هم اعتماد کنند؛ وقتی افراد با کسانی که منافق هستند -و البته تعدادشان هم یکی دو تا نیست- مواجه می‌شوند، سعی می‌کنند هرچه زودتر از چنگشان خلاص شوند و زیاد با آن‌ها ارتباط برقرار نکنند... خود من در حوزه کاریم فقط به یک نفر و در کل سازمان، بیشینه، به ده تا پانزده نفر اعتماد دارم! چون از لبخند روی لبشان پیش رو و خنجری که ناغافل از پشت سر می‌زنند، می‌ترسم».

این کاهش اعتماد بین فردی در تمام سطوح سازمان رخ می‌دهد، به‌طوری که «هیچ‌کس از نزدیک‌ترین همکار و رفیقش هم در امان نیست؛ از فلان مدیر گرفته که نمی‌تواند به زیردستش اعتماد کند تا بهمان کارمند که واقعاً از دست و زبان بقیه دوستان و همکاران در امان نیست... دیگر هیچ‌کس نمی‌تواند به کسی اعتماد کند». متأثر از رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر مدیریتی و سازمانی، به‌ویژه جو سکوت، پیامد سازمانی دیگری بر سازمان سایه سردی



می‌افکنند که در اصطلاح «سکوت سازمانی» است؛ وقتی اعضای سازمان ترجیح می‌دهند به جای طرح نظرات و دیدگاه‌های خود درباره مسائل سازمانی خاموشی را پیشه سازند و دم بر نیاورند، سکوت بر سازمان حاکم می‌شود ( Morrison & Milliken, 2000, pp.706-25)؛ در این رابطه یکی از کارکنان می‌گوید:

«وقتی کسی پذیرای نقدها و پیشنهادهای نیست بلکه بر عکس، با کسی که نقد می‌کند برخورد هم می‌شود، فرقی هم نمی‌کند که از چه کسی نقد می‌شود - رئیس، همکار، زیردست - درهرحال، جواب نقدش را با زیرآب زنی و بدگویی و شماتت پیش این و آن می‌دهند، چرا باید خودمان را ضایع کنیم؟ وقتی همه دوست دارند با چاپلوسی از همدیگر تعریف و تمجید کنند، اگر هم بدگویی و مخالفتی هست، پشت سر آدم است، نه در برابر و جلوی روی او، چرا باید افراد خودشان را خراب کنند و انتقاد نکنند یا پیشنهادی بدهند».

همداستان با نقل فوق، یکی دیگر از کارکنان می‌گوید:

«آنهايي هم که اهل این طور رفتارها [رفتارهای منافقانه] نیستند، مورد انتقاد بقیه قرار می‌گیرند که چرا صادقانه رفتار می‌کنند! مثلاً به آنها می‌گویند که چرا علنی مخالفت می‌کنند یا رفتارهای اشتباه دیگران را به آنها گوشزد می‌کنند؟ منافقها از اینکه با آنها با صداقت برخورد بشود و عییشان را به آنها تذکر بدهند، بدشان می‌آید. به همین دلیل از آنهايي که تن به این رفتارها نمی‌دهند، انتظار دارند که آنها هم رفتارهای خودشان را متناسب با بقیه تنظیم کنند و آنها هم منافقانه عمل کنند... دست‌کم، انتظار این است که حرف‌هایشان را مستقیماً نزنند که به کسی بر بخورد... کم‌کم سازمان دچار این مشکل می‌شود که افراد بیماری‌های سازمان را نمی‌گویند... شعار رایج این می‌شود که سری که درد نمی‌کند، دستمال نمی‌بندند!».

رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، به‌ویژه در شرایط مداخله‌گری که طرح شد، آستن نمو و شیوع بیشتر هستند؛ یعنی «یکی از عواقب بد این رفتارها، ضریب تکاثر آنهاست که آرام‌آرام کل سازمان را فرا می‌گیرند؛ به‌خصوص، وقتی که هیچ‌کس و هیچ‌چیزی هم نیست که مانع [انجام آنها] بشود»؛ به یک معنا، «این طور

رفتارها مثل غده سرطانی است که به طور تصاعدی رشد می‌کنند و کم‌کم خیلی از اعضای سازمان را درگیر می‌کنند».

ما در کنار پیامدهای سازمانی پدیده مورد بررسی، پیامدهایی فردی را نیز برای برخی از لایه‌های منابع انسانی سازمان رصد و احصاء کردیم که عبارت‌اند از پیامدهای فردی خاص کنشگران اولیه، کنشگران ثانویه و تماشاگران درستکار، و نیز پیامدهای فردی مشترک بین کنشگران ثانویه و تماشاگران ناتوان. کنشگران اولیه با ماکیاولیسم بالایی که دارند، «وقتی منافقانه رفتار می‌کنند، مدیریت و صاحبان قدرت هم به آن‌ها میدان می‌دهند، چیزی هم جلویشان را نمی‌گیرد، به اهدافشان می‌رسند؛ برای همین از شغلشان راضی هستند؛ چون به چیزی که می‌خواسته‌اند تا حدود زیادی رسیده‌اند». براین اساس، پیامد فردی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان خاص کنشگران اولیه، «افزایش رضایت شغلی» است. به تعبیر یکی از کارکنان، «وقتی همه چیز بر وفق مراد آن‌هاست و خوب می‌توانند در سازمان با این رفتارهای رنگارنگ و پر زرق و برقشان جولان بدهند، باید هم دنیا به کامشان باشد؛ چرا راضی نباشند؟!». توضیح آنکه رضایت شغلی برآیندی از رضایت عضو سازمان از مؤلفه‌های مادی مرتبط با شغل -مانند پرداخت و ارتقاء- و مؤلفه‌های انسانی مرتبط با شغل -همچون همکاران و دیگر اعضای سازمان- است (Smith et al., 1969; Locke, 1976, pp.1297-1349). برخلاف کنشگران اولیه، از رضایت شغلی کنشگران ثانویه و تماشاگران ناتوان کاسته می‌شود؛ از آنجاکه کنشگران ثانویه «بر خلاف میل باطنی و گرایش اولیه به رفتارهای منافقانه رو آورده‌اند، همیشه دچار عذاب وجدان هستند؛ هرچند ممکن است خودشان را قانع کنند که دارد در حقشان ظلم می‌شود و آن‌ها برای گرفتن حقشان این طور رفتار می‌کنند، ولی درعین حال، باز هم عذاب وجدان دارند»؛ بنابراین، «افزایش ناهمگونی شناختی» پیامد فردی این رفتارها، خاص کنشگران ثانویه محسوب می‌شود.

از یک سو، ناهمگونی شناختی و از سوی دیگر، عدم اصلاح شرایط سبب می‌شود تا بر «فشار روانی» این افراد افزوده و از «رضایت شغلی»، «انگیزش درونی» و «بهره‌وری» آن‌ها کاسته شود؛ به‌زعم یکی از کارکنان، «این‌ها از اینکه این طور [منافقانه] رفتار می‌کنند، عذاب وجدان دارند. دوست دارند اوضاع اصلاح بشود تا مجبور نباشند،

این‌طور رفتار کنند؛ ولی نه تنها اوضاع درست نمی‌شود بلکه می‌بینند مدیران خودش به این‌طور رفتارها میدان می‌دهند... اگر هم بخواهند منصرف شوند، فکر می‌کنند در حقشان اجحاف می‌شود... سر دو راهی گیر کرده‌اند؛ هرچه وضع بیشتر بر این منوال باشد، این‌ها بیشتر دچار استرس و عذاب وجدان می‌شوند. به همین علت هم هست که هر روز رضایت شغلیشان کمتر می‌شود و دوست دارند اگر فرصت مناسب‌تر شغلی در جای دیگری برایشان پیدا شد، آنجا بروند؛ یعنی «دست و دلشان دیگر خیلی به کار نمی‌رود و بهره‌وریشان کم می‌شود». تماشاگران ناتوان که در ادراک بی‌عدالتی و ادراک بالای سیاست سازمانی با کنشگران ثانویه مشترک هستند، ولی ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها را به لحاظ کانون کنترل درونی، خودپایشی و هوش عاطفی بالا ندارند، در پیامدهای پیش‌گفته افزایش فشار روانی، کاهش رضایت شغلی، کاهش انگیزش درونی و همچنین، کاهش بهره‌وری با کنشگران ثانویه اشتراک دارند:

«این‌ها [تماشاگران ناتوان] هم بی‌عدالتی‌ها را می‌بینند و دوست دارند نگذارند عده‌ای با پاچه‌خواری و دورویی و خودشیرینی این طرف و آن طرف، حقشان را پایمال کنند؛ ولی نمی‌توانند؛ نه که نخواهند مثل آن‌ها رفتار کنند؛ نمی‌توانند... بازی کردن و رنگ عوض کردن بلد نیستند».

مؤید پیامدهای فردی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان مشترک بین این گروه و کنشگران ثانویه، گفته‌های یکی از کارکنان است که می‌گوید:

«این‌ها هم به سبب حقی که فکر می‌کنند دارد از آن‌ها ضایع می‌شود، وقتی می‌بینند اوضاع تغییری نمی‌کند که هیچ، بلکه بدتر هم می‌شود، خیلی از بودن و ماندن در این شغل و سازمان رضایت ندارند... انگیزه‌ای برای کار کردن ندارند و کارها را برای رفع تکلیف انجام می‌دهند... استرسشان هم بیشتر می‌شود».

دست آخر، گروه تماشاگران درستکار به دلیل ادراک این رفتارها در سازمان و ثبات وضعیت به نفع تکثیر و تشدید آن‌ها دچار «افزایش فشار روانی» می‌شوند؛ یکی از کارکنان در این باره می‌گوید:

«درست است که عده‌ای اهل این رفتارها نیستند و بیدی نیستند که به این باده‌ها بلرزند، ولی سرانجام، دارند می‌بینند که سازمان با مشکل مواجه است؛ این‌طور

نیست که خودشان دست از کار بکشند یا بخواهند از سازمان بروند و عرصه را خالی کنند، ولی خواه‌ناخواه حرص می‌خورند که چرا اوضاع سازمانی که به آن علاقه دارند، این طور است».

#### ۴-۳-۷. گزاره‌های حکمی (قضایا) و فرضیه‌های راهبردی پژوهش

بر پایه آنچه در شرح مؤلفه‌های پارادایم کدگذاری محوری طرح شد، قضایای زیر حاصل می‌شوند:

قضیه ۱. مؤلفه فردی ماکیاولیسم، مؤلفه گروهی سیاست جذبی - دفعی مدیریت در قبال منابع انسانی سازمان، و مؤلفه سازمانی احتمال جابه‌جایی قدرت در سازمان، شرایط علی برای ایجاد میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان محسوب می‌شوند.

قضیه ۲. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان، راهبردی برای اجابت و ارضای میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان است.

قضیه ۳. ویژگی‌های رفتاری خاص کنشگران اولیه (ماکیاولیسم بالا و یادگیری شرطی شدن عامل رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی)، ویژگی‌های رفتاری خاص کنشگران ثانویه (ادراک بالای سیاست سازمانی، ادراک بی‌عدالتی و یادگیری اجتماعی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی) و ویژگی‌های شخصیتی مشترک کنشگران (هوش عاطفی بالا، خودپایشی بالا و کانون کنترل درونی) زمینه و بستری خاص را برای بروز رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان فراهم می‌آورند.

قضیه ۴. شرایط مداخله‌گر مدیریتی (عملکرد شغلی ضعیف، ماکیاولیسم بالا، سیاست‌پیشگی، قانون‌گریزی، و رهبری مبتنی بر مبادله رهبر با اعضاء) و شرایط مداخله‌گر سازمانی (ارتباطات بین‌فردی مبتنی بر مدهنه سیاسی، هنجار مراودات ضمنی، روابط غیررسمی قوی، ضعف قانون‌سالاری، جو سکوت و نظام ضعیف ارزیابی عملکرد) بستری عام را برای بروز رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان پدید می‌آورند.

قضیه ۵. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان، شرایط مداخله‌گر مدیریتی (عملکرد شغلی ضعیف، ماکیاولیسم بالا، سیاست‌پیشگی، قانون‌گریزی، و رهبری مبتنی بر مبادله رهبر با اعضاء) و شرایط مداخله‌گر سازمانی (ارتباطات بین‌فردی مبتنی بر مدهانه سیاسی، هنجار مراودات ضمنی، روابط غیررسمی قوی، ضعف قانون‌سالاری، جو سکوت و نظام ضعیف ارزیابی عملکرد)، پیامدهای سازمانی (کاهش اعتماد بین‌فردی، سکوت سازمانی و تکثیر رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان)، پیامدهای فردی خاص کنشگران اولیه (افزایش فشار روانی)، کنشگران ثانویه (افزایش ناهمگونی شناختی) و تماشاگران درستکار (افزایش فشار روانی) و نیز پیامدهای فردی مشترک بین کنشگران ثانویه و تماشاگران ناتوان (افزایش میل به ترک خدمت و فشار روانی، و کاهش انگیزش درونی، بهره‌وری و رضایت شغلی) را به دنبال خواهند آورد.

به اتکای قضایای یادشده، فرضیه‌های راهبردی زیر استخراج می‌شوند؛ توضیح آنکه این فرضیه‌ها ادعای اولیه و حدس عالمانه‌ای درباره ارتباط میان اجزای مدل پژوهش هستند که به منظور آزمون کمی، خود را در معرض ابطال قرار می‌دهند:

فرضیه ۱. شرایط علی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان، در میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان اثر دارد.  
فرضیه ۱-۱. ماکیاولیسم در میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان اثر دارد.

فرضیه ۱-۲. سیاست جذبی-دفعی مدیریت در قبال منابع انسانی سازمان در میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان اثر دارد.  
فرضیه ۱-۳. احتمال جابه‌جایی قدرت در سازمان در میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان اثر دارد.

فرضیه ۲. میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان در رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان اثر دارد.

فرضیه ۳. زمینه رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان در این رفتارها اثر دارد.

- فرضیه ۳-۱. ویژگی‌های رفتاری خاص کنشگران اولیه در رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان اثر دارد.
- فرضیه ۳-۲. ویژگی‌های رفتاری خاص کنشگران ثانویه در رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان اثر دارد.
- فرضیه ۳-۳. ویژگی‌های رفتاری مشترک کنشگران در رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان اثر دارد.
- فرضیه ۴. شرایط مداخله‌گر رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان در این رفتارها اثر دارد.
- فرضیه ۴-۱. شرایط مداخله‌گر مدیریتی در رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان اثر دارد.
- فرضیه ۴-۲. شرایط مداخله‌گر سازمانی در رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان اثر دارد.
- فرضیه ۵. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر در پیامدهای این رفتارها اثر دارند.
- فرضیه ۵-۱. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر مدیریتی در پیامدهای این رفتارها اثر دارند.
- فرضیه ۵-۱-۱. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر مدیریتی در پیامدهای سازمانی این رفتارها اثر دارند.
- فرضیه ۵-۱-۲. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر مدیریتی در پیامدهای فردی این رفتارها اثر دارند.
- فرضیه ۵-۲-۱. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر مدیریتی در پیامدهای فردی این رفتارها خاص کنشگران اولیه اثر دارند.
- فرضیه ۵-۲-۲. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر مدیریتی در پیامدهای فردی این رفتارها خاص کنشگران ثانویه اثر دارند.

فرضیه ۳-۲-۱-۵. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر مدیریتی در پیامدهای فردی این رفتارها خاص تماشاگران درستکار اثر دارند.

فرضیه ۴-۲-۱-۵. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر مدیریتی در پیامدهای فردی این رفتارها مشترک بین کنشگران ثانویه و تماشاگران ناتوان اثر دارند.

فرضیه ۲-۵. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر سازمانی در پیامدهای این رفتارها اثر دارند.

فرضیه ۱-۲-۵. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر سازمانی در پیامدهای سازمانی این رفتارها اثر دارند.

فرضیه ۲-۲-۵. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر سازمانی در پیامدهای فردی این رفتارها اثر دارند.

فرضیه ۱-۲-۲-۵. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر سازمانی در پیامدهای فردی این رفتارها خاص کنشگران اولیه اثر دارند.

فرضیه ۲-۲-۲-۵. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر سازمانی در پیامدهای فردی این رفتارها خاص کنشگران ثانویه اثر دارند.

فرضیه ۳-۲-۲-۵. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر سازمانی در پیامدهای فردی این رفتارها خاص تماشاگران درستکار اثر دارند.

فرضیه ۴-۲-۲-۵. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر سازمانی در پیامدهای فردی این رفتارها مشترک بین کنشگران ثانویه و تماشاگران ناتوان اثر دارند.

### ۱. برازش روایی پژوهش

به منظور حصول اطمینان از روایی پژوهش یا به عبارتی دقیق بودن یافته‌ها از منظر پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش (Creswell & Miller, 2000, pp.124-30)، اقدامات زیر انجام شد:

- تطبیق توسط اعضا<sup>۳۰</sup>: مشارکت‌کنندگان گزارش نهایی پژوهش، فرایند تحلیل و مقوله‌های به دست آمده را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها ابراز کردند؛
- بررسی همکار<sup>۳۱</sup>: سه تن از دانشجویان دکتری مدیریت رفتاری، به بررسی یافته‌ها و اظهار نظر درباره آن‌ها پرداختند؛
- مشارکتی بودن پژوهش: به طور همزمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

### یافته‌ها و پیشنهادها

در این پژوهش، در راستای نیل به هدف غایی و نیز پاسخ پرسش‌های پژوهش، پس از اجرای راهبرد پژوهشی نظریه داده‌بنیاد، مدل کیفی با اجزای زیر استخراج گردید:

مقوله اصلی: میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان پدیده اصلی مبین رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان است؛ بر اساس این پدیده، اعضای سازمان مورد مطالعه تمایل دارند در اذهان اعضای طیف‌ها و گروه‌های مختلف سازمان - با تأکید بر قدرت‌مداران بالفعل و بالقوه سازمان - چهره‌ای موجه از خود پدید آورند. شرایط علمی: آبخخور برانگیختگی میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان، سه مقوله ماکیاولیسم (مؤلفه فردی)، سیاست جذبی - دفاعی مدیریت در قبال منابع انسانی سازمان (مؤلفه گروهی) و احتمال جابه‌جایی قدرت در سازمان (مؤلفه سازمانی) است. از یک سو، ماکیاولیست‌ها - که برای رسیدن به قدرت بیشتر معتقدند هدف وسیله را توجیه می‌کند و لذا با همه چیز و همه کس در این باره، ابزاری برخورد می‌کنند - همواره به سوی منبع قدرت کشش دارند؛ ایشان نه تنها به حال، بلکه برای کسب قدرتی ماندگار و پایدار، به اوضاع آینده نیز توجه معنادار دارند؛ هم از این رو و نیز به سبب آنکه سازمان مورد مطالعه سازمانی



دولتی است که هر آینه احتمال می‌رود با تغییر دولت‌ها ساختار قدرت در آن دگرگون شود، ماکیاولیست‌های سازمان تمایل دارند تا نزد کسانی که شانس جلب و کسب قدرت فرمانرانی در سازمان را دارند، خوب و موجه جلوه کنند؛ باشد که آن‌ها نیز از سهم قدرت منتفع شوند. از سوی دیگر، مدیریت سازمان دو سیاست را در قبال منابع انسانی سازمان در پیش می‌گیرد: سیاست طرد و دفع قدیمی‌های نامقبول (کسانی که در به جان خریدن رنج واپسین روزهای تکوین سازمان نقش بسزایی داشته‌اند و اکنون متأثر از سیاست مدیریتی یا مدیریت سیاسی، نزد مدیریت سازمان و جاهت و جایگاهی ندارند) و سیاست جذب و حمایت از تازه‌واردهای نامشروع (کسانی که بعضاً از طرق مثبت قانونی وارد سازمان شده‌اند و اکنون ضمن کسب حمایت‌های مادی و معنوی مدیریت، تعدادی از سمت‌های مهم سازمان را علی‌رغم کفایت اشغال کرده‌اند و لذا نزد کارکنان سازمان مشروعیتی ندارند). خروج قدیمی‌های نامقبول از بحران مقبولیت مستلزم اعاده حیثیت نزد مدیریت سازمان، در عین حفظ و تقویت مقبولیت پیشین نزد سایر کارکنان -به‌ویژه قدرت‌مداران بالقوه، از بیم تکرار سیاست طرد و دفع در زمان به قدرت رسیدن ایشان متأثر از احتمال جابه‌جایی قدرت در سازمان- است؛ جمع بین این دو، میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه را در این لایه از کارکنان سازمان رقم می‌زند. همچنین میل یادشده در گروهی از کارکنان -به‌جز تازه‌واردها- که شاهد این سیاست دفعی مدیریت هستند، از سر احتیاط و برای اینکه آن‌ها هم مشمول سیاست مزبور نشوند، شکل می‌گیرد. از آن سو، باز هم متأثر از احتمال جابه‌جایی قدرت در سازمان، تازه‌واردهای نامشروع راه برون‌رفت خود را از گرداب نامشروعیت، در عین حفظ و تقویت مقبولیت کنونی نزد مدیریت سازمان، در گرو خوش درخشیدن نزد کسانی می‌دانند که نامشروعیت را به ایشان اسناد می‌دهند که در این میان سهم قدرت‌مداران بالقوه -از بیم اجرای سیاست طرد و دفع در زمان به قدرت رسیدن احتمالی ایشان- به مراتب پررنگ‌تر است؛ این امر سبب بروز میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در این لایه از منابع انسانی سازمان نیز می‌شود. توضیح آنکه به سبب نقش تعیین‌کننده مدیریت در جذب و حمایت تازه‌واردهای نامشروع، مدیریت خود نیز در مظان اتهام کارکنان قرار می‌گیرد و مشروعیتش زیر

سؤال می‌رود. ضمن اینکه آن دسته از کارکنانی هم که به صورت مشروع وارد سازمان شده‌اند، زیر چتر بدگمانی کارکنان، مشمول تعمیم اسناد نامشروعیت می‌شوند؛ بنابراین، این دو گروه نیز ملصق به تازه‌واردهای نامشروع، دچار بحران نامشروعیت می‌شوند و در پس آن برای خلاصی، میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در آن‌ها پدید می‌آید. کوه‌سخن آنکه، ادراک کمبود مقبولیت در گروهی از کارکنان و نیز ادراک نبود مشروعیت در گروهی دیگر سبب ظهور میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان می‌شود.

راهبرد: یکی از راهبردهای اجابت میل مزبور، رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی است. در این راهبرد، کنشگر نگرش‌هایی متفاوت و گاه متناقض، اما مساعد، متناسب و سازگار با نگرش‌های مخاطبان خود ارائه می‌دهد که دست‌کم یکی از آن‌ها برای خودشیرینی است.

بستر: آنچه باعث می‌شود بعضی از متمایلان به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در سازمان به این رفتارها مبادرت ورزند، برخی ویژگی‌های رفتاری در کنشگران این رفتارها از یک سو (بستر)، وجود پاره‌ای محرک‌های محیطی و نیز نبود موانع محیطی در این مسیر از سوی دیگر (شرایط مداخله‌گر مدیریتی و سازمانی) است. یافته‌های پژوهش نشان داد نخستین کسانی که مرتکب رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان می‌شوند (کنشگران اولیه)، به لحاظ رفتاری ماکیاولیسم بالایی دارند و برای رسیدن به قدرت بیشتر حاضرند از هر ابزاری بهره‌گیرند؛ آن‌ها در این راستا و برای اجابت میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه، به رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی اقدام می‌کنند و از آنجاکه از شرایط مداخله‌گر چراغ سبز دریافت می‌کنند و عامل بازدارنده‌ای هم سد راه آن‌ها نیست، بر اساس شرطی شدن عامل یاد می‌گیرند که دامنه این رفتارها را در سازمان توسعه دهند. گروهی دیگر از کارکنان (کنشگران ثانویه) وقتی مشاهده می‌کنند کنشگران اولیه با انجام این رفتارها -و نه بر اساس کفایت و شایستگی- به قدرت و منافع مطلوب خود در سازمان دست یافتند، ادراک بی‌عدالتی می‌کنند و از آنجاکه ادراک بالای سیاست سازمانی دارند (می‌پندارند به این ترتیب از سهم منافع ایشان در سازمان به‌شدت کاسته می‌شود)، آن‌ها

نیز به تبع کنشگران اولیه به رفتارهای مزبور مبادرت می‌ورزند؛ چه بر اساس یادگیری اجتماعی می‌آموزند که این‌گونه رفتارها در سازمان رسا به مقصود است و دست‌کم به‌زعم ایشان برای احقاق حق و کاهش شکاف بی‌عدالتی در سازمان کارگر می‌افتد. در کنار ویژگی‌های رفتاری خاص کنشگران اولیه و ثانویه، ویژگی‌های مشترک رفتاری ایشان نیز بسترساز بروز رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان می‌شود: کانون کنترل درونی کنشگران سبب می‌شود تا ایشان خود برای تغییر وضع موجود و نیل به مطلوب خود اقدام عملی کنند؛ هوش عاطفی بالا به ایشان کمک می‌کند تا بتوانند از عهدهٔ رصد احساسی خود و مخاطبان خود برآیند؛ و سرانجام، خودپایشی بالا آن‌ها را قادر می‌سازد که بتوانند به اقتضای تغییر اوضاع محیطی، رنگ عوض کنند.

*شرایط مداخله‌گر:* در کنار بستر شکل‌گیری رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان، شرایط مداخله‌گر موجبات فراهم آمدن زمینه‌ای عام را برای رخداد این رفتارها فراهم می‌سازد. ضعف عملکرد شغلی مدیریت یکی از شرایط مداخله‌گر مدیریتی است که سبب می‌شود تا مدیریت سازمان برای کسب اشراف مدیریتی، رأساً به رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی رو کنند. ماکیاولیسم بالا و سیاست‌پیشگی مدیریت موجب تشدید این وضعیت می‌شود. همچنین، مدیریت برای اینکه بتواند از یک سو بر ضعف مدیریتی خود سرپوش بگذارد و از سوی دیگر، وانمود کند که در سازمان از اقتدار مناسبی برخوردار است، سبک رهبری مبتنی بر مبادلهٔ رهبر با اعضاء را اتخاذ می‌کند تا از این طریق گروهی از کارکنان را یار غار، خودی و مدافع حریم فرمانرانی خود قرار دهد؛ در این راستا و برای جلب حمایت این کمر بند امنیتی پیرامون خود از طریق پشتیبانی مادی و معنوی از ایشان، ناچار قانون‌گریزی را سرلوحهٔ خود قرار می‌دهد تا بتواند با تفسیر به رأی مفاد برخی قوانین، سهم منافع خود و پیروان پشتیبان را فزونی بخشد. به موازات شرایط مداخله‌گر مدیریتی، شرایط مداخله‌گر سازمانی سبب می‌شوند تا اعضای سازمان از نهی مرتکبان این رفتارها خودداری ورزند؛ از آن جمله ارتباطات بین‌فردی مبتنی بر مداخلهٔ سیاسی در سازمان است که باعث می‌شود کارکنان با در نظر داشتن منافع متقابل خود با دیگر اعضای سازمان، ضمن برقراری نوعی سازش روانی نانوشته با مخاطبان، چشمانشان را

بر روی این رفتارها ببندند و بدون واکنش رفتاری آشکار از کنار آن‌ها بگذرند. به علاوه هنجار مرادوات ضمنی در سازمان، کارکنان را بر آن می‌دارد که حتی جدی‌ترین نقدها را به صورت کنایی، در لفافه و غیرمستقیم به یکدیگر منتقل کنند و در نتیجه نقدها اغلب کند و بی‌اثر شوند. در این میان، شدت روابط غیررسمی و نیز ضعف قانون‌سالاری در سازمان، بر شدت ارتباطات بین‌فردی مبتنی بر مداخله سیاسی و عمق نهادینگی مرادوات ضمنی در سازمان می‌افزاید، به نحوی که انجام مکرر امور به صورت فراقانونی برای نیل به اهداف شخصی یا گروهی باعث می‌شود تا بسیاری از قانون‌گریزان و امدار یکدیگر شوند و لاجرم از نقد مستقیم و نهی خطاهای رفتاری یکدیگر پرهیز کنند. بر این مقوله‌ها باید جو سکوت را نیز اضافه کرد که موجب می‌شود تا در آن کارکنان تمایلی به طرح مشکلات و ارائه انتقادهای خود پیرامون مسائل سازمانی نداشته باشند. همچنین، ضعف نظام ارزیابی عملکرد عاملی است که باعث می‌شود کسانی که قصد دارند میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه خود را با راهبرد نمونه‌گری (عرضه عملکرد شغلی مساعد و فوق‌انتظار) ارضاء کنند، از انتخاب آن راهبرد پشیمان شوند و راهبرد رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی را اتخاذ کنند؛ زیرا مجرب و کارگشاست.

**پیامدها:** متأثر از رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر در بروز آن‌ها، دو دسته پیامد سازمانی و فردی حاصل می‌شود. نخستین پیامد سازمانی، کاهش اعتماد بین‌فردی در سازمان است. این یافته مؤید دانش نظری برآمده از ابعاد اعتماد و مخاطرات درهم‌شکننده آن ضمن ارتباطات بین‌فردی است که در مقدمه ذکرش گذشت. سکوت سازمانی و تکثیر پدیده مورد بررسی، دو پیامد سازمانی دیگر رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان محسوب می‌شوند. افزایش رضایت شغلی، بروز ناهمگونی شناختی و افزایش فشار روانی، به ترتیب پیامدهای رفتاری خاص کنشگران اولیه، کنشگران ثانویه و تماشاگران درستکار (آن دسته از اعضای سازمان که شاهد رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان هستند و از اساس رغبتی به انجام این رفتارها ندارند) هستند. افزایش میل به ترک خدمت و فشار روانی، و نیز کاهش انگیزش درونی، بهره‌وری و رضایت شغلی، نیز پیامدهای

فردی مشترک بین کنشگران ثانویه و تماشاگران ناتوان (آن دسته از اعضای سازمان که شاهد رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان هستند و علی‌رغم تمایل، توان و قابلیت لازم را برای انجام این رفتارها ندارند)، قلمداد می‌شوند.

با عنایت به این یافته‌ها، پیشنهادهایی اجرایی در ارتباط با سازمان مورد مطالعه ارائه می‌شود که نخستین آن‌ها به وزارتخانه متبوع معطوف است: بکوشد مدیریتی را در رأس هرم فرمانرانی سازمان قرار دهد که پیشتر از نبود شخصیت ماکیاوولی، سیاست‌پیشگی و قانون‌گریزی و نیز از شایستگی مدیریتی وی اطمینان حاصل نموده باشد، ضمن اینکه به این مدیریت و گروه مدیریتی همکارش توصیه می‌شود به محض در دست گرفتن سکان قدرت در سازمان، سیاست جذبی-دفعی بدون ملاک را در پیش نگیرد و در عوض، به اتکای استقرار نظام ارزیابی عملکرد کارآمد و روزآمد در سازمان، نظام انگیزشی عادلانه‌ای را برای منابع انسانی سازمان پیاده کند. در کنار تمام محاسنی که بر نظام ارزیابی عملکرد مناسب مترتب است، این نظام کمک می‌کند تا آن دسته از اعضای سازمان که در پی کسب قدرت بیشتر هستند، به جای رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی، نمونه‌گری را نیز مورد توجه قرار دهند. همچنین لازم است مدیریت سازمان، ضمن تلاش برای احیای روح قانون در کالبد سازمان، به نظام رسمی سازمان بیش از نظام‌های غیررسمی ارتباطی تأکید و توجه کند و بکوشد با اتخاذ تدابیری از قبیل مدیریت مشارکتی، جو سکوت را بشکند؛ در همه این موارد، مناسب آن است که مدیریت خود پیش‌قدم گردد و با اتخاذ سبک رهبری مناسبی -همچون رهبری خدمت‌گذار که در آن رهبر خود را در خدمت کارکنان و مجموعه سازمان، و نه منافع فردی یا گروهی خود می‌بیند- بکوشد الگوی مناسبی برای کارکنان باشد تا جایی که در گذر زمان هنجار مراودات ضمنی در سازمان و به تبع آن، ارتباطات بین‌فردی مبتنی بر مدهنه سیاسی دستخوش زوال تدریجی شوند. بر مدیریت سازمان است که افراد واجد ماکیاولیسم بالا را که قصد دارند با خودشیرینی نزد ایشان، کنشگران اولیه رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان باشند، شناسایی و با نهی آن‌ها از ارتکاب این‌گونه رفتارها، به ایشان درباره تکرار رفتارهای مزبور در سازمان تذکر دهند.

با در نظر داشتن اینکه پژوهش کیفی حاضر در مقیاس یک سازمان انجام شده است، و با توجه به اینکه بر پایه گزاره‌های حکمی مستخرج از دل نظریه داده‌بنیاد صورت‌بندی شده در پژوهش، فرضیه‌هایی راهبردی فراروی خوانندگان قرار گرفته است، برای پژوهش‌های آتی توصیه می‌شود پژوهش‌هایی کمی با هدف آزمون این فرضیه‌ها و نیز تعمیم یافته‌های پژوهش به جامعه آماری انجام شوند.

### یادداشت

1. cognitive dissonance
2. ingratiation
3. hypocrisy
4. hypocritical behavior
5. organizational hypocrisy
6. Grounded Theory
7. the systematic design
8. theoretical sampling
9. theoretical saturation
10. open , axial, and selective coding
11. logical paradigm
12. core category
13. causal conditions
14. action/ reaction strategies
15. context
16. intervening conditions
17. consequences
18. coding paradigm
19. story line
20. Machiavellism
21. operant conditioning learning
22. injustice perception
23. distributive and procedural injustice
24. organizational politics perception
25. emotional intelligence
26. self-monitoring
27. internal locus of control
28. transactional analysis
29. exemplification
30. member checking
31. peer examination

کتابنامه

- Applebaum, S. H., & Hughes, B. (1998), "Ingratiation as a Political Tactic: Effects within the Organization", *Management Decision*, vol. 36.
- Aronson, E.; Fried, C. B. & Stone, J. (1991), "Overcoming Denial and Increasing the Use of Condoms Through the Induction of Hypocrisy", *American Journal of Public Health*, vol. 81.
- Bandure, A. (1977), *Social Learning Theory*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Boon, S., & Holmes, J. (1991), "The Dynamics of Interpersonal Trust: Resolving Uncertainty in the Face of Risk", In R. Hinde & J. Groebel (Eds.), *Cooperation and Prosocial Behavior*. UK: Cambridge University Press.
- Cook, J., & Wall, T. (1980), "New Work Attitude Work Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfillment", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 53.
- Creswell, J. W. (2002), *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000), "Determining Validity in Qualitative Inquiry", *Theory into Practice*, Vol. 39.
- Deutsch, M., & Gerard, H. B. (1955), "A Study of Normative and Informational Social Influences on Individual Judgments", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 51.
- Dickerson, C., Thibodeau, R., Aronson, E., & Miller, D. (1992), "Using Cognitive Dissonance to Encourage Water Conservation", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 22.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986), "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, Vol. 11.
- Dirks, K., & Ferrin, D. (2002), "Trust in Leadership: Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87.

- Ekman, P., & Friesen, W.V. (1969), "Nonverbal Leakage Cues to Deception", *Psychiatry*, Vol. 32.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M., & Howard, J. L. (1996), "Perceptions of Organizational Politics: Predictors, Stress-Related Implications, and Outcomes", *Human Relations*, Vol. 49.
- Festinger, L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Folger, R., & Konovsky, M.A. (1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, Vol. 32.
- Fried, C., & Aronson, E. (1995), "Hypocrisy, Misattribution and Dissonance Reduction", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 21.
- Gilby, T. (Ed.) (1979), *Encyclopedic Dictionary of Religion*, Washington, DC: Corpus Publications.
- Glaser, B. (1978), *Theoretical Sensitivity*, Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago: Aldine.
- Golembiewski, R., & McConkie, M. (1975), "The centrality of Interpersonal Trust in Group Processes", In C. Cooper (Ed.), *Theories of Group Processes*, New York Wiley.
- Harriman, B. (1974), "Up and Down the Communications Ladder", *Harvard Business Review*, vol. 52.
- Johnson-George, C., & Swap, W. (1982), "Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 43.
- Jones, E.E. (1964), *Ingratiation*, New York: Appleton-Century-Crofts.
- Jongeward, D., & Seyer, P.C. (1978), *Choosing Success: Transactional Analysis on the Job*, New York: Wiley.
- Knapp, M.L., & Comadena, M.E. (1979), "Telling it Like it Isn't: A Review of Theory and Research on Deceptive Communication", *Human Communication Research*, vol. 5.



- Knapp, M.L., Hart, R.P., & Dennis, H.S. (1974), "An Exploration of Deception as a Communication Construct", *Human Communication Research*, Vol. 1.
- Locke, E. A. (1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction", In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2000), "Models of Emotional Intelligence", In R.J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Intelligence*, New York: Cambridge University Press.
- McCroskey, J. (1971), *An Introduction to Interpersonal Communication*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- McGregor, D. (1967), *The Professional Manager*, New York: McGraw-Hill.
- Morrison, E.W., & Milliken, F.J. (2000), "Organization Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review*, vol. 25.
- Ralston, D. A. (1985), "Employee ingratiation: The Role of Management", *Academy of Management Review*, vol. 10.
- Rempel, J., Holmes, J., & Zanna, M. (1985), "Trust in Close Relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 49.
- Robbins, S., & Judge, T. (2007), *Organizational Behavior* (12th ed.), NJ: Prentice Hall.
- Rotter, J. (1966), "Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement", *Psychological Monographs: General and Applied* (Ed.), Vol. 80.
- Salam, S. (2000), "Foster Trust Through Competence, Honesty, and Integrity", In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, Oxford, UK/ Maideh, MA: Blackwell Publishers.
- Schindler, P., & Thomas, C. (1993), "The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace", *Psychological Reports*, Vol. 73.
- Scott, C. (1980), "Interpersonal Trust: A Comparison of Attitudinal and Situational Factors", *Human Relations*, 33.
- Simpson, R.L. (1959), "Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 4.
- Skinner, B.F. (1974), *About Behaviorism*, New York: Knopf.

- Smircich, L. (1983), "Studying Organizations as Cultures", In G. Morgan (Ed.), *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Beverly Hills: CA: Sage.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969), *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago: Rand McNally.
- Snyder, M., & Gangestad, S. (1986), "On the Nature of Self-Monitoring: Matters of Assessment, Matters of Validity", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tan, H., & Tan, C. (2000), "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, Vol. 126.
- Tyler, T.R. (1984), "The Role of Perceived Injustice in Defendant's Evaluations of Their Courtroom Experience", *Law and Society Review*, Vol. 18.