

رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان

مصطفی هادوی نژاد*، حسن دانایی‌فرد**، عادل آذر***، احمدعلی خائف

الهی****

چکیده

این پژوهش با هدف آزمون مدل فرآیندی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان و تبیین روابط میان اجزای آن با استفاده از روش‌های آمیخته اکتشافی انجام شده است. به این منظور نمونه‌ای ۱۸۷ نفری از کارکنان یکی از سازمان‌های دولتی به‌طور تصادفی ساده انتخاب و پرسشنامه پژوهشگر ساخته‌ای که ۱۰۱ گویه آن از دل داده‌های کیفی مستخرج از مرحله نخست پژوهش تدوین شده بودند، گردآوری شد. نتایج حاکی از آن بود که شرایط علی در میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چند سویه در اعضای سازمان و این متغیر نیز در کنار بستر (ویژگی‌های رفتاری خاص کنشگران اولیه، ثانویه و ویژگی‌های رفتاری مشترک میان ایشان) و شرایط مداخله‌گر مدیریتی و سازمانی در رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان اثر مثبت دارند؛ پیامدهای این رفتارها ضمن تأثیرپذیری از شرایط مداخله‌گر عبارتند از پیامدهای فردی - خاص کنشگران اولیه، ثانویه و تماشاگران درستکار و نیز مشترک بین کنشگران ثانویه و تماشاگران ناتوان - و پیامدهای سازمانی شامل کاهش اعتماد بین فردی، سکوت سازمانی و تکثیر رفتارهای مزبور در سازمان.

کلیدواژه‌ها: رفتارهای منافقانه؛ ارتباطات بین فردی؛ مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه؛ رفتارهای سیاسی، خودشیروینی؛ روش‌های آمیخته اکتشافی.

* دانشجوی دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.

** دانشیار، دانشگاه تربیت مدرس (نویسنده مسئول).

E-Mail: hdanaei@modares.ac.ir

*** استاد، دانشگاه تربیت مدرس.

**** استادیار، دانشگاه تربیت مدرس.

۱. مقدمه

بعضی از اعضای سازمان با انجام برخی رفتارها منافع خود را بر منافع سازمان مقدم می‌دارند؛ به این رفتارها رفتارهای سیاسی در سازمان گفته می‌شود (Kacmar & Baron, 1999) که گونه‌های مختلفی برای آن‌ها برشمرده‌اند. یکی از این انواع این رفتارها، «رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان» است: گاه اعضای سازمان در دست‌کم دو موقعیت ارتباطی بین فردی با دیگر ذینفعان سازمان، متفاوت و گاهی متناقضی رفتار می‌کنند، به نحوی که تنها یکی از آن رفتارها با نگرش واقعی ایشان سازگار است یا هیچ‌یک از آن‌ها با نگرش واقعی‌شان تطبیق ندارد؛ پاره‌ای از اوقات سازمان به قدری دچار این پدیده می‌شود که بر تمام ارتباطات بین فردی می‌گویند. گسترش چنین رفتاری در سازمان را رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان اطلاق می‌شود (هادوی نژاد و همکاران، ۱۳۸۹). اهمیت این رفتار سازمانی از آن روست که می‌تواند اعتماد بین فردی در سازمان را مخدوش سازد و اعتماد یکی از اثرگذارترین متغیرها؛ در رفتار میان فردی است (Golembiewski & McConkie, 1975)، چراکه کارایی و دقت ارتباطات را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Salam, 2000). یکی از حوزه‌های سه‌گانه اعتماد، اعتماد بین فردی است (Scott, 1980). اعتماد، انتظاری مثبت از طرف مقابل است مبنی بر اینکه وی در گفتار یا کردار خود، فرصت‌طلبانه عمل نخواهد کرد (Boon & Holmes, 1991). اما واقعیت این است که هر رابطه‌ای که از سر اعتماد برقرار شود، به صورت بالقوه آستان مخاطره و آسیب است (Rempel, 1985) و در هر شرایطی نیز امکان شکسته شدن آن وجود دارد (Johnson-George & Swap, 1982). اعتماد زمانی مخدوش می‌شود که دست‌کم یکی از ابعاد آن آسیب ببینند؛ این ابعاد عبارتند از صداقت، سازگاری، وفاداری، شایستگی و گشودگی (Schindler & Thomas, 1993). صداقت، به راستی و درستی اشاره دارد و از دیگر ابعاد اعتماد به مراتب مهم‌تر است (Tan & Tan, 2000)؛ سازگاری به همگونی گفتار و کردار اشاره دارد؛ گشودگی یعنی اظهار حقایق؛ وفاداری به معنای در امان بودن از دست و زبان فرد، و شایستگی نیز داشتن مهارت و دانش فنی و بین فردی است (Robbins & Judge, 2007). با چنین ابعادی از اعتماد، در صورت آشکار شدن رفتارهای دوگانه یا چندگانه مزبور، ارتباطات بین فردی دست‌خوش عدم اعتماد خواهند شد. کسی که نفاقش توسط دیگران ادراک شده است، به نادرستی، ناهمگونی بین نگرش‌های اظهار شده 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 امر است که معلوم نمی‌شود آیا واقعاً مهارت و تخصصی را که فرد مدعی داشتن آن است، حقیقت دارد یا خیر؛ به این ترتیب رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در

سازمان، مستعد زوال اعتماد میان فردی هستند. پیامد شکسته شدن اعتماد، به ویژه در سطح گروه، کاهش عملکرد است (Dirks & Ferrin, 2002)؛ اعتماد بین افراد گروه، عامل بسیار مهمی در ثبات بلندمدت سازمان و آرامش اعضای سازمان محسوب می شود (Cook & Wall, 1980).

هادوی نژاد و همکاران (۱۳۸۹) برای نخستین بار به طرح نظری رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان پرداختند و فرآیند آن را در قالب نظریه ای داده بنیاد کاوش نمودند؛ پژوهش حاضر درصدد بررسی تعمیم پذیری یافته های آن پژوهش و آزمون فرضیه ها منطبق با مدل مستخرج از آن است.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نفاق. طبق تعریف مفهومی، نفاق نوعی دروغ است که بر پایه آن، فرد نگرشی خاص را وانمود می کند تا نزد دیگران قدسی یا موجه جلوه کند (Gilby, 1979)؛ به عبارت دیگر فرد منافق درصدد است تا بر خلاف واقع، خوب و جذاب بنماید (Price, 1986)؛ بر این اساس نفاق، رفتاری جعلی و فریبکارانه است که اولاً به نگرشی ناهمگون با نگرش واقعی فرد اشاره دارد؛ دوم اینکه هدف از انجام آن جلب نظر مثبت و نفوذ در مخاطب است. دقت در این دو ویژگی نشان می دهد که نفاق برابر نهاد خودشیرینی است. خودشیرینی عبارتست از آن دسته رفتارهای راهبردی که افراد برای نفوذ غیرمجاز و نامشروع در دیگران از طریق جذاب جلوه دادن ویژگی های شخصی خود نزد آن ها استفاده می کنند (Jones, 1964)؛ به عبارت دیگر خودشیرینی تلاشی در جهت کسب منافع فردی به هزینه کرد دیگران است (Ralston, 1985) و از همین روی یکی از مصادیق رفتارهای سیاسی محسوب می شود. این رفتار یکی از تاکتیک های مستقیم فزون خواهی در مدیریت تصویرپردازی است (Rosenfeld et al., 1995). توضیح آن که مدیریت تصویرپردازی، تلاش فرد برای کنترل تصاویر و دریافتی است که دیگران مبتنی بر رفتارهای وی از او دارند (Leary & Kowalski, 1990). افراد از طریق مدیریت تصویرپردازی، آگاهانه ادراکات دیگران از خود را شکل می دهند، کنترل یا مدیریت می کنند (Tan & Tan, 2000).

رفتارهای منافقانه. از آنجا که ارتباطات فریب کارانه بسیار پیچیده اند، اغلب ضمن یک ارتباط واحد، ردپایی از خود بر جای نمی گذارند (McCornack, 1997; Buller & Burgoon, 1996)؛ از این رو نفاق رفتاری پوشیده است، چرا که کسی از نیت فرد عامل آگاه نیست. به تعبیر ابل بام و هیوز، برای مدیر بسیار دشوار است که معنای واقعی رفتار زیردستان خود را

بفهمد، زیرا نیت حقیقی کسی که خودشیرینی می‌کند دقیقاً قابل درک نیست (Applebaum & Hughes, 1998). تنها نشانه ناسازگاری بین نگرش واقعی و رفتار فرد، بروز دست‌کم یک رفتار دیگر از اوست که علی‌رغم اختصاص به همان موضوع نگرشی، با رفتار یاد شده ناسازگار است و البته این ناسازگاری به سبب تغییر نگرش نیست؛ در چنین صورتی اگر یکی از رفتارها فراتر از هنجار - در سازمان، هنجار سازمانی - ادراک شود، از نوع خودشیرینی تلقی خواهد شد. ما به این گونه رفتار که حامل نفاق است، «رفتار منافقانه» می‌گوییم؛ به عبارت دیگر رفتار منافقانه، نفاق یا خودشیرینی قابل ادراک از میان رفتارهای متلون است. به هیچ یک از اعضای سازمان نمی‌توان برچسب نفاق زد، مگر اینکه نفاق وی ادراک شده باشد و این در صورتی است که از او رفتار منافقانه بروز کرده باشد؛ یعنی رفتاری که بر اساس آن، عضو سازمان - بدون اینکه نگرشش تغییر کرده باشد - رفتارهای ناهمگونی در قبال یک موضوع نگرشی از خود بروز داده باشد، به نحوی که دست‌کم یکی از آن‌ها فراتر از هنجار سازمانی ادراک شده باشند؛ در چنین صورتی رفتار ادراک شده، خودشیرینی یا نفاق، و مجموعه این منظومه رفتاری، پدیده رفتار منافقانه است.

به این ترتیب، فرق رفتار منافقانه و نفاق در ظهور و خفاست؛ به این معنی که نفاق پنهان و رفتار منافقانه آشکار است. حوزه عمل رفتار منافقانه در سازمان، ارتباطات بین فردی است؛ چراکه رفتارهای ناهمگون، ضمن ارتباطات بین فردی و در قالب گفتار، نوشتار یا رفتارهای غیر کلامی ظهور می‌کنند. شیوع و تکثیر رفتار منافقانه در سطوح گوناگون ارتباطات بین فردی در سازمان، موجب تکوین پدیده‌ای رفتاری به نام رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان خواهد شد.

مطالعات نفاق در حوزه‌های علوم رفتاری و سازمان: ترسیم جایگاه نظری رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان. از آنجا که مطالعه‌ها و پژوهش‌های سازمانی انجام‌شده درباره خودشیرینی نتوانسته‌اند بین نفاق و رفتارهای منافقانه تمایز قائل شوند و در نتیجه مرز بین خودشیرینی و خودشیرینی ادراک شده را مشخص نکرده‌اند، به هنگام بررسی رابطه بین خودشیرینی و ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان، به نتایج متفاوت و گاه متناقضی دست یافته‌اند (مانند Judge & Aryee et al., 1993; Cardy & Dobbins, 1986; Bretz, 1994; Kipnis & Vanderveer, 1971; Leary & Kowalski, 1990; Thacker & Wayne, 1995)؛ به عبارت دیگر در این پژوهش‌ها از آنجا که مدیران هنگام ارزیابی عملکرد کارکنان از نیت آن‌ها برای خودشیرینی واقف نیستند (Applebaum & Hughes, 1998)، برخی رفتار آن‌ها را از نوع خودشیرینی و برخی دیگر حقیقی ادراک کرده‌اند و در نتیجه رابطه یادشده به روشنی بررسی نشده است.

همچنین، علی‌رغم علم به این که خودشیروینی یکی از تاکتیک‌های نفوذ است (Yukl et al., 1993) و نفوذ می‌تواند در ارتباطات از پایین به بالا، از بالا به پایین یا مورب اعمال شود (Nelson & Quick, 2002)، در پژوهش‌های مرتبط با خودشیروینی، کانون توجه اغلب آن‌ها به ارتباطات از پایین به بالا معطوف بوده است (مانند؛ Applebaum & Hughes, 1998; Aryee et al., 1996; Ralston, 1985). به نحوی که گاه از آن به «دستبوسی» مدیر تعبیر کرده‌اند (Applebaum & Hughes, 1998)؛ این در حالی است که کانون توجه در رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، همه جهت‌های ارتباطی است.

پدیده نفاق در دو حوزه علمی روانشناسی اجتماعی و مطالعات سازمان و مدیریت، کانون توجه اندیشمندان واقع شده است. روانشناسان اجتماعی، ذیل سرفصل ناهمگونی شناختی، کوشیده‌اند به بررسی راهبردهای گوناگونی بپردازند که فرد دچار این پدیده نگردد، برای خلاصی از آزردهی روانشناختی ناشی از آن اعمال می‌کند (Aronson, 1992; Cooper & Fazio, 1984; Steele, 1988). به دیگر سخن، سطح تحلیل این پدیده نزد روانشناسان اجتماعی، سطح فرد است. به زعم ایشان، نفاق نوع خاصی از ناهمگونی شناختی است (Aronson, 1999; Aronson et al., 1991; Dickerson et al., 1992; Fried & Aronson, 1994; Stone et al., 1994) که در آن بین گفتار کنونی فرد نزد عموم - که معرف نگرش اوست- و برخی رفتارهای او در گذشته ناسازگاری وجود دارد؛ که این امر منجر به کشمکش درونی و آزردهی روانشناختی می‌شود، و دلیل اصلی این کشمکش و آزردهی، به خاطر آوردن همان نمونه رفتارهای ناهمگون گذشته با اظهارات کنونی فرد نزد عموم است (Gilbert & Jones, 1986; Jones & Pittman, 1982). چنین فردی اغلب می‌کوشد برای کاهش آزردهی روانشناختی خود، با اتخاذ راهبرد مستقیم، رفتارهای آتی‌اش را با گفته‌های کنونی خود سازگار کند (Aronson et al., 1991; Dickerson et al., 1992; Fried & Aronson, 1995; Stone et al., 1994) یا در صورتی که استفاده از راهبرد غیرمستقیم تنها راه ممکن باشد، به آن متوسل شود (Stone et al., 1997). بنابراین، روانشناسان اجتماعی در تعریف نفاق، ناهمگونی رفتارها را در نظر داشته‌اند و از این رو نفاق را تقریباً معادل رفتار منافقانه تعریف کرده‌اند؛ همچنین از تعبیری همچون خوداظهاری ذهنی و نمونه‌گری بر می‌آید که غرض از نفاق (جذاب و خوب جلوه کردن) مورد نظر پژوهشگران این موضوع بوده است؛ به‌علاوه کانون توجه ایشان به ناهمگونی شناختی ناشی از نفاق و نیز نحوه دست و پنجه نرم کردن منافق با آن معطوف بوده است. این دو مطلب در کنار هم تلویحاً نشان می‌دهند که به‌زعم روانشناسان اجتماعی، ناهمگونی شناختی محصول نفاق ادراک‌پذیر توسط دیگران و به تعبیر آن‌ها، دوگانگی بین عمل گذشته و قول حال است.

آرگریس و شان (۱۹۷۴) برای نخستین بار در حوزه مطالعات مدیریت و سازمان، با طرح مقوله «نظریه در عمل»، نگاه نظری معناداری به ناهمگونی‌های درون سازمانی معطوف داشتند؛ به‌زعم ایشان در سازمان‌ها گاه بین آنچه در لفظ ادعا می‌شود و آنچه در عمل به کار گرفته می‌شود، فاصله بسیاری وجود دارد؛ از این رو شاهد آن هستیم که مدیر و اعضای سازمان از باورها، ارزش‌ها و اصولی دم می‌زنند که در عمل با رفتار ایشان هیچ همخوانی ندارد؛ آرگریس و شان به این ناسازگاری ادراک شده بین قول و عمل، «نفاق سازمانی ادراک شده» می‌گویند در همین راستا، استیون کر به طور مشخص از ناهمگونی‌های مرتبط با نظام پرداخت سازمان یاد می‌کند، به طوری که بین انتظارات ایجاد شده در کارکنان در اثر گفته‌های مدیران سازمان، و آنچه در عمل به کارکنان پرداخت می‌شود، ناسازگاری وجود دارد (Kerr, 1975). برانسون این‌گونه ناهمگونی‌ها در سازمان را ناگزیر و نفاق سازمانی را سازماندهی و مدیریت همین ناهمگونی‌ها و شکاف‌ها می‌داند؛ به تعبیر وی نفاق سازمانی جزء جدانشدنی زندگی سازمانی است (Brunsson, 1989). فرناندز- رویولتا پرز و رابسون، ناسازگاری‌های یادشده را محصول سه عامل محتمل می‌دانند: سخنی که موجب توافقی‌هایی غیررسمی شده است؛ تصمیم‌هایی که خط‌مشی‌هایی رسمی را با خود به دنبال داشته‌اند؛ و/یا کنش‌هایی که بازیگران سازمان انجام می‌دهند، اما با آنچه رسماً موافقت خود را با آن اعلام کرده‌اند، یا به‌طور غیررسمی به آن اذعان داشته‌اند، مغایر است (Fernandez-Revuelta, Perez & Robson, 1999). کوزس و پازنر نفاق سازمانی را به دلیل ایجاد انتظارات غلط و متعارض در کارکنان، عاملی برای کاهش ظرفیت عملکردی کارکنان در شغل‌شان شناسایی کردند (Kouzes & Posner, 1993). مؤید چنین ادعایی، نتایج پاره‌ای از مطالعات است که به بررسی اثر ادراک ناهمگونی‌های سازمانی در برخی متغیرهای وابسته رفتار سازمانی، از قبیل رضایت شغلی، تعهد سازمانی، تمایل به ترک سازمان و غیبت کارکنان، پرداخته‌اند؛ آنجا که ادراک ناهمگونی‌های سازمانی سبب کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و افزایش تمایل به ترک سازمان و غیبت کارکنان می‌شود (Brusson, 1993; Jansen & Von Gilnow, 1985; Philippe & Koehler, 2004). بسیاری از این مطالعات، ناسازگاری بین قول و عمل مدیران ارشد سازمان را مظهر نفاق سازمانی دانسته‌اند؛ شاید بتوان دلیل اصلی چنین جهت‌گیری را در این مطالعات، بزرگ‌نمایی ناسازگاری بین قول و عمل مدیران ارشد توسط کارکنان دانست (Deal & Kennedy, 1982).

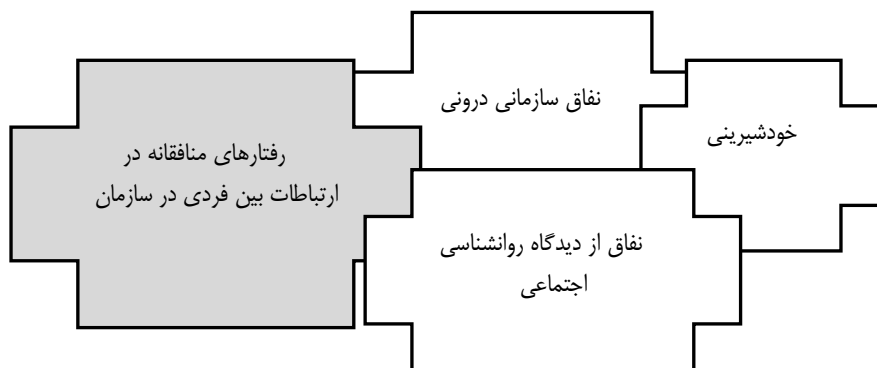
به این ترتیب، رویکرد غالب در مطالعات مربوط به پدیده نفاق سازمانی، معطوف به ناسازگاری قول گذشته و عمل کنونی مدیران ارشد و رهبران سازمان‌هاست؛ هم از این رو در یکی از جدیدترین تعاریف نفاق سازمانی ادراک شده، فیلیپه و کولر آن را ادراک کارکنان از

ناسازگاری بین گفتارهای پیشین و کردارهای پسین فرد متولی و امین سازمان معرفی کرده‌اند؛ به‌زعم ایشان رهبران سازمان‌ها در انتظارات رفتاری کارکنان تأثیر می‌گذارند، اما عملاً در راستای برآورده ساختن آن انتظارات قدمی بر نمی‌دارند؛ آن‌ها در پژوهش خود، ادراک کارکنان از کنش‌های مدیریت، فرهنگ و پاداش را سه عامل مؤثر در ادراک کارکنان از نفاق سازمانی شناسایی نمودند (Philippe & Koehler, 2004). چا و ادموندسون در پژوهش خود، بر امکان ادراک نفاق سازمانی توسط کارکنان دربارهٔ رهبران فرهمند خبر داده‌اند و از آن به «پویایی اسناد نفاق» تعبیر کرده‌اند. به‌زعم ایشان، پیامد اسناد نفاق به رفتارهای رهبر، سرخورده‌گی پیروان خواهد بود (Cha & Edmondson, 2006).

دوایت والدو در توجیه علت بروز ناسازگاری بین قول و عمل مدیران ارشد سازمان‌ها، بویژه سازمان‌های دولتی، نفاق را تجلی هم‌جوشی دموکراسی و بوروکراسی می‌داند؛ پیچیدگی و چندساحتی بودن این دو از یک سو، و نیز واگرایی آن‌ها در بیشتر مواقع از سوی دیگر، موجب بروز نفاق در سازمان می‌شود (Waldo, 1977). گاثروپ در تبیین اندیشهٔ والدو، رخداد نفاق در سازمان را به این سبب می‌داند که دموکراسی در سازمان طوری طراحی شده است که با مدیریت سازمان تطابق داشته باشد؛ حال آنکه مدیر عمیقاً در چارچوب سیستم‌های بروکراتیک سازمان قرار دارد؛ این دوگانگی، مدیر را دچار نفاق می‌کند (Gawthrop, 1997). مروری بر مطالعه‌ها و پژوهش‌های انجام شده در ارتباط با نفاق سازمانی، نشان می‌دهد که اولاً آنچه مورد توجه صاحب‌نظران در این حوزهٔ مطالعاتی بوده است - همچنان که آرگریس و شان اذعان کرده‌اند - نفاق ادراک شده است و این مذاقهٔ علمی با آنچه در آغاز این سرفصل در خصوص تفاوت نفاق و رفتار منافقانه در مقولهٔ ادراک رفتاری طرح شد، همخوانی دارد؛ دوم اینکه به جز توجه نظری آرگریس و شان، نفاق سازمانی در اغلب مطالعات به عنوان پدیده‌ای رفتاری طرح شده است که تنها از سوی مدیران سازمان رخ می‌دهد؛ به عبارت دیگر جریان ارتباطی نفاق سازمانی از بالا به پایین است؛ این در حالی است که پدیدهٔ مورد مطالعهٔ این پژوهش (رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان)، همهٔ جهات ارتباطی در سازمان را در نظر دارد؛ سوم اینکه سهم نفاق سازمانی از دوگانگی رفتاری، تنها به اختلاف بین قول گذشته و عمل کنونی مدیران خلاصه شده است و دست‌کم وقتی سخن گذشته را در نظر دارد، یعنی در این مورد شکل کلامی ارتباطات بین فردی محدود شده است؛ حال آنکه رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، همهٔ اشکال ارتباطات بین فردی را اعم از کلامی، نوشتاری و غیرکلامی در نظر دارد؛ ضمن اینکه پدیدهٔ رفتاری مورد نظر این مطالعه، معنای مستتر در دل تعریف مفهومی نفاق را نیز در نظر دارد؛ چرا که یکی از ارکان

تعریف یادشده، جلی نظر مخاطب و جذاب نشان دادن خود است؛ در حالی که نفاق سازمانی این امر را در نظر نگرفته است.

برخی نفاق سازمانی یادشده را «نفاق سازمانی درونی» خوانده‌اند و کوشیده‌اند از این طریق آن را از نوعی نفاق سازمانی دیگر به نام «نفاق سازمانی بیرونی» متمایز سازند؛ توضیح آنکه مقصود از نفاق سازمانی بیرونی، نوعی ناهمگونی است که محیط بیرونی سازمان بین رسالت مورد ادعای سازمان و آنچه در عمل از آن سر می‌زند، ادراک می‌کند (Charette, 2006)؛ روشن است که وجه اختلاف اصلی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان و نفاق سازمانی بیرونی، واحد تحلیل آن‌هاست؛ چه واحد تحلیل اولی فرد و دیگری سازمان است؛ از این رو این دو پدیده کاملاً از یکدیگر متمایز و به همین سبب ما میان نفاق سازمانی بیرونی و سایر هم‌خانواده‌های رفتار فردی‌اش تمایز قائل می‌شویم. جدول ۱، به مقایسه پدیده‌های رفتاری خودشیرونی، نفاق از نگاه روانشناسی اجتماعی، نفاق سازمانی درونی و رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، به لحاظ کانون تمرکز، ارتباطات، توجه به ادراک مخاطب از ناهمگونی رفتاری و توجه به هدف جذابیت نزد مخاطب پرداخته است. همان گونه که از نتایج این جدول و نیز توضیحات فوق بر می‌آید، پدیده «رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان» به سبب نقاط متمایزی که از سایر رقابای هم‌خانواده‌اش دارد، در حکم قطعه گمشده این چارچوب نظری محسوب می‌شود.



شکل ۱. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان: قطعه گمشده چارچوب مطالعات نفاق در سازمان

جدول ۱. هم‌خانواده‌های رفتاری نفاق در سازمان

هدف جذابیت نزد مخاطب	ادراک مخاطب از ناهمگونی رفتاری	ارتباطات	کانون تمرکز	پدیده رفتاری
مورد توجه	دور از نظر	بین فردی؛ از پایین به بالا	جذابیت برای نفوذ در مخاطب	خودشیرینی
مورد توجه	مورد توجه	عمومی؛ یک‌جانبه	ناهمگونی شناختی ناشی از ناسازگاری بین عمل گذشته و قول کنونی عضو جامعه	نفاق از دیدگاه روانشناسی اجتماعی
دور از نظر	مورد توجه	بین فردی؛ از بالا به پایین	ناهمگونی ادراک شده ناشی از ناسازگاری بین قول گذشته و عمل کنونی مدیر سازمان	نفاق سازمانی درونی
مورد توجه	مورد توجه	بین فردی؛ همه جانبه	خودشیرینی ادراک شده و شایع میان اعضای سازمان	رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان

توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی. هادوی نژاد و همکاران (۱۳۸۹)، با هدف کاوش فرآیند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، ضمن انجام پژوهشی با راهبرد نظریه داده بنیاد در یکی از سازمان‌های دولتی ایران، مدلی برای این پدیده رفتاری ارائه نمودند (شکل ۲).



شکل ۲. مدل فرآیندی رفتارهای مناقفانه در ارتباطات بین فردی در سازمان

طبق این مدل، «میل به مدیریت تصویرپردازی زیاد طلبانه چندسویه در اعضای سازمان» پدیده اصلی مبین رفتارهای مناقفانه در ارتباطات بین فردی در این سازمان محسوب می‌شد؛ بر اساس این پدیده، اعضای سازمان مورد مطالعه تمایل داشتند در اذهان اعضای مختلف سازمان از طیف‌ها و گروه‌های گوناگون، به‌ویژه نزد قدرت‌مداران بالفعل و بالقوه سازمان - چهره‌ای موجه از خود پدید آورند. دلیل ظهور این گرایش در افراد، سه مقوله ماکیاولیسم (مؤلفه فردی)، سیاست جذبی - دفاعی مدیریت در قبال منابع انسانی سازمان (مؤلفه گروهی) و احتمال جایجایی قدرت در سازمان (مؤلفه سازمانی) به‌عنوان شرایط علی بود. از یک سو، ماکیاولیست‌ها که برای رسیدن به قدرت بیشتر معتقدند هدف وسیله را توجیه می‌کند، 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 بود که هر آینه احتمال می‌رفت با تغییر دولت‌ها ساختار قدرت در آن دگرگون شود، ماکیاولیست‌های سازمان تمایل داشتند تا نزد کسانی که شانس جلب و کسب قدرت فرمانرانی در سازمان را داشتند، خوب و موجه جلوه کنند تا به این وسیله آن‌ها نیز از

سهم قدرت منتفع شوند. از سوی دیگر، مدیریت سازمان دو سیاست را در قبال منابع انسانی سازمان در پیش گرفته بود: سیاست طرد و دفع قدیمی‌های نامقبول (کسانی که در به جان خریدن رنج واپسین روزهای تکوین سازمان نقش بسزایی داشتند اما متأثر از سیاست مدیریتی یا مدیریت سیاسی، نزد مدیریت جدید سازمان وجاهت و جایگاهی نداشتند) و سیاست جذب و حمایت از تازه‌واردهای نامشروع (کسانی که بعضاً از طرق مشتبه قانونی وارد سازمان شده بودند و ضمن کسب حمایت‌های مادی و معنوی مدیریت جدید، تعدادی از سمت‌های مهم سازمان را علی‌رغم کفایت اشغال کرده بودند و در نتیجه نزد کارکنان سازمان مشروعیتی نداشتند). خروج قدیمی‌های نامقبول برای خروج از بحران مقبولیت، نیاز به اعاده حیثیت نزد مدیریت سازمان، در عین حفظ و تقویت مقبولیت پیشین نزد سایر کارکنان به‌ویژه قدرتمداران بالقوه داشتند، چرا که بیم تکرار سیاست طرد و دفع در زمان به قدرت رسیدن ایشان متأثر از احتمال جابجایی قدرت در سازمان وجود داشت؛ جمع بین این دو، میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه را در این لایه از کارکنان سازمان رقم می‌زد. همچنین میل یاد شده در گروهی از کارکنان، به جز تازه‌واردها که شاهد این سیاست دفعی مدیریت بودند، از سر احتیاط و برای اینکه آن‌ها هم مشمول سیاست مزبور نشوند، شکل می‌گرفت. از آن سو، باز هم متأثر از «احتمال جابجایی قدرت در سازمان»، تازه‌واردهای نامشروع راه برون‌رفت خود از گرداب نامشروعیت، در عین حفظ و تقویت مقبولیت کنونی نزد مدیریت سازمان، در گرو خوش درخشیدن نزد کسانی می‌دانستند آنان را نامشروع می‌دانستند که در این میان سهم قدرتمداران بالقوه - از بیم اجرای سیاست طرد و دفع در زمان به قدرت رسیدن احتمالی ایشان - به‌مراتب پررنگتر بود؛ 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 می‌گرفت و مشروعیتش زیر سؤال می‌رفت. ضمن اینکه آن دسته از کارکنانی هم که به‌صورت مشروع وارد سازمان شده بودند، زیر چتر بدگمانی کارکنان، مشمول تعمیم اسناد نامشروعیت می‌شدند؛ بنابراین، این دو گروه نیز دچار بحران عدم مشروعیت می‌شدند و در پس آن برای خلاصی، میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در آن‌ها پدید می‌آمد. کوتاه سخن 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 می‌شد.

یکی از راهبردهای دستیابی به هدف، رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی بود. 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. آنچه

باعث می‌شد بعضی از افراد مایل 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) بود. یافته‌های پژوهش نشان می‌داد نخستین کسانی که مرتکب رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان می‌شدند (کنشگران اولیه)، به لحاظ رفتاری ماکیاولیسم بالایی داشتند و برای رسیدن به قدرت بیشتر حاضر بودند از هر ابزاری بهره‌گیرند؛ آن‌ها در این راستا و برای اجابت میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه، به رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی اقدام می‌کردند و از آنجا که از شرایط مداخله‌گر چراغ سبز دریافت می‌کردند و عامل بازدارنده‌ای هم سد راه آن‌ها نبود، بر اساس شرطی شدن عامل یاد می‌گرفتند که دامنه این رفتارها را در سازمان توسعه بخشند. گروهی دیگر از کارکنان (کنشگران ثانویه) وقتی مشاهده می‌کردند که کنشگران اولیه با انجام این رفتارها و نه بر اساس کفایت و شایستگی به قدرت و منافع مطلوب خود در سازمان دست می‌یابند، ادراک بی‌عدالتی می‌کردند و از آنجا که ادراک بالای سیاست سازمانی نیز داشتند (می‌پنداشتند به این ترتیب از سهم منافع ایشان در سازمان بشدت کاسته می‌شود)، آن‌ها نیز به تبع کنشگران اولیه به رفتارهای مزبور مبادرت می‌ورزیدند؛ چه بر اساس یادگیری اجتماعی می‌آموختند که این گونه رفتارها در سازمان، باعث دستیابی به هدف می‌شود 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 بین فردی در سازمان می‌شد: کانون کنترل درونی کنشگران سبب می‌شد تا ایشان خود برای تغییر وضع موجود و نیل به مطلوب خود اقدام عملی کنند؛ هوش عاطفی بالا به ایشان کمک می‌کرد تا بتوانند از عهده رصد احساسی خود و مخاطبین خود برآیند؛ و بالأخره خودپایشی بالا آن‌ها را قادر می‌ساخت تا بتوانند به اقتضاء تغییر اوضاع محیطی، رنگ عوض کنند.

در کنار بستر شکل‌گیری رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، شرایط مداخله‌گر موجب فراهم آمدن زمینه‌ای عام برای رخداد این رفتارها می‌شود. ضعف عملکرد شغلی مدیریت، یکی از شرایط مداخله‌گر مدیریتی بود که سبب می‌شد تا مدیریت سازمان برای کسب اشراف مدیریتی، رأساً به رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی رو کند. ماکیاولیسم بالا و سیاست‌پیشگی مدیریت موجب تشدید این وضعیت می‌شد. 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 مبادله رهبر با اعضاء را

اتخاذ نموده بود 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 کمربند امنیتی پیرامون خود از طریق پشتیبانی مادی و معنوی از ایشان، لاجرم قانون‌گریزی را سر لوحه خود قرار داده بود تا بتواند با تفسیر به‌رأی مفاد برخی قوانین، سهم منافع خود و پیروان پشتیبان را فزونی بخشد. به موازات شرایط مداخله‌گر مدیریتی، شرایط مداخله‌گر سازمانی سبب شده بود تا اعضای سازمان از نهی مرتکبان این رفتارها خودداری ورزند؛ از آن جمله ارتباطات بین فردی مبتنی بر مداخله سیاسی در سازمان بود که باعث می‌شد کارکنان با در نظر داشتن منافع متقابل خود با دیگر اعضای سازمان، ضمن برقراری نوعی سازش روانی نانوخته با مخاطبان، چشمانشان را بر روی این رفتارها ببندند و بدون واکنش رفتاری آشکار از کنار آن‌ها بگذرند (ارتباطات بین فردی مبتنی بر مداخله سیاسی). به علاوه هنجار مراودات ضمنی در سازمان، کارکنان را بر آن می‌داشت تا حتی جدی‌ترین نقدها را به صورت کنایه و در لفافه به یکدیگر منتقل کنند و در نتیجه نقدها اغلب کند و بی‌اثر شده بود. در این میان، شدت روابط غیر رسمی و نیز ضعف قانون‌سالاری در سازمان، بر شدت ارتباطات بین فردی مبتنی بر مداخله سیاسی و عمق نهادینگی مراودات ضمنی در سازمان افزوده بود، به نحوی که انجام مکرر امور به صورت فراقانونی برای نیل به اهداف شخصی یا گروهی باعث شده بود تا بسیاری از قانون‌گریزان و امدار یکدیگر شوند و لاجرم از نقد مستقیم و نهی خطاهای رفتاری یکدیگر پرهیز کنند. به علاوه جو سکوت نیز مزید بر علت شده بود تا در آن فضا کارکنان تمایلی به طرح مشکلات و ارائه انتقادهای خود پیرامون مسائل سازمانی نداشته باشند. همچنین ضعف نظام ارزیابی عملکرد عاملی بود که باعث می‌شد تا 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 بین فردی را اتخاذ کنند، چه اینکه مجرب و کارگشا می‌نمود.

بر اساس یافته‌های پژوهش، متأثر از رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان و نیز شرایط مداخله‌گر در بروز آن‌ها، دو دسته پیامد سازمانی و فردی حاصل می‌شد. نخستین پیامد سازمانی، کاهش اعتماد بین فردی در سازمان بود. سکوت سازمانی و تکثیر پدیده مورد بررسی، دو پیامد سازمانی دیگر رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان محسوب می‌شدند. 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 بین فردی در سازمان بودند و از اساس رغبتی به انجام این رفتارها نداشتند) محسوب می‌شدند؛ همچنین 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 بین فردی در سازمان بودند و علی‌رغم تمایل، توان و قابلیت لازم را برای انجام این رفتارها نداشتند) قلمداد می‌شدند. با در نظر داشتن یافته‌های این پژوهش، بررسی کمی آن‌ها جهت تبیین مدل و روابط میان اجزای آن و نیز تعمیم یافته‌ها، پژوهشی مستقل را می‌طلبید که پژوهش حاضر در همین راستا انجام و تدوین شد. به عبارت دیگر، هدف از انجام این پژوهش، آزمون کمی مدل فرآیندی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان و نیز تبیین روابط میان اجزای آن است.

فرضیه‌های این پژوهش، مبتنی بر شکل ۲، برای نیل به پاسخ پرسش پژوهش (چگونه نتایج کمی، یافته‌های کیفی به دست آمده را درباره نحوه شکل‌گیری رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان تعمیم می‌بخشند؟) به شرح زیر تدوین شده‌اند:

- شرایط علی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، در میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان اثر مثبت دارد؛
- میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان در رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان اثر مثبت دارد؛
- بستر رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان در این رفتارها اثر مثبت دارد؛
- شرایط مداخله‌گر رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان در این رفتارها اثر مثبت دارد؛
- رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان در پیامدهای این رفتارها اثر مثبت دارند؛
- شرایط مداخله‌گر رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، در پیامدهای این رفتارها اثر مثبت دارد.

۳. روش‌شناسی

راهبرد پژوهش. این پژوهش، دومین مرحله از پژوهشی با راهبرد روش‌های آمیخته اکتشافی محسوب می‌شود که در نخستین مرحله آن، ضمن انجام مطالعه‌ای کیفی (طرح نظام‌مند نظریه داده بنیاد)، مدل پژوهش جهت بررسی کمی و آزمون فرضیه‌ها در مرحله بعد طراحی شده است. هدف اصلی از انجام این راهبرد پژوهشی کاوش یک پدیده است (Creswell, 2003) و استفاده از آن زمانی مناسب است که پژوهشگر به دنبال آزمون مؤلفه‌های نظریه‌ای نوظهور است (Morgan, 1998).

ابزار سنجش، نمونه و فنون آماری. به منظور گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای پژوهشگر ساخته با ۱۰۲ گویه، مبتنی بر نکات، تعابیر و اصطلاحات برآمده از نقل قول‌های مشارکت‌کنندگان در مرحله کیفی (مرحله نخست) پژوهش، به منظور حفظ روح زنده حاکم بر پژوهش تدوین شد؛ با هدف حصول اطمینان از روایی محتوای سنجه، پرسشنامه برای ۸ تن از اساتید مدیریت ارسال گردید؛ پس از دریافت بازخورد از این خبرگان، اصلاحات پیشنهادی انجام و پرسشنامه نهایی با ۱۰۱ گویه تدوین شد. کارکنان همان سازمان دولتی که مرحله نخست پژوهش در آن انجام شده بود به تعداد ۳۵۶ نفر - جامعه آماری این پژوهش را تشکیل می‌دادند که حجم نمونه آماری پیشنهادی منطبق با جدول کرجسی و مورگان (Krejcie & Morgan, 1970)، تعداد ۱۸۵ نفر برآورد می‌شد. به منظور ارزیابی پایایی سنجه، پرسشنامه به صورت تصادفی ساده در اختیار نمونه مقدماتی ۲۰ نفره‌ای از کارکنان قرار گرفت. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای نمونه مقدماتی، گویای پایایی مناسب سنجه و مؤلفه‌های آن بود (جدول ۲). به این ترتیب، ۲۰۰ پرسشنامه دیگر به صورت تصادفی ساده در اختیار کارکنان قرار گرفت که در نهایت ۱۸۴ پرسشنامه گردآوری شد؛ به این ترتیب، در مجموع تعداد ۲۰۴ پرسشنامه جمع‌آوری گردید (نرخ بازگشت ۹۲/۷ درصد) که با حذف ۱۷ پرسشنامه ناتمام، ۱۸۷ پرسشنامه نهایی در اختیار قرار گرفت. نسبت مشارکت‌کنندگان در پژوهش به حسب جنسیت، ۷۶ درصد مذکر و ۲۴ درصد مؤنث بودند. نمونه‌گیری تصادفی ساده این امکان را در اختیار قرار می‌داد تا به طور بالقوه نظر همه اعضای جامعه آماری هدف با شانس مساوی بتواند در پژوهش انعکاس یابد.

جدول ۲. پایایی سنجه و مؤلفه‌های آن

متغیر	ضریب	متغیر	ضریب	متغیر	ضریب
ماکیاولیسم	۰/۹۳۹	قانون‌گریزی مدیریت	۰/۸۴۶	کاهش اعتماد بین فردی	۰/۸۹۵
سیاست جذبی	۰/۹۵۷	سیاست‌پیشگی مدیریت	۰/۸۱۳	سکوت سازمانی	۰/۸۹۹
سیاست دفعی	۰/۹۳۶	ماکیاولیسم بالای مدیریت	۰/۸۹۶	نکثیر رفتارهای منافقانه	۰/۹۴۰
ماکیاولیسم بالای کنشگران اولیه	۰/۹۳۵	رهبری مبتنی بر مبادله با اعضا	۰/۹۴۹	کاهش انگیزش درونی کنشگران ثانویه	۰/۸۳۸
یادگیری شرطی شدن عامل	۰/۹۰۶	ارتباطات مبتنی بر مدهائنه سیاسی	۰/۹۵۹	کاهش انگیزش درونی تماشاگران ناتوان	۰/۹۳۱
ادراک بالای سیاست سازمانی	۰/۸۰۸	هتجار مراودات ضمنی	۰/۸۷۶	کاهش بهره‌وری کنشگران ثانویه	۰/۸۸۹
ادراک بی‌عدالتی	۰/۹۱۷	روابط غیررسمی قوی	۰/۸۸۴	کاهش بهره‌وری تماشاگران ناتوان	۰/۸۳۷
یادگیری اجتماعی	۰/۹۳۱	ضعف قانونسالاری	۰/۹۰۴	افزایش فشار روانی کنشگران ثانویه	۰/۸۲۶
هوش عاطفی بالا	۰/۹۴۵	نظام ضعیف ارزیابی عملکرد	۰/۹۱۱	افزایش فشار روانی تماشاگران ناتوان	۰/۸۵۰
خودپایشی بالا	۰/۸۵۶	جو سکوت	۰/۸۹۰	افزایش ناهمگونی شناختی کنشگران ثانویه	۰/۸۲۲
کانون کنترل درونی	۰/۸۸۱	میل به مدیریت تصویرپردازی	۰/۸۹۱	افزایش فشار روانی تماشاگران درستکار	۰/۹۲۵
عملکرد شغلی ضعیف مدیریت	۰/۹۰۱	رفتارهای منافقانه	۰/۹۴۷	کل سنجه	۰/۹۸۸

پیش از انجام تحلیل‌های آماری لازم برای آزمون فرضیات پژوهش، نخست نسبت به انجام تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از فن آماری تجزیه مؤلفه‌های اصلی، با هدف بررسی روایی سازه سنج و در صورت لزوم حذف برخی گویه‌های کاهنده این روایی (گویه‌های با مقادیر اشتراک استخراجی کمتر از ۰/۵) اقدام شد، اما نتایج به حذف گویه‌ای منجر نشد. همچنین از آنجا که همه داده‌های این پژوهش به‌طور همزمان از افرادی مشخص و با روشی واحد (پیمایش پرسشنامه‌ای) جمع‌آوری شده بود، به‌منظور پرهیز از تهدید پژوهشی «واریانس روش مشترک»، پیش از انجام تحلیل‌های لازم جهت آزمون فرضیه‌ها، «آزمون یک عاملی هارمون» اجرا شد (Podsakoff & Organ, 1986)؛ واریانس روش مشترک زمانی وجود دارد که تنها یک عامل (نخستین عامل یا عمده‌ترین عامل)، بیشترین میزان واریانس را تبیین کند. نتیجه اجرای تحلیل عاملی اکتشافی از طریق تجزیه مؤلفه‌های اصلی، ۲۷ عامل را با مقادیر ویژه بزرگتر از ۱ شکل داد که عمده‌ترین آن‌ها ۲۷/۱۴ درصد از کل واریانس را تبیین می‌نمود؛ بنابراین، با توجه به پایین بودن این مقدار، معلوم شد تهدید مزبور اثر قابل اعتنایی نداشت.

تحلیل داده‌ها. برای انجام تحلیل‌های آماری لازم جهت آزمون فرضیه‌ها پژوهش، از مدل‌یابی معادلات ساختاری، طبق رویکرد دو مرحله‌ای اندرسون و گرینگ (Anderson & Gerbing, 1988) و با استفاده از نرم افزار Amos Graphics 18 استفاده شد؛ در رویکرد مزبور، نخست با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، روایی مدل‌های اندازه‌گیری بررسی و سپس از طریق تحلیل مسیر، داده‌ها به مدل‌های ساختاری برازش می‌شوند. این پژوهش، ۴ مدل اندازه‌گیری دارد (شرایط علی، بستر، شرایط مداخله‌گر و پیامدها). نخست، به سبب نقض نرمال بودن چندمتغیره در مدل‌های اندازه‌گیری، خودگردان‌سازی اجرا شد؛ خودگردان‌سازی روشی مبتنی بر بازنمونه‌گیری با جایگذاری از نمونه مورد مطالعه است که در صورت نقض مفروض نرمال بودن چندمتغیره قابل انجام است؛ در ادامه معناداری مدل اندازه‌گیری و روایی همگرایی آن بررسی شد.

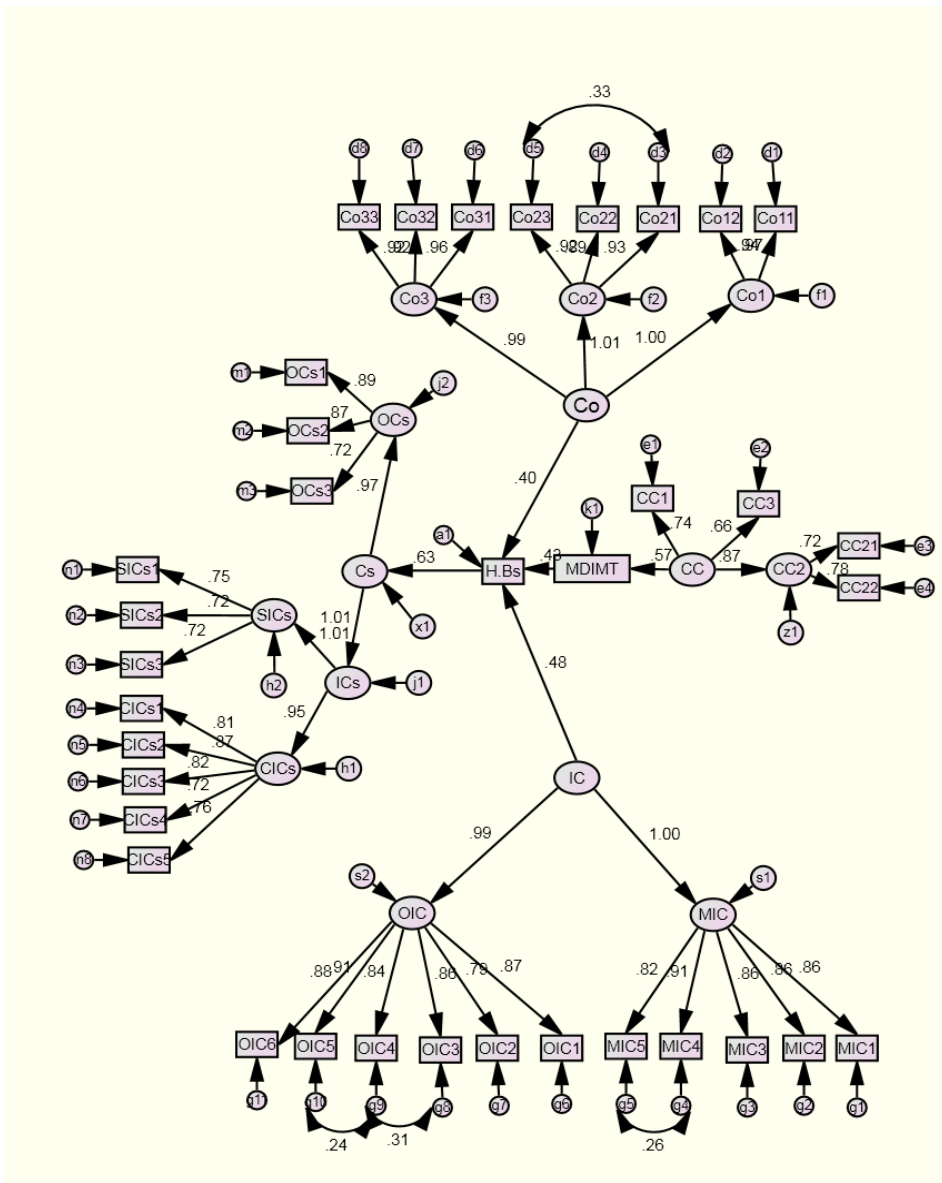
به‌منظور بررسی معناداری مدل، از ۶ شاخص مهم برازش استفاده شد: معناداری کای اسکوتر (P) که مقدار بزرگتر از ۰/۰۵ آن نشان‌دهنده تأیید مدل اندازه‌گیری است؛ کای اسکوتر بهنجار شده (CMIN/DF) که مقدار بین ۱ تا ۵ آن، سبب تأیید مدل می‌شود؛ شاخص‌های برازش افزایشی (IFI)، توکر-لوئیس (TLI) و برازش تطبیقی (CFI) که مقادیر بزرگتر مساوی ۰/۹ آن‌ها نشان‌دهنده قابل قبول بودن مدل است؛ و در نهایت ریشه دوم مربعات خطای برآورد (RMSEA) که مقدار کوچکتر از ۰/۰۸ آن گویای معناداری مدل است (Van den Berg & Lance, 2000). همچنین از این شاخص‌ها برای بررسی برازش داده‌ها به مدل‌های ساختاری

نیز استفاده شد. طبق نتایج جدول ۳، برآیند شاخص‌های ششگانه، بر تأیید مدل‌های اندازه‌گیری دلالت داشتند؛ ضمن اینکه معناداری هر یک از بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۹ درصد ($p < 0/001$) مؤید روایی همگرایی هر یک از مدل‌های اندازه‌گیری بود؛ بنابراین متغیرهای پنهان پژوهش، کفایت به کارگیری در مدل‌های معادله ساختاری را برای آزمون فرضیه‌ها داشتند. در مرحله دوم، مدل معادله ساختاری پژوهش بررسی شد. طبق برآیند شاخص‌های برازش مدل اصلاح شده، مدل نهایی پژوهش مورد تأیید بود (جدول ۳). شایان ذکر است از میان اصلاحات پیشنهادی نرم‌افزار، به ایجاد رابطه بین متغیرهای خطا بسنده شد^۱. به سبب معناداری ضرایب رگرسیونی، هر یک از فرضیه‌ها در سطح معناداری ۹۹ درصد تأیید شدند.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری

مدل‌ها	P	CMIN /DF	IFI	TLI	CFI	RMSEA
اندازه‌گیری شرایط علی	۰/۲۶۲	۱/۲۵۷	۰/۹۹۹	۰/۹۹۲	۰/۹۹۹	۰/۰۳۷
اندازه‌گیری بستر	۰/۰۰۰	۳/۲۵۵	۰/۹۸۴	۰/۹۷۳	۰/۹۸۴	۰/۱۱۰
اندازه‌گیری شرایط مداخله‌گر	۰/۰۳۶	۱/۴۲۰	۰/۹۹۲	۰/۹۸۹	۰/۹۹۲	۰/۰۴۸
اندازه‌گیری پیامدها	۰/۰۰۰	۲/۷۱۲	۰/۹۶۱	۰/۹۴۸	۰/۹۶۱	۰/۰۹۶
معادله ساختاری	۰/۰۰۰	۱/۹۰۹	۰/۹۳۰	۰/۹۲۳	۰/۹۳۰	۰/۰۷۰

۱. متغیرها در شکل‌ها با حروف انگلیسی و مخفف نوشته شده‌اند؛ برای تطبیق معادل فارسی آن‌ها به جدول ضمیمه رجوع شود.



شکل ۱۰. مدل معادله ساختاری پژوهش

۴. **بحث و نتیجه‌گیری.** روشن شد که رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، یکی از هم‌خانواده‌های رفتار فردی نفاق در سازمان است و به لحاظ کانون تمرکز، ارتباطات، ادراک مخاطب از ناهمگونی، و هدف جذابیت نزد مخاطب، از سایر رقبایش (خودشیرینی، نفاق از دیدگاه روانشناسی اجتماعی، و نفاق سازمانی درونی) متمایز است. هادوی نژاد و همکاران

(۱۳۸۹) به منظور کاوش فرآیند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، ضمن انجام پژوهشی با راهبرد نظریه داده بنیاد در یکی از سازمان‌های دولتی ایران، مدلی برای این پدیده رفتاری ارائه نمودند که این پژوهش در پی آزمون کمی آن مدل انجام گردید؛ به عبارت دیگر هدف از انجام این پژوهش، آزمون کمی مدل فرآیندی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان و نیز تبیین روابط میان اجزای آن بود. نتایج پژوهش ضمن تأیید فرضیه‌های پژوهش نشان داد سه مؤلفه‌های ماکیاولیسم (مؤلفه فردی)، سیاست جذبی - دفعی مدیریت در قبال منابع انسانی سازمان (مؤلفه گروهی) و احتمال جابجایی قدرت در سازمان (مؤلفه سازمانی) - به عنوان شرایط علی مبین رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان - در بروز میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان اثر دارند. علاوه بر این متغیر که مقوله محوری در تبیین رفتارهای مزبور قلمداد می‌شود، بستر و شرایط مداخله‌گری وجود دارند که در صدور رفتارهای یاد شده تأثیر می‌گذارند؛ ماکیاولیسم بالا و یادگیری شرطی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، به‌عنوان ویژگی‌های رفتاری خاص کنشگران اولیه این رفتارها، ادراک بالای سیاست سازمانی، ادراک بی‌عدالتی و یادگیری اجتماعی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان، به عنوان ویژگی‌های رفتاری خاص کنشگران ثانویه این رفتارها، و دست آخر هوش عاطفی بالا، خودپایشی بالا و کانون کنترل درونی، به‌عنوان ویژگی‌های شخصیتی مشترک کنشگران رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، متغیرهای بسترساز این رفتارها محسوب می‌شوند. از سوی دیگر، عملکرد شغلی ضعیف، قانون‌گریزی، سیاست‌پیشگی، ماکیاولیسم بالا و رهبری مبتنی بر مبادله رهبر با اعضاء، شرایط مدیریتی مؤثر، و ارتباطات بین فردی مبتنی بر مدهائنه سیاسی، هنجار مراودات ضمنی، روابط غیر رسمی قوی، ضعف قانون‌سالاری، نظام ضعیف ارزیابی عملکرد و جو سکوت، شرایط سازمانی اثرگذار در بروز این رفتارها قلمداد می‌شوند. شرایط مداخله‌گر مدیریتی و سازمانی و نیز رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان پیامدهایی را در دو سطح فرد و سازمان به دنبال دارند؛ کاهش اعتماد بین فردی، سکوت سازمانی و تکثیر رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، پیامدهای سازمانی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان هستند. پیشتر نیز بیان شده بود که این رفتارها به سبب مخدوش ساختن دست کم یکی از ابعاد اعتماد، موجب تزلزل در آن می‌شود. افزایش رضایت شغلی، ناهمگونی شناختی و افزایش فشار روانی، سه پیامد فردی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، به ترتیب، خاص کنشگران اولیه، کنشگران ثانویه و تماشاگران درستکار این رفتارها هستند؛ همچنین افزایش میل به ترک خدمت، کاهش

انگیزش درونی، کاهش بهره‌وری، افزایش فشار روانی و کاهش رضایت شغلی، پیامدهای مشترک بین کنشگران ثانویه و تماشاگران ناتوان در انجام این رفتارها محسوب می‌شوند.

از دل نتایج پژوهش، کاربردهای ضمنی و پیشنهادهای اجرایی زیر برای مواجهه با رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان استخراج می‌گردند:

- هنگام کارمندی، تا حد ممکن از جذب کارکنانی با ماکیاولیسم بالا خودداری شود؛
- سیاست جذب - دفاعی مدیریت در قبال منابع انسانی سازمان، فارغ از هرگونه مدیریت سیاسی و بر پایه میزان شایستگی و کفایت اعضاء صورت پذیرد؛
- هنجارشکنی تغییر مدیران دولتی در اثر دست به دست شدن سکان خدمتگزاری در رأس هرم مدیریت دولتی کشور ضروری می‌نماید؛
- شایسته‌سالاری مدیران امری ناگزیر برای سازمان است؛ مدیران قانون‌گریز، سیاست‌پیشه، با ماکیاولیسم بالا و عملکرد ضعیف، و نیز مدیرانی که در راستای ایجاد کمربندی امنیتی و پشتیبان برای خود از میان کارکنان سازمان، سبک رهبری مبتنی بر مبادله رهبر با اعضاء را اختیار می‌کنند، بر رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان دامن می‌زنند؛
- لازم است برای شکستن جو سکوت و هنجار مراودات ضمنی، بستر نقد صریح و شفاف اعضاء از یکدیگر در سازمان فراهم شود؛ در این راستا مدیریت خود باید پیش قدم شود؛
- باید تأکید بر اجرای دقیق قانون و مقررات برای نیل به نهادینه شدن قانون‌سالاری در سازمان، جزء دستور کار مدیران سازمان‌ها قرار گیرد تا روابط غیر رسمی جایگزین آن نشود؛
- ضروری است نظام ارزیابی عملکرد مناسبی در سازمان استقرار یابد تا گروهی از اعضاء سازمان، در عوض در پیش گرفتن رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی، راهبردهای مشروعی از قبیل نمونه‌گری را پیشه سازند.

به‌منظور انجام پژوهش‌های آتی در راستای این مطالعه توصیه می‌شود، پژوهشگران محترم مدل و روابط میان اجزای آن را در چارچوب فرضیات پژوهش، در جوامع آماری مختلف دیگری بازآفرینی و نتایج را با نتایج این پژوهش مقایسه کنند؛ همچنین با هدف تبیین پویایی‌های رفتاری متغیرهای گوناگون اثرگذار در رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، انجام پژوهش‌هایی مستقل که به تبیین روابط درونی میان متغیرهای مشاهده شده از قبیل متغیرهای شرایط مداخله‌گر سازمانی مدل با عنایت به تأثیر آن‌ها در رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان می‌پردازند، مفید می‌نماید.

منابع

- هادوی نژاد، مصطفی، دانایی فرد، حسن، آذر، عادل، خانفالهی، احمدعلی (۱۳۸۹). کاوش فرآیند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان با استفاده از نظریه داده بنیاد. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۴، ۱۲۴-۷۹.
- Anderson, J. C., and Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-23.
- Applebaum, S. H., and Hughes, B. (1998). Ingratiation as a political tactic: Effects within the organization. *Management Decision*, 36, 85-95.
- Argyris, C., and Schon, D. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Aronson, E. (1992). The return of the repressed: Dissonance theory makes a comeback. *Psychological Inquiry*, 3, 303-11.
- Aronson, E. (1999). *Dissonance, hypocrisy, and the self concept*. In E. Harmon-Jones & J. Mills (Eds.), *Cognitive Dissonance: Progress on a Pivotal Theory in Social Psychology* (pp. 103-26). Washington, DC: American Psychological Association.
- Aronson, E., Fried, C., and Stone, J. (1991). Overcoming denial and increasing the use of condoms through the induction of hypocrisy, *American Journal of Public Health*, 81, 1636-8.
- Aryee, S., Deborah, Y. A., and Chay, Y. W. (1993). An investigation of ingratiation as a career management strategy: Evidence from Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 4, 191-212.
- Aryee, S., Wyatt, T., and Stone, R. (1996). Early career outcomes of graduate employees: The effect of mentoring and ingratiation. *Journal of Management Studies*, 33, 95-118.
- Boon, S. and Holmes, J. (1991). *The dynamics of Interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk*. In R. Hinde and J. Groebel (Eds.), *Cooperation and Prosocial Behavior* (pp. 190-211). UK: Cambridge University Press.
- Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions, and actions in organizations*, New York: John Wiley & Sons.
- Brusson, N. (1993). Ideas and actions: Justification and hypocrisy as alternatives to control. *Accounting Organizations and Society*, 18, 489-506.
- Buller, D. B. and Burgoon, J. K. (1996). Interpersonal deception theory. *Communication Theory*, 6, 203-42.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Cardy, R. L., and Dobbins, G. H. (1986). Affect and appraisal accuracy: Liking as an integral dimension on evaluating performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 627-78.
- Cha, S., and Edmondson, A. (2006). When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization. *The Leadership Quarterly*, 17, 57-78.
- Charette, R. (2006). Organizational hypocrisy. *Government Executive*, 38, 68-70.

- Cook, J. and Wall, T. (1980). New work attitude work measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cooper, J., and Fazio, R. H. (1984). *A new look at dissonance theory*. In L. Berkowitz (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 229-64). Orlando, FL: Academic Press.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deal, T. E., and Kennedy, A. A. (1982). *Corporate culture: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.
- Dickerson, C., Thibodeau, R., Aronson, E., and Miller, D. (1992). Using cognitive dissonance to encourage water conservation. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 841-54.
- Dirks, K. and Ferrin, D. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-28.
- Fernandez-Revuelta Perez, L., and Robson, K. (1999). Ritual legitimation, decoupling and the budgetary process: Managing organizational hypocrisies in a multinational company. *Management Accounting Research*, 10, 384-407.
- Fried, C., and Aronson, E. (1995). Hypocrisy, misattribution and dissonance reduction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 925-33.
- Gawthrop, L. C. (1997). Democracy, bureaucracy, and hypocrisy redux: A search for sympathy and compassion. *Public Administration Review*, 57, 205-10.
- Gilbert, D. T., and Jones, E. E. (1986). Exemplification: The self-presentation of moral character. *Journal of Personality*, 54, 593-615.
- Gilby, T. (Ed.) (1979). *Encyclopedic Dictionary of Religion*. Washington, DC: Corpus Publications.
- Golembiewski, R. and McConkie, M. (1975). The centrality of interpersonal trust in group processes. In C. Cooper (Ed.), *Theories of Group Processes* (pp. 131-85). New York: Wiley.
- Jansen, E., and Von Gilnow, M. A. (1985). Ethical ambivalence and organizational reward systems. *Academy of Management Review*, 10, 814-22.
- Johnson-George, C. and 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*, 43, 1306-40.
- Jones, E. E. (1964). *Ingratiation*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Jones, E. E., and Pittman, T. S. (1982). *Toward a general theory strategic self-presentation*. In J. Suls & A. Greenwald (Eds.), *Psychological Perspectives on the Self* (pp. 231-62). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Judge, T. A., and Bretz, R. D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20, 43-65.
- Kacmar, K. M., and Baron, R. A. (1999). *Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research*. In F. G. R. (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 1-39). Stamford, CT: JAI Press.

- Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18, 776-83.
- Kipnis, D., and Vanderveer, R. (1971). Ingratiation and the use of power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 17, 280-6.
- Kouzes, J. M., and Posner, B. Z. (1993). *Credibility*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Krejcie, R., and Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-10.
- Leary, M. R., and Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107, 34-47.
- Martin, D. C. (1987). Factors influencing pay decision: Balancing managerial vulnerabilities. *Human Relations*, 40, 417-28.
- McCornack, S. A. (1997). *The generation of deceptive messages: Laying the groundwork for a viable theory of interpersonal deception*. In J. O. Greene (Ed.), *Message production: Advances in communication theory* (pp. 91-126). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Morgan, D. L. (1998). Practical strategies for combining qualitative and quantitative methods: Applications to health research. *Qualitative Health Research*, 8, 362-76.
- Nelson, D. L., and Quick, J. C. (2002). *Understanding organizational behavior: A multimedia approach*. Cincinnati, Ohio: South Western.
- Philippe, T. W., and Koehler, J. W. (2004). The effects of perceived organizational hypocrisy on intention to leave and job satisfaction. *Review of Business Research*, 3, 14-21.
- Podsakoff, P. M., and Organ, D. W. (1986). Self-report in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531-44.
- Price, J. L. (Ed.) (1986). *The Dictionary of Bible and Religion*. Nashville: Abingdon.
- Ralston, D. A. (1985). Employee ingratiation: The role of management. *Academy of Management Review*, 3, 477-87.
- Rao, A., Schmidt, S. M., and Murray, L. H. (1995). Upward impression management: Goals, influence strategies, and consequences. *Human Relations*, 2, 147-67.
- Rempel, J., Holmes, J., and Zanna, M. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 96-100.
- Robbins, S. and Judge, T. (2007). *Organizational behavior*. 12th ed.; NJ: Prentice Hall.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R. A., and Riordan, C. A. (1995). *Impression management in organizations: Theory, measurement, practice*. London: Routledge.
- Salam, S. (2000). *Foster trust through competence, honesty, and integrity*. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 274-88). Oxford, UK/Maideh, MA: Blackwell Publishers.
- Schindler, P. L. and Thomas, C. C. (1993). The structure of interpersonal trust in the workplace. *Psychological Reports*, 73, 563-73.
- Scott, C. (1980). Interpersonal trust: A comparison of attitudinal and situational factors. *Human Relations*, 33, 805-12.

- Steele, C. M. (1988). *The psychology of self-affirmation: Sustaining the integrity of the self*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 261-302). San Diego, CA: Academic Press.
- Stone, J., Aronson, E., Crain, A. L., Winslow, M. P., and Fried, C. B. (1994). Inducing hypocrisy as a means of encouraging young adults to use condoms. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 116-28.
- Stone, J., Wiegand, A. W., Cooper, J., and Aronson, E. (1997). When exemplification fails: Hypocrisy and the motive for self-integrity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 54-65.
- Tan, H. and Tan, C. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126, 241-60.
- Thacker, R. A., and Wayne, S. J. (1995). An examination of the relationship between upward influence tactics and assessments of promotability. *Journal of Management*, 21, 739-56.
- Van den Berg, R. J., and Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods*, 2, 4-69.
- Waldo, D. (1977). *Democracy, bureaucracy, and hypocrisy*. Berkley, CA: Institute of Governmental Studies, University of California.
- Yukl, G., Falbe, C. M., and Youn, J. Y. (1993). Patterns of influence behavior for managers. *Group and Organization Management*, 18, 5-28.

پیوست

نام متغیر	مخفف انگلیسی	نام متغیر	مخفف انگلیسی
CC	سیاست جذبی	شرایط علی	CC
CC1	سیاست دفعی	ماکیاولیسم	CC1
CC2	احتمال جایجایی قدرت در سازمان	سیاست جذبی - دفعی مدیریت در قبال منابع انسانی	CC2
Co	ادراک بالای بی عدالتی	بستر (زمینه)	Co
Co1	یادگیری اجتماعی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی	ویژگیهای رفتاری خاص کنشگران اولیه	Co1
Co11	ویژگیهای شخصیتی مشترک کنشگران	ماکیاولیسم بالا	Co11
Co12	هوش عاطفی بالا	یادگیری شرطی شدن عامل رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی	Co12
Co2	خودپاشی بالا	ویژگیهای رفتاری خاص کنشگران ثانویه	Co2
Co21	کانون کنترل درونی	ادراک بالای سیاست سازمانی	Co21
IC	شرایط مداخله گر سازمانی	شرایط مداخله گر	IC
MIC	ارتباطات بین فردی مبتنی بر مداخله سیاسی	شرایط مداخله گر مدیریتی	MIC
MIC1	هنجار مراودات ضمنی	عملکرد شغلی ضعیف	MIC1
MIC2	روابط غیررسمی قوی	قانون گریزی	MIC2
MIC3	ضعف قانونسازاری	سیاست پیشگی	MIC3
MIC4	نظام ضعیف ارزیابی	ماکیاولیسم بالا	MIC4

عملکرد			
MIC5	جو سکوت	OIC6	رهبری مبتنی بر مبادله رهبر با اعضا
Cs	کاهش انگیزش درونی	CICs2	پیامدها
OCs	کاهش بهره‌وری	CICs3	پیامدهای سازمانی
OCs1	افزایش فشار روانی	CICs4	کاهش اعتماد بین فردی
OCs2	کاهش رضایت شغلی	CICs5	تکثیر رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان
OCs3	پیامدهای فردی خاص	SICs	سکوت سازمانی
ICs	افزایش رضایت شغلی کنشگران اولیه	SICs1	پیامدهای فردی
CICs	ناهمگونی شناختی کنشگران ثانویه	SICs2	پیامدهای فردی مشترک بین کنشگران ثانویه و تماشاگران ناتوان
CICs1	افزایش فشار روانی تماشاگران درستکار	SICs3	افزایش میل به ترک خدمت
MDIMT	رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان	H.Bs	میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه جندسویه در اعضای سازمان
			MDIMT