



مطالعه رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان های آموزشی

فاطمه ولدخانی^{۱*}، رسول میرجانی^۲

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد روانشناسی تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی ساوه

۲- دانشجوی روانشناسی بالینی دانشگاه آزاد اسلامی تبریز

پژوهش حاضر با هدف مطالعه رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان های آموزشی انجام گرفت. پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ شیوه گردآوری داده های توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه دبیران شهر ساوه است. حجم نمونه به شکل نمونه گیری خوشه ای تعداد ۳۳۳ دبیر انتخاب شد. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه رفتارهای منافقانه توسط خلد شرفی (۱۳۹۴) است. برای تجزیه و تحلیل داده های از روش های آمار توصیفی و استنباطی و برای محاسبات و تجزیه و آماری به وسیله رایانه و نرم افزار SPSS16 استفاده شده است. نتایج نشان داد میزان رفتارهای منافقانه بالا بوده است به عبارتی وضعیت به دست آمده از میانگین ۳ بالاتر بوده است. همچنین میزان رفتارهای منافقانه دبیران شهر ساوه در مؤلفه ماکیاولیسم، میزان سیاست دفعی در قبال منابع انسانی، میزان سیاست جذبی و در قبال منابع انسانی بالاتر از حد متوسط (۳) است.

کلمات کلیدی: رفتارهای منافقانه، ارتباطات بین فردی، سازمان های آموزشی.



۱. مقدمه

مطالعه در سازمان‌های آموزشی بیانگر آن است که رفتار منافقانه در این سازمان‌ها همانند سازمان‌های دیگر وجود دارد و رفتارهایی مانند عدم صداقت، حمله به دیگران، بی‌اعتنایی به رفتار سازمانی و شخصیت غیرصادقانه به وضوح به چشم می‌خورد. ایردال و بوداک (۲۰۲۱) معتقدند این رهبران سازمان‌ها هستند که باید از رفتارهای منافقانه بپرهیزند. مایو و ژاوو (۲۰۲۱) رفتارهای منافقانه سازمانی باعث ایجاد رفتارهای غیرمولد در سازمان گردیده است. دی آیوتلس (۲۰۱۹) بیان میکند که رابطه بین کارکنان و سازمان به اعتماد بستگی دارد که نبود آن ترومای خیانت را به وجود می‌آورد.

رفتارهای منافقانه بیانگر تناقضی است که ممکن است بین گفتار کنونی فرد و افعال گذشته وی در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی مشاهده شود؛ به عبارت دیگر، چنانچه کارکنان سازمان، رفتاری را از خود بروز دهند که با نگرش واقعی آنها سازگار نباشد به این کنش، رفتار منافقانه گفته می‌شود (حدادیان و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۶۱). مدیران به دشواری می‌توانند معنای واقعی رفتارهای زیردستان خود را بفهمند؛ از این رو، رفتارهای منافقانه، پوشیده و مخفی است (اپلبوم و هیگز، ۱۹۹۸: ۹۶). در حوزه مدیریت و سازمان، مقصود از نفاق سازمانی، ناسازگاری ادراک شده بین قول و عمل مدیران ارشد سازمان است. رفتار منافقانه دارای پیامدهای بسیاری مانند تیرگی جو اعتماد و روابط میان فردی گولمبیسکی و کاهش عملکرد گروهی، دریکس و فرین می‌باشد و بر ثبات بلند مدت سازمانی و آسودگی خاطر اعضای سازمان مؤثر است. حدادیان (زارع، ۱۳۹۷: ۱۵۲) اساساً نیاز به مدیریت در همه زمینه‌های اجتماعی امری لازم و ضروری است منابع انسانی و مادی عظیم سازمان‌ها بدون هدایت و رهبری افراد رو به نابودی می‌رود در حال حاضر سلامت سازمان‌ها به طور مستقیم به استفاده مؤثر از منابع انسانی متکی به علوم رفتاری کاربردی بستگی دارد از این رو نگرش جدیدی که در ادبیات مربوطه به مدیریت انسان شده نگرش راهبردی است، به این معنا که انسان عامل کار و خالق آن است بنابراین نقش محوری در سلامت سازمان دارد و تحولات عظیم سازمانی از توانمندی‌های نامحدود فکری این عامل سرچشمه می‌گیرد ظهور حاکمیت این دیدگاه که موفقیت و اثر بخش سازمان‌ها در گرو هدایت صحیح منابع به ویژه منابع انسانی است موجب شده تا در سال‌های اخیر به بررسی و مطالعه رفتار و رهبری و تأثیر آن بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان توجه قابل ملاحظه‌ای معطوف شود (مختاری و همکاران، ۱۳۹۱: ۴).

در واقع افراد با رفتارهای منافقانه تلاش می‌کنند که خود را اخلاقی‌تر از آنچه هستند نشان دهند و به این ترتیب با اخلاقی‌تر نشان دادن خود و نمایش دادن خود به گونه‌ای نیک، تلاش می‌کنند که به جایگاه بهتر و مقام بالاتری را دست یابند (هیل و پیلو، ۲۰۱۴: ۱؛ به نقل از شفیع، ۱۳۹۹).

رفتارهای منافقانه بررسی در برانگیختن فضای بی‌اعتماد سازمانی و کاهش اثربخشی سازمانی، تأثیر بسزایی دارد لکن تاکنون تحقیقات اندکی در این زمینه انجام گرفته است و این موضوع نیازمند تحقیقات بیشتر در این زمینه است (هادیان و همکاران، ۲۰۱۶). رفتارهای منافقانه از نفاق برگرفته شده‌اند، طبق تعریف مفهومی، نفاق نوعی دروغ است که بر پایه آن، فرد نگرشی خاص را وانمود می‌کند تا نزد دیگران قدسی یا موجه جلوه کند. به عبارت دیگر فرد منافق در صدد است تا بر خلاف واقع، خوب و جذاب بنماید (پرایس، ۱۹۸۶: ۱۸).



همان طور که پیش تر نیز هادوی نژاد و همکارانش (۱۳۸۹) اشاره کردند، شدت روابط غیر رسمی و ضعف قانون سالاری در سازمان، بر شدت ارتباطات بین فردی مبتنی بر مداخله سیاسی و عمق نهادینگی مراوده های ضمنی در سازمان می افزاید؛ به نحوی که تکرار امور به صورت فرا قانونی برای نیل به اهداف شخصی یا گروهی موجب می شود بسیاری از قانون گریزان، وامدار یکدیگر شوند و لاجرم از نقد صریح و نهی خطاهای رفتاری یکدیگر پرهیز کنند. کما اینکه جو سکوت نیز خود موجب می شود کارکنان تمایلی به طرح مشکلات و انتقاد درباره مسائل سازمانی نداشته باشند. همچنین ضعف قانونی نظارتی عاملی است که به موجب آن کسانی که قصد دارند با راهبرد نمونه گری (عرضه عملکرد شغلی مساعد و فوق انتظار) به منافع مد نظر برسند، از انتخاب آن راهبرد پشیمان شوند و راهبردی مانند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی را اتخاذ کنند (هادوی نژاد و بهارلویی، ۱۳۹۴: ۳۸). گاه در سازمان رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان دیده می شود. بر اساس نتایج پژوهش های دیگر، چنین به نظر می رسد که سرخ سازمانی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان را باید در ضعف قانونی نظارتی و بی عدالتی جست وجو کرد (هادوی نژاد و بهارلویی، ۱۳۹۴: ۷۱)؛ رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی از تقاطع نظری ارتباطات فریب کارانه و ناهمگونی شناختی ۱ و خودشیرینی ۲ شکل می گیرند. توضیح آنکه، به طور کلی برقراری ارتباطات فریبکارانه ۳ بین فردی در سازمان و وقوف دیگران بر این ارتباطات محتمل است، فرد فریبکار بر اساس باورهایی که درباره باورهای مخاطبان فریب کار دارد، به فریبکاری مبادرت می ورزد (براداک و همکاران، ۱۹۸۶: ۴۰۸۴)، به همین دلیل کسی که به برقراری ارتباطات فریبکارانه اقدام می کند، می تواند آن گونه ارتباطات را در ازای ارتباطات صحیح به مخاطبان القا کند و برای سالم و درست بودن آن مبنایی بترشد (مک کرناک، ۱۹۹۷: ۶۹)، اگرچه در تجربه ارتباطی، شناسایی شواهد فریب کاری کار دشواری است، واحد بودن موضوع فریبکاری در خلال ارتباطات بین فردی گوناگون، می تواند شاهی بر اقدام فریبکارانه فرد نزد مخاطبان باشد و در نتیجه سبب لو رفتن آن شود، حال اگر موضوع یادشده نگرش خاصی باشد که در فرایند ارتباط بین فردی به مثابه پیام مبادله شود، از آنجا که بر اساس پدیده تأهمگونی شناختی، گاه رفتار انسان ها با نگرش آنها تفاوت دارد، هر آینه امکان وقوع رفتارهای دوگانه یا چندگانه فریبکارانه از سوی افراد وجود دارد. ناهمگونی شناختی، نوعی تنش است که از تقابل همزمان دو یا چند نگرش ناسازگار با یکدیگر نتیجه می شود. ناهمگونی بین نگرش و رفتار نیز در واقع، برآیند ناهمسازی نگرش ها با یکدیگر است (هادوی نژاد و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۲). سکوت سازمانی و فروکاست اعتماد بین فردی، دو پیامد سازمانی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان محسوب می شوند. سکوت سازمانی که بر اساس آن اعضای سازمان ترجیح می دهند به جای طرح نظر ها و دیدگاه - هایشان درباره مسائل سازمانی، خاموش باشند و دم برنیاورند. به تعبیر هادوی نژاد و همکاران (۱۳۸۹)، در صورت آشکار شدن رفتارهای دوگانه با چندگانه یادشده، ارتباطات بین فردی دستخوش بی اعتمادی خواهد شد.

در رابطه با نتایج منفی رفتارهای منافقانه میتوان گفت: رفتار منافقانه در واقع نوعی از همان بی رحمی، فریب و یا خود محوری می باشد (زالتر و سولگا، ۲۰۱۳: ۴۴). به همین دلیل شناسایی رفتارهای منافقانه کارکنان از اهمیت خاصی برخوردار است. نفاق و رفتارهای منافقانه، از جمله پدیده های رفتاری نامطلوب در یک جامعه و سازمان به حساب می آید، رفتارهای منافقانه از جمله پدیده های رفتاری است که آبستن کاهش اعتماد، صداقت، سازگاری، وفاداری، شایستگی است. رفتارهای منافقانه مقاومت کارکنان در برابر تغییر را افزایش می دهد (هادوی نژاد و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۰۱).

کاهش اثربخشی روابط: به اعتقاد هادوی نژاد و همکاران (۱۳۹۳)، کاهش اثربخشی روابط از جمله پیامدهای منفی رفتار منافقانه می باشد، ارتباطات زمانی اثر بخش است که محرکی را به عنوان آغاز گر مورد نظر فرستنده با محرک مشهود گیرنده که از خود بروز می دهد و آن دو را به گونه ای: نزدیک به هم مورد توجه قرار دهد (عباسپور و باروتیان، ۱۳۸۹: ۱۳).

رفتار های انحرافی: رفتارهای منافقانه در هر سطحی حتی سطح رهبری می تواند باعث ترویج رفتارهای انحرافی و غیر اخلاقی در شرکت شود (افرون و همکاران، ۲۰۱۵: ۵۷).



تمایل به ترک کارکنان: به اعتقاد هادوی نژاد و همکاران (۱۳۹۳)، افزایش تمایل به ترک کارکنان از جمله پیامدهای منفی رفتار منافقانه می باشد، ترک خدمت عبارت است از حرکت اعضا به بیرون مرزهای یک سازمان، تمایل به ترک خدمت ادراک فرد نسبت به ترک خدمت می باشد، اگر چه فرد در حال حاضر در موقعیت شغلی خود مانده باشد (خواجه محمود، ۱۳۹۶: ۳۹).

غیبت کارکنان: به اعتقاد هادوی نژاد و همکاران (۱۳۹۳)، افزایش غیبت کارکنان از جمله پیامدهای منفی رفتار منافقانه می باشد، غیبت کارکنان به شکلهای مختلف (نظیر عدم حضور فیزیکی و یا حضور بدون برنامه و از روی عدم رضایت و از سر اجبار) به عنوان یک واکنش منفی رفتاری، هم انگیزه، روحیه، رضایت و کارایی افراد و هم بهره وری و اثربخشی سازمان را به خطر می اندازد (ممی زاده، ۱۳۹۶: ۱۱).

کاهش رضایت: به اعتقاد هادوی نژاد و همکاران (۱۳۹۳)، کاهش رضایت از جمله پیامدهای منفی رفتار منافقانه می باشد، رضایت شغلی به معنای وضعیت درونی یک کارمند و درجه ای از احساسات عاطفی و یا شناختی مطلوب یا نامطلوبی است که کارمند از ارزیابی خود و یا تجربه کاری خود دارد (گو و ژائو، ۲۰۱۲: ۱۱).

افزایش رفتارهای چاپلوسانه و خودشیرینی: به اعتقاد هادوی نژاد و همکاران (۱۳۹۳)، افزایش رفتارهای چاپلوسانه و خودشیرینی افزایش رفتارهای چاپلوسانار و خودشیرینی از جمله پیامدهای منفی رفتار منافقانه می باشد، کاهش عملکرد: 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 در صورتی که در سازمان چنین اتفاقی بیفتد اثر بخشی کارکنان کاهش پیدا خواهد کرد (ضیاء الدینی و جهانشاهی، ۱۳۹۴: ۱۸). امروزه با توجه به افزایش روزافزون رقابت میان سازمان ها و در راستای توجه به تغییر و تحول سازمانی در سازمان به دنبال آن است که عملکرد مؤثرتری داشته باشد و این امر توجه پژوهشگران حوزه علوم انسانی را به خود جلب کرده است، فهم مسائل مرتبط با سازمان ها به تأثیر گذاری بیشتر آنها منجر می گردد (کوری، ۲۰۱۲: ۲۱).

کاهش وفاداری به سازمان: به اعتقاد هادوی نژاد و همکاران (۱۳۹۳)، کاهش وفاداری کارکنان از جمله پیامدهای منفی رفتار منافقانه می باشد و این یکی از شاخصهای برتری یک سازمان به سازمان دیگر، نیروی انسانی آن می باشد، نیروی انسانی وفادار، سازگار با اهداف و ارزشهای سازمانی و متمایل به حفظ عضویت سازمانی که حاضر باشد فراتر از وظایف مقرر در شرح شغل فعالیت نماید، عامل مهمی در اثر بخشی سازمانی محسوب می شود.

خدشه دار شدن اعتماد: اعتماد زمانی مخدوش می شود که دست کم یکی از ابعاد آن آسیب ببیند؛ این ابعاد عبارت اند از: صداقت، سازگاری، وفاداری، شایستگی و گشودگی (شیندلر و نوماس، ۱۹۹۳: ۳۹). صداقت، راستی و درستی است و به مراتب از ابعاد دیگر اعتماد مهمتر است (تان و تان، ۲۰۰۰: ۳۴)؛ سازگاری به همگونی گفتار و کردار اشاره دارد (مک گرگور، ۱۹۹۷: ۱۳۹)؛ 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 (رابینز و جاج، ۲۰۰۷: ۹۷) چنین ابعادی از اعتماد، در صورت آشکار شدن رفتارهای دوگانه یا چندگانه یادشده، ارتباطات بین فردی دستخوش بی اعتماد خواهد شد. کسی که تناقض توسط دیگران آشکار شده است، به نادرستی و ناهمگونی بین نگرشهای اظهار شده و کتمان حقیقت متهم می شود؛ ضمن اینکه نمی توان از دست و زبان چنین فردی در امان بود؛ زیرا در موقعیت های ارتباطی گوناگون رنگ جدیدی به خود می گیرد و در اثر همین تلون است که معلوم نمی شود آیا واقعا مهارت و تخصصی را که فرد مدعی داشتن آن است، حقیقت دارد یا خیر. به این ترتیب رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، آستن زوال اعتماد پینفردی می شود (هادوی نژاد و همکاران، ۱۳۸۹: ۴۱). افراد با رفتارهای منافقانه (همدلی کمتری دارند نگران خیانت به اعتماد ایجاد شده هستند (ناسو، ۲۰۰۷: ۱۴).



سکوت سازمانی: بر اثر رفتارهای منافقانه در ارتباطات به فردی در سازمان و موقعیت مداخله گر مدیریتی و سازمانی، به ویژه جو سکوت، سکوت سازمانی بر سازمان سایه سردی می افکند (هادوی نژاد و همکاران، ۱۳۸۹: ۸۴). پیندر و هارلوز سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی های رفتاری، شناختی و اثر بخش در مورد موقعیت های سازمان تعریف می کنند (پیندر و هارلوز، ۲۰۰۱: ۱۱)، موريسون و ميلیکن نیز سکوت سازمانی را به عنوان پدیده ای اجتماعی در نظر می گیرند که کارکنان در آن از ارائه نظرات و نگرانی های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می ورزند، سکوت توسط بسیاری از ویژگی های سازمانی تحت تاثیر قرار می گیرد که شامل فرایندهای تصمیم گیری، فرایندهای مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل مؤثر بر سکوت است (نصر اصفهانی و همکاران ۱۳۹۰: ۱۵).

در رابطه با انواع رفتارهای منافقانه میتوان گفت، حذف صراحت و صداقت از ارتباطات بین فردی و جایگزین شدن رفتار های منافقانه چند پهلوی و ناسازگار در شبکه تعاملات درون سازمانی، پدیده ای قابل تأمل و مطالعه است. این پدیده که از آن به نفاق^۲ یاد می شود، واجد گونه های مختلفی است که گاه زمینه ساز بروز پیامدهای نامطلوب رفتار سازمانی اند (هادوی نژاد و همکاران، ۱۳۹۳: ۴۱). هادوی نژاد و همکاران (۱۳۹۲) بیان می دارند که تنها نشانه ناسازگاری بین نگرش واقعی و رفتار فرد بروز دست کم 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 و البته به هیچ یک از اعضای سازمان نمی توان 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 دست کم یکی از آن ها فراتر از هنجار سازمانی ادراک شده باشند؛ به این ترتیب، فرق رفتار منافقانه و نفاق در ظهور و خفاست؛ و به این ترتیب هنگامی که افراد متوجه رفتار منافقانه دیگر افراد می شوند دچار خشم و انزجار نسبت به فرد مورد نظر می شوند، از آنجا که رفتارهای منافقانه در فضای مطالعات رفتار سازمانی موضوع جدیدی است، مطالعات بسیاری کمی به صراحت و مستقیم به طرح این پدیده در سازمان پرداخته اند و آنچه اغلب از مطالعات و طرح نظر ها شاهد هستیم، صرفا ردپایی از اندیشه ها در ساحت نظری این پدیده است (آرگریس و اسچون، ۱۹۷۴: ۴۱) این بدان معناست که زوایای پنهان این پدیده هنوز چندان کاوش و واشکافی نشده اند. هادوی نژاد و همکاران (۱۳۸۹) برای اولین بار به بررسی این موضوع در فضای مطالعات رفتار سازمانی پرداخته اند. هادوی نژاد انواع رفتارهای منافقانه را به شرح زیر توضیح داده است (برگرفته دهه از مقاله هادوی نژاد با عنوان رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان: پیشایندها و پیامدهای سازمانی).

۱- سیاست دفعی مدیریت در قبال منابع انسانی سازمان: طرد (تنزل مقام، توهین، تحقیر و شماتت مستقیم یا غیر مستقی)، نیروهای انسانی قدیمی سازمان همان کسانی که از بدو تأسیس سازمان آن را همراهی کرده اند و طعم سختی های آغازین روزهای تکوین سازمان را چشیده اند.



۲- رفتار های ماکیاولیگری ۱: ماکیاولیسم به عنوان استراتژی رفتار اجتماعی که مستلزم نفوذ در دیگران برای کسب منافع شخصی که اغلب در برابر منافع دیگران است تعریف می شود (ویلسون و همکاران، ۱۹۹۶: ۴۹)، افراد با ماکیاولیسم بالا از هنجارهای اخلاقی به منظور دستیابی به اهداف شخصی چشم پوشی می کنند. یکی از ویژگی های بارز ماکیاولیست ها سردی عاطفی و عدم صمیمیت در ارتباطات افراد می باشد. نفوذ کنندگان غیر منصف به جای فکر کردن به عواقب اقدامات خود که در بلندمدت داشته، معمولاً روی اهداف کوتاه مدت و کار خود تمرکز می کنند (کسلر و همکاران، ۲۰۱۰: ۷۶). چنین افراد تمایل قوی به نفوذ، وادار کردن دیگران، کنترل، گرایش به شناخت و فاقد اثر گذاری در روابط بین فردی و اخلاق متعارف هستند (دوری و گلاساکینوس، ۱۹۸۰: ۶۷). رهبرانی که به عنوان افراد با ماکیاول بالا توصیف شده، افراد بسیار سیاسی، تحلیل گار و راهبردی در تفکر خود هستند (جاج و همکاران، ۲۰۰۹: ۳۳). با توجه به این ویژگی ها ماکیاولیسم یک مفهوم منفی در اکثر مطالعات ما باشد (کمپیل و همکاران، ۲۰۱۱: ۷۷). ماکیاولیسم نوعی فرآیند نفوذ اجتماعی با استفاده از سیاست، قدرت و رفتار خودنمایانه است، افرادی با چنین ویژگی شخصیتی، در روابط بین فردی از تاکتیکهایی همچون دورویی و فریب استفاده می کنند و برای نیل به اهداف و امیال خود، حتی به قیمت لطمه دیدن منافع دیگران، از هر وسیله ای بهره می گیرند. پندی و راستوجی (۱۹۷۹) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که افراد با ماکیاولیسم بیشتر، تمایل بیشتری به استفاده از تاکتیک خودشیرینی دارند. اپلیام و هیوز (۱۹۹۸) نیز نشان دادند کارکنانی با ویژگی شخصیتی ماکیاولیستی، برای افزایش جذابیت خود نزد مدیران از تاکتیک خودشیرینی استفاده می کنند.

-سیاست جذبی مدیریت در قبال منابع انسانی سازمان: جذب و حمایت از تازه واردهای نامشروع همان کسانی که بعضاً از طرق مشتبّه قانونی وارد سازمان شده اند و اکنون ضمن کسب حمایت های مادی و معنوی مدیریت، تعدادی از سمت های مهم سازمان را علیرغم کفایت اشغال کرده اند و لذا نزد کارکنان سازمان مشروعیتی ندارند.

۴- نیت نفع طلبانه مستتر فرد: بر اساس این طبقه وصفی، نفاق در سازمان عبارت است از تمایل عضو سازمان به رجحان عملی منافع شخصی یا گروهی خود بر منافع سازمان در این سطح، نفاق در سازمان در نیت فرد ریشه دارد، به نحوی که ضمن داشتن خصانی مخفیانه (تفاوت ناآشکار درون - مایه و برونداد)، اگر نه در ظاهر، اما در باطن و عملاً منافع شخصی با گروهی خود را بر منافع سازمانی اولویت می دهند. از جمله نیت فرد در این مورد می تواند حفظ مقام، جلب منافع مادی و ارتقای مقام باشد.

۵- میل به مدیریت تصویر پردازی زیاده طلبانه چندسویه در اعضای سازمان: بر اساس این طبقه وصفی، نفاق در سازمان عبارت است از کاربست فنون خودشیرینی و سعایت کردن دیگران نزد اعضای سازمان "در این طبقه در مرز ادراکی در سطح فنون رفتاری قرار دارد. به عبارت دیگر، فرد در سطح فنون رفتاری به ادراک نفاق در سازمان می رسد و از آن فراتر نمی رود. در این سطح نفاق در سازمان بروز رفتاری دارد، به نحوی که گاه خود را در قالب تلاش برای جذاب جلوه کردن نزد دیگر اعضای سازمان ظاهر می کند و گاه در قالب مخفیانه آشکار کردن عیوب و کاستی های دیگران نزد اعضای سازمان.



۶-تصویر پردازی: منظور از این سازه، تاکتیکهای مورد استفاده برای اثرگذاری در ادراک مخاطب است؛ تاکتیکهای مختلفی برای مدیریت تصویر پردازی وجود دارد که در مطالعات مختلفی احصاء شده اند. روزنفلد و همکارانش (۱۹۹۵) تلاش کرده اند در قالب یک گونه شناسی، این تاکتیکها را دسته بندی کنند، به زعم ایشان، تاکتیکهای مزبور در یک تقسیم بندی کلی به دو دسته تقسیم می شوند: تاکتیکهای زیاده طلبانه و تاکتیکهای حفاظتی، فرد با استفاده از تاکتیکهای زیاده طلبانه می کوشد خوب جلوه کند، حال آنکه تاکتیکهای حفاظتی، از بد جلوه کردن فرد جلوگیری می کنند. این تاکتیکها به صورت مستقیم و غیر مستقیم قابل اجرا هستند.

موفقیت مدرسه به عوامل زیادی بستگی دارد که یکی از این عوامل دبیران هستند. چراکه آموزش و پرورش از جمله سازمانهایی است که موفقیت آن در گروه بهره مندی از نیروهای مانا و متعهد است، دبیران موثرترین نیروهای مدارس هستند که لازم است، برنامه ها و اقدامات حمایتی برای حفظ و ایجاد انگیزه کافی و لازم برای ماندگاری آنها انجام شود، این ماندگاری با انگیزه دبیران، میتواند از عوامل تاثیرگذار بر کیفیت آموزش و یادگیری دانش آموزان باشد. بنابراین مطالعه متغیر منفی مانند رفتارهای منافقانه آن هم در شرایط امروزی که میزان اخلاق در تمامی سازمانها کاهش یافته است بسیار حائز اهمیت است بنابراین پژوهش حاضر در پی مطالعه و وضعیت سنجی رفتارهای منافقانه در بین دبیران متوسطه است از این رو در پی پاسخ علمی به این سوال علمی است که وضعیت رفتار منافقانه دبیران شهر ساوه چه میزان است؟

۲. روش

پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ شیوه گردآوری داده های توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه دبیران شهر ساوه است. حجم نمونه به شکل نمونه گیری خوشه ای تعداد ۳۳۳ دبیر انتخاب شد. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه ی رفتارهای منافقانه توسط خلد شرفی (۱۳۹۴) تدوین شده و حاوی ۱۲ گویه می باشد که سه مؤلفه ماکیاولیسم، سیاست دفعی مدیریت در قبال منابع انسانی و سیاست جذبی مدیریت در قبال منابع انسانی را اندازه گیری می کند. این پرسشنامه براساس طیف ۵ گزینه ای لیکرت کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملاً موافقم می باشد که به گزینه ی کاملاً مخالفم نمره ۱، مخالفم نمره ۲، نظری ندارم نمره ۳، موافقم نمره ۴ و کاملاً موافقم نمره ۵ داده می شود. مؤلفه ماکیاولیسم: سوالات ۱ تا ۴، مؤلفه سیاست دفعی مدیریت در قبال منابع انسانی: سوالات ۵ تا ۸ و مؤلفه سیاست جذبی مدیریت در قبال منابع انسانی: سوالات ۹ تا ۱۲. برای تجزیه و تحلیل داده های این پژوهش از روش های آمار توصیفی و استنباطی در سطح جدول، فراوانی، درصد، میانگین و انحراف استاندارد، نمودار و آزمون کالموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است. برای پاسخ دادن به وضعیت متغیر رفتار منافقانه از آزمون تی تک گروهی و برای محاسبات و تجزیه و آماری به وسیله ی رایانه و نرم افزار SPSS16 انجام شد.



۳. یافته‌ها

جدول ۱: توزیع حجم نمونه بر اساس متغیر جمعیت شناختی جنسیت

جنس	تعداد	فراوانی	فراوانی تراکمی
مرد	۱۸۲	۵۴/۷	۵۴/۷
زن	۱۵۱	۴۵/۳	۰/۱۰۰
کل	۳۳۳	۰/۱۰۰	

نتایج مربوط به متغیر جمعیت شناختی به تفکیک جنسیت نشان داد بیشترین افراد نمونه مربوط به طبقه مردان با فراوانی ۱۸۲ (۵۴/۷) و کمترین مقدار مربوط به طبقه زنان با فراوانی ۱۵۱ (۴۵/۳) است.

جدول ۲: توزیع حجم نمونه بر اساس متغیر جمعیت شناختی سن

شاخص	تعداد	فراوانی	فراوانی تراکمی
زیر ۲۰ تا ۴۰ سال	۱۵۰	۴۵/۰	۴۵/۰
۴۱-۵۰	۱۴۷	۴۴/۱	۸۹/۲
بیشتر از ۵۰	۳۶	۱۰/۸	۰/۱۰۰
کل	۳۳۳	۰/۱۰۰	

نتایج جمعیت شناختی مربوط به تفکیک سن نشان داد بیشترین تعداد مربوط به طبقه زیر ۲۰ تا ۴۰ سال با فراوانی ۱۵۰ (۴۵/۰) و کمترین فراوانی مربوط به طبقه بیشتر از ۵۰ سال با فراوانی ۳۶ (۱۰/۸) بوده است.

جدول ۳: توزیع حجم نمونه بر اساس متغیر جمعیت شناختی سابقه کار

سنوات خدمت	تعداد	فراوانی	فراوانی تراکمی
زیر ۵ سال	۱۱۵	۳۴/۵	۳۴/۵
۱۰ تا ۵۰	۷۳	۲۱/۹	۵۶/۵
۲۰ تا ۱۱	۱۱۰	۳۳/۰	۸۹/۵
۳۰ تا ۲۱	۳۵	۱۰/۵	۰/۱۰۰
کل	۳۳۳	۰/۱۰۰	

نتایج جمعیت شناختی مربوط به تفکیک سنوات خدمت نشان داد بیشترین تعداد مربوط به طبقه ۱۱ تا ۲۰ سال با فراوانی ۱۱۰ (۳۳/۰) و کمترین مقدار مربوط به طبقه ۲۱ تا ۳۰ سال با فراوانی ۳۵ (۱۰/۵) بوده است.

جدول ۴: آزمون کالموگروف-اسمیرنوف (سنجش میزان نرمال بودن داده ها)

معناداری	Z	
۰/۳۸۳	۰/۹۰۷	رفتار منافقانه

آزمون‌هایی را که بر طبیعی بودن توزیع متغیر در جامعه استوار هستند، آزمون‌های پارامتریک گویند. برای استفاده از این روش‌ها پژوهشگر باید مفروضه‌هایی را رعایت کند. برخی از این مفروضه‌ها عبارت است از: (۱) داده‌های مورد استفاده پیوسته و منظم باشد یا به عبارت دیگر، مقیاس اندازه‌گیری فاصله‌ای یا نسبی باشد. بر اساس این فرض، آزمون‌های پارامتریک به مقیاس فاصله‌ای یا نسبی محدود هستند. (۲) متغیر مورد پژوهش در جامعه دارای توزیع طبیعی باشد (دلاور، ۱۳۸۸: ۴۸۲-۴۸۱). داده‌های مورد استفاده در این پژوهش به صورت پیوسته و منظم می‌باشد؛ به عبارت دیگر شرط مقیاس اندازه‌گیری لازم برقرار می‌باشد. از آنجا که یکی دیگر از شروط استفاده از آزمون‌های پارامتریک، نرمال بودن توزیع داده‌هاست؛ لذا برای بررسی این پیش‌فرض از آزمون کالموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است. هدف از انجام این آزمون این است که مشخص شود آیا داده‌ها از وضعیت نرمال برخوردارند یا نه. نتایج این آزمون در جدول ارائه شده است. همان گونه که در جدول ملاحظه می‌شود، مقادیر آماره Z در مورد متغیر پژوهش و سطح معنی‌داری متناظر با است ($p > 0/5$). از آنجا که مقادیر Z در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنی‌دار نبود، بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع داده‌های مربوط به هر دو متغیر تأیید می‌گردد و لذا می‌توان در ادامه از آزمون‌های پارامتریک جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده نمود.

جدول (۵): بررسی وضعیت رفتارهای منافقانه دبیران با استفاده از آزمون تی تک گروهی:

شاخص متغیر	میانگین مشاهده شده	انحراف استاندارد	میانگین آماری*	مقدار آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری
رفتارهای منافقانه	۳/۴۲	۰/۷۰	۳	۱۰/۵۷	۳۰۱	***۰/۰۰۰۱
ماکیاولیسم	۳/۵۹	۰/۹۱	۳	۱۱/۳۰	۳۰۱	***۰/۰۰۰۱
سیاست دفعی مدیریت در قبال منابع انسانی	۳/۴۰	۰/۷۸	۳	۸/۸۷	۳۰۱	**۰/۰۰۰۱
سیاست جذبی مدیریت در قبال منابع انسانی	۳/۲۸	۰/۷۶	۳	۶/۴۷	۳۰۱	**۰/۰۰۰۱

* در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

** در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

- میانگین آماری هر گویه در مقیاس پرسشنامه رفتارهای منافقانه ۳ است زیرا $1+2+3+4+5=15 \div 5=3$



یافته‌ها حاکی از آن است که میزان رفتارهای منافقانه دبیران شهر ساوه در مؤلفه ماکیاولیسم، میزان سیاست دفعی در قبال منابع انسانی، میزان سیاست جذبی و در قبال منابع انسانی بالاتر از حد متوسط (۳) است

۴. نتیجه گیری

مطالعه و بررسی بسیار حائز اهمیت است چراکه موفقیت مدارس را تحت تاثیر قرار میدهند. رفتارهای منافقانه دبیران می‌تواند فضای اعتماد و صمیمیت در مدرسه را خدشه‌دار کند و بر روابط بین همکاران، دانش‌آموزان و حتی اولیا تأثیر منفی بگذارد، دبیران الگوهای مهمی برای دانش‌آموزان هستند. مشاهده رفتارهای منافقانه می‌تواند الگوبرداری نادرست را ترویج داده و ارزش‌های اخلاقی را در ذهن دانش‌آموزان زیر سؤال ببرد، منجر به عدم صداقت و یکپارچگی میشود که این عوامل در رفتار می‌توانند منجر به کاهش انگیزه و تعهد در محیط کار شود که در نهایت بر کیفیت آموزش و عملکرد کلی مدرسه تأثیر می‌گذارد، رفتارهای منافقانه می‌تواند به درگیری‌ها، سوء تفاهم‌ها و کاهش همکاری در تیم‌های کاری منجر شود که این مسائل به نوبه خود بر مدیریت و کارایی مدرسه تأثیر می‌گذارد، توجه به پیامدهای منفی این رفتارها، ضرورت دارد که این پدیده به طور علمی مورد بررسی قرار گیرد تا بتوان راهکارهای مناسبی برای پیشگیری و کاهش آن ارائه داد بنابراین پژوهش حاضر با هدف بررسی وضعیت رفتارهای منافقانه دبیران انجام شد و نتایج نشان داد میزان رفتارهای منافقانه بالا بوده است به عبارتی وضعیت به دست آمده از میانگین ۳ بالاتر بوده است همچنین میزان رفتارهای منافقانه دبیران شهر ساوه در مؤلفه ماکیاولیسم، میزان سیاست دفعی در قبال منابع انسانی، میزان سیاست جذبی و در قبال منابع انسانی بالاتر از حد متوسط (۳) است. این بدان معنی است که وضعیت این که در سازمان دبیرانی هستند که حاضرند دیگران را دست‌اندر خود قرار دهند تا به موقعیت بهتری در سازمان دست یابند، وجود دارد. همچنین وضعیت از رفتار بعضی از دبیران معلوم است که آنها چاپلوسی را کار درست و عاقلانه‌ای می‌دانند، بعضی از دبیران سازمان حاضرند برای رسیدن به قدرت بیشتر، حقوق دیگران را پایمال کنند، مدیر به خیلی از تازه‌واردها سمت‌های مهمی داده است، مدیر از تازه‌واردهایی که خودش وارد سازمان کرده است حمایت قابل توجهی می‌کند، خیلی از تازه‌واردها توسط دبیران، از راه‌های نه چندان قانونی و شبهه‌ناک جذب سازمان شده‌اند. بنابراین رفتارهای منافقانه در بین دبیران شهر ساوه وجود دارد.

بر اساس یافته‌های حاصل از وضعیت سنجی رفتارهای منافقانه پیشنهاد میشود؛

- برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی منظم درباره اخلاق حرفه‌ای، صداقت، شفافیت و اهمیت یکپارچگی در رفتار.
- تأکید بر نقش دبیران به عنوان الگوهای اخلاقی برای دانش‌آموزان.
- تقویت ارتباطات باز و صادقانه بین کادر آموزشی و مدیریتی.
- تعریف روشن ارزش‌ها و هنجارهای اخلاقی در مدرسه و ترویج آنها.
- تشویق به بازخورد سازنده و حل مسالمت‌آمیز تعارضات.
- اجرای سیستم‌های ارزیابی عملکرد که بر اساس معیارهای عینی و شفاف باشد، نه روابط شخصی
- اعتباربخشی به صداقت و یکپارچگی در رفتار به عنوان بخشی از شاخص‌های ارزیابی
- گاهی اوقات، رفتارهای منافقانه می‌تواند ناشی از استرس، فشار کاری، یا مشکلات شخصی باشد. ارائه خدمات مشاوره و حمایت روانی می‌تواند به کاهش این رفتارها کمک کند.



منابع

خواجه محمود فاطمه، محمودی راد غلامحسین. (۱۳۹۶). بررسی تمایل به ترک خدمت و برخی عوامل مرتبط با آن در پرستاران شاغل بیمارستانهای دانشگاهی زابل. مجله بالینی پرستاری و مامایی، ۶ (۱): ۸۳-۷۳.

رحمانی، اسماعیل، قنبری، سیروس. (۱۴۰۱). نقش رهبری زهرآگین در ایجاد ترومای سازمانی، پژوهش در نظام های آموزشی، ۱۶ (۵۸)، ۳۴-۲۰.

ممی زاده جعفر. (۱۳۹۶). غیبت کارکنان سازمان. فصلنامه علمی - پژوهشی فرایند مدیریت و توسعه، ۱۱ (۳): ۶۵-۷۴.

نصر اصفهانی م، علامه سم، شائمی ع، تیموری د. (۱۳۹۰). بسط الگوی مفهوم سایش اجتماعی کارکنان در سازمان مورد مطالعه سازمان بهزیستی کشور، انجمن علوم مدیریت ایران، دوره (۱۱)، شماره (۴۱).

هادوی نژاد، مصطفی و بهارلویی، الهه. (۱۳۹۴). رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان: پیشایندها و پیامدهای سازمانی، مدیریت دولتی، ۷ (۲)، ۳۹۳-۴۱۲.

Applebaum SH, Hughes B. 1998. Ingratiation as a political tactic: Effects within the organization. *Management Decision*, 36, 85-9.

Argyris C, Schon D. 1974. *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*.

Colonel, G.; Reed, E. (2014). *U.S. Army Toxic Leadership. Parameters: journal of the US Army War College*.

DesAutels, C. L. (2019). *Deeper wounds? betrayal trauma survivors and value hypocrisy in the workplace*. Doctoral dissertation, California Southern University, Costa Mesa, California, United States

Effron Daniel A, Dale T, Miller. 2015. Do as I say, not as I've done: Suffering for a misdeed reduces the hypocrisy of advising others against it, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 131, November 2015, Pages 16-3

Gluskos UM. 1980. "Machiavellianism and Leadership". *Journal of Jarcho JM, Berkman ET, Lieberman MD*. 2010. The neural basis of rationalization: cognitive dissonance reduction during decision-making. *Social affective neuroscience*, 6 (4), 460-467

Hadadian, Z., Navidi, H., Digehsara, K. S., & Sabet, F. Z. (2016). Hypocritical, behavior and organization size: A game-theory approach. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(1), 166.

Hadavinejad, M., Danaeifard, H., Azar, A. & Khaef-elahi, A. A. (2010). Exploring the process of hypocritical behaviors in interpersonal communication at workplace using grounded theory. *Sterategic Management Thought*, 4(1): 81-130 (in Persian).

Hadavinejad, M., Danaeifard, H., Azar, A. & Khaef-elahi, A. A. (2013). Hypocritical behaviors in interpersonal communication at workplace. *Journal of Public Administration Perspective*, 4(13): 15-40 (in Persian).

Ingo Zettler Marc Solga. (2013). Machiavellianism to Job Performance, Volume 27 Issue 6, November December *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 22 (1): pp. 65-78.

Kessler SR, Bandelli AC, Spector PE, Borman WC, Nelson CE, Penney LM. 2010. Re Examining Machiavelli: A Three- Dimensional Model of Machiavellianism in Drory A, Gluskos UM. 1980. "Machiavellianism and Leadership". *Journal of Jarcho JM, Berkman ET, Lieberman MD*. 2010. The neural basis of rationalization: cognitive dissonance reduction during decision-making. *Social affective neuroscience*, 6 (4), 460-467.



- Lönnqvist Jan-Erik, Berndirlenbusch Gari Walkowitz, 2014, Moral hypocrisy: Experimental Social Pandy J. & Rastogi R. 1979. Machiavellianism and ingratiation. Journal of Social
- McCornack, S. A. (1997). The generation of deceptive messages: Laying the groundwork for a viable theory of interpersonal deception. In: Greene J. O. (eds.). message production: Advances in communication theory. Mahwah, NJ: Erlbaum: Message production: 91-126.
- Miao, Q., & Zhou, J. (2020). Corporate hypocrisy and counterproductive work behavior: A moderated mediation model of organizational identification and
- Naso RC. (2007). Beneath the mask: Hypocrisy and Psychoanalytic Psychology 24 (1), 113-125.
- Pinder, c, harlos, K. (2001). Employee silence: Quiescence acquiescence as responses to perceived injustice, Research in personal, Human Resources Management, 20 (69), 20-33.
- Price JL. 1986. Hypocrisy. In: Gentz WH, editor. The Dictionary of Bible and Religion. Nashville: Abingdon. Practice. 39:124-3.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2007). Organizational behavior. NJ: Prentice Hall
- Rousseau, D. M. 1995. Psychological contracts in organizations. Thousand Oaks, Harmon-Jones, E. & Mills, J. (2009). Cognitive Dissonance: Progress on a pivotal theory in social psychology, American Psychological Association, Washington, DC.
- Schindler, P., & Thomas, C. (1993). The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace", Psychological Reports, Vol. 73.
- Tan, H. H. & Tan, C. S. F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 126(2): 241-260
- Wilson DS, Near D, Miller RR. (1996). Machiavellianism : A Synthesis of the Evolutionary and Psychological Literatures Psychological Bulletin, 119 (2), 285-299.