

**رابطه رهبری قلدرمآبانه و رفتار منافقانه:  
نقش جو سکوت ادراک شده و اعتماد بین فردی**

امین زارع\*

دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه صنعتی  
مالک اشتر تهران

حسین علیزاده

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی تهران

سعید سپهری

کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان

DOI: 10.22067/pmt.v10i2.60708

**چکیده**

در این پژوهش، تأثیر سبک رهبری قلدرمآبانه بر بروز رفتار منافقانه مورد بررسی قرار گرفت. همچنین نقش میانجی‌گری اعتماد در رابطه بین رهبری قلدرمآبانه و رفتار منافقانه و نقش تعدیل‌گری جو سکوت ادراک شده در رابطه بین اعتماد بین فردی و رفتار منافقانه بررسی شد. جامعه آماری پژوهش، کارکنان ستادی یکی از ارگان‌های نظامی استان قزوین می‌باشد که از میان آنها ۸۱ نفر بر اساس فرمول کوکران مربوط به جامعه محدود، به عنوان نمونه آماری به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها، از ابزار پرسشنامه شامل پرسشنامه‌های استاندارد اعتماد بین فردی مک‌الیستر (۱۹۹۵)، جو سکوت ادراک شده واکولا و بورادوس (۲۰۰۵)، رفتار منافقانه باقری ماهونکی (۲۰۱۴) و پرسشنامه محقق ساخته رهبری قلدرمآبانه اقتباس شده از جرویک، مک کورمک و کسمیر (۲۰۰۶) استفاده شد. روایی و پایایی پرسشنامه‌های یاد شده با استفاده از روایی صوری، روایی سازه و همچنین محاسبه آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش‌های تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری قلدرمآبانه بر بروز رفتارهای منافقانه دارای تأثیر مثبت و معنادار و بر اعتماد بین فردی دارای تأثیر منفی و معنادار می‌باشد و اعتماد بین فردی بر بروز رفتارهای منافقانه تأثیر منفی و معنادار دارد. همچنین بر اساس نتایج پژوهش مشخص شد که جو سکوت ادراک شده به عنوان متغیر تعدیل‌گر در رابطه بین اعتماد بین فردی و رفتارهای منافقانه دارای تأثیر مثبت و معنادار است. در نهایت مشخص شد رهبری قلدرمآبانه به صورت غیرمستقیم و با توجه به نقش متغیر میانجی اعتماد بین فردی بر بروز رفتارهای منافقانه تأثیر دارد.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری قلدرمآبانه، اعتماد بین فردی، رفتار منافقانه، جو سکوت ادراک شده.

aminzare65@yahoo.com

\* نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۵/۱۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۹/۲۳

## مقدمه

در گونه خاصی از رفتار سازمانی، عضوی از اعضای سازمان در دست کم دو موقعیت ارتباطی بین فردی با دیگر ذینفعان سازمان، رفتارهای متفاوت و گاه متناقضی درباره یک موضوع نگرشی واحد از خود صادر می کند که تنها یکی از آنها با نگرش واقعی او سازگار است یا هیچ یک از آنها با نگرش واقعی وی سازگاری ندارد. گاه سازمان به قدری دچار چنین پدیده رفتاری می شود که در ارتباطات بین فردی در سازمان فراگیر می شود. لیندا اسمیرسیچ (۱۹۸۳) 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). این نمونه ای روشن بر بروز ادراک شدنی این گونه رفتارها در سازمان است. چنین شکلی از رفتار سازمانی، با نام رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی شناخته شده است. هیچ متغیری به اندازه اعتماد در رفتار میان فردی اثر ندارد؛ زیرا کارایی و دقت ارتباطات را تحت تأثیر قرار می دهد. اعتماد، انتظار مثبت از طرف مقابل است، و در آن فرد اطمینان می یابد طرف مقابل از طریق کلمات یا تصمیمات فرصت طلبانه عمل نمی کنند و می توان در موقعیت های مختلف به او اتکا کرد (Robbins & Judge, 2013). اعتماد زمانی مخدوش می شود که دست کم یکی از ابعاد آن آسیب ببیند؛ این ابعاد عبارت اند از: راست کرداری، ثبات، وفاداری، شایستگی و گشودگی (Zarghamifard; Daneefard & Zareimatin, 2016). راست کرداری، حاکی از میزان راستی و درستی است و از دیگر ابعاد اعتماد به مراتب مهم تر است (Tan & Tan, 2000)، ثبات به همگونی گفتار و کردار اشاره دارد (McGregor, 1987)؛ 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, 2013). چنانچه اعتماد بین فردی تحت تأثیر عواملی مانند سبک رهبری و جو سکوت ادراک شده قرار بگیرد و از میزان این اعتماد کاسته شود، زمینه بروز رفتار منافقانه فراهم خواهد شد. یکی از سبک های رهبری که می تواند مخدوش کننده اعتماد بین فردی و ایجاد کننده سکوت سازمانی باشد سبک رهبری قلدرمآبانه است. رهبران قلدرمآب، با بروز رفتارهای خشونت آمیز و ایجاد ترس و تهدید به طور مستقیم و یا غیرمستقیم، مانند تهدید به اخراج یا کم کردن درآمد، سعی می کنند بر کارکنان کنترل و تسلط داشته باشند. این گونه رهبران در روابط بین فردی به عنوان فردی قلدر شناخته می شوند، یعنی کسانی که با هدف نیل به منافع شخصی یا سازمانی خود، به راحتی افراد ناتوان و مطیع را تحت کنترل و تأثیر قرار می دهند (Harvey; Stoner; Hochwarter & Kacmar, 2007a). اگر رفتارهای انحرافی و خشونت آمیز به صورت یک هنجار سازمانی درآید، باعث ایجاد قلدری سازمانی شده و به تبع آن ماریپیچ سکوت رخ خواهد داد. قلدرمآبی می تواند باعث تشویق

تمایل به سکوت گردد (Harvey; Buckley; Heames; Zinko; Brouer & Ferris, 2007b). به این ترتیب کارکنان و حتی مدیران سطوح پایین سازمانی، ممکن است به علت ترس از منزوی شدن یا از دست دادن حمایت سازمانی، حاضر به چشم‌پوشی از آنچه که می‌دانند اشتباه است، شوند و سکوت اختیار کرده یا از گزارش واقعیات به رهبران قلدرمآب خودداری کنند. با توجه به موارد بیان شده، و تاثیرات منفی بروز قلدری سازمانی در ایجاد جو سکوت و سکوت سازمانی و از بین بردن اعتماد بین فردی و تشویق بروز رفتارهای منافقانه و تبعات منفی این موارد بر عملکرد شغلی و سازمانی، در این پژوهش رابطه بین سبک رهبری قلدرمآبانه را بر بروز رفتارهای منافقانه بررسی گردید. به منظور بررسی جامع‌تر این رابطه، نقش میانجی‌گر اعتماد بین فردی و همچنین نقش تعدیل‌گر جو سکوت ادراک شده نیز بررسی شد.

### مروری بر مبانی نظری

#### رهبری قلدرمآبانه

"رهبری" موضوعی است که از دیر باز نظر محققان و عموم مردم را به خود جلب کرده است. شاید علت جذابیت گسترده رهبری این باشد که رهبری، فرآیندی بسیار اسرارآمیز است که در زندگی همه افراد وجود دارد. در اکثر موارد، دانشمندان علوم رفتاری کوشیده‌اند تا بدانند بر اساس چه ویژگی‌ها، توانایی‌ها، رفتارها، منابع قدرت یا با تکیه بر چه جنبه‌هایی از موقعیت، توان رهبر در تأثیر بر پیروان و تحقق اهداف گروهی را می‌توان تعیین کرد (Yukl, 2003). سبک‌های متعددی برای رهبری بیان شده است مانند رهبری تحول‌آفرین، رهبری تبادلی و غیره. یکی از سبک‌های رهبری که بیشتر بر ابعاد منفی رهبری توجه دارد، سبک رهبری قلدرمآبانه می‌باشد. یکی از گونه‌های رهبری پرگزند، رهبری قلدرمآبانه است؛ چنین رهبری از قدرتش در برابر کسی که در موقعیتی ضعیف‌تر قرار دارد، استفاده روانی یا جسمی می‌کند. رهبرانی که قلدری را به نمایش می‌گذارند، در نظر زیردستان به عنوان رهبری قلدرمآب معرفی می‌شوند (Pelletier, 2010). قلدری اغلب از سوی رهبران و مدیران میانی رخ می‌دهد (Rayner & Cooper, 1997). زاف و اینرسن (۲۰۰۳) بیان نمودند که سه حالت از قلدری وجود دارد که با ویژگی‌های عاملان قلدری مرتبط می‌باشند: (۱) قلدری ممکن است به علت حفظ اعتماد به نفس و عزت نفس فرد باشد که در نتیجه باعث افزایش بروز رفتارهای پرخاشگرانه (استیصال، خشم، نگرانی و اضطراب و حسادت و بدخواهی) می‌شود، (۲) قلدری ممکن است به علت نداشتن صلاحیت‌های اجتماعی عاملان قلدری (نداشتن توان کنترل احساس و هیجان، نداشتن توان انعکاس خود و نداشتن وسعت نظر) باشد، (۳) قلدری ممکن است به علت خرده رفتارهای سیاسی که با هدف حفظ یا بهبود جایگاه فرد در سازمان صورت

گرفته و منجر به اذیت و آزار دیگران می‌شود، باشد (Zapf & Einarsen, 2003). رهبر قلدر به شدت عصبانی، تندخو و نسبت به دیگران حسود است؛ از همین رو به بی اعتبار کردن و نابودی دیگران می‌پردازد. حتی برای همکاران نزدیکش نیز تحمل او سخت است. علاوه بر این او مانند رهبری سنگدل از رفتار توهین آمیز خود لذت می‌برد. صدمه زدن به دیگران هدف اصلی یک رهبر قلدر است. چنین رهبری وقتی به طور جدی به چالش کشیده شود، دچار ترس و عقب‌نشینی می‌شود و سپس در زمان مناسب انتقام می‌گیرد (Whicker, 1996). او با بی اعتبار کردن دیگران می‌خواهد اعتبار خود را به رخ آن‌ها بکشد. به نظر می‌رسد او نسبت به توانایی‌های خود اعتماد به نفس دارد، اما در واقع به علت بی‌کفایتی، ترس وحشتناکی از دیگران دارد. رهبر قلدر طغیان‌گر و اهل رجزخوانی است و به تحقیر و تخریب افراد می‌پردازد. او با چنین اقداماتی می‌خواهد خود را قدرتمند نشان دهد. همچنین، رهبر قلدر به منظور ایجاد محیطی در جهت منفعت خود و کنترل بیشتر، دیگران را تهدید و در آن‌ها ترس ایجاد می‌کند (Williams, 2005). خشونت این نوع رهبری، حتی پس از ترک سازمان نیز در افراد اثر ماندگار دارد. از مصادیق قلدری می‌توان به این موارد اشاره کرد: سرزنش کردن زیردست به علت خطاهایش، تقاضای کارهای غیرمنطقی، انتقاد از توانایی کاری فرد، به کارگیری متناقض قوانین، تهدید کارکنان به خاتمه خدمت، توهین و تحقیر فرد، کوچک شمردن دستاوردهای فرد، بی‌اعتبار کردن کار دیگران و اخراج از گروه اجتماعی (Pelletier, 2009; Roter, 2011).

#### رفتار منافقانه

نفاق نوعی دروغ است که بر پایه آن، فرد نگرش خاصی را وانمود می‌کند تا نزد دیگران مقدس یا موجه جلوه کند؛ به بیان دیگر، فرد منافق درصدد است تا برخلاف واقع، خوب و جذاب نشان داده شود؛ بر این اساس نفاق، رفتاری جعلی و فریبکارانه‌ای است که اولاً به نگرشی ناهمگون با نگرش واقعی فرد اشاره دارد و ثانیاً به منظور جلب نظر مثبت و نفوذ در مخاطب بروز می‌کند (Hadavinejad; Danaeefard; Azar & Khaefi Elahi, 2010). بخش وسیعی از ادبیات، نفاق را به عنوان یک رفتار فریبکارانه ارزیابی کرده‌اند. این ارتباطات فریبکارانه بسیار بغرنج و پیچیده بوده و غالباً هیچ ردپا و اثری نیز از خود باقی نمی‌گذارند. بر این اساس می‌تواند بیان کرد که نفاق یک رفتار مخفی و پوشیده از دیگران است و تنها نشانه و علامت این عارضه سازمانی این است که یک شخص به صورت منافقانه رفتار کند. بنابراین رفتار منافقانه، رفتاری است که در آن یک شخص بدون تغییر نگرش خود، یک رفتار ناهمگون را برای یک موضوع نگرشی خاص از خود بروز دهد (Hadadian; Navidi; Shafei Digehsara & Zaer Sabet, 2016). بستر ظهور رفتار منافقانه، ارتباطات بین فردی است؛ زیرا بدیهی است که چنین رفتاری در ارتباط با

دیگران محقق می‌شود. حال اگر ارتباطات بین فردی در سازمان مورد نظر باشد و دامن چنین ارتباطاتی به رفتارهای منافقانه آلوده و شیوع آن در سازمان قابل ادراک باشد، با پدیده‌ی «رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان» روبرو خواهیم بود (Hadavinejad et al., 2010). رفتار منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، رفتاری است که در آن بعضی از اعضای سازمان در حداقل دو موقعیت ارتباطی بین فردی با دیگر ذینفعان سازمان، به صورت متفاوت یا متناقض رفتار می‌کنند به نحوی که تنها یکی از آن رفتارها با نگرش واقعی ایشان سازگار است یا هیچ یک از آنها با نگرش واقعی ایشان تطبیق ندارد (Hadadian et al., 2016). در حوزه مدیریت و سازمان، مقصود از نفاق سازمانی، ناسازگاری ادراک شده 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 بین فردی در سازمان، همه شیوه‌های برقراری ارتباطات بین فردی را - اعم از کلامی، نوشتاری و غیر کلامی (Robbins & Judge, 2013) در بر می‌گیرد. رفتار منافقانه دارای پیامدهای بسیاری مانند تیرگی جو اعتماد در روابط میان فردی (Golembiewski & McConkie, 1975) و کاهش عملکرد گروهی (Dirks & Ferrin, 2002) می‌باشد و بر ثبات بلندمدت سازمانی و آسودگی خاطر اعضای سازمان مؤثر است (Hadadian et al., 2016).

رفتار سیاسی در سازمان، جزء لاینفک زندگی سازمانی است. این نوع از رفتارها، محیط کاری تفرقه-افکن و مخربی را ایجاد خواهند کرد که آثار منفی فزاینده‌ای بر سازمان دارد (Shiri; Khold Sharafi; Dehghani & Yasini, 2015). رفتار سیاسی در سازمان ماهیتی منفعت طلبانه دارد و به نظر می‌رسد ریشه و سابقه این گونه رفتارها در مکتب ماکیاولیسم می‌باشد. ماکیاولی اعتقاد داشت که هر گونه تاکتیک مؤثر، صرف نظر از اخلاقیات آن، قابل قبول است (Judge; Piccolo & Kosalka, 2009). افراد با سطح ماکیاولی بالا را به عنوان افرادی متقلب، حيله گر و افرادی غیر اخلاقی توصیف کرده‌اند (Hodson; Hogg & MacInnis, 2009) و این گونه افراد را به سه گروه اصلی طبقه‌بندی کردند: به کار بردن استراتژی‌های فریبده و نفوذ و کنترل غیرمنصفانه در برخورد با دیگران، تنبل و غیرقابل اعتماد دانستن دیگران و اعتقاد به اخلاق مطابق آیین و قاعده نداشتن (O'Boyle; Forsyth; Banks & McDaniel, 2012). از طرفی قلدری سازمانی شامل سوء استفاده و رفتارهای توهین آمیزی که مداوم بوده و برای سلامتی مضر بوده و به شکل حمله لفظی، رفتارهای تهاجمی (زبانی و غیرزبانی)، دخالت و خرابکاری در حین انجام کار صورت گرفته و هدف آن تهدید و تحقیر و ترساندن یک شخص است، می‌باشد. این رفتار منفی، فقط یک رفتار

بی ادبانه نیست بلکه نوعی از تجاوز شخصی دارای فراوانی خاص، مستمر و نامتنجاس بین دو جزء با قدرت‌های متفاوت می‌باشد (Lutgen-Sandvik; Namie & Namie, 2009). بر این اساس به نظر می‌رسد با توجه به ویژگی‌هایی که در مورد رهبران قلدرمآب بیان شد، می‌توان بخشی از رفتارهای این رهبران را ماکیاولی دانست. افراد با سطح ماکیاولیسم بالا ممکن است رفتارهای پرخاشگرانه، سوداگر و منحرفی را به منظور کسب اهداف شخصی و سازمانی به کار گیرند و نسبت به رفاه افراد پیرامون خود کم توجهی نمایند. افراد ماکیاول توجهی به امور اخلاقی ندارند و عموماً به عنوان افرادی غیراخلاقی معرفی می‌شوند (Valentine & Fleischman, 2003). کتز (۱۹۶۰) برای نگرش چهار کارویژه تطبیق، دفاع از خود، ابراز ارزش و دانش را برشمرده شده است. تطبیق به این معناست که فرد بر اساس نگرش خود، با محیط اطرافش تطبیق می‌یابد. به عنوان مثال، فردی که رفتار مدیریت ارشد سازمان را با خود غیرمنصفانه ادراک می‌کند، نسبت به وی نگرش منفی پیدا می‌کند و این نگرش می‌تواند به مبنایی برای رفتارهای آتی او در سازمان تبدیل شود. دفاع از خود نیز بدین معناست که فرد از تصویر خود دفاع می‌کند؛ به عنوان مثال، ممکن است رفتار برخی از کارکنان سازمان موجب شود مدیر ارشد چنین ادراک کند که به زعم آنها وی رفتارهای تبعیض آمیز انجام می‌دهد؛ از این رو نسبت به آنها نگرشی منفی پیدا می‌کند و احتمالاً برای دفاع از خود به سرزنش آنها می‌پردازند (Katz, 1960). اینگونه به نظر می‌رسد وقتی رهبر، رفتارهای منحرف و قلدرمآبانه‌ای همچون تمسخر کردن دیگران، سرزنش مداوم افراد به علت اشتباهات گذشته و غیره از خود بروز داده و همانند ماکیاول‌ها به رعایت معیارهای اخلاقی توجه چندانی نداشته باشد، کارکنانی که هدف قلدری قرار گرفته‌اند، ترجیح می‌دهند برای در امان ماندن از اثرات منفی و پرخاشگری‌های رهبر، در لاک دفاعی فرو رفته و رو به رفتارهای سیاسی آورده و شاهد بروز دوگانگی رفتاری از جانب آنان باشیم. هادوی‌نژاد و همکاران (۲۰۱۶) اشاره می‌کنند یکی از علل بروز رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی، میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده طلبانه چند سویه در اعضای سازمان می‌باشد. بدین معنا که اعضا تمایل دارند در اذهان گروه‌های مختلف سازمان چهره‌ای موجه از خود پدید آورند. به این ترتیب، کنشگر نگرش‌های متفاوت و گاه متناقض، اما مساعد و سازگار با نگرش‌های مخاطبان ارائه می‌دهد که دست کم یکی از آنها برای خودشیرینی است. نخستین کسانی که مرتکب این رفتارها در سازمان مورد مطالعه شده بودند (کنشگران اولیه)، به لحاظ رفتاری، ماکیاولیسم بالایی داشتند. گروهی دیگر از کارکنان (کنشگران ثانویه)، ادراک بی‌عدالتی می‌کردند و از آنجا که ادراک بالایی سیاست سازمانی هم داشتند، به تبع کنشگران اولیه رفتارهای مزبور را نشان می‌دادند. در کنار بستر شکل‌گیری این رفتارهای، شرایط مداخله-

گر مدیریتی و سازمانی نیز موجبات فراهم کردن زمینه‌ای عام را برای رخداد این رفتارها ایجاد کرده بودند. برای مثال، ضعف عملکرد شغلی مدیریت، ماکیاولیسم بالا و سیاست پیشگی مدیریت از جمله شرایط مدیریتی بودند. مدیریت برای اینکه بتواند از یک سو بر ضعف مدیریتی خود سرپوش بگذارد و از سوی دیگر وانمود کنند که در سازمان اقتدار مناسبی دارد، سبک رهبری مبتنی بر مبادله رهبر با اعضا را اتخاذ کرده بود تا از این طریق گروهی از کارکنان را مدافع حریم فرمانروایی خود قرار دهد. به این منظور و برای جلب حمایت این کمر بند امنیتی پیرامون خود از طریق پشتیبانی مادی و معنوی ایشان، لاجرم قانون‌گریزی را سرلوحه خود قرار داده بود تا بتواند با تفسیر به رأی مفاد برخی قوانین، سهم منافع خود و پیروان پیرامونش را فزونی بخشد (Hadavinejad & Amir Khanloue, 2016). به این ترتیب میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده طلبانه و ماکیاولیسم رهبران قلدرمآب، زمینه ساز بروز رفتارهای منافقانه در سطح مدیریتی و کارکنان خواهد شد. خودشیرینی شکلی از نفوذ اجتماعی است که به عنوان یک تاکتیک سیاسی مورد استفاده کارکنان برای پیشبرد منافع شخصی خود، تعریف می‌شود و می‌تواند به شکل چاپلوسی و تبعیت بروز پیدا کند (Harvey et al., 2007a). خودشیرینی از جمله رفتارهای سیاسی با هدف جلب منافع فردی است (Ralston, 1985). پندی و راستوجی (۱۹۷۹) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که افراد با ماکیاولیسم بیشتر، تمایل بیشتری به استفاده از تاکتیک خودشیرینی دارند (Pandy & Rastogi, 1979). با توجه به وجود خصیصه‌های ماکیاولی در رهبران قلدرمآب، کارکنان جهت کسب یا حفظ منافع خود به سمت خودشیرینی و بروز رفتارهای چاپلوسانه گرایش پیدا می‌کنند و زمینه چاپلوس‌پروی فراهم خواهد شد. هادوی‌نژاد و امیرخانلو (۲۰۱۶) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که در سطح سازمانی، نفاق در سازمان در جریان چاپلوس‌پرویی مدیریت ریشه دارد و بر این اساس نفاق عبارت است از "فرایند بسترسازی مدیریت سازمان برای پرورش متملق به عنوان حامی کمر بند مدیریت" (Hadavinejad & Amir Khanloue, 2016). به این ترتیب چاپلوسی سازمانی و چاپلوس‌پروی مدیریت که از تبعات سبک رهبری قلدرمآبانه می‌باشد، باعث بروز رفتارهای منافقانه خواهد شد. همچنین باقری ماهونکی (۲۰۱۴) در پژوهش خود با عنوان " بررسی تأثیر سبک رهبری در رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان‌های دولتی رفسنجان " به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری مبتنی بر اعتماد مدیریت به کارکنان در رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در دو سطح سازمان و گروه کاری اثر منفی معناداری دارد (Bagheri Mahunaki, 2014). بر طبق مطالب ارائه شده فرضیه اول پژوهش به صورت زیر خواهد بود:

فرضیه ۱: رهبری قلدرمآبانه بر بروز رفتار منافقانه تأثیر مثبت و معناداری دارد.

## اعتماد بین فردی

اعتماد به عنوان "پیمان دو جانبه با دیگران در جهت نیل به هدف و انجام رفتاری" تعریف شده است (Kohn, 1986). در واقع اعتماد، نوعی تمایل به پذیرش ریسک است و سطح اعتماد نشانگر میزان ریسکی است که یک فرد تمایل به پذیرش آن دارد (Schoorman; Mayer & Davis, 2007). برای نخستین بار لوئیس و ویگرت (۱۹۸۵) این نکته را خاطر نشان کردند که اعتماد دارای دو مؤلفه شناختی و عاطفی است یعنی می تواند مبتنی بر شناخت یا بر عواطف باشد (kim, 2006). اعتماد شناختی شامل نوعی از اعتماد است که در آن افراد به دنبال منطقی برای اعتماد به دیگری هستند (Erdem & Ozen, 2004). اعتماد شناختی اساس منطقی و عقلایی دارد و به این معناست که افراد نسبت به یکدیگر، در چه زمینه ای و تحت چه شرایطی اعتماد می کنند. آن ها این انتخاب را بر اساس دلایل قانع کننده و مدارک مستند از قابل اعتماد بودن دیگران بنا می کنند. اعتماد عاطفی عبارت از نوعی ارتباط هیجانی با شخصی یا شیئی است که از درک احساسات و انگیزه ها به وجود می آید (McAllister, 1995). اعتماد مبتنی بر شناخت به وسیله ادراک خود و علاقه خود از نشانگرهای عملکرد و واقعیت فعالیت های دیگری ساخته می شود و مبنای این اعتماد، استدلال شناختی است. به عنوان مثال اگر یک فرد به وسیله آموزش های آزمایشگاهی و حرفه ای، تجربیات و یا نقش های عملکردی یک فرد معتمد تحت تأثیر قرار گیرد، در این فرد تمایل به گسترش اعتماد مبتنی بر شناخت به وجود خواهد آمد. در مقابل اعتماد مبتنی بر عواطف به وسیله قراردادهای هیجانی اجتماعی ساخته می شود که فراتر از مرزهای یک رابطه تجاری یا حرفه ای وجود دارد (Oreyzi & Barati, 2014). ممکن است یک رابطه از اعتماد شناختی آغاز شود، اما از طریق تجربه به اعتماد عاطفی تبدیل شود. در روابط نزدیک میان افراد، اعتماد عاطفی بر پایه اعتماد شناختی بنا می شود (Keshavarzi; Bygi Nia & Rezaee, 2012). بر مبنای ادبیات مربوط به قلدری، رهبران قلدرمآب پنج رفتار زیر از خود بروز می دهند: ۱- بی ثباتی<sup>۱</sup> (اختصاص کارها و وظایف بی معنی، یا یادآوری مکرر اشتباهات افراد قربانی قلدری)؛ ۲- انزوا و جداسازی<sup>۲</sup> (جلوگیری از دسترسی به آموزش، یا خودداری از در دسترس قرار دادن اطلاعات)؛ ۳- کار بیش از حد<sup>۳</sup> (اختصاص زمان پایان کار به گونه ای غیر قابل اجرا، یا وا داشتن قربانیان به انجام کارهای بیهوده و غیر ضروری)؛ ۴- تهدید نسبت به جایگاه شخصی یا طعنه های کلامی (توهین یا تمسخر قربانیان قلدری)، و ۵- تهدید نسبت به

<sup>۱</sup> . Destabilization

<sup>۲</sup> . Isolation

<sup>۳</sup> . Overwork



جایگاه حرفه‌ای (تحقیر در برابر عموم و یا متهم شدن به عدم تلاش) (Djurkovic; McCormack & Casimir, 2006). محققان معمولاً قلدری را مربوط به تعاملات چهره به چهره می‌دانند (Watherbee, 2010). اگرچه رفتارهای قلدرمآبانه می‌توانند از عوامل مربوط به محیط کار (مانند همکاران، سرپرستان یا زیردستان) نشأت بگیرد، ولی مساله‌ای که بیشتر نمود پیدا می‌کند، میزان قدرت یا احساس قدرت توسط عاملان قلدری می‌باشد بدین معنا که معمولاً عاملان قلدری، قدرت بیشتری نسبت به قربانیان قلدری داشته یا احساس قدرت بیشتر نسبت به قربانیان دارند (Mikkelsen & Einarsen, 2002). با توجه به اینکه رهبران قلدرمآب، جهت حفظ جایگاه خود اقدام به اعمال رفتارهای قلدرمآبه می‌کنند، متعاقباً اثرات منفی این رفتارها بر سطح فردی و سازمانی نمود پیدا خواهد کرد و بر اعتماد بین فردی تأثیرگذار خواهد بود. هیچ تغییری به اندازه اعتماد در رفتار میان فردی اثر ندارد؛ زیرا کارایی و دقت ارتباطات را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اعتماد، انتظار مثبت از طرف مقابل است و در آن فرد اطمینان می‌یابد طرف مقابل از طریق کلمات، اقدامات یا تصمیمات فرصت طلبانه عمل نمی‌کند و می‌توان در موقعیت‌های مختلف به او اتکا کرد (Robbins & Judge, 2013). به طور خاص می‌توان اشاره کرد که از میان ابعاد اعتماد، بعد راست-کرداری از درجه اهمیت بیشتری برخوردار است. راست‌کرداری به آن ویژگی سازمان باز می‌گردد که کارکنان احساس کنند سازمان در تعامل‌های دورن سازمانی و میان سازمانی خود عادل است. همچنین راست‌کرداری به اصول و ارزش‌های اعتمادشونده که بوسیله اعتمادکننده قابل احترام و پذیرش هستند، اطلاق می‌شود و شامل عواملی مانند برابری و عدالت، فراهم کردن جهت و راهنمایی برای کارکنان، تشویق به باز بودن و صداقت در روابط بین دارندگان نقش‌های سازمانی است (Mohammad Zadeh; Rahman Seresht & Kush Zadeh 2013). در صورت آشکارشدن رفتارهای بی‌صداقتی، بی‌اخلاقی و نادیده گرفتن ارزش‌ها و درستی، راستی و ثبات رفتار، ارتباطات بین فردی دستخوش بی‌اعتمادی خواهد شد (Zareimatin, 2009). هادوی‌نژاد و همکاران (۲۰۱۰) شرایط مدیریتی گروه حاکم بر سازمان از جمله عواملی می‌دانند که اعتماد بین فردی را کاهش می‌شود. یکی از این شرایط مدیریتی مطرح شده ماکیاولیسم بالای رهبران می‌باشد که می‌تواند در کنار سایر عوامل، اعتماد بین فردی را مخدوش کند (Hadavinejad et al., 2010). رهبران قلدرمآب به علت بروز رفتارهای قلدرمآبانه مانند طعنه‌های کلامی، توهین به شخصیت افراد و واگذاری حجم بالای کاری به افراد زمینه‌ساز بروز احساس بی‌عدالتی و بی-اعتمادی که مقدمه‌ای بر کاهش اعتماد بین فردی میان کارکنان و رهبران سازمانی است، می‌شوند. به این

ترتیب با افزایش قلدرمآبی رهبران، سطح اعتماد بین فردی کاهش خواهد یافت. بر این اساس تأثیر رهبری قلدرمآبانه بر اعتماد بین فردی را در قالب فرضیه زیر بررسی خواهیم کرد:

فرضیه ۲: رهبری قلدرمآبانه بر اعتماد بین فردی تأثیر منفی و معناداری دارد.

#### سکوت سازمانی و جو سکوت ادراک شده

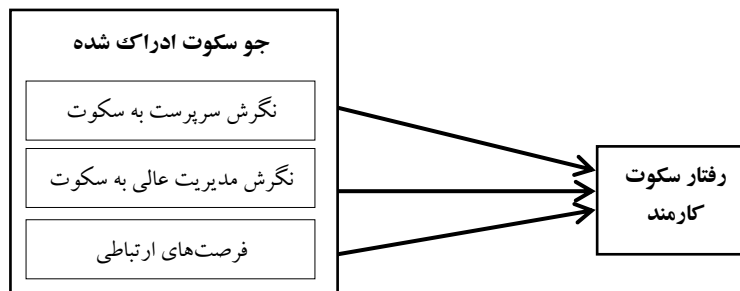
مشارکت و همکاری کارکنان برای پیشبرد امور سازمان‌ها ضروری است، زیرا آن‌ها منبع تغییر، نوآوری و ابتکار محسوب می‌شوند. مفهومی نیز به نام صدای سازمانی<sup>۱</sup> وجود دارد که به این معنی است که کارکنان آزادند نقطه نظرات خود را بیان کنند و اقدامات سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند. با وجود آنکه صدای سازمانی، یکی از منابع قدرتمند برای تغییرات سازمانی محسوب می‌شود، کارکنان غالباً تمایلی به بیان عقاید و دیدگاه‌های خود ندارند و این نقطه مقابل صدای سازمانی است که موریسون و میلیکن<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) آن را "سکوت سازمانی"<sup>۳</sup> نام نهادند (Bowen & Blackmon, 2003). سکوت، توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌ها شامل فرآیندهای تصمیم‌گیری، فرآیندهای مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل مؤثر بر سکوت است (Dimitris & Vakola, 2007)؛ اما در عین حال دو عامل اصلی که سبب سکوت کارمندان در سازمان می‌گردد عبارت‌اند از: ترس مدیران از بازخورهای منفی از سوی کارمندان به دلیل به خطر افتادن منافع و موقعیتشان؛ و تصور کارکنان از باورهای مدیریت در مورد آنها. این باورهای ضمنی شامل برخی تفکرهای مدیریت مبنی بر اینکه کارمندان فقط منافع شخصی خود را در نظر می‌گیرند، است. مدیر سازمان بیشتر از همه می‌فهمد و بهترین‌ها را می‌داند و اینکه اختلاف عقیده‌ها ماهیتاً مسائل مضرری برای سازمان به شمار می‌رود. این مسائل اگرچه باورهای مدیریت هستند و ممکن است هیچ یک در سازمان واقعیت نداشته باشند، اما عواطف و احساسات مخربی را همچون ترس، فریب و خشم در کارکنان سازمان به وجود می‌آورند و در نهایت سبب ایجاد سکوت کارکنان می‌گردند (Slad, 2008). واکولا و بورداس (۲۰۰۵) مدل ماخذ و پیامدهای سکوت سازمانی را به صورت تجربی تست کردند. آن‌ها با نظرخواهی از ۶۷۷ نفر از کارمندان سازمانی در بخش تکنولوژی، سه بعد از ابعاد جو سکوت ادراک شده را شناسایی کردند: نگرش سرپرستان به سکوت، نگرش مدیریت

<sup>۱</sup> . Organizational Voice

<sup>۲</sup> . Morrison & Milliken

<sup>۳</sup> . Organizational Silence

عالی به سکوت، و فرصت‌های ارتباطی (شکل ۱). این سه بعد به پیش‌بینی رفتار سکوت کارکنان می‌پردازند (Vakola & Bourados, 2005).



شکل ۱: مدل جو و رفتار سکوت (Vakola & Bourados, 2005)

این سه بعد در ادامه توضیح داده شده است:

نگرش مدیریت عالی به سکوت: مدارک معتبری در دست است که واکنش منفی مدیران عالی و سرپرستان را در برابر دریافت بازخوردهای منفی تأیید می‌کند و نشان می‌دهد که آن‌ها از دریافت بازخوردهای منفی اجتناب می‌نمایند و در صورت دریافت، آن‌ها را تحریف می‌کنند. این بدان علت است که آن‌ها می‌خواهند احساس شرمندگی، تهدید و بی‌کفایتی را از خود دور کنند. لذا مقاصد و نیت زیردستانشان و اعتبار و صحت و بازخوردها را زیر سؤال می‌برند.

نگرش سرپرستان به سکوت: رفتار سرپرستان، جنبه‌های گوناگون از رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این به دلیل قدرتی است که سرپرست در ارتباط با خروجی‌های کارکنان دارد و نیز به خاطر ماهیت روابط سرپرست - زیردست است. گرچه سرپرستان به نقش و وظیفه خود در برابر تغییرات متعهد شده‌اند و حامی تلاش‌ها برای بهبود هستند، ولی با این همه از ارائه نظراتی که در مورد بجا نبودن عملکردشان و ... هستند می‌ترسند و حالت تدافعی به خود می‌گیرند. در نتیجه، سرزنش شدن بابت هر مسئله‌ای را دوست ندارند و ترجیح می‌دهند تغییری منفی از رفتار زیردستانشان داشته باشند. این نوع رفتار "خرده" جو سکوت را در سازمان حاکم می‌کند که در آن کارکنان نمی‌توانند به سرپرستان اعتماد کنند که آیا در صورت افشای اشتباهات یا زیر سؤال بردن شیوه‌های عمل، به طور مستقیم و غیرمستقیم تنبیه و مجازات خواهند شد یا نه؟

فرصت‌های ارتباطی: بسیاری از پژوهشگران در گذشته نشان دادند که وقتی فرصت‌های ارتباطی وجود دارند و کانال‌های ارتباطی باز هستند، دخالت در تصمیم‌گیری و مشارکت فعالانه در گفت‌وگوهای مرتبط با

مسائل سازمان و همچنین اعتماد به مدیریت ارتقا می‌یابد. شماری از نویسندگان پی برده‌اند که ارتباط مثبتی بین جریان اطلاعات در سازمان و سطوح غیبت و بهره‌وری وجود دارد. در صورت فراهم شدن امکان بی-پرده‌گویی در مورد مسائل سازمانی، کارکنان فرصتی برای تسهیم اطلاعات، ارائه عقاید و پیشنهادهای پیدا می‌کنند و این باعث می‌شود احساس تعلق بیشتری پیدا کنند و بیشتر دخالت نمایند (Danaeefard; Fani & Barati, 2011).

مقصود از جو سکوت، فضای حاکم بر سازمان است که در آن اعضای سازمان ترجیح می‌دهند معایب و مشکلات سازمان را مطرح نکنند؛ زیرا به باور آنها ارزش گفتن ندارد و تبعات آن در آینده دامان خودشان را می‌گیرد (Morrison & Milliken, 2000). زمانی که سازمان جو سکوت را تقویت می‌کند، دیدگاه‌ها، عقیده‌ها و ترجیحات متنوع و اهداف سازمان، احتمالاً مشوق اظهارنظر نخواهد بود؛ از این رو چنین سازمانی وارد فرایندی می‌شود که به طور مناسب به اهدافش دست نمی‌یابد و به دنبال تلاش برای یادگیری از تجربه‌ها نخواهد بود. در واقع، چنین سازمانی در ورطه‌ای گرفتار می‌شود که اثرهای منفی سکوت بر تصمیم‌گیری سازمانی و فرایندهای تغییر در آن تقویت خواهد شد (Dixon, 1992). جو سکوت، جوی است که با ۲ باور مشترک میان کارکنان مشخص می‌شود: ۱) صحبت و اظهار نظر در مورد مشکلات سازمانی، ارزش تلاش کردن ندارد و ۲) ابراز کردن آزادانه عقاید و نگرانی‌ها، کاری خطرناک است. وقتی چنین جوی در سازمان وجود داشته باشد، پاسخ غالب و بارز در آن سازمان، پاسخ سکوت خواهد بود (Morrison & Milliken, 2000) و به این ترتیب جو سکوت منجر به بروز سکوت سازمانی خواهد شد. یکی از پیامدهای سکوت سازمانی، احساس کارکنان در خصوص عدم قدرشناسی است و کارکنان زمانی احساس بی‌ارزشی می‌کنند که مشاهده کنند خود و همکارانشان نمی‌توانند آزادانه دیدگاه‌هایشان را بیان کنند (Zareeimatin; Taheri & Sayyar, 2012). از طرفی، کار کردن افراد با یکدیگر اغلب، مستلزم وابستگی متقابل آنها با یکدیگر است. در این بین، احساس اعتمادی که کارکنان نسبت به مدیران، همکاران و ذینفعان سازمانی دارند، رفتار آنها و روابطشان با سایر افراد و سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Yilmaz, 2008). با سایه افکن سکوت و جو سکوت در سازمان، اعتماد بین فردی نیز مخدوش خواهد شد. نتایج پژوهش شن (۲۰۰۸) در مورد ارتباط اعتماد و سکوت کارکنان، حکایت از این داشت که بین متغیرهای اعتماد به سازمان، اعتماد به مدیریت و اعتماد به همکاران و متغیر رفتار سکوت رابطه منفی معناداری برقرار است (Shen, 2008). مطالعه نیکولائو واکولا و بورانتاس (۲۰۱۱) نشان داد که اعتماد به سازمان، اعتماد به رهبری (مدیریت عالی) و اعتماد به سرپرست با سکوت سازمانی همبستگی

منفی دارند و این سه نوع اعتماد در مجموع بیش از ۳۸ درصد از واریانس سکوت سازمانی را پیش‌بینی می‌نمایند (Nikolaou; Vakola & Bourantas, 2011). هادوی‌نژاد و همکاران (۲۰۱۰) بیان می‌کنند در صورتی که ابعاد اعتماد، آسیب دیده و اعتماد مخدوش شود؛ ارتباطات بین فردی دستخوش بی‌اعتمادی خواهد شد و کسی که نفاقش توسط دیگران آشکار شده است، به نادرستی و 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 تلون است که معلوم نمی‌شود آیا واقعاً مهارت و تخصصی را که فرد مدعی داشتن آن است، حقیقت دارد یا خیر. به این ترتیب رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، آستن زوال اعتماد بین فردی می‌شود (Hadavinejad et al., 2010). بر اساس اثر گلم<sup>۱</sup>، انتظار می‌رود مدیری که از سبک رهبری مبتنی بر بی‌اعتمادی به کارکنان تبعیت می‌کند، عملاً بی‌اعتمادی را به آنها القا کند و هر چه اعتماد بین اعضای سازمان کمتر شود بر دامنه رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان افزوده می‌شود (Bagheri Mahunaki, 2014). هادوی‌نژاد و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهش خود با عنوان "کاوش فرایند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان با استفاده از نظریه داده‌بنیاد" به این نتیجه رسیدند که متأثر از رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر در بروز آنها، دو دسته پیامد سازمانی و فردی حاصل می‌شود. نخستین پیامد سازمانی، کاهش اعتماد بین فردی در سازمان بود (Hadavinejad et al., 2010). بر این اساس فرضیه سوم از این قرار است که:

فرضیه ۳. اعتماد بین فردی بر بروز رفتار منافقانه تأثیر منفی و معناداری دارد.

جو سکوت در سازمان سبب می‌شود آن دسته از اعضای سازمان که بنای رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی را ندارند، از مقابله و مواجهه با این رفتارها خودداری کنند (Hadavinejad et al., 2010). هادوی‌نژاد و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان "رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان: پیشایندها و پیامدهای سازمانی" که در یک نمونه ۲۸۰ نفری از کارکنان سازمان‌های اجرایی نجف آباد صورت گرفت، با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری مدل پویایی‌های روابط بین پیشایندها و پیامدهای رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان را تدوین و آزمون کردند. نتایج در سطح اطمینان ۹۵ درصد نشان دهنده این بود که سه متغیر جو سکوت، ارتباطات بین فردی سیاسی و ضعف قانونی - نظارتی

<sup>۱</sup> . Golem Effect

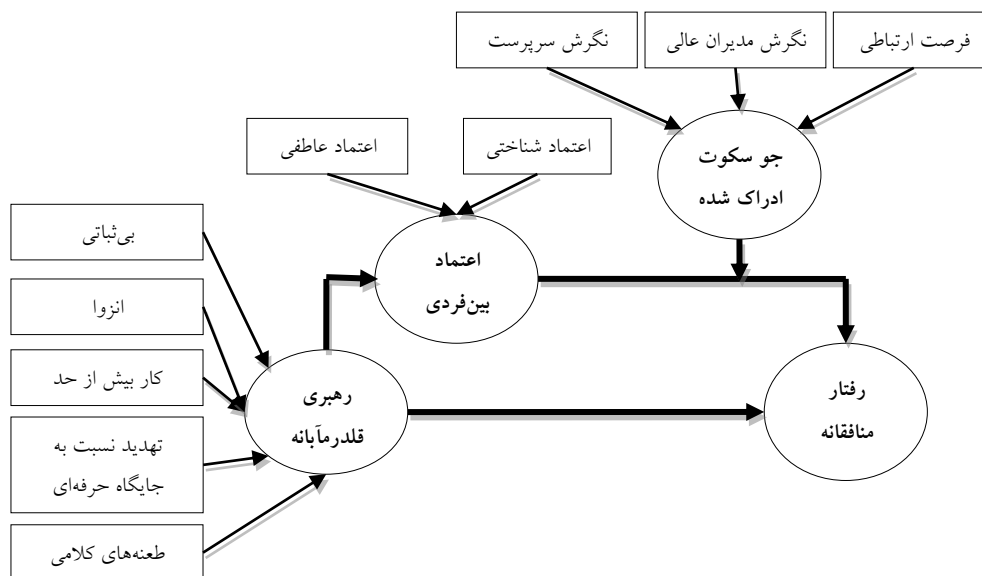
پیشایندهای رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی محسوب می شوند (Hadavinejad & Baharlouie, 2015). بر این اساس ما در این پژوهش نقش تعدیل گری جو سکوت ادراک شده را در رابطه بین اعتماد بین فردی و رفتار منافقانه را بررسی خواهیم کرد:

فرضیه ۴: جو سکوت ادراک شده رابطه بین اعتماد بین فردی و رفتار منافقانه را تعدیل می کند.

فرضیه ۵: رهبری قلدرمآبانه بر رفتارهای منافقانه به صورت غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی اعتماد بین فردی تأثیر می گذارد.

### مدل مفهومی پژوهش

بر مبنای مبانی نظری پژوهش، متغیر رهبری قلدرمآبانه به عنوان متغیر مستقل؛ متغیر اعتماد بین فردی به عنوان متغیر میانجی گر؛ متغیر جو سکوت ادراک شده به عنوان متغیر تعدیل گر و متغیر رفتار منافقانه به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شد. در شکل شماره ۲ مدل مفهومی پژوهش و رابطه بین متغیرها نشان داده شده است.



شکل ۲: مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته)

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان ستادی یکی از ارگان‌های نظامی استان قزوین می‌باشد که با استفاده از فرمول کوکران مربوط به جامعه محدود و با توجه به محدودیت‌های موجود، تعداد ۸۱ نفر از کارکنان به عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه‌های استاندارد اعتماد بین فردی مک‌الیستر (۱۹۹۵) شامل دو بعد اعتماد شناختی و اعتماد عاطفی؛ پرسشنامه جو سکوت ادراک شده واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) شامل سه بعد نگرش سرپرستان به سکوت، نگرش مدیریت عالی به سکوت و فرصت‌های ارتباطی و پرسشنامه رفتار منافقانه باقری ماهونکی (۲۰۱۴) شامل ۵ گویه (سؤال) و پرسشنامه محقق ساخته رهبری قلدرمآبانه اقتباسی از جرکویک، مک کورمک و کسمیر (۲۰۰۶) شامل ۵ بعد بی-ثباتی، انزوا، کار بیش از حد، طعنه‌های کلامی و تهدید نسبت به جایگاه حرفه‌ای بود. پرسشنامه‌های مذکور در قالب مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی شد. برای سنجش روایی ابزار پژوهش، پرسشنامه در اختیار چند تن از اساتید صاحب‌نظر قرار گرفت و روایی صوری و محتوای آن مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه‌های مورد استفاده در پژوهش نیز به کمک آلفای کرونباخ ارزیابی گرفت و با توجه به اینکه آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها بالاتر از ۰/۷ بود، پایایی ابزار پژوهش تأیید شد. در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش، از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، نیز از روش تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌ها شامل دو بخش: الف- آمار توصیفی (بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری) و ب- آمار استنباطی (بررسی فرضیه‌های پژوهش) می‌باشد.

#### الف - آمار توصیفی

جدول (۱): ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری

متغیر	برچسب	درصد فراوانی
جنس	مرد	۸۷/۴
	زن	۱۲/۶
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۳۹/۵
	۳۱ تا ۴۰ سال	۴۰/۷
	۴۱ تا ۵۰ سال	۹/۹
	بالای ۵۰ سال	۹/۹

ادامه جدول (۱): ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری

متغیر	برچسب	درصد فراوانی
تحصیلات	دیپلم	۳۴/۵
	فوق دیپلم	۱۸/۵
	لیسانس	۳۳/۴
	فوق لیسانس	۱۳/۶
	دیپلم	۳۴/۵
سابقه کار	زیر ۱۰ سال	۴۵/۶
	۱۰ تا ۲۰ سال	۳۴/۶
	۲۰ تا ۳۰ سال	۱۹/۸

**ب- آمار استنباطی**

در این بخش برای پاسخ به فرضیات پژوهش از تکنیک‌های تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. در این پژوهش به دلیل کم بودن تعداد نمونه آماری و چند سطحی بودن مدل پژوهش، برای تأیید مدل و پاسخ به فرضیه‌های پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی<sup>۱</sup> با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۲ استفاده شده است.

**نتایج تحلیل عاملی تأییدی دو مرتبه‌ای (مدل‌های اندازه‌گیری)**

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات و مدل مفهومی پژوهش، اطمینان یافتن از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای برون‌زا و درون‌زا ضروری می‌باشد. این کار از طریق تحلیل عاملی تأییدی دو مرتبه‌ای صورت گرفته است. جدول شماره ۱، میانگین واریانس تبیین شده<sup>۲</sup> و پایایی ترکیبی<sup>۳</sup> و ضریب تعیین را نشان می‌دهد. پایایی ترکیبی در واقع نسبت مجموع بارهای عاملی متغیرهای مکنون به مجموع بارهای عاملی بعلاوه واریانس خطا می‌باشد. مقادیر آن بین ۰ تا ۱ می‌باشد و جایگزینی برای آلفای کرونباخ است. مقدار این شاخص نباید کمتر از ۰/۶ باشد (Chin & Newsted, 1999). علاوه بر روایی سازه که برای بررسی اهمیت نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌ها به کار می‌رود، روایی تشخیصی نیز در پژوهش حاضر مورد نظر است به این معنا که نشانگرهای هر سازه در نهایت تفکیک مناسبی را به لحاظ اندازه‌گیری نسبت به سازه‌های دیگر مدل فراهم آورند. به عبارت ساده‌تر هر نشانگر فقط سازه خود را

<sup>1</sup>. Partial Least Square

<sup>2</sup>. Average Variance Extracted

<sup>3</sup>. Composite Reliability



اندازه گیری کند و ترکیب آن‌ها به گونه‌ای باشد که تمام سازه‌های به خوبی از یکدیگر تفکیک شوند. با کمک شاخص میانگین واریانس استخراج شده مشخص شد که تمام سازه‌های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند.

### شاخص نیکویی برازش مدل (GOF)

این شاخص سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه گیری شده را نشان می‌دهد و برابر است با:

$$GOF = \sqrt{AVE} \times \sqrt{R^2}$$

که در آن  $AVE$  و  $R^2$  میانگین  $AVE$  و  $R^2$  می‌باشد. بالا بودن شاخص مقدار GOF از ۰/۴ برازش مدل را نشان می‌دهد. مقدار شاخص برازش برابر ۰/۶۳۷ شده است و از مقدار ۰/۴ بزرگ تر شده است و نشان از برازش مناسب مدل دارد. به بیان ساده تر داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است مقدار GOF در جدول شماره ۲ آمده است.

جدول (۲): شاخص روایی، پایایی و توصیفی

متغیرها	میانگین واریانس تیبیین شده	پایایی ترکیبی	ضریب تعیین	شاخص نیکویی برازش مدل
اعتماد بین فردی	۰/۸۶۲	۰/۸۷۲۴	۰/۴۶۴۶	۰/۶۳۷
اعتماد شناختی	۰/۷۰۴۶	۰/۹۰۵۱	۰/۶۱۴	
اعتماد عاطفی	۰/۷۲۶۷	۰/۹۱۴	۰/۶۸۷۵	
انزوا	۰/۸۲۳۱	۰/۹۳۳۱	۰/۵۴۲	
بی ثباتی	۰/۷۹۶۵	۰/۹۲۱۵	۰/۴۹۹۹	
رفتار منافقانه	۰/۸۱۳۲	۰/۹۵۶۱	۰/۳۹۸۸	
رهبری قلدرمآبانه	۰/۶۸۳۳	۰/۹۰۷۱	۰	
تهدید نسبت به جایگاه حرفه‌ای	۰/۷۱۵۵	۰/۹۰۹	۰/۴۶۸۹	
جو سکوت ادراک شده	۰/۷۶۸۹	۰/۸۹۷۷	۰	
طعنه‌های کلامی	۰/۷۶۴۸	۰/۹۲۸۶	۰/۵۶۷۹	
فرصت‌های ارتباطی	۰/۷۵۱۹	۰/۹۳۸۱	۰/۵۸۲۶	
نگرش سرپرستان به سکوت	۰/۷۱۸۳	۰/۹۱۰۷	۰/۳۷۳۷	
نگرش مدیریت عالی به سکوت	۰/۷۵۸۴	۰/۹۴	۰/۵۸۶۹	
کار بیش از حد	۰/۸۸۸	۰/۹۴۰۷	۰/۳۱۲۷	

جدول شماره ۳، ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش و شاخص اعتبار منفک<sup>۱</sup> را نشان می‌دهد. روی قطر اصلی این ماتریس ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده را نشان می‌دهد. طبق این شاخص واریانس هر متغیر مکنون باید برای شاخص‌های مربوط به خودش بیشتر از سایر شاخص‌ها باشد. برای تشخیص این امر ابتدا جذر میانگین واریانس تبیین شده متغیر مکنون محاسبه و سپس حاصل را با مقادیر همبستگی‌ای که این متغیر مکنون با سایر متغیرهای مکنون داشته مقایسه می‌شود. در نهایت لازم است حاصل جذر میانگین واریانس تبیین شده از مقادیر سایر همبستگی‌ها بیشتر باشد. این کار برای سایر متغیرهای مکنون تکرار می‌شود. لازمه تأیید روایی منفک بیشتر بودن مقدار ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده از تمامی ضرایب همبستگی متغیر مربوط با باقی متغیرها است (Fornell & Larcker, 1981). پایین قطر اصلی ضرایب همبستگی پیرسون نشان داده شده‌اند. ضریب مثبت نشان دهنده رابطه مثبت و مستقیم و ضریب منفی نشان دهنده رابطه منفی و معکوس بین دو متغیر می‌باشد. تمامی ضرایب همبستگی در سطح خطای کمتر از ۱٪ مثبت و معنادار هستند.

جدول (۳): ماتریس همبستگی و روایی منفک

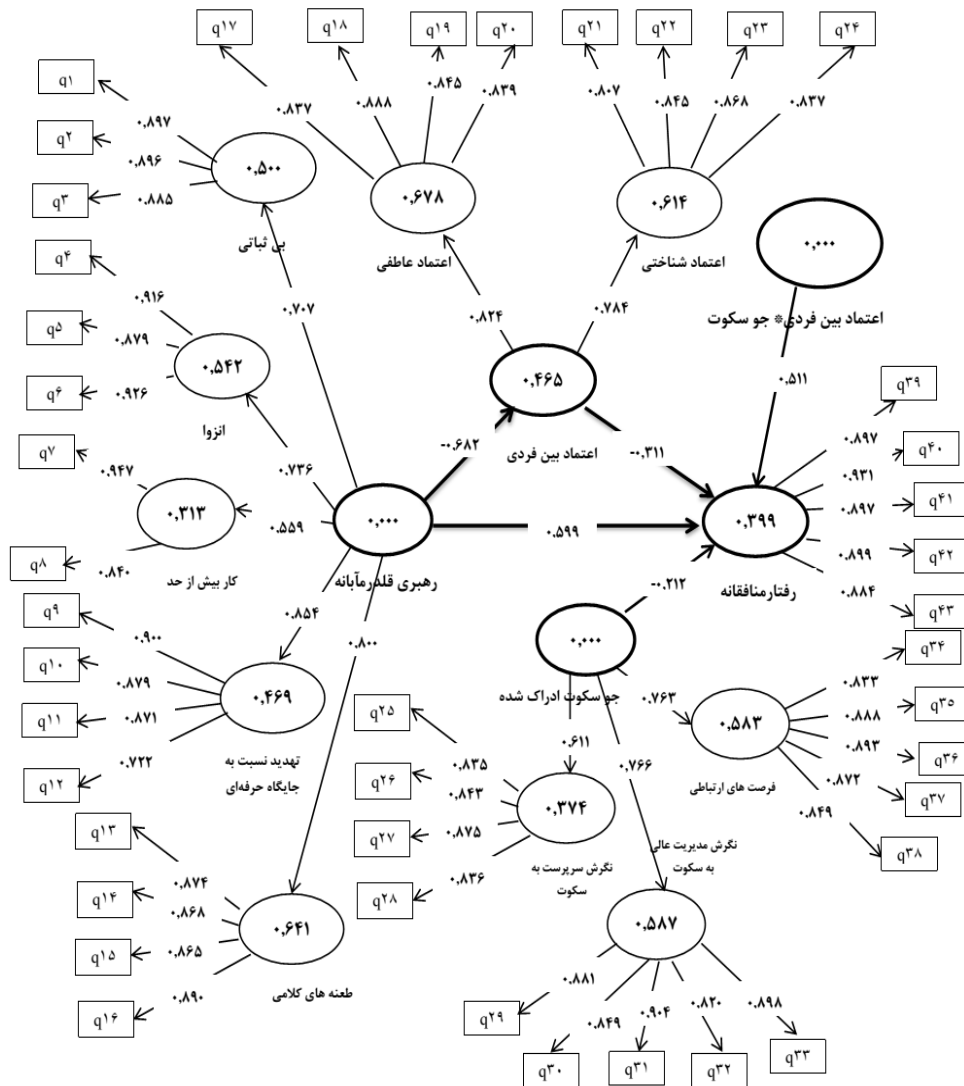
متغیرها	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)
(۱) اعتماد بین فردی	۰/۹۲۸۴			
(۲) رفتار منافقانه	۰/۴۱۱۱	۰/۹۰۱۷		
(۳) رهبری قلدرمآبانه	۰/۶۸۱۶	۰/۶۲۴۱	۰/۸۲۶۶	
(۴) جو سکوت ادراک شده	۰/۷۲۲۵	۰/۴۵۹۳	۰/۷۱۹۱	۰/۸۷۶۸

\* تمامی ضرایب همبستگی در سطح خطای کمتر از ۱٪ معنادار هستند.

\*\* قطر اصلی ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده (AVE) را نشان می‌دهد.

نمودار ۱، مدل معادلات ساختاری را در حالت تخمین ضرایب استاندارد نشان می‌دهد. در این مدل متغیر رهبری قلدرمآبانه برونزا و متغیر رفتار منافقانه درونزا می‌باشد. متغیر اعتماد بین فردی نقش متغیر میانجی-گر و متغیر جو سکوت ادراک شده نقش متغیر تعدیل‌گر را دارند.

<sup>1</sup>. Discriminant Validity



نمودار ۱: مدل در حالت تخمین ضرایب استاندارد

در نمودار شماره ۱ اعداد و یا ضرایب به دو دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول تحت عنوان معادلات اندازه گیری هستند که روابط بین متغیرهای اصلی و ابعاد آن (بارهای عاملی مرتبه دوم) می‌باشند. تمامی مقادیر بارهای عاملی از ۰/۵ بیشتر شده‌اند و همچنین مقادیر محاسبه شده  $t$  برای هر یک از بارهای عاملی هر نشانگر با سازه یا متغیر پنهان خود بالای ۱/۹۶ است. لذا می‌توان همسویی سؤالات پرسشنامه برای اندازه‌گیری مفاهیم را در این مرحله معتبر نشان داد (Human, 2014). در واقع نتایج فوق نشان می‌دهد

آنچه محقق توسط سؤالات پرسشنامه قصد سنجش آن‌ها را داشته است توسط این ابزار محقق شده است. لذا روابط بین سازه‌ها یا متغیرهای پنهان قابل استناد است. دسته‌ی دوم معادلات ساختاری هستند که روابط بین متغیرهای اصلی پژوهش می‌باشند و برای آزمون فرضیات استفاده می‌شوند. به این ضرایب اصطلاحاً ضرایب مسیر<sup>۱</sup> گفته می‌شود.

نمودار شماره ۲ مدل بوت‌استرپ را در حالت قدر مطلق معناداری ضرایب (t-value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی) و معادلات ساختاری را با استفاده از آماره t، آزمون می‌کند. بر طبق این مدل، ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشد اگر مقدار آماره t از ۱/۹۶ بیشتر باشد. باید به این نکته اشاره کرد که یکی از عیوب آزمون سوبل<sup>۲</sup> که به منظور آزمون تأثیر متغیر میانجی کاربرد دارد، این است که احتیاج به حجم داده‌های زیاد برای کسب یک نتیجه دقیق و معتبر دارد. در مواقعی که حجم نمونه اندک است، می‌بایست از همان فرمان بوت‌استرپینگ<sup>۳</sup> استفاده نمود و اجرای آزمون سوبل بی‌فایده و اضافی است (Preacher & Leonardelli, 2003) با توجه به کم بودن حجم نمونه آماری در پژوهش ما، جهت بررسی و آزمون تأثیر متغیر میانجی از آزمون سوبل استفاده نشد.

جدول (۴): ضرایب مسیر (بتا)، آماره تی، ضریب تعیین و نتیجه فرضیه تحقیق

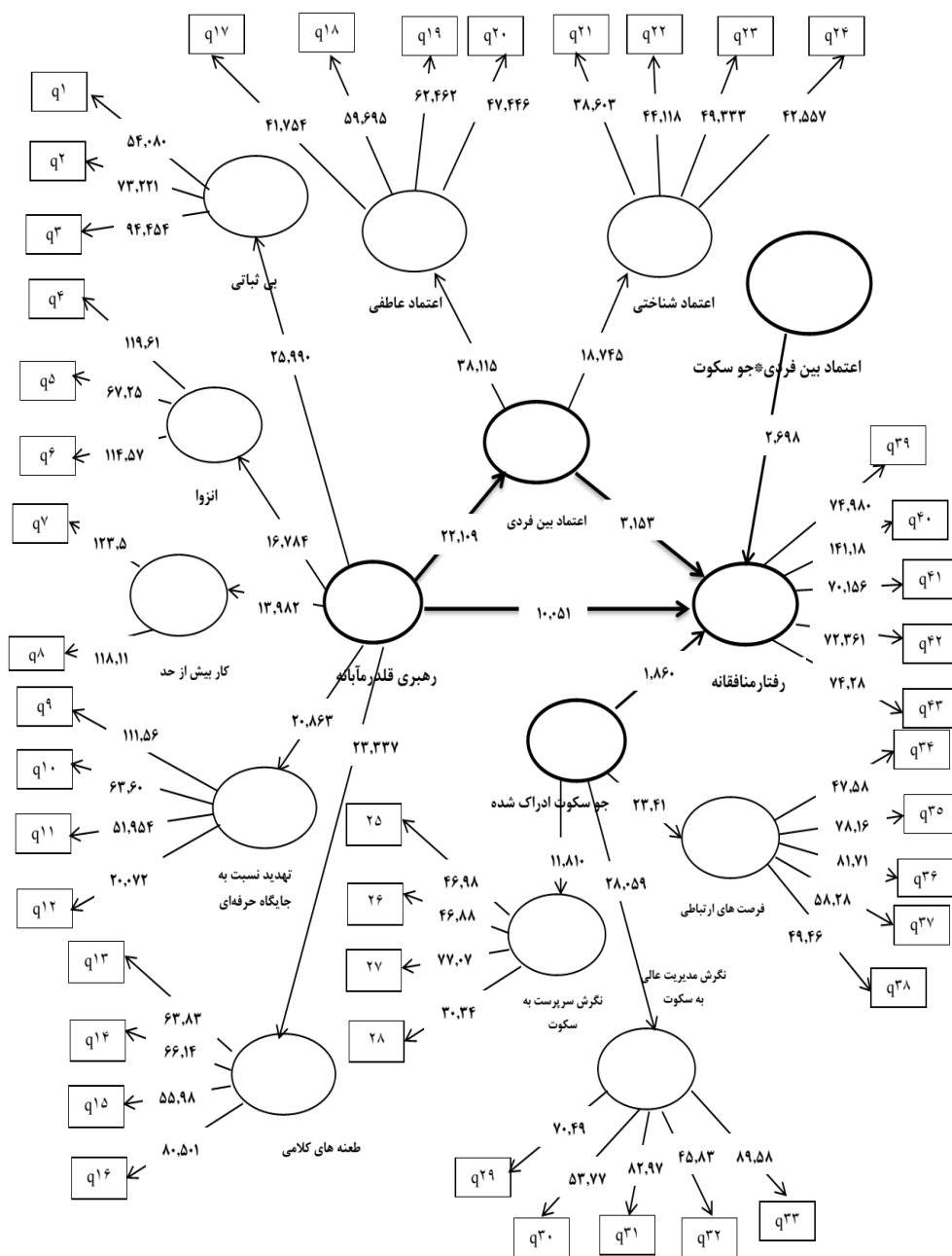
نتیجه	جهت رابطه	Sig	ضریب تعیین	تی	بتا	فرضیات تحقیق
تأیید	+	۰/۰۰۱	۰/۳۹۹	۱۰/۰۵۱	۰/۵۹۹	رهبری قلدراًبانه ← رفتار منافقانه
تأیید	-	۰/۰۰۱		۳/۱۵۳	-۰/۳۱۱	اعتماد بین فردی ← رفتار منافقانه
تأیید	+	۰/۰۰۹		۲/۶۹۸	۰/۵۱۱	اعتماد بین فردی* جو سکوت ادراک شده ← رفتار منافقانه
تأیید	+	۰/۰۰۱	۰/۳۹۹	۵/۴۱۱	۰/۲۱۲	رهبری قلدراًبانه ← اعتماد بین فردی ← رفتار منافقانه
تأیید	-	۰/۰۰۱	۰/۴۶۵	۲۲/۱۰۹	-۰/۶۸۲	رهبری قلدراًبانه ← اعتماد بین فردی

$|t| > 1.96$  Significant at  $P < 0.05$ ,  $|t| > 2.58$  Significant at  $P < 0.01$

<sup>۱</sup>. Path Coefficient

<sup>۲</sup>. Sobel Test

<sup>۳</sup>. Bootstrapping



نمودار ۲: مدل بوت‌استرپ در حالت قدر مطلق معناداری

**بحث و نتیجه گیری**

با توجه به این که مقدار آماره  $t$  خارج بازه معناداری است (بیشتر از  $1/96$  شده است) ( $p < 0/05$ )، با احتمال  $0/95$  ادعای محقق مبنی بر این که "رهبری قلدرمآبانه بر بروز رفتار منافقانه تأثیر معناداری دارد" تأیید می گردد. با توجه به وجود ضریب بتای مثبت می توان گفت رهبری قلدرمآبانه بر بروز رفتار منافقانه تأثیر مستقیم و مثبت دارد. بر این اساس، می توان بیان کرد که با افزایش رفتارهای قلدرمآبانه رهبری، میزان بروز رفتارهای منافقانه نیز افزایش می یابد. این نتایج با نتایج پژوهش هادوی نژاد و امیرخانلو (۲۰۱۶) در یک جهت می باشد. هادوی نژاد و امیرخانلو (۲۰۱۶) اشاره می کنند که شرایط مداخله گر مدیریتی همچون ضعف عملکرد شغلی مدیریت، ماکیاولیسم بالا و سیاست پیشگی مدیریت، زمینه تمایل بیشتر کارکنان برای خودشیرینی و رفتارهای چاپلوسانه را افزایش داده و بر طبق یافته هایشان نفاق در جریان چاپلوس پروی مدیریت ریشه پیدا کرده و گسترش می یابد و به این ترتیب رفتارهای منافقانه تحت تأثیر سبک رهبری قلدرمآبانه که دارای رفتارهای ماکیاولی است، افزایش می یابد. همچنین باقری ماهونکی (۲۰۱۴) در بررسی رابطه سبک رهبری مبتنی بر اعتماد مدیریت به کارکنان در رفتارهای منافقانه، اشاره کرد که هر چه از میزان اعتماد مدیریت به کارکنان کاسته شود، بر میزان رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان و گروه های کاری افزوده می شود و بالعکس. بروز رفتارهای قلدرمآبانه از سوی رهبران قلدرمآب نشان دهنده سطح پایین اعتماد رهبران به کارکنان است که به تبع آن میزان بروز رفتارهای منافقانه افزایش می یابد و از این جهت نتایج پژوهش ما و باقری ماهونکی (۲۰۱۴) همراستا می باشد. بر این اساس پیشنهاد می شود مدیران ارشد سازمان ها و نیز مدیران گروه های کاری از اینکه زمینه تملق گوئی و چاپلوسی را فراهم آورند پرهیز کرده و همچنین باید از اینکه کارکنان را به دو گروه خودی و غیر خودی تقسیم نمایند پرهیزند تا احتمال بروز رفتارهای منافقانه بین فردی کاسته شود و توجه نمایند که هر چه مدیران کمربندی از حامیان را در قالب گروهی اقلیت پیرامون خود گرد آورند و آنها را از مزایا برخوردار کنند، در حالی که اکثریت کارکنان در این حلقه جای ندارند، بستر برای ظهور رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان و گروه کاری فراهم تر می شود.

با توجه به این که مقدار آماره  $t$  خارج بازه معناداری است (بیشتر از  $1/96$  شده است) ( $p < 0/05$ )، با احتمال  $0/95$  ادعای محقق مبنی بر این که "رهبری قلدرمآبانه بر اعتماد بین فردی تأثیر معناداری دارد" تأیید می گردد. با توجه به وجود ضریب بتای منفی می توان گفت رهبری قلدرمآبانه بر اعتماد بین فردی تأثیر مستقیم و منفی دارد. با توجه به نتایج این فرضیه، با افزایش رفتارهای قلدرمآبانه رهبران، اعتماد بین

فردی در سازمان مخدوش شده و میزان آن کاهش خواهد یافت. مقدار ضریب تعیین برابر ۰/۴۶۵ شده است بنابراین رهبری قلدرمآبانه، ۴۶/۵٪ از تغییرات اعتماد بین فردی را توضیح می‌دهد. نتایج پژوهش ما با پژوهش هادوی‌نژاد و همکاران (۲۰۱۰) که یکی از عوامل مؤثر بر کاهش اعتماد بین فردی را شرایط مدیریتی مانند ماکیاولیسم بالا می‌دانند، همسو می‌باشد. زمانی که کارمندی قربانی قلدری رهبر می‌گردد، قربانی قلدری، بدون هیچ توضیحی در وضعیتی وخیم رها می‌شود و مولفه درستکاری که از مهمترین مولفه‌های اعتماد بود، مخدوش می‌شود. این وضعیت وخیم، امنیت شغلی، عزت، هویت و تعلق را از قربانی می‌گیرد و به سلامت ذهنی و فیزیکی اش آسیب می‌رساند. حتی گاهی ممکن است وضع به گونه‌ای وخیم شود که آسیب‌هایی در همسر، خانواده، دوستان و حتی جامعه قربانی نیز بوجود آورد. از آنجایی که کارمند مورد هدف یا همان هدف قربانی، مورد انتقاد قرار می‌گیرد، ممکن است به عنوان آشوب‌گر در محیط کار شناخته شود و بنابراین به غیر از افراد خوب سازمان، دیگران وی را منزوی و نادیده می‌گیرند و این انزوا روابط بین فردی را تحت تأثیر قرار داده و به مرور اعتماد میان کارکنان و اعتماد کارکنان به رهبری کاهش می‌یابد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود رهبران سازمانی به تبعات منفی قلدری بر اعتماد بین فردی توجه داشته و سبک رهبری خویش را به سمت سبک‌های رهبری مثبت مانند رهبری اخلاقی<sup>۱</sup> سوق دهند. سبک رهبری اخلاقی از طریق طراحی مثبت محیط کار بر قلدری سازمانی تأثیر منفی دارد؛ محیط کار مثبت، محیطی است که در آن کارکنان حجم کاری معقول و شرایط کاری مثبت و مناسبی را ادراک کنند. رهبران اخلاقی از طریق رعایت صداقت، اعتماد و انصاف بر ارزش‌های اخلاقی تأکید کرده و موارد اخلاقی را در تصمیم‌گیری‌هایشان رعایت می‌کند (Tervino; Brown & Hartman, 2003). چنانچه رهبران به صورت مداوم و به صورت شفاف و روشن با کارکنان تعامل داشته باشند و در تصمیم‌گیری‌های مربوط به کارکنان صادقانه عمل نمایند، بوجود آمدن چنین شرایطی (قلدری و پیامدهای آن) بعید به نظر می‌رسد. بنابراین رهبری اخلاقی از طریق ایجاد یک محیط کار مثبت و استاندارد برای تعاملات بین فردی رضایت‌بخش، نقش مهمی را در ممانعت از ایجاد قلدری سازمانی ایفا می‌کند. رهبری اخلاقی محیط کار مثبتی که در آن از تلاش‌های کارکنان برای انجام وظایفشان در یک جو سازمانی مبتنی بر احترام و تعاملات باز حمایت می‌شود، ایجاد می‌کنند.

<sup>۱</sup>. Ethical Leadership

با توجه به این که مقدار آماره  $t$  خارج بازه معناداری است (بیشتر از ۱/۹۶ شده است) ( $p < ۰/۰۵$ )، با احتمال ۰/۹۵ ادعای محقق مبنی بر این که "اعتماد بین فردی بر بروز رفتار منافقانه تأثیر معناداری دارد" تأیید می‌گردد. با توجه به وجود ضریب بتای منفی می‌توان گفت اعتماد بین فردی بر بروز رفتار منافقانه تأثیر مستقیم و منفی دارد. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که با افزایش اعتماد بین فردی، میزان بروز رفتارهای منافقانه کاهش می‌یابد. هادوی‌نژاد و همکاران (۲۰۱۰) اعتقاد دارند که زوال و کاهش اعتماد بین فردی به عنوان یکی از پیامدهای بروز رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی است در صورتی که ما به نتیجه‌ای معکوس دست یافتیم بدین معنا که ما نتیجه گرفتیم با محدود شدن اعتماد بین فردی میزان بروز رفتارهای منافقانه افزایش خواهد یافت که به این ترتیب نتایج پژوهش ما با نتایج پژوهش هادوی‌نژاد و همکاران (۲۰۱۰) متفاوت می‌باشد. همانگونه که اشاره شد، بر اساس اثر گلم، چنانچه مدیری از سبک رهبری مبتنی بر بی‌اعتمادی به کارکنان تبعیت کند، باعث القای بی‌اعتمادی به آنها شده و هر چه اعتماد بین فردی کمتر شود، بر میزان رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان افزوده می‌شود بر این اساس باید رهبران سازمانی به منظور اعتماد سازی در میان کارکنان باید به اصل پایبندی به صداقت مقید باشند؛ امکان مبادله دیدگاه‌ها و ارزش‌ها در سازمان را فراهم کنند؛ عدالت را در بین کارکنان رعایت کنند؛ اهداف مشترک را بر اهداف فردی اولویت دهند؛ امکان تبادل اطلاعات را فراهم کنند و منافع کل سازمان را بر منافع فردی ترجیح دهند.

با توجه به این که مقدار آماره  $t$  خارج بازه معناداری است (بیشتر از ۱/۹۶ شده است) ( $p < ۰/۰۵$ )، با احتمال ۰/۹۵ ادعای محقق مبنی بر این که "جو سکوت ادراک شده رابطه بین اعتماد بین فردی و رفتار منافقانه را تعدیل می‌کند" تأیید می‌گردد. با توجه به وجود ضریب بتای مثبت می‌توان گفت سکوت سازمانی در رابطه بین اعتماد بین فردی و رفتار منافقانه نقش مثبت و معناداری را ایفا می‌کند و این رابطه را در جهت مثبت تعدیل می‌کند. همچنین با توجه به این که مقدار آماره  $t$  خارج بازه معناداری است (بیشتر از ۱/۹۶ شده است) ( $p < ۰/۰۵$ )، با احتمال ۰/۹۵ ادعای محقق مبنی بر این که "رهبری قلدرمآبانه بر رفتارهای منافقانه از طریق متغیر میانجی اعتماد بین فردی تأثیر می‌گذارد" تأیید می‌گردد و به این ترتیب با توجه به نقش متغیر میانجی اعتماد بین فردی، اثر مثبت و غیرمستقیم رهبر قلدرمآبانه بر رفتارهای منافقانه تأیید می‌شود. نتایج پژوهش ما با نتایج پژوهش شن (۲۰۰۸) و نیکولائو واکولا و بورانتاس (۲۰۱۱) و هادوی‌نژاد و همکاران (۲۰۱۵) همسو می‌باشد. جو سکوت در سازمان سبب می‌شود تا آن دسته از اعضای سازمان هم که قصدی برای انجام رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی ندارند، از مقابله و مواجهه با این رفتارها



خودداری کنند. هر چه مدیریت عالی و سرپرستان اعتماد کمتری به کارکنان داشته و نگرش منفی تری نسبت به اظهار نظر کردن کارکنان و ارائه بازخورد منفی از سوی آنها داشته و فرصت‌های برقراری ارتباط و تبادل نظر محدودتر باشد، کارکنان سازمان در موارد بیشتری رفتار سکوت را پیشه خواهند کرد. بینیکوس (۲۰۰۸) اعتماد را اینگونه تعریف می‌کند: انتظار شخص اعتماد کننده مبنی بر اینکه فرد اعتمادشونده (امین) منصفانه با وی برخورد نموده و به او آسیبی نمی‌رساند (Binikos, 2003). بنابراین می‌تواند گفت اعتماد به مدیریت عالی و سرپرستان ارتباط بین کارکنان و این مقامات را تسهیل می‌کند، اطمینان کارکنان را به این موضوع که در صورت مطرح کردن مسائل کاری و سازمانی پیامد منفی متوجه آنها نخواهد شد و احتمال آنکه کارکنان در برابر مسائل سازمان سکوت کرده و آن مسائل را با افراد مسئول در میان نگذارند، کاهش می‌یابد. چنانچه کارکنان از رهبران سازمانی به دلیل ویژگی‌ها و صفات منفی و مخرب، هراس داشته باشند، ترجیح می‌دهند سکوت اختیار کنند تا از مشکلات احتمالی در امان بمانند که این موضوع مانع از خودشکوفایی افراد و سازمان شده و در بلند تبعات منفی این موضوع، گریبان‌گیر سازمان و حتی جامعه خواهد شد. یک عامل مهم که ایجاد فضای سکوت را در سازمان‌ها تسهیل می‌نماید، ترس مدیریت ارشد از دریافت بازخور منفی به ویژه از زیردستان است. بسیاری از مدیران، از شرمندگی، تهدید و احساس آسیب‌پذیری یا عدم صلاحیت، ترسان و گریزان هستند. از این‌رو، از شنیدن اطلاعاتی که ممکن است نشانگر ضعف آنها باشد، اقدامات فعلی آنها را زیر سؤال ببرد و یا تهدیدی علیه قدرت و اعتبار آنها باشد، دوری می‌جویند. به همین جهت زیردستان به منظور در امان ماندن از آسیب و کسب منافع شخصی، سبکی ریاکارانه را در برخورد با رهبران در پیش گرفته و ترجیح می‌دهند مدام نقاط قوت و ویژگی‌های مثبت رهبران را به آنها یادآوری کرده و از بیان نقاط ضعف یا ویژگی‌های منفی و مخرب رهبران دوری می‌کنند. بر این اساس پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه اعتماد یک روان‌کننده رابطه است که منجر به مزایای بیشتر انتقال دانش، یادگیری مشترک و تقسیم ریسک و هزینه‌های مرتبط با بررسی و مورد استفاده قرار دادن فرصت‌ها می‌شود؛ رهبران سازمانی باید زمینه تعاملات بیشتر کارکنان و پیشگیری از بروز جو سکوت را فراهم نمایند.

در نهایت جهت کاهش اثرات منفی قلدری رهبران در سازمان مورد بررسی، پیشنهادهای زیر نیز مطرح می‌شود:

۱. برگزاری کارگاه‌ها و کلاس‌های آموزشی مستمر به منظور آشنایی با انواع سبک‌های رهبری و بهترین راه‌های اعمال رهبری مناسب با محیط نظامی برای فرماندهان، مدیران و کارکنان نیروهای نظامی.
۲. فرماندهان باید به وعده‌های که به کارکنان و زیردستان می‌دهند، جامه عمل بپوشانند و از دادن وعده‌های واهی و طرح مطالبی که احتمال می‌رود در آینده مجبور شوند خلاف آنها را اجرا کنند، بپرهیزند، تا از یک طرف اعتماد کارکنان را از دست ندهند و از طرف دیگر به نفاق سازمانی متهم نشوند.
۳. اتخاذ استراتژی‌های کارا و اثربخش به منظور تقویت حمایت سازمان از کارکنان توسط فرماندهان عالی انتظامی و حتی فرماندهان عالی ستاد کل نیروهای مسلح.
۴. ترغیب کردن فرماندهان و مدیران انتظامی به حضور در فعالیت‌های تیمی به خصوص ورزشی جهت کاهش فاصله و افزایش دوستی بین خود و کارکنان و همچنین با توجه به احساس راحتی کردن باعث بیان راحت‌تر نظرات و کاهش رفتارهای منافقانه از سوی کارکنان و زیردستان می‌شود.
۵. استفاده کمتر از روش‌های تنبیهی و استفاده بیشتر از روش‌های انگیزشی و تشویقی به منظور کاهش سکوت سازمانی و رفتار منافقانه.
۶. فراهم کردن محیطی که کارکنان بتوانند مسائل و مشکلات کاری خود را بدون دغدغه با سرپرستان خود در میان بگذارند.
۷. طراحی سامانه یا وبسایتی مخصوص نظرسنجی و ارتباط مستقیم کارکنان با همدیگر و مدیران یا طرح دغدغه‌های زندگی شغلی و خانوادگی و بیان تجارب همکاران و حمایت‌های قانونی در مواجهه با تخلفات اداری و ... (البته با رعایت حفظ یا محرمانه بودن مشخصات هویتی در نظرسنجی‌ها و ایجاد فضای اعتماد به سامانه).
۸. توجه دادن بیشتر فرماندهان و مدیران به مسائل معنوی و سبک رهبری و اخلاقی ائمه معصومین (س) با تلاش بیشتر عقیدتی سیاسی برای معرفی سبک رهبری و اخلاقی ائمه معصومین (س).
۹. منوط کردن بخشی از امتیازات ارزیابی عملکرد مدیران و فرماندهان به نظر همقطاران و زیردستان.
۱۰. توجه بیشتر به امر به معروف و نهی از منکر از سوی همه پرسنل و نهادهای سازای این فرهنگ و رفتار اسلامی در سازمان مربوطه.

۱۱. بررسی نوبتی و مستمر وضعیت بروز رفتارهای ماکیاولیستی مدیران و فرماندهان بخصوص رده‌های میانی و عملیاتی و تلاش در جهت اصلاح نگرش و رفتار آنها (از طریق افزایش دانش مدیران برای شاخص‌های رفتار ماکیاولی و ...).

## References

- Bagheri Mahunaki, Z. (2014). *The effect of leadership style hypocritical behaviors in interpersonal communication in government agencies hypocritical behaviors in Rrafsanjan*. M. A thesis, Vali- e- Asr University of Rafsanzan. (in Persian)
- Binikos, E. (2008). Sounds of silence: organizational trust and decisions to blow the whistle: empirical research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(3), 48-59.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). *Structural equation modeling analysis with small samples using PLS*. statistical strategies for small samples research, sage Publications. 307-341
- Danaeefard, H.; Fani, A., & Barati, E. (2011). Explaining the role of organizational culture in shaping organizational silence in the public sector. *Journal of Public Administration Perspective*, 2(8), 61-82. (in Persian)
- Dimitris, B., & Vakola, M. (2007). *Organizational silence: a new challenge for human resource management* (M.Sc. Thesis). University of Economics and Business. 1-19.
- Dixon, N. M. (1992). Organizational learning: a review of the literature with implications for HRD professionals . *Human Resource Development Quarterly*, 3(1), 29-49.
- Djurkovic, N.; McCormack, D., & Casimir, G. (2006). Neuroticism and the psychosomatic model of workplace bullying. *Journal of Managerial Psychology*, 21(1), 73-88.
- Erdem, F., & Ozen, J. (2004). Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 9(5/6), 131-135.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluation structural equation models with unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Hadadian, Z.; Navidi, H.; Shafei Digehsara, K., & Zaer Sabet, F. (2016). Hypocritical behavior and organization size: a game-theory approach. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(1), 159- 166.
- Hadavinejad, M., & Amir Khanloue, M. (2016). Hypocrisy in organization unveiled through phenomenography: an understanding of triangulated understandings. *Organizational Culture Management*. 14(1), 249-278. (in Persian)

- Hadavinejad, M., & Baharlouie, E. (2015). Hypocritical behaviors in interpersonal communications in organization: organizational antecedents and consequences. *Journal of Public Administration*, 7(2), 211-412. (in Persian)
- Hadavinejad, M.; Danaeefard, H.; Azar, A., & Khafi Elahi, A. (2010). Exploring the process of hypocritical behavior in interpersonal communication in the workplace using grounded theory. *Semi-Annually Strategic Management Thought*, 4(1), 81-130. (in Persian)
- Harvey, M. G.; Buckley, M. R.; Heames, J. T.; Zinko, R.; Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2007b). A bully as an archetypal destructive leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(2), 117- 129.
- Harvey, P.; Stoner, J.; Hochwarter, W., & Kacmar, Ch. (2007a). Coping with abusive supervision: the neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 264-280.
- Hodson, G.; Hogg, S. M., & MacInnis, C. C. (2009). The role of “dark personalities” (narcissism, machiavellianism, psychopathy), big five personality factors, and ideology in explaining prejudice. *Journal of Research in Personality*, 43(4), 686-690.
- Human, H. (2014). *Structural equation modeling with LISREL application*. Tehran: SAMT. (in Persian)
- Judge, T. A.; Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: a review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855–875.
- Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24(2), 163-204
- Keshavarzi, A. H.; Bygi Nia, A., & Rezaee, Z. (2012). Relationship between interpersonal trust and knowledge sharing in organization (case study: National Iranian Gas Company). *Organizational Resources Management Research*, 2(2), 109-127. (in Persian)
- Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722-740.
- Kohn, A. (1986). *How to succeed without even trying*. Psychology Today.
- Lutgen-Sandvik, P.; Namie, G., & Namie, R. (2009). *Workplace bullying: causes, consequences and corrections*, in P. LutgenSandvik, and B. D. Sypher (eds.), *destructive organizational communication*, routledge press, New York, 27-52.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McGregor, D. (1987). *The professional manager*. New York: McGraw-Hill.
- Mikkelsen, E. G., & Einarsen, S. (2002). Basic assumptions and symptoms of posttraumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 87–111.

Mohammad Zadeh, Z.; Rahman Seresht, H., & Kush Zadeh, S. A. (2013). The effect of trust in leader on organizational identity: the role of organizational trust as a mediator. *Quarterly Journal of New Approach in Educational Admiistration*, 4(3), 1-20. (in Persian)

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-25

Nikolaou, I.; Vakola, M., & Bourantas, D. (2011). The role of silence on employees' attitudes "the day after" a merger. *Personnel Review*, 40(6), 723-741.

O'Boyle Jr, E. H.; Forsyth, D. R.; Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the dark triad and work behavior: a social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557-579.

Oreyzi, H., & Barati, H. (2014). Trust in supervisor mediator between organizational commitment and commitment to change. *Management Studies in Development and Evolution*, 22(72), 1-22. (in Persian)

Pandy, J., & Rastogi, R. (1979). Machiavellianism and ingratiation. *Journal of Social Psychology*, 108(2), 221-225.

Pelletier, K. L. (2009). *The effects of favored status and identification with victim on perceptions of and reactions to leader toxicity*. Claremont Graduate University.

Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: an empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 377-389.

Preacher, K. J., & Leonardelli, G. J. (2001). Calculation for the Sobel test. Retrieved January, 20, p.2009.

Ralston, D. A. (1985). Employee ingratiation: the role of management. *Academy of Management Review*, 10(3), 477-487.

Rayner, C., & Cooper, C. (1997). Workplace bullying: myth or reality-can we afford to ignore it?. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(4), 211-214.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.), Boston: Pearson.

Roter, A. B. (2011). *The lived experiences of registered nurses exposed to toxic leadership behaviors*. (doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database .Chappelle University.

Schoorman, D.; Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present, and future. *Academy of Management review*, 32(2), 344 - 354.

Shen, X. W. (2008). *Influences of trust in organization on organizational silence* (MA dissertation, Hanan University). (Abstract).

Shiri, A.; Khold Sharafi, S.; Dehghani, M., & Yasini, A. (2015). Examining the relationship between managers' narcissism and hypocrisy behaviors with the moderator role of managers' machiavellian behavior in governmental organizations

of Kermanshah city. *Quarterly Journal of Public Administration*, 3(11), 97-114. (in Persian)

Slade, M. R. (2008). *The adaptive nature of organizational silence: a cybernetic exploration of the hidden factory*. The graduate school of education and human development, George Washington University. 64-78.

Smircich, L. (1983). *Studying organizations as cultures*. in g. Morgan (Ed.), *Beyond Method: strategies for social research*, beverly hills: CA: Sage, 72-160.

Tan, H., & Tan, C. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.

Trevino, L. K.; Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.

Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation, *Employee Relations*, 27(3), 441-458.

Valentine, S., & Fleischman, G. (2003). The impact of self-esteem, machiavellianism, and social capital on attorneys' traditional gender outlook. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 323-335.

Weatherbee, T. G. (2010). Counterproductive use of technology at work: information & communications technologies and cyberdeviancy. *Human Resource Management Review*, 20(1), 35-44.

Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: when organizations go bad*. Quorum Books Westport, CT.

Williams, D. F. (2005). *Toxic leadership in the US Army*. US Army War College.

Yilmaz, K. (2008). The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools. *Journal of Applied Sciences*, 8(12), 2293-2299.

Yukl, G. (2003). *Management and organizational leadership*. Tehran: printing & publishing institute of the University of Imam Hussein. (in Persian)

Zapf, D., & Einarsen, S. (2003). *Individual antecedents of bullying*. in S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, and C. L. Cooper (eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice*, Taylor & Francis, London, 165-184.

Zareimatin, H.; Taheri, F., & Sayyar, A. (2012). Organizational silence: concepts, atecedents, and consequences. *Quarterly Iranian Journal of Management Sciences*, 6(21), 77-104. (in Persian)

Zareimatin, H. (2009). *Organizational behavior management*. Tehran: Agah Publisher. (in Persian)

Zarghamifard, M.; Daneefard, H., & Zareimatin, H. (2016). Exploring antecedents of leader integrity in public organizations: qualitative research. *Journal of Public Administration*, 8(2), 277-298. (in Persian)