

## پرده برداری از نفاق در سازمان با به کارگیری پدیدارنگاری: فهمی از دریافت‌های متکثر

مصطفی هادوی نژاد<sup>۱\*</sup>، مریم امیرخانلو<sup>۲</sup>

۱. دانشیار، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران  
۲. کارشناس ارشد، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۰/۰۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۲/۰۸)

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی و طبقه‌بندی دریافت‌های اعضای یک دانشگاه از پدیده نفاق در سازمان، بر پایه پدیدارنگاری، برای نیل به درکی عمیق‌تر از مفهوم این پدیده نزد افراد مورد مطالعه انجام گرفته است. نمونه‌گیری به روش بیشینه تنوع انجام گرفت و حجم نمونه با در نظر گرفتن قاعده اشباع نظری تا ۳۰ نفر مشخص شد. با مشارکت کنندگان مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته باز انجام گرفت. سپس، با نرم‌افزار Maxqda داده‌ها کدگذاری شد. پس از تحلیل مصاحبه‌ها، پنج دیدگاه به دست آمد که عبارت بودند از مفاهیم مبتنی بر فنون رفتاری مدیریت تصویرپردازی (خودشیرینی و سعایت)، نیت نفع طلبانه مستتر فرد (حفظ مقام، ارتقای مقام و جلب منافع مادی)، ویژگی‌های فعال سالوسانه فرد (خودپاییزی و یادگیری رفتارهای غیرکارکردی سیاسی)، چاپلوس‌پروری مدیریتی و فرهنگ سوت و سکوت سیاسی. در ادامه، طبقات روی سلسله‌مراتبی با سه سطح فنون رفتاری، فرد و سازمان قرار گرفتند و فضای نتیجه‌ای سلسله‌مراتبی را برای شیوه‌های متفاوت ادراک پدیده نفاق در سازمان رقم زدند. برای اعتبار و اعتمادبخشی به داده‌ها قابلیت‌های اعتبار، انتقال و اعتماد به کار گرفته شد.

### کلیدواژگان

پدیدارنگاری، خودشیرینی، رفتار منافقانه، نفاق در سازمان، نفاق.

\* نویسنده مسئول، رایانامه: [hadavi@vru.ac.ir](mailto:hadavi@vru.ac.ir)

## مقدمه

حذف صداقت و صراحت از ارتباطات بین فردی و جایگزین شدن رفتارهای دوگانه یا چندپهلوی ناسازگار در شبکه تعاملات درون سازمانی، پدیده‌ای قابل تأمل و مطالعه است. این پدیده که از آن به نفاق<sup>۱</sup> یاد می‌شود، واجد گونه‌های مختلفی است که گاه زمینه‌ساز بروز پیامدهای نامطلوب رفتار سازمانی‌اند. از جمله این پیامدها، کاهش اعتماد بین فردی<sup>۲</sup> در سازمان است (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۱۷). کسی که نفاقش توسط دیگران ادراک شده است، به نادرستی، ناهمگونی بین نگرش‌های بیان شده و کتمان حقیقت متهم می‌شود؛ ضمن این‌که نمی‌توان از دست و زبان او در امان بود، زیرا در موقعیت‌های ارتباطی گوناگون رنگ جدیدی به خود می‌گیرد (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۸۳). از این رو، شناخت این پدیده در سازمان هم است.

## بیان مسئله

از آنجا که طرح پدیده نفاق در فضای مطالعات رفتار سازمانی تازگی دارد، مطالعات اندکی به صراحت و مستقیم به طرح این پدیده در سازمان پرداخته‌اند (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹ و ۱۳۹۲) و آنچه اغلب از مطالعات و طرح نظرها شاهد هستیم، صرفاً ردپایی از اندیشه‌ها در ساحت نظری این پدیده است (Argyris & Schon, 1974, p.6). این بدان معناست که زوایای پنهان این پدیده هنوز چندان کاوش و واشکافی نشده‌اند.

نوپایی دانش و پیشینه اندک درباره نفاق در سازمان ما را بر آن داشت تا به این پدیده رفتاری از دل تجربه‌های متنوع افراد بپردازیم. ماهیت رازآلوده چهره سایه‌روشن نفاق که بر کثرت دریافت‌های گوناگون قابل تصور از آن دلالت دارد، سبب شد به تجربه‌های گوناگون افراد مختلف رجوع شود. در واقع، نگاه ما به درون دنیای تجربه‌های افراد معطوف شده است و همین نگاه، کانون تأمل پژوهشی این مطالعه است. بنابراین، پژوهش حاضر بر آن است تا پدیده نفاق در

- 
1. Hypocrisy
  2. Interpersonal Trust

سازمان را در چارچوب راهبرد پژوهشی پدیدارنگاری<sup>۱</sup> کاوش عمیق‌تر کند. این راهبرد پژوهشی برای کسب فهم‌های گوناگون افراد از پدیده مورد مطالعه به‌کار گرفته می‌شود ( Marton & Pong, 2005, p.335)؛ مقصود، فهم این مطلب است که پدیده مورد مطالعه برای افراد مختلف چه معنایی دارد و آن‌ها دنیای خود را چگونه تجربه می‌کنند و به آن معنا می‌دهند (Sandberg, 2000, p.12). به این ترتیب، هدف از انجام‌دادن این پژوهش، کاوش و طبقه‌بندی مفاهیم و دریافت‌های اعضای یکی از دانشگاه‌های کشور<sup>۲</sup> از پدیده نفاق در سازمان، با به‌کارگیری راهبرد پژوهشی پدیدارنگاری، برای نیل به درکی عمیق‌تر از مفهوم این پدیده نزد افراد مورد مطالعه است.

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### نفاق در سازمان

طبق تعریف مفهومی، «نفاق نوعی دروغ است که بر پایه آن، فرد نگرشی خاص را وانمود می‌کند تا نزد دیگران خوب یا موجه جلوه کند» (Gilby, 1979, p.1752). بر این اساس نفاق، رفتاری جعلی و فریبکارانه است که اولاً بر نگرشی ناهمگون با نگرش واقعی فرد دلالت دارد، دوم اینکه هدف از انجام‌دادن آن جلب نظر مثبت و نفوذ در مخاطب است. دقت در این دو ویژگی نشان می‌دهد نفاق برابر نهاد خودشیرینی<sup>۳</sup> است (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۸۴). خودشیرینی عبارت است از آن دسته رفتارهای راهبردی که افراد برای نفوذ غیرمجاز و نامشروع در دیگران از طریق جذاب جلوه‌دادن ویژگی‌های شخصی خود نزد آن‌ها به‌کار می‌گیرند (Jones, 1964, p.11). خودشیرینی را یکی از فنون زیاده‌طلبانه<sup>۴</sup> مدیریت تصویرپردازی<sup>۵</sup> می‌دانند. مدیریت تصویرپردازی که نوع خاصی از رفتارهای سیاسی در سازمان است و افراد از آن طریق، آگاهانه به شکل‌دادن،

1. Phenomenography

۲. به سبب حساسیت پدیده مورد مطالعه و ضرورت رعایت موازین اخلاق پژوهشی، نام دانشگاه در مقاله قید نشده است.

3. Ingratiation

4. Acquisitive Tactics

5. Impression Management

کنترل یا مدیریت ادراک دیگران از خود مبادرت می‌کنند، شامل دو دسته فنون حفاظتی<sup>۱</sup> و زیاده‌طلبانه است. فرد با به‌کارگیری فنون حفاظتی - از قبیل سعایت‌کردن<sup>۲</sup> - از بدجلوه‌کردن جلوگیری می‌کند، حال آنکه با فنون زیاده‌طلبانه می‌کوشد خوب جلوه کند (Rosenfeld et al., 1995). مدیریت تصویرپردازی برای نیل به اهداف گوناگونی انجام می‌گیرد (Gardner & Martinko, 1988, p.321)، اما اغلب پژوهش‌های تجربی معمولاً فرض را بر این گرفته‌اند که مهم‌ترین هدف مدیریت تصویرپردازی، دوست‌داشته‌شدن و جذاب‌نمودن نزد دیگران است (Gilmore & Ferris, 1989, p.558)، این بدان معنا است که به زعم آن‌ها هدف اصلی مدیریت تصویرپردازی، معادل کارویژه فن خودشیرینی است.

پژوهش‌ها در زمینه پیامدهای خودشیرینی برای کارکنان، نتایج گوناگون و گاه متناقضی دست یافته‌اند. کاردی و دوبینز خودشیرینی را در جذب منافع برای کارکنانی که از آن بهره می‌گیرند، مؤثر می‌دانند (Cardy & Dobbins, 1986, p.672). واین و فریس نیز اعتقاد دارند مدیر به سبب ابتلا به خطای ادراکی اثر هاله‌ای، هنگام ارزیابی عملکرد کارکنان، متأثر از خودشیرینی آن‌ها، به اطلاعات مثبت بسنده می‌کند (Wayne & Ferris, 1990, p.488). پیشتر پندی سبب اثرگذاری خودشیرینی در ارزیابی عملکرد کارکنان توسط مدیر را در مدیون‌شدن او و انتظار مقابله‌به‌مثل از سوی کارکنانی می‌دانست که خودشیرینی کرده بودند (Pandy, 1981, p.65). همچنین، جاج و برتر در پژوهش خود نشان دادند به‌کارگیری خودشیرینی، به عنوان یکی از فنون نفوذ سیاسی، بر موفقیت شغلی و جذب پاداش‌های بیرونی و درونی اثر می‌گذارد (Judge & Bretz, 1994, p.44). هر چند، پژوهش آریه و همکارانش این نتیجه را فقط محدود به پاداش‌های بیرونی تأیید کرد (Aryee et al., 1996, p.203). البته پیش از این، نتایج پژوهش مارتین رابطه بین افزایش دریافتی و خودشیرینی را نیز نفی کرده بود (Martin, 1987, p.425). جالب‌تر از همه نتیجه پژوهش ثکر و

---

1. Protective Tactics  
2. Blasting

و این بود که رابطه بین خودشیرینی و ارزیابی ارتقاپذیری را منفی نشان داد (Thacker & Wayne, 1995, p.748). شاید بتوان دلیل این ناهمخوانی نتایج با یکدیگر را در مخفی بودن نیت خودشیرینی برای مدیر و در نتیجه، ناتوانی در تشخیص خودشیرینی از رفتارهای حقیقی دانست (Appelbaum & Hughes, 1998, p.89).

### گونه‌شناسی نفاق در سازمان

هادوی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۲)، در یک تقسیم‌بندی چهارگانه، پدیده «نفاق در سازمان» را به چهار گونه مجزا تقسیم کرده‌اند: نفاق از دیدگاه روان‌شناسی اجتماعی (نفاق روان‌شناختی)، نفاق سازمانی درونی، خودشیرینی و رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان.

**الف) نفاق روان‌شناختی:** روان‌شناسان اجتماعی، ذیل سرفصل ناهمگونی شناختی، کوشیده‌اند راهبردهای گوناگونی را بررسی کنند که فرد دچار این پدیده نگردد، برای برون‌رفت و خلاصی از آزردهی روان‌شناختی ناشی از آن اعمال می‌کند (Aronson, 1992, p.304). به زعم ایشان، نفاق نوع خاصی از ناهمگونی شناختی است (مانند Aronson et al., 1991, p.1936; Fried & Aronson, 1995, p.925) که در آن بین گفتار کنونی فرد نزد عموم - که معرف نگرش اوست - و برخی رفتارهای او در گذشته ناسازگاری وجود دارد، کشمکش درونی و آزردهی روان‌شناختی پی‌آمد نفاق، در نتیجه به‌خاطر آوردن همان نمونه رفتارهای ناهمگون گذشته با بیان‌های کنونی فرد نزد عموم است (Gilbert & Jones, 1986, p.593; Jones & Pittman, 1982, p.245).

**ب) نفاق سازمانی درونی:** به زعم آرگریس و شان، گاه در سازمان بین آنچه توسط اعضا در لفظ ادعا می‌شود و آنچه در عمل به‌کار گرفته می‌شود، فاصله بسیاری وجود دارد. بنابراین، شاهد آن هستیم که مدیر و اعضای سازمان باورها، ارزش‌ها و اصولی را مطرح می‌کنند که در عمل، با رفتارشان انطباق ندارد. آن‌ها به این ناسازگاری، «نفاق سازمانی ادراک‌شده»<sup>۱</sup> می‌گویند (Argyris &

1. Perceived Organizational Hypocrisy

Schon, 1974, p.6). برانسون این ناهمگونی‌ها در سازمان را ناگزیر، و در نتیجه نفاق سازمانی را جزء جدانشدنی حیات سازمانی می‌داند (Brunsson, 1989, p.205). مطالعات اغلب 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 سازمان توسط کارکنان دانست (Deal & Kennedy, 1982, p.33).

والدو در توجیه علت بروز ناسازگاری بین قول و عمل مدیران ارشد سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های دولتی، نفاق را تجلی همجوشی دموکراسی و بوروکراسی می‌داند؛ پیچیدگی و چندساحتی‌بودن این دو از یک سو، و واگرایی آن‌ها در بیشتر مواقع از سوی دیگر، موجب بروز نفاق در سازمان می‌شود (Waldo, 1977, p.16).

گاتروپ در تبیین اندیشه 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 به‌طور عمیق در چارچوب نظام‌های مردم‌سالار سازمان قرار دارد. این دوگانگی، مدیر را دچار نفاق می‌کند (Gawthrop, 1997, p.205).

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 کنند. توضیح آنکه مقصود از نفاق سازمانی بیرونی، نوعی ناهمگونی است که محیط بیرونی سازمان بین رسالت ادعاشده سازمان و آنچه در عمل رخ می‌دهد، ادراک می‌کند (Charette, 2006, p.68).

**ج) رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان:** گاه عضوی از اعضای سازمان در دست‌کم دو موقعیت ارتباطی بین‌فردی با دیگر ذی‌نفعان سازمان، رفتارهای متفاوت و گاه متناقضی درباره یک موضوع نگرشی واحد بروز می‌دهد که حداکثر یکی از آن‌ها با نگرش واقعی او سازگار است. شیوع‌یافته این رفتار در سازمان «رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان» خوانده می‌شود (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۸۲).

از آنجا که هیچ کس به خودی خود، از نیت دیگران آگاهی ندارد (Appelbaum & Hughes, )

ندارد. اما برخی قرائن و شواهد می‌توانند سبب شوند تا پرده از نفاق برداشته شود. از جمله این قرائن، بروز رفتارهایی ناهمگون درباره‌ی یک موضوع نگرشی واحد از سوی فرد است، مشروط به اینکه نخست شاهدی دال بر تغییر نگرش فرد وجود نداشته باشد؛ دوم اینکه دست‌کم یکی از رفتارها فراتر از هنجار ادراک شود. این تلون رفتاری موجب می‌شود تا ارتباط برقرارکنندگان دیگر نفاق فرد را ادراک کنند. این رفتارهای ناهمگون را که خودشیرینی آن برای دیگران ادراک‌شدنی است، «رفتار منافقانه»<sup>۱</sup> می‌نامیم. شرط دوم موجب می‌شود رفتار منافقانه از رفتارهای هم‌نوا و سازگار با هنجار متمایز شود؛ زیرا گرچه برخی از این رفتارها خلاف نگرش واقعی فرد است، هدف از آن‌ها مصونیت از تبعات منفی هنجارشکنی است، سازگاری هنجاری از این قبیل رفتارهاست (Deutsch & Gerard, 1955, p.633).

هادوی‌نژاد و همکاران (۱۳۸۹) پدیده رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان را در قالب نظریه داده‌بنیاد<sup>۲</sup> کاوش کردند. یافته‌ها نشان داد میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان پدیده اصلی مبین رفتارهای مزبور است. بر این اساس، اعضای سازمان تمایل دارند در اذهان اعضای گروه‌های مختلف سازمان چهره‌ای موجه از خود پدید آورند. یکی از راهبردهای اجابت میل یادشده، رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی است. در این راهبرد، کنش‌گر نگرش‌هایی متفاوت و گاه متناقض، اما مساعد و سازگار با نگرش‌های مخاطبان ارائه می‌دهد که دست‌کم 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 بالای سیاست سازمانی هم داشتند، به تبع کنش‌گران اولیه رفتارهای مزبور را

---

1. Hypocritical Behavior  
2. Grounded Theory

نشان می‌دادند. در کنار ویژگی‌های رفتاری خاص کنش‌گران، ویژگی‌های مشترک شخصیتی ایشان (کانون کنترل درونی، هوش عاطفی و خودپایشی بالا) نیز در بروز این رفتارها اثر گذاشته است. در کنار بستر شکل‌گیری این رفتارها، شرایط مداخله‌گر مدیریتی و سازمانی نیز موجبات فراهم کردن زمینه‌ای عام را برای رخداد این رفتارها ایجاد کرده بودند. برای مثال، ضعف عملکرد شغلی مدیریت، ماکیاویلیسم بالا و سیاست‌پیشگی مدیریت از جمله شرایط مدیریتی بودند. مدیریت برای اینکه بتواند از یک سو بر ضعف مدیریتی خود سرپوش بگذارد و از سوی دیگر وانمود کند 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 فرمانرانی خود قرار دهد. به این منظور و برای جلب حمایت این کمربند امنیتی پیرامون خود از طریق پشتیبانی مادی و معنوی از ایشان، لاجرم قانون‌گریزی را سرلوحه خود قرار داده بود تا بتواند با تفسیر به رأی مفاد برخی قوانین، سهم منافع خود و پیروان پشتیبان را فزونی بخشد.

نظر به تنوع گونه‌های نفاق در سازمان و دیدگاه‌های به‌احتمال متفاوت اعضای سازمان به این پدیده، ما در پی یافتن پاسخ این پرسش بودیم که اعضای دانشگاه مورد مطالعه نفاق در سازمان را چگونه تجربه کرده‌اند؟

### پدیدارنگاری

از آنجا که نظرهای مختلفی درباره واقعت وجود دارد، یکی از اهداف پژوهش‌ها می‌تواند این باشد که واقعت چیست (دیدگاه دست اول)<sup>۱</sup>. رویکرد دیگر، تمرکز بر این است که افراد چگونه دنیا را می‌بینند. پاسخ به این گونه پرسش‌ها توضیحی است درباره مفاهیم افراد از واقعت (دیدگاه دست دوم)<sup>۲</sup>. پدیدارنگاری روش پژوهش کیفی و تجربی است برای وصف، تحلیل و فهم این گونه مفاهیم. بنابراین، موضوع مد نظر محقق پدیدارنگار، دیدگاه دست دوم است، یعنی چگونه

1. First- order Perspective

2. Second-order Perspective

یک فرد دنیای پیرامونش را درک می‌کند (لگزیان و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۲۶۰). پدیدارنگاران ادعا نمی‌کنند که نتایج پژوهش آن‌ها حقیقت را عرضه می‌کند، اما مدعی‌اند یافته‌های پژوهش آن‌ها مفید است. آن‌ها در پی این نیستند که چرا افراد به روشی معین می‌اندیشند، بلکه نظر پدیدارنگاری این است که اختلاف موجود در چگونگی نگرستن یک جمعیت خاص را به چیزی وصف کند و قصدش توضیح دلایل این تفاوت نیست (دانایی‌فرد و کاظمی، ۱۳۸۸، ص ۱۲۷-۱۲۵).

پدیدارنگاری در برخی مطالعات مدیریت به‌کار گرفته شده است، کاوش دریافت‌های متفاوت برنامه‌ریزان دولت الکترونیک از پدیده شفافیت اطلاعات (لگزیان و همکاران، ۱۳۹۰)، جمع‌آوری و ابراز دیدگاه‌های مختلف از مفهوم شایستگی در سازمان (Sandberg, 2000) و شناسایی فهم‌های گوناگون مدیر مالکان شرکت‌های کوچک از بین‌المللی‌شدن (Lamb et al., 2011) از جمله این مطالعات معدودند.

به دلیل اینکه هدف مطالعه حاضر، نیل به درکی عمیق از یک پدیده (نفاق در سازمان) است و برای نیل به این منظور، پدیده در بافت خاص آن بررسی می‌شود، ضروری بود روش پژوهش کیفی به‌کار گرفته شود. از آنجا که موضوع و محور مطالعه، ادراک و تجربه‌های گوناگون افراد از پدیده مورد نظر است و این مطالعه این مفاهیم را طوری به جمع‌بندی، طبقه‌بندی و ترکیب می‌کند، که در عین نشان‌دادن تنوع، فهمی عمیق را برای پژوهش‌گر و خواننده به دست دهد، راهبرد پدیدارنگاری برای این پژوهش اختیار شد.

### روش تحقیق

مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، کارکنان (اعضای هیئت علمی و غیرهیئت علمی و مدیران) یکی از دانشگاه‌های کشور بودند. روش نمونه‌گیری از نوع بیشینه تنوع<sup>۱</sup> بود. این روش پژوهش‌گر را قادر می‌کند از دیدگاه‌های متنوع و مختلف مشارکت‌کنندگان در پژوهش آگاه شود (Creswell, )

---

1. Maximal Variation

207, p.2012). مشارکت‌کنندگان پژوهش ۳۰ نفر (۱۸ مرد و ۱۲ زن؛ ۶ نفر زیر ۳۵ سال، ۱۴ نفر بین ۳۵ تا ۴۰ سال و ۱۰ نفر بالای ۴۰ سال و ۱۳ نفر هیئت‌علمی و ۱۷ نفر غیرهیئت‌علمی) بودند که با آن‌ها مصاحبه‌هایی عمیق و نیمه‌ساختاریافته با مدت زمانی بین ۴۵ تا ۸۰ دقیقه انجام گرفت، زیرا این گونه مصاحبه بهترین روش برای واردشدن به دنیای تجربه‌های انسان‌هاست (Van Mannen, 1990, p.124). پروتکل مصاحبه دو دسته پرسش‌های اصلی و کاوش‌گر<sup>۱</sup> را دربرمی‌گرفت. پرسش‌های اصلی مصاحبه شامل دو پرسش بود: «شما نفاق را در این سازمان چگونه تجربه کرده‌اید؟» و «بر اساس تجارب خود در این سازمان، چه آگاهی و فهمی از نفاق در سازمان در ذهنتان دارید؟». پرسش‌های کاوش‌گر برای روشن‌سازی و شفاف‌ترشدن موضوع به‌کارگرفته شد. پرسش‌هایی از قبیل «می‌توانید در این مورد مثالی بزنید؟» و «آیا منظورتان این است که...؟». مصاحبه‌ها با اجازه افراد ضبط می‌شد تا با مرور گفت‌وگوها، دیدگاه‌های طرح‌شده مشارکت‌کنندگان تحلیل و بررسی دقیق‌تری شود. نمونه‌گیری و مصاحبه‌ها تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری<sup>۲</sup> ادامه یافت. اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله به دست نمی‌آید، مقوله گستره مناسبی می‌یابد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید می‌شود (Glaser, 1978, p.146).

برای تحلیل داده‌ها، ابتدا همه مصاحبه‌ها مکتوب و با کدگذاری نظری<sup>۳</sup> پردازش شدند تا طبقات وصفی (نشان‌دهنده یک مفهوم از مفاهیم افراد مورد مطالعه، نسبت به پدیده مورد مطالعه) به دست آید. روش تحلیل داده‌ها به صورت تکراری و چندباره بود تا به این ترتیب، طبقات وصفی به دست آمده بیشترین تطابق را با اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها داشته باشند. در پایان، طبقات وصفی در قالب چارچوب وسیع‌تری (فضای نتیجه)<sup>۴</sup> ادغام شد. در هر بار تحلیل، بر مبنای

- 
1. Probing Questions
  2. Theoretical Saturation
  3. Theoretical Coding
  4. Outcome Space

مصاحبه‌های تحلیل‌شده به کمک نرم‌افزار Maxqda، طبقات وصفی را طراحی کردیم. سپس، جامع و مانع بودن آن را با توجه به زمینه‌ها و کدهای تعریف‌شده در تحلیل مصاحبه‌ها بررسی کردیم. در همه تحلیل‌ها سعی شد کمترین تعداد طبقات وصفی که در عین حال بیشترین انطباق و گویایی را برای تنوع نظرهای موجود در مصاحبه‌ها دارند، شناسایی و مطرح شوند.

هر یک از طبقات وصفی (مفاهیم یا آگاهی) از دو عنصر تشکیل شده‌اند: الف) عنصر ارجاعی<sup>۱</sup> که در آن معنای طبقه بیان می‌شود. این عنصر در قالب عنوان نوشتاری هر طبقه و خلاصه و صفی آن مشاهده می‌شود.

ب) عنصر ساختاری<sup>۲</sup> که در آن ساختار دریافت مورد نظر تصریح می‌شود. عنصر ساختاری در قالب نموداری و به منظور تحدید کانون تمرکز و مرزهای ادراکی مرتبط با هر طبقه ارائه می‌شود.

در قسمت عنصر ساختاری هر یک از طبقات وصفی مطابق با افق بیرونی<sup>۳</sup>، وجه ثابت افق درونی<sup>۴</sup> و ابعاد متغیر افق درونی مطرح شده است. افق بیرونی نشان‌دهنده بخشی از جهان است که مشارکت‌کنندگان و رای آن را نمی‌بیند. افق درونی کانون توجه مشارکت‌کنندگان را نشان می‌دهد. وجه ثابت افق درونی هر طبقه در هر زیرطبقه (خرده‌مفاهیم) ممکن، پایدار باقی می‌ماند و به این ترتیب، عنصر محوری تعیین شیوه خاص ادراک است. وجوه متغیر در هر شیوه بین زیرطبقه‌ها متفاوتند و آن‌ها را از هم متمایز می‌کند، بنابراین، هر طبقه (مفهوم) شامل یک نمودار است که ساختار آگاهی (عنصر ساختاری) را نشان می‌دهد و عنوان یا توضیح هر طبقه (مفهوم) نیز نشان‌دهنده عنصر ارجاعی است. در هر نمودار افق بیرونی (مرز ادراکی) و افق درونی (کانون توجه) که شامل وجوه ثابت و متغیر است، تفکیک شده‌اند. در حالی که طبقات وصفی شیوه‌های

- 
1. Referential Component
  2. Structural Component
  3. External Horizon
  4. Internal Horizon

متفاوت نگرستن در میان مشارکت‌کنندگان را نشان می‌دهد، فضای نتیجه روابط متقابل بین این شیوه‌های متفاوت را نشان می‌دهد. فضای نتیجه برای نشان‌دادن تصویری کلی از شیوه‌های نگرستن متفاوت در یک ساختار ایجاد می‌شود. فضای نتیجه می‌تواند به شکل‌های متفاوتی ارائه شود، به طوری که نشان‌دهنده دیدگاه‌های تاریخی به پدیده یا نشان‌دهنده سلسله‌مراتبی از دیدگاه‌های متنوع باشد که به ترتیب، پیچیدگی آن‌ها افزایش می‌یابد (دانایی فرد و کاظمی، ۱۳۸۸، ص ۱۳۹-۱۳۴).

برای اعتبار و اعتمادبخشی به داده‌های پژوهش، قابلیت اعتبار<sup>۱</sup> (تا چه حد ساختار و معنای پدیده مورد نظر به نحو مطلوبی بازنمایی می‌شود)، قابلیت انتقال<sup>۲</sup> (تا چه حد یافته‌های پژوهش به محیط‌های دیگر تعمیم‌پذیر است)، قابلیت اعتماد<sup>۳</sup> (تا چه حد یافته‌های پژوهش‌گر را سایر افراد بررسی‌کننده آن تأیید می‌کنند) و قابلیت تأیید<sup>۴</sup> به‌کار گرفته شد (Lincoln & Guba, 1985, p.94). به منظور رعایت قابلیت اعتبار پژوهش افرادی وارد مطالعه شدند که تجربه‌ای غنی از پدیده مورد مطالعه داشتند. برای افزایش قابلیت انتقال پژوهش، سعی شد با عرضه کامل یافته‌ها و تطبیق با متون نظری پژوهش، این مهم انجام گیرد. برای حصول اطمینان از قابلیت اعتماد، اقداماتی به شرح زیر انجام گرفت (Creswell & Miller, 2000, p.126):

- تطبیق توسط اعضا: مشارکت‌کنندگان گزارش نهایی مرحله نخست، فرایند تحلیل یا مقوله‌های به‌دست‌آمده را بازبینی و نظر خود را در مورد آن‌ها بیان کردند؛
- بررسی همکار<sup>۵</sup>: جمعی از دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت تحول سازمانی، یافته‌ها را بررسی کردند و درباره آن‌ها اظهار نظر کردند؛

- 
1. Credibility
  2. Transferability
  3. Dependability
  4. Conformability
  5. Member Checking
  6. Peer Examination

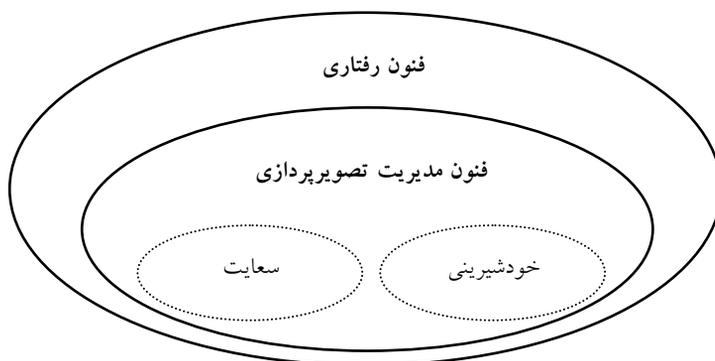
- مشارکتی بودن پژوهش: به‌طور همزمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

## یافته‌های پژوهش

### طبقات وصفی

در این پژوهش بر پایه تحلیل مصاحبه‌ها، پنج دیدگاه متفاوت (طبقه وصفی یا مفهوم) به پدیده نفاق در سازمان به دست آمد که عبارت بودند از مفاهیم مبتنی بر فنون رفتاری مدیریت تصویرپردازی، نیت نفع‌طلبانه مستتر فرد، ویژگی‌های فعال سالوسانه فرد، چاپلوس‌پروری مدیریتی و فرهنگ سوت و سکوت سیاسی.

**الف) مفهوم مبتنی بر فنون رفتاری مدیریت تصویرپردازی:** بر اساس این طبقه وصفی، نفاق در سازمان عبارت است از «کاربست فنون خودشیرینی و سعایت کردن دیگران نزد اعضای سازمان». در این طبقه، مرز ادراکی در سطح فنون رفتاری قرار دارد. به عبارت دیگر، فرد در سطح فنون رفتاری به ادراک نفاق در سازمان می‌رسد و از آن فراتر نمی‌رود. به زعم مشارکت‌کنندگان در پژوهش، در این سطح نفاق در سازمان بروز رفتاری دارد، به نحوی که گاه خود را در قالب تلاش برای جذاب جلوه‌کردن نزد دیگر اعضای سازمان ظاهر می‌کند و گاه در قالب مخفیانه آشکارکردن عیوب و کاستی‌های دیگران نزد اعضای سازمان. با توجه به شکل ۱، در این طبقه، افق بیرونی «فنون رفتاری» و افق درونی (کانون تمرکز) «فنون مدیریت تصویرپردازی»، شامل دو عنصر متغیر «خودشیرینی» و «سعایت» است. به واسطه وجود هر یک از عناصر متغیر افق درونی، یک خرده‌مفهوم شناسایی و تعریف می‌شود. به مصادیقی از مصاحبه‌های انجام‌گرفته با مشارکت‌کنندگان پژوهش درباره این مفهوم، وفق دو عنصر متغیر خودشیرینی (خرده‌مفهوم ۱) و سعایت (خرده‌مفهوم ۲)، توجه کنید.



شکل ۱. ساختار آگاهی مفهومی بر فنون رفتاری مدیریت تصویرپردازی

### خرده‌مفهوم ۱

«مثلاً فرض می‌کنیم من می‌خواستم جای رئیس دانشکده را بگیرم، می‌روم پیش رئیس دانشگاه از مدیریت او تعریف و تمجید می‌کنم و طوری وانمود می‌کنم که اگر من هم رئیس دانشکده فلان شوم، مانند شما ریاست می‌کنم».

«...گاهی طرخی بیان می‌شود، یک سری افراد در جلو از آن حمایت می‌کنند و کلی تعریف و تمجید می‌کنند، مثلاً می‌گویند ما خودمان در این فکر بودیم و پی‌گیر بودیم و استقبال می‌کنند و تأیید می‌کنند؛ اما در پشت سر هیچ حمایتی انجام نمی‌دهند و از معایب طرح هم می‌گویند!».

«یکی از همکاران با یک گرایش خاص بود؛ چون می‌دانست من به چیز دیگری اعتقاد دارم، خودش را موافق گرایش من نشان می‌داد، در حالی که خودش اصلاً اعتقادی به آن نداشت».

«... با اینکه تز فکری او با مسئول دانشکده یکی نیست و متفاوت است، اما برای رسیدن به هدفش تمام گفتار و رفتار رئیس دانشکده را تأیید می‌کند و همگام با او می‌شود؛ حتی هر جا که مخالف هم هست، تأیید می‌کند».

«... از نظر فکری خود را کاملاً منطبق با من [مدیر] قرار می‌دهد، یک مدتی همراه و همفکر من می‌شود و هر چه که من می‌گویم، تأیید می‌کند و همین که به جایگاه خود رسید، زود رنگ عوض می‌کند».

## خرده‌مفهوم ۲

«...کارمندی می‌خواهد امسال به عنوان کارمند نمونه انتخاب شود؛ پیش‌مدیر می‌رود و زیرآب همکار خودش را که او را رقیب خود می‌داند، می‌زند».

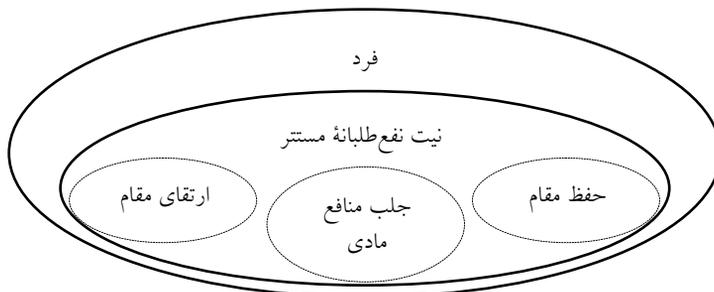
«اصطلاح مرد قانون را برای من به‌کار می‌برند، ولی در عمل همین افراد که من را به این اسم صدا می‌زنند، اولین کسانی بودند که زیرآبم را زدند. برای آنکه بخواهند رقیب را از گردونه خارج کنند، یک دوره شده بود که زیرآب می‌زدند».

«... دانشگاه ما به دو دسته تقسیم می‌شوند و این دو دسته سعی می‌کنند زیرآب هم را بزنند».

«زیرآب زدن بیشتر در سطوح همسان به وجود می‌آید یا اینکه دو مدیر زیر پای هم را خالی می‌کنند. متأسفانه در این دو سال که خدمت کرده‌ام، زیر پای رئیس دانشگاه را هم خالی کرده‌اند».

البته گاه جمع بین این دو هم ممکن است، به تعبیر یکی از مصاحبه‌شوندگان، «فرد یا کارمند از مدیر خودش تعریف می‌کند، ولی پشت سرش از او بدگویی می‌کند».

**ب) مفهوم مبتنی بر نیت نفع‌طلبانه مستتر فرد:** بر اساس این طبقه‌بندی و وصفی، نفاق در سازمان عبارت است از «تمایل عضو سازمان به رجحان عملی منافع شخصی یا گروهی خود بر منافع سازمان در عین سرپوش‌گذاشتن بر نیت اصلی رفتار خود». به زعم مشارکت‌کنندگان در پژوهش، در این سطح، نفاق در سازمان در نیت فرد ریشه دارد، به نحوی که ضمن داشتن خصلتی مخفیانه (تفاوت ناآشکار درون‌مایه و برون‌داد)، اگر نه در ظاهر، اما در باطن و عملاً منافع شخصی یا گروهی خود را بر منافع سازمانی اولویت می‌دهند.



شکل ۲. ساختار آگاهی مفهوم مبتنی بر نیت نفع‌طلبانه مستتر فرد

به مصادیقی از مصاحبه‌های انجام گرفته با مشارکت کنندگان پژوهش در زمینه این مفهوم، وفق سه عنصر متغیر حفظ مقام (خرده‌مفهوم ۱)، ارتقای مقام (خرده‌مفهوم ۲) و جلب منافع مادی (خرده‌مفهوم ۳)، توجه کنید:

### خرده‌مفهوم ۱

«تقریباً سه سال پیش که برای بازدید قسمتی از دانشگاه رفته بودم، یکی از کارمندان طوری تعریف و تمجید بی‌مورد از من کرد که من خیلی از آن تعاریف را در خودم نمی‌دیدم ... می‌خواست ... ماندگاری خودش را در آن قسمت حفظ کند و فکر می‌کرد ممکن است جابه‌جایی‌هایی که در آن قسمت انجام می‌شود [دامانش را بگیرد]».

«فرد برای آن‌که موقعیت خودش را در سازمان تثبیت کند، از خود نفاق نشان می‌دهد».

«افراد برای آن‌که برای خودش رقیب ایجاد نکنند، زیرپای همدیگر را خالی می‌کنند».

### خرده‌مفهوم ۲

«در محیط دانشگاه هم وقتی یک فرد بخواهد یک پست را بگیرد، از نظر فکری خود را کاملاً منطبق با من [مدیر] قرار می‌دهد».

«یکی از کارمندان این حوزه می‌خواست جای فرد دیگری را بگیرد، به همین دلیل بعضی از ضعف و نقص‌های کاری آن کارمندی را که در همان حوزه بود، مطرح می‌کرد. مثلاً می‌گفت: آن کارمند در انجام کارهایش قصور دارد، بی‌نظمی و تأخیر دارد، در حالی که اصلاً این طور نبود».

«کارمندی در مقابل من که قرار گرفت از شیوه مدیریتی من تعریف می‌کرد، ولی در جمع دیگر که قرار می‌گرفت از ضعف مدیریتی من صحبت می‌کرد. این رفتار نفاق‌گونه برای رسیدن به موقعیت بود».

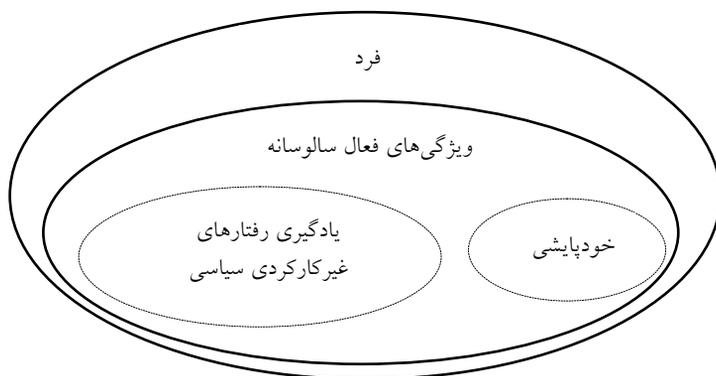
«علت اصلی خودشیرینی این است که فرد یا کارمند می‌خواهد از دیگران به هر شکل ممکن در رقابت پیروز شود و به جایگاه بالاتری برسد».

### خرده‌مفهوم ۳

«فردی خودش را مذهبی نشان می‌دهد تا ما طرحی را به او واگذار کنیم تا در واقع منافی به

دست بیاورد ... فردی از گروه تربیت بدنی می‌خواهد یک کاری انجام دهد، طرح خودش را طوری جلوه می‌دهد که این طرح خیلی برای دانشجویان مفید است، اما در واقع این طور نیست».

**ج) مفهوم مبتنی بر ویژگی‌های فعال سالوسانه فرد:** بر اساس این طبقه‌بندی و صفی، نفاق در سازمان عبارت است از «ویژگی‌های فعال سالوسانه عضو سازمان در خودپایشی و یادگیری فعال رفتارهای غیرکارکردی سیاسی برای سوءاستفاده». در این طبقه نیز، مرز ادراکی در سطح فردی قرار دارد و فرد در این سطح، نفاق در سازمان را درک می‌کند. طبق مصاحبه‌ها، در این سطح، نفاق در ویژگی‌های فعال سالوسانه عضو سازمان ریشه دارد، به نحوی که فرد ضمن بهره‌گیری فعال از شخصیت واجد خودپایشی بالای خود، می‌کوشد به‌طور فعال نیز رفتارهای غیرکارکردی سیاسی را یاد بگیرد تا از آن‌ها سوءاستفاده کند.



شکل ۳. ساختار آگاهی مفهوم مبتنی بر ویژگی‌های سالوسانه فرد

مطابق با شکل ۳، در این طبقه، افق بیرونی «فرد» و افق درونی «ویژگی‌های فعال سالوسانه»، شامل دو عنصر متغیر «خودپایشی» و «یادگیری رفتارهای غیرکارکردی سیاسی» است. افق بیرونی فرد، بر پیچیدگی ادراکی این طبقه افزوده است، زیرا فقط به فنون رفتاری نمی‌پردازد، بلکه ویژگی‌های فرد را در نظر دارد. به واسطه وجود هر یک از عناصر متغیر افق درونی، یک خرده‌مفهوم شناسایی و تعریف می‌شود. در خرده‌مفهوم ۱، مطابق با عنصر متغیر خودپایشی، نفاق

در سازمان عبارت است از به‌کارگیری توان بازیگری و عوض کردن چهره به انحا و در مقتضیات مختلف نزد افراد گوناگون در سازمان، و در خرده‌مفهوم ۲، مطابق با عنصر متغیر یادگیری رفتارهای غیرکارکردی سیاسی، نفاق در سازمان عبارت است از تلاش مستمر عضو سازمان برای یادگیری رفتارهای غیرکارکردی سیاسی و نفع‌طلبانه برای سوءاستفاده در آینده نزدیک. به مصادیقی از مصاحبه‌های گرفته در زمینه این مفهوم، وفق دو عنصر متغیر خودپایشی و یادگیری رفتارهای غیرکارکردی سیاسی، توجه کنید:

### خرده‌مفهوم ۱

«... هر چه که من می‌گویم تأیید می‌کند و همین که به جایگاه خود رسید، زود رنگ عوض می‌کند چون فکر خودش نیست».

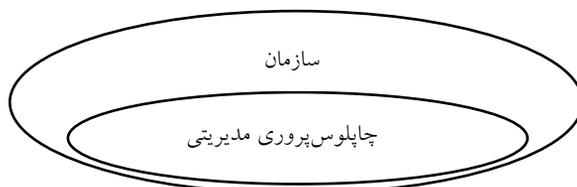
«وقتی مسئولیت ریاست دانشکده ... را بر عهده داشتم، این چنین مواردی بارها اتفاق افتاده است که متوجه می‌شدم آن چیزی که آن فرد می‌گوید با آنچه که به آن اعتقاد دارد، یکی نیست».

### خرده‌مفهوم ۲

«افرادی که اولین بار وارد سازمان شوند، اگر چند مورد مشاهده کنند که فردی با تعریف و تمجید و خودشیرینی و زیرآب‌زنی از مدیر مستقیمش به جایگاهی رسید، او هم سعی می‌کند که از این شیوه‌ها استفاده کند و در آینده برای خودش از مرتبه‌ای که دارد بالاتر برود».

«... همکارم زیرآب فردی را پیش مدیر می‌زند و به هدف خودش می‌رسد. با اینکه ممکن است این رفتار در من ضعیف باشد، از همکارم یاد می‌گیرم و انجام می‌دهم».

**د) مفهوم مبتنی بر چاپلوس‌پروری مدیریتی:** بر اساس این طبقه‌بندی، نفاق در سازمان عبارت است از «فرایند بسترسازی هدفمند مدیریت سازمان برای پرورش طبقه متملق به عنوان کمربند حامی مدیریت». در این طبقه، مرز ادراکی در سطح سازمانی قرار دارد. به زعم مشارکت‌کنندگان در پژوهش، در این سطح، نفاق در سازمان در جریان چاپلوس‌پروری مدیریتی ریشه دارد، به نحوی که در آن مدیریت تلاش می‌کند به‌طور هدفمند به افراد متمایل برای چاپلوسی و در عین حال حمایت از خود، میدان دهد و البته این حمایت دوسویه است.



شکل ۴. ساختار آگاهی مفهوم مبتنی بر چاپلوس‌پروری مدیریتی

بر اساس شکل ۴، در این طبقه، افق بیرونی «سازمان» و افق درونی «چاپلوس‌پروری مدیریتی» است. افق بیرونی سازمان، بر پیچیدگی ادراکی این طبقه افزوده است، زیرا فقط به فنون رفتاری، نیت یا ویژگی‌های فرد نمی‌پردازد، بلکه فرایند مدیریتی بستر ساز نفاق در سازمان را نیز از نظر گذرانده است. به مصادیقی از مصاحبه‌های انجام‌گرفته با مشارکت‌کنندگان پژوهش زمینه این مفهوم، توجه کنید:

- «افرادی که در سطوح مدیریتی قرار می‌گیرند، نباید پذیرای این طور رفتارها باشند، چون دیگران هم به این نتیجه می‌رسند که اگر این رفتارها را از خود نشان ندهند از قافله عقب می‌مانند».
- «راهیابی افرادی که از این رفتارها استقبال می‌کنند [به حریم پشتیبانی مدیریتی]، مخصوصاً در سطوح کلان مدیریتی، طمع رسیدن به موقعیت را در افراد دیگر ایجاد می‌کند».
- «این ضعف یک مدیر است که به حرف افراد خودشیرین گوش بدهد».
- «اگر دایره مدیریت بر اساس شایستگی و لیاقت باشد، زیرا آب‌زدن کمتر است».
- «بعضی از ما [مدیران] اخلاق اسلامی و اجتماعی نداریم. من از خودشیرینی خوشم می‌آید، در نتیجه فرد هم تکرار می‌کند».

ه) مفهوم مبتنی بر فرهنگ سوت<sup>۱</sup> و سکوت سیاسی: بر اساس این طبقه وصفی، نفاق در

۱. این واژه را از اصطلاحات voice (در لغت به معنای صدا و در اصطلاح ابراز آزادانه عقیده) و whistle blowing (در لغت به معنای دمیدن در سوت و در اصطلاح افشاگری) اخذ کردیم.

سازمان عبارت است از «نهادی‌نگی اجتماع هم‌نشینی و هم‌ستیزی نفع‌طلبانه اعضا در سازمان (هم‌ستیزی محترمانه کاسب‌کارانه)». در این طبقه نیز، مرز ادراکی در سطح سازمانی قرار دارد. به زعم مشارکت‌کنندگان در پژوهش، در این سطح، نفاق در سازمان در نهادی‌نگی فرهنگ دیدن کاستی‌های یکدیگر و دم برنی‌آوردن پیش روی هم، در شرایطی مقتضی، و بیان آن‌ها نزد دارندگان منافع، در شرایط مقتضی دیگر، با هدف جلب منافع یا دفع ضرر شخصی یا گروهی ریشه دارد.



شکل ۵. ساختار آگاهی مفهوم مبتنی بر فرهنگ سوت و سکوت سیاسی

بر پایه شکل ۵، در این طبقه، افق بیرونی «سازمان» و افق درونی «فرهنگ سوت و سکوت سیاسی» است. افق بیرونی سازمان، بر پیچیدگی ادراکی این طبقه افزوده است، زیرا فقط به فنون رفتاری، نیت یا ویژگی‌های فرد نمی‌پردازد، بلکه فرهنگ زمینه‌ساز نفاق در سازمان را نیز از نظر گذرانده است. به مصادیقی از مصاحبه‌های انجام‌گرفته با مشارکت‌کنندگان پژوهش در زمینه این مفهوم، توجه کنید:

«... مثلاً من می‌دانم که همکارم جلوی من می‌خندد و پشت سر من زیرآبم را می‌زند، اما چون یک جایی کارم وابسته به اوست (کارم‌گیر اوست)، به رویش نمی‌آورم». «این طور است که تا آنجایی که راه داشته باشد، اگر عیبی در طرف هست، به او نمی‌گوییم؛ حتی اگر می‌دانیم با ما رو راست نیست، به او نمی‌گوییم تا دشمنان نشود و کار دستانمان ندهد؛ بالاخره در دانشگاه به او کار داریم ... اگر هم پیش بیاید، به وقتش زیرآبش را می‌زنیم».

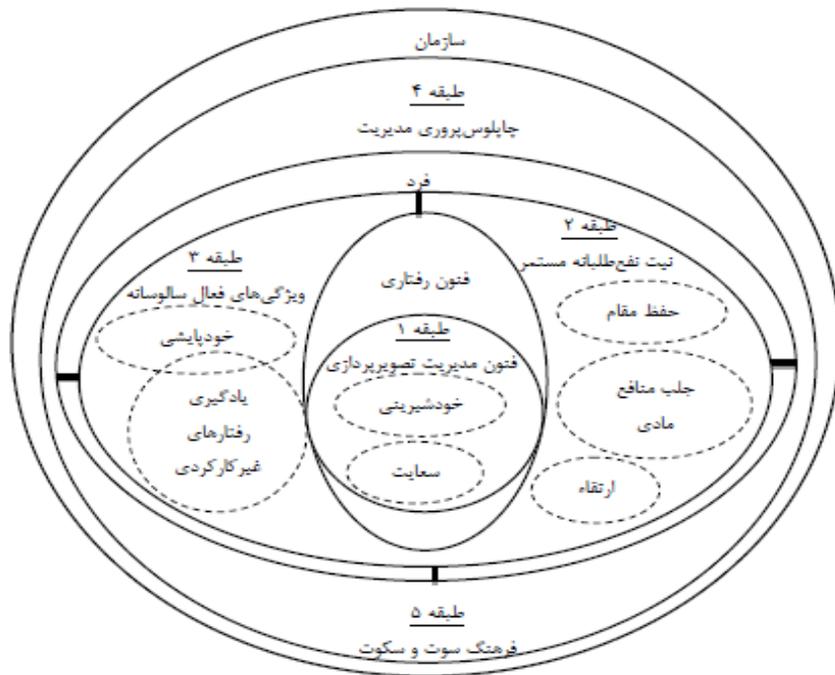
### فضای نتیجه

در این مطالعه، سه سطح پیچیدگی برای طبقات وصفی یا مفاهیم نفاق در سازمان قابلیت تمیزدادن و مرتب‌کردن دارند که به ترتیب پیچیدگی عبارت‌اند از:

۱. فنون رفتاری: در این سطح، نفاق در سازمان به دو فن مدیریت تصویرپردازی دیگران (خودشیرینی و سعایت کردن) تقلیل داده شده است؛
۲. فرد: در این سطح، نفاق در سازمان در قالب نیت نفع‌طلبانه مستتر فرد و ویژگی‌های فعال سالوسانه فرد درک می‌شود، لذا نفاق در سازمان مرهون تمایل عضو سازمان به رجحان عملی منافع شخصی یا گروهی خود بر منافع سازمان در عین سرپوش گذاشتن بر نیت اصلی رفتار خود و خودپايشی و یادگیری فعال رفتارهای غیرکارکردی سیاسی توسط فرد برای سوءاستفاده اوست؛
۳. سازمان: در این سطح که در واقع پیچیده‌ترین سطح ادراک نفاق در سازمان در این مطالعه است، علاوه بر اینکه فنون رفتاری، نیت و ویژگی‌های فرد در روابط درک شده است، به فرایند مدیریتی و فرهنگ سازمانی بسترساز نفاق در سازمان نیز توجه شده است.
- با توجه به توضیح‌های یادشده، در این مطالعه برای تشکیل فضای نتیجه روش سلسله‌مراتبی به‌کار گرفته شده و طبقات وصفی پنج‌گانه را که هر یک نشان‌دهنده مفهومی خاص از نفاق در سازمان هستند، به ترتیب پیچیدگی مرتب و به هم مرتبط کردیم. جدول ۱ فضای نتیجه و شکل ۶ نمود ترسیمی آن را نمایش داده است.

جدول ۱. فضای نتیجه برای شیوه‌های متفاوت ادراک پدیده نفاق در سازمان

افق بیرونی	افق درونی، عنصر ثابت	افق درونی، عنصر متغیر
فنون رفتاری	۱. فنون مدیریت تصویرپردازی	الف) خودشیرینی ب) سعایت کردن
فرد	۲. نیت نفع‌طلبانه مستمر	الف) حفظ مقام ب) ارتقای مقام
سازمان	۳. ویژگی‌های فعال سالوسانه فرد ۴. چاپلوس‌پروری مدیریتی ۵. فرهنگ سوت و سکوت سیاسی	ج) جلب منافع مادی الف) خودپايشی ب) یادگیری رفتارهای غیرکارکردی سیاسی



شکل ۶. نمود فضای نتیجه سلسله‌مراتبی برای شیوه‌های متفاوت ادراک پدیده نفاق در سازمان

## بحث و نتیجه

این پژوهش با هدف کاوش و طبقه‌بندی مفاهیم و دریافت‌های اعضای یکی از دانشگاه‌های کشور (هیئت علمی، غیرهیئت علمی و مدیران) از پدیده نفاق در سازمان، با به‌کارگیری راهبرد پژوهشی پدیدارنگاری، برای نیل به درکی عمیق‌تر از مفهوم این پدیده نزد افراد مورد مطالعه انجام گرفت. بر اساس طبقات کاوش شده چنین دریافت شد که:

الف) طبق مفهوم مبتنی بر «فنون رفتاری مدیریت تصویرپردازی»، نفاق در سازمان عبارت است از به‌کارگیری فنون خودشیرینی و سعایت کردن دیگران نزد اعضای سازمان. نفاق در سازمان در این طبقه، مفهومی مرتبط با فنون رفتاری است و به‌کارگیری دو فن مدیریت تصویرپردازی (خودشیرینی و سعایت کردن دیگران نزد اعضای سازمان) اشاره می‌کند، یعنی، در این سطح، نفاق

در سازمان بروز رفتاری دارد، به نحوی که گاه خود را در قالب تلاش برای جذاب جلوه‌کردن نزد دیگر اعضای سازمان، و گاه در قالب مخفیانه آشکارکردن عیوب و کاستی‌های دیگران نزد اعضای سازمان ظاهر می‌کند.

هدف منافق از انجام‌دادن این گونه رفتار، جلب نظر مثبت و نفوذ در مخاطب است. به همین دلیل، هادوی‌نژاد و همکارانش، نفاق را برابرنهاد خودشیرینی می‌دانند (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۸۴). پیش‌تر نیز هادوی‌نژاد و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهش خود نشان داده بودند که چگونه یکی از راهبردهای اجابت میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چندسویه در اعضای سازمان، رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی است، به نحوی که در آن، 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.

مطابق با یافته‌های این پژوهش، گروهی از اعضای دانشگاه، نفاق در سازمان را خودشیرینی می‌دانند. لیکن این پدیده نزد آن‌ها منحصر به این دسته از رفتارها نیست، بلکه آن‌ها سعایت‌کردن را نیز نفاق در سازمان می‌دانند. به عبارت دیگر، به زعم آن‌ها نه تنها خودشیرینی، که یکی از فنون مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه است و برای خوب جلوه‌کردن نزد دیگران به‌کار گرفته می‌شود، روایت‌گر نفاق در سازمان است، بلکه می‌توان نفاق را به سعایت‌کردن نیز، که یکی از فنون مدیریت تصویرپردازی محافظتی است و برای ممانعت از بد جلوه‌کردن نزد دیگر اعضای سازمان است، تقلیل داد. گرچه شاید بتوان سعایت‌کردن را نیز در راستای خودشیرینی دانست، یعنی فرد سعایت می‌کند تا با نفی دیگری خود را اثبات کند.

ب) طبق مفهوم مبتنی بر «نیت نفع‌طلبانه مستتر فرد»، نفاق در سازمان عبارت است از تمایل عضو سازمان به رجحان عملی منافع شخصی یا گروهی خود بر منافع سازمان در عین سرپوش‌گذاشتن بر نیت اصلی رفتار خود.

نظر به اینکه هم خودشیرینی و هم سعایت‌کردن به عنوان هسته فضای نتیجه و در یک سطح پایین‌تر از سطح فرد که طبقه وصفی نیت نفع‌طلبانه مستتر فرد در آن قرار دارند، این مفهوم از نفاق

در سازمان، از منظر غایت پدیده مورد مطالعه نزد فرد به آن توجه می‌کند زیرا این دو فن رفتاری در زمره مدیریت تصویرپردازی‌اند که خود جزء رفتارهای سیاسی در سازمان قلمداد می‌شوند (Rosenfeld et al., 1995).

ج) طبق مفهوم مبتنی بر «ویژگی‌های فعال سالوسانه فرد»، نفاق در سازمان عبارت است از ویژگی‌های فعال سالوسانه عضو سازمان در خودپایشی و یادگیری فعال رفتارهای غیرکارکردی سیاسی برای سوءاستفاده. در این طبقه نیز، مرز ادراکی در سطح فردی قرار دارد. پیشتر نیز هادوی‌نژاد و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهش خود نشان داده بودند که کنش‌گران اولیه (نخستین افرادی که برای نیل به اهداف شخصی یا گروهی خود به رفتارهای منافقانه مبادرت می‌ورزند) از طریق یادگیری مبتنی بر شرطی‌شدن عامل، و کنش‌گران ثانویه (افراد دنباله‌رو کنش‌گران اولیه در ابراز رفتارهای منافقانه) از طریق یادگیری اجتماعی، از بستر فراهم‌شده برای بروز این رفتارها سوءاستفاده می‌کنند تا به منویات نفع‌طلبانه خود نائل شوند. به علاوه اینکه هر دو گروه واجد خودپایشی بالایی هستند و می‌توانند با بازیگری نزد اعضای سازمان، آن‌ها را فریب دهند. آنچه ما بر اساس این طبقه وصفی کشف می‌کنیم آن است که باورمندان به این درک از نفاق در سازمان، نفاق را بر اساس همین قابلیت‌های چهره عوض‌کردن و یادگیری انواع گوناگون رفتارهای فریبکارانه در موقعیت‌های مختلف و افزودن بر درجه خبرگی خود در این رفتارها می‌شناسند.

د) با عنایت به دو طبقه مفهومی سطح فرد، چنین دریافت می‌شود که گویی نفاق در سازمان در باطن برای جلب منافع بیشتر فردی و یا گروهی است و برای این کار لازم است فرد در موقعیت‌های گوناگون با عوض کردن چهره نزد افراد مختلف، اهداف خود را دنبال کند، لیکن چنین نیست که همواره تیر به هدف بنشیند. بنابراین، فرد باید دائماً روش‌های مختلف خودشیرینی و سعایت را فراگیرد. شاید بتوان همین موضوع را شاهدهی بر نتایج متناقض پژوهش‌هایی دانست که پیامدهای خودشیرینی برای کارکنان را بررسی کرده‌اند (Wayne & Ferris, 1990, p.488; Cardy & Dobbins, 1986, p.672; Pandey, 1981, p.65; Judge & Bretz, 1994, p.44; Martin, 1987, p.425; Thacker & Wayne, 1995, p.748; Aryee et al., 1996, p.203; Judge & Bretz, 1994, p.44).

ه) طبق مفهوم مبتنی بر «چاپلوس‌پروری مدیریتی»، نفاق در سازمان عبارت است از فرایند بسترسازی هدفمند مدیریت سازمان برای پرورش طبقه متعلق به عنوان کمر بند حامی مدیریت. در این طبقه، مرز ادراکی در سطح سازمانی قرار دارد. هادوی نژاد و همکاران (۱۳۸۹) یکی از شرایط مدیریتی مؤثر در رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان را رهبری مبتنی بر مبادله رهبر با اعضا قلمداد کرده بودند که بر اساس آن، مدیریت سازمان گروهی از کارکنان را یار غار، خودی و مدافع حریم فرمانرانی خود قرار می‌دهد و برای جلب حمایت این کمر بند امنیتی پیرامون خود، از آن‌ها پشتیبانی مادی و معنوی می‌کند. این فرایند مدیریتی که در سطح سازمانی انجام می‌گیرد، نگاه دیگری را برای برخی مشارکت‌کنندگان پژوهش رقم زده است، به‌طوری که نفس چاپلوس‌پروری از سوی مدیریت، یعنی فرایند پرورش نفاق در سازمان، ضمن اینکه اگر مدیریت سازمان نزد عموم داعیه عدالت نیز داشته باشد، باید این سنخ ادراک از نفاق را عجین با نفاق سازمانی ادراک‌شده‌ای دانست که آرگریس و شان به آن اشاره کردند. به زعم ایشان، گاه در سازمان 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 مدیران و اعضای سازمان از باورها، ارزش‌ها و اصولی سخن می‌گویند که در عمل با رفتار ایشان هیچ همخوانی و انطباقی ندارد (Argyris & Schon, 1974, p.6). در هر حال، باید پذیرفت که کارکنان این ناسازگاری بین قول و عمل مدیران ارشد سازمان را بزرگنمایی می‌کنند (Deal & Kennedy, 1982, p.33). چارت این گونه نفاق را به عنوان نفاق سازمانی درونی یاد می‌کند (Charette, 2006, p.68) و والدو در توجیه علت بروز آن، نفاق را تجلی همجوشی دموکراسی و بوروکراسی می‌داند. به زعم وی، 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, p.16). گاثروپ نیز در تبیین اندیشه 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 نظام‌های مردم‌سالار سازمان قرار دارد. این دوگانگی، مدیر را دچار نفاق می‌کند (Gawthrop, 1997, p.205). چنین استدلالی همراستا با یافته پژوهش ماست که مبدأ

این نفاق را در سازمان، مدیریت سازمان می‌داند و رفتار او را منافقانه، منافق‌پرور، ظاهراً مردم‌سالار ولی باطناً در تضاد با ارزش‌های مردم‌سالاری در نظر می‌گیرد.

و) طبق مفهوم مبتنی بر «فرهنگ سوت و سکوت سیاسی»، نفاق در سازمان عبارت است از نهادینگی اجتماع هم‌نشینی و هم‌ستیزی نفع‌طلبانه اعضا در سازمان (هم‌ستیزی محترمانه کاسب‌کارانه). در این طبقه نیز، مرز ادراکی در سطح سازمانی قرار دارد. در این سطح، نفاق در سازمان در نهادینگی فرهنگ دیدن کاستی‌های یکدیگر و دم برنیوردن پیش روی هم، در شرایطی مقتضی، و بیان آن‌ها نزد دارندگان منافع، در شرایط مقتضی دیگر، با هدف جلب منافع یا دفع ضرر شخصی یا گروهی ریشه دارد. هادوی‌نژاد و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهش خود ضمن اشاره به سنجی از ارتباطات بین اعضای سازمان مورد مطالعه خود، یکی از شرایط سازمانی مؤثر در رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان را ارتباطات بین‌فردی مبتنی بر مدهانه سیاسی شمرده بودند. بر اساس این گونه ارتباطات، عضو سازمان به سبب نیازی که به دیگر اعضای سازمان در خود ادراک می‌کند، هر آینه تلاش می‌کند تا آنجا که ممکن است از بیان نقادانه، مستقیم و پیش روی کاستی‌های دیگر اعضای سازمان نزد آن‌ها تا آنجا که به نفعش هست، خودداری و چشم‌پوشی کند. ما در این پژوهش از نهادینگی چنین ارتباطات بین‌فردی میان اعضای سازمان که با روحیه‌ای حساب‌گرانه توسعه می‌یابند، به فرهنگ سکوت سیاسی یاد می‌کنیم. البته همین عضو حسابگر سازمان، آنجا که نفعش اقتضا کند، حاضر است در خفا و نبود فرد، نزد دیگران سعایت کنند (فرهنگ سوت سیاسی). چنین فرهنگی افراد را در سازمان به ظاهر همدل، اما به سبب اولویت منافع شخصی یا گروهی، در باطن در ستیز گاه و بیگاه پرورش می‌دهد. روشن است که این فرهنگ، تجلی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان است.

### پیشنهادها

از خلال نتایج، کاربردهای ضمنی و پیشنهادهای اجرایی به شرح زیر مطرح می‌شود:

الف) بر پایه طبقات وصفی مبتنی بر فنون رفتاری مدیریت تصویرپردازی، نیت نفع‌طلبانه مستتر فرد و ویژگی‌های فعال سالوسانه فرد، شایسته است مدیریت منابع انسانی سازمان نسبت به اجرای

آزمون‌های استاندارد فنون مدیریت تصویرپردازی، دست‌کم محدود به خودشیرینی و سعایت‌کردن، ماکیاولیسم و خودپایشی، میان اعضا، با تأکید بر نیروی انسانی متقاضی استخدام، مبادرت و در قبال آن دسته از افرادی که حد بالایی از برآیند نمره‌های آزمون را کسب می‌کنند، جانب احتیاط را رعایت کند.

ب) طبق مفهوم مبتنی بر چاپلوس‌پروری مدیریتی، ضروری است مراجع ناظر به بررسی صدق و کذب چنین تصویر ادراک‌شده‌ای از نفاق در سازمان مورد مطالعه بپردازند و در صورت تأیید این مهم، به تغییرات سازنده‌ای در رده مدیریتی سازمان اقدام کنند. در غیر این صورت، مدیریت ارشد سازمان با افزایش اعتمادسازی و شفافیت میان خود و کارکنان در کلیت ساختار سازمان (افقی و عمودی)، به خلع تدریجی ادراک مزبور از نزد صاحبانش در سازمان مبادرت کنند.

ج) بر اساس طبقه‌بندی وصفی فرهنگ سوت و سکوت سیاسی، ایجاد بستر هم‌تکاملی و نقد دوستانه امور و نه افراد برای پیشبرد منافع مشترک و سازمانی، توسط مدیریت سازمان ضروری است. باید توجه کرد که فضای نقد همدلانه به تدریج و از عملکرد مدیریت و توسعه یابد تا اعتماد بین فردی افقی (اعتماد کارکنان به یکدیگر) و عمودی (اعتماد میان کارکنان و مدیران) فراگیر شود.

برای پژوهش‌های آتی، پیشنهادهایی به شرح زیر مطرح می‌شوند:

الف) انجام‌دادن مطالعه‌ای پیمایشی برای ارزیابی گونه‌های پنج‌گانه ادراک‌شده نفاق در سازمان مورد مطالعه با هدف بررسی صحت و سقم واقعیت هر یک از دیدگاه‌ها؛

ب) انجام‌دادن پژوهشی در چارچوب راهبرد کیفی اقدام‌پژوهی با هدف شناسایی و حذف تدریجی عوامل ذهنی یا واقعی موجب هر یک از دیدگاه‌های پنج‌گانه ادراک‌شده نفاق در سازمان مورد مطالعه؛

ج) انجام‌دادن پژوهش در قلمرو مکانی دیگر و مقایسه یافته‌ها.

## منابع و مأخذ

۱. دانایی فرد، حسن؛ کاظمی، سیدحسین (۱۳۸۸). «ارتقای پژوهش‌های تفسیری در سازمان: مروری بر مبانی فلسفی و فرایند اجرای روش پدیدارنگاری». *فصل‌نامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، شماره ۶۱، صفحات ۱۴۷-۱۲۱.
۲. لگزیان، محمد؛ مرتضوی، سعید؛ کاظمی، سیدحسین (۱۳۹۰). «شفافیت اطلاعات از منظر برنامه‌ریزان دولت الکترونیک». *فصل‌نامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، زمستان، ویژه‌نامه ذخیره، بازیابی و مدیریت اطلاعات، صفحات ۲۸۵-۲۵۵.
۳. هادوی‌نژاد، مصطفی؛ دانایی فرد، حسن؛ آذر، عادل؛ خائف الهی، احمدعلی (۱۳۸۹). «کاوش فرایند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان با استفاده از نظریه داده بنیاد». *اندیشه مدیریت راهبردی*، سال چهارم، شماره اول، صفحات ۱۳۰-۸۱.
۴. هادوی‌نژاد، مصطفی؛ دانایی فرد، حسن؛ آذر، عادل؛ خائف الهی، احمدعلی (۱۳۹۲). «رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی سازمان». *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۱۳، صفحات ۴۰-۱۵.
5. Appelbaum, S. H.; Hughes, B. (1998). "Ingratiation as a political tactic: Effects within the organization". *Management Decision*, 36(2), 85-95.
6. Argyris, C.; Schon, D. A. (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
7. Aronson, E. (1992). "The return of the repressed: Dissonance theory makes a comeback". *Psychological Inquiry*, 3(4), 303-311.
8. Aronson, E.; Fried, C.; Stone, J. (1991). "Overcoming denial and increasing the intention to use condoms through the induction of hypocrisy". *American Journal of Public Health*, 81(12), 1636-1638.
9. Aryee, S.; Wyatt, T.; Stone, R. (1996). "Early career outcomes of graduate employees: The effect of mentoring and ingratiation". *Management Studies*, 33(1), 95-118.
10. Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Action and Decision in Organizations*, London, Wiley.
11. Cardy, R. L.; Dobbins, G. H. (1986). "Affect and appraisal accuracy: Liking as an integral dimension on evaluating performance". *Journal of Applied Psychology*, 71, 672-678.

12. Charette, R. (2006). "Organizational hypocrisy". *Government Executive*, 38(7), 68-70.
13. Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, (ed. 4), Boston, Pearson.
14. Creswell, J. W.; Miller, D. L. (2000). "Determining validity in qualitative inquiry". *Theory into Practice*, 39(3), 124-130.
15. Deal, T.; Kennedy, A. (1982). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.
16. Deutsch, M.; Gerard, H. B. (1955). "A study of normative and informational social influences upon individual judgment". *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51(3), 629-636.
17. Fried, C. B.; Aronson, E. (1995). "Hypocrisy, misattribution, and dissonance reduction". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(9), 925-933.
18. Gardner, W. L.; Martinko, M. J. (1988). "Impression management in organizations". *Journal of Management*, 14(2), 321-338.
19. Gawthrop, L. C. (1997). "Democracy, bureaucracy, and hypocrisy redux: A search for sympathy and compassion". *Public Administration Review*, 57(3), 205-210.
20. Gilby, T. (1979). "Hypocrisy". In P.K. Meagher & O'Brien, T.C. (Eds.), *Encyclopedic Dictionary of Religion*, Washington, DC: Corpus Publications, p.1752.
21. Gilbert, D. T.; Jones, E. E. (1986). "Exemplification: The self-presentation of moral character". *Journal of Personality*, 54(3), 593-615.
22. Gilmore, D. C.; Ferris, G. R. (1989). "The effects of applicant impression management tactics on interviewer judgments". *Journal of Management*, 15(4), 557-564.
23. Glaser, B. G. (1978). *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*, CA: Sociology Press Mill Valley.
24. Jones, E. (1964). *Ingratiation*. New York, Appleton-Century-Crofts.
25. Jones, E. E.; Pittman, T. S. (1982). "Toward a general theory of strategic self-presentation". *Psychological Perspectives on the Self*, 1, 231-262.
26. Judge, T. A.; Bretz, R. D. (1994). "Political influence behavior and career success". *Journal of Management*, 20(1), 43-65.
27. Lamb, P.; Sandberg, J.; Liesch, P. W. (2011). "Small firm internationalisation unveiled through phenomenography". *Journal of International Business Studies*, 42(5), 672-693.
28. Lincoln, Y.; Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. CA: Sage Publications.
29. Martin, D. C. (1987). "Factors influencing pay decisions: Balancing managerial vulnerabilities". *Human Relations*, 40(7), 417-429.
30. Marton, F.; Yan Pong, W. (2005). "On the unit of description in phenomenography". *Higher Education Research & Development*, 24(4), 335-348.
31. Pandey, J. (1981). "A note about social power through ingratiation among workers". *Journal of Occupational Psychology*, 54(1), 65-67.
32. Rosenfeld, P.; Giacalone, R. A.; Riordan, C. A. (1995). *Impression Management in Organizations: Theory, Measurement, Practice*. London, Routledge.
33. Sandberg, J. (2000). "Understanding human competence at work: An interpretative approach". *Academy of Management Journal*, 43(1), 9-25.
34. Thacker, R. A.; Wayne, S. J. (1995). "An examination of the relationship between

- upward influence tactics and assessments of promotability”. *Journal of Management*, 21(4), 739-756.
35. Van Manen, M. (1990). *Researching Lived Experience: Human Science for An Action Sensitive Pedagogy*. New York, Suny Press.
36. Waldo, D. (1977). *Democracy, Bureaucracy, and Hypocrisy*. Berkeley, CA: Institute of Governmental Studies, University of California.
37. Wayne, S. J.; Ferris, G. R. (1990). “Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study”. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487-499.