

## بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر نفاق در سازمان با نقش میانجی شایعه پراکنی در لایه‌های سازمان

اردشیر شیری\*، علی یاسینی\*\*، آسیه‌سادات حسینی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۳/۲۷

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۹/۲۰

### چکیده

بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر نفاق در سازمان از طریق نقش میانجی شایعه سازمانی، هدف مطالعه حاضر است. روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از جهت شیوه گردآوری داده‌ها، آمیخته اکتشافی است. در بخش کیفی، جامعه آماری را جمعی از صاحب‌نظران و در بخش کمی تمامی کارکنان دانشگاه دولتی شهر بندرعباس تشکیل داده است. برای تعیین حجم نمونه در بخش کیفی از نمونه‌گیری نظری و برای تعیین حجم نمونه بخش کمی از جدول کرجسی و مورگان (۱۹۹۷) و به شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است. ابراز گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه‌های محقق ساخته و استاندارد بود که روایی ابزار کیفی با استفاده از فرآیندهای سه‌گانه تطبیق توسط اعضا، بررسی همکار و مشارکتی بودن پژوهش و در بخش کمی با استفاده از روایی صوری و روایی سازه مورد تأیید قرار گرفت. همچنین برای ارزیابی پایایی در بخش کیفی از سه فن کسب اطلاعات دقیق موازی، کنترل‌های اعضا، و خودبازبینی محقق و در بخش کمی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان داد فرهنگ مشارکتی، مأموریتی و انطباق-پذیری بر شایعه سازمانی، نفاق فردی و نفاق سازمانی، تأثیر منفی دارند و فرهنگ سازگاری بر هیچ‌یک از متغیرهای مذکور تأثیرگذاری معنی‌داری ندارد. در نهایت فرهنگ سازمانی بر کاهش نفاق در سازمان تأثیرگذار و شایعه سازمانی نیز به‌عنوان متغیر میانجی این رابطه را تقویت می‌کند.

**کلیدواژه:** فرهنگ سازمانی؛ شایعه سازمانی؛ نفاق در سازمان

\*. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام (نویسنده مسئول)

a.shiri@ilam.ac.ir

\*\* دانشیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام

\*\*\* کارشناسی ارشد مدیریت سازمان‌های دولتی. دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام

## مقدمه

تجزیه و تحلیل انگیزه‌های نهان رفتار انسان، خیلی سخت است، این انگیزه‌ها بسیار پیچیده، متنوع و تقریباً برای فرد کنشگر به‌طور کامل قابل درک نیست. نفاق یکی از این گونه رفتارهاست که اغلب به‌صورت اقدامات ریاکارانه نشان داده می‌شود و نوعی سازوکار دفاعی است که احساسات، افکار و رفتارهایی را که در تضاد با آرمان‌های انسانی است، پنهان می‌کند (اشگرف و امیری، ۱۳۹۷). فرد برای رسیدن به خواسته‌های خود که مخالف خواسته‌های سازمان است، بیشتر به تظاهر و پنهان کردن واقعیت می‌پردازد. هنگامی که کارکنان با خواسته‌های متناقض سازمانی مواجه شوند، ناسازگاری‌هایی بین اهداف فردی و سازمانی و همچنین در خروجی سازمان ایجاد می‌شود. از این رو، آنها با مشکلاتی در فعالیت‌ها و تصمیمات سازمان یافته مواجه می‌شوند و ممکن است اقدامات متناقضی در سازمان رخ دهد که در نهایت به نفاق در سازمان مرتبط باشد (کلیکاگلو، ویلمز و کرادگ، ۲۰۱۴).

نفاق، نوعی بیماری است و مدیران ارشد سازمان‌ها، بیش و پیش از هر چیز برای نجات سازمانشان، نه به راهبرد و منابع مالی و بازاریابی، بلکه باید به مقابله با شیوع این بیماری توجه کنند. یکی از راه‌های مقابله با این بیماری، توسعه و بهبود فرهنگ سازمانی از طریق تغییر در ارزش‌های کارکردی سازمان، هنجارها و نظام‌نامه‌هاست؛ زیرا فرهنگ هر سازمان، بر اغلب جنبه‌های سازمانی و رفتارهای کارکنان، تأثیر قابل ملاحظه‌ای می‌گذارد. پس از طریق فرهنگ سازمانی می‌توان جو بی‌اعتمادی، ریاکاری، غیبت و خبرچینی را به جو همراه با اعتماد عمومی و عمیق مبدل نمود (کاتیگنانی، ۲۰۰۷).

عامل دیگری که در بروز نفاق در مناسبات بین فردی سهم قابل توجهی دارد، پدیده شایعه سازمانی است. یکی از مشکلاتی که سازمان‌ها و به‌طور خاص دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی با آن روبه‌رو هستند، وجود شایعات سازمانی است. شایعات در سازمان‌های آموزشی مانند دانشگاه‌ها برای مدیران هم سازنده و مفید است و هم مخرب و در هر تغییری که در دانشگاه انجام می‌گیرد، بازار شایعه داغ می‌شود (داگلی و هان، ۲۰۱۸). اگر شایعات سازمانی مهار و مدیریت

1. Kılıçoğlu, Yılmaz & Karadağ  
2. Catignani

نشوند در سازمان، اخلال و اغتشاش، ایجاد خواهند کرد. درحالی که بسیاری از سازمان‌ها به کمک شایعه‌پردازی و ماشین شایعه به برخی مسائل، جنبه حقیقت می‌دهند (هماصدر، ۱۳۸۸). برخی دیگر برای کنترل مسائل داخلی و یا در مواجهه با شایعاتی که در جامعه پراکنده شده‌اند، گروهی حرفه‌ای را برای مبارزه با شایعات استخدام می‌کنند (بردبار و باقرزاده، ۱۳۸۸). شایعه با توجه به قدرت تاثیرگذاری آن بین گروه‌های مختلف، به گونه‌ای است که می‌تواند میزان بهره‌وری و تولید را کاهش داده و اعتبار اجتماعی افراد یا نهادها و سازمان‌ها را خدشه دار سازد و بی‌اعتمادی، بدبینی، سوءظن و سستی باورها را نسبت به واقعیت‌ها و پدیده‌های مختلف، رواج دهد (سادهیر، ۲۰۱۸).

نفاق و شایعه ممکن است از روزهای اول پیوستن فرد به سازمان رواج یابد. افراد به محض ورود به سازمان، بنا به علل مختلف مانند علائق مشترک، همفکری یا همدلی، الفت و نزدیکی و ... با هم ارتباط برقرار می‌کنند و شبکه ارتباطات غیررسمی را تشکیل می‌دهند. ارتباطات غیررسمی در سازمان، گاهی آنقدر توسعه می‌یابد که ارتباطات رسمی در آن محو می‌شود. شایعات از طریق همین شبکه‌ها ساخته و منتشر می‌شود (شیری، شرفی و یاسینی، ۱۳۹۴). به‌طور کلی می‌توان شایعه در سازمان‌ها را در دو حالت فرایند تعامل مذاکرات بین افراد و گروه‌ها و همچنین تبعات فرایندهای سازمانی مربوط به فرهنگ، قدرت، شهرت و همکاری در نظر گرفت (وادینگتون و میچلسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷) و از آنجاکه شایعه‌پراکنی بیشتر در روابط غیررسمی ایجاد می‌شود، بنابراین، توجه به فرهنگ سازمانی در این امر حائز اهمیت است؛ چراکه باور بر این است که فرهنگ بر رفتارهای مرتبط با افراد، گروه‌ها، واحدهای سازمانی و کل سازمان تأثیرگذار می‌باشد (کینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). در واقع، از دیدگاه سازمانی، فرهنگ یک زنجیر مستحکمی است که موجبات پایداری سازمان را فراهم می‌کند (کورت و شرمک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). بنابراین، فرهنگ سازمانی نیز به عنوان عاملی دخیل در شایعه سازمانی مطرح می‌شود؛ چراکه فرهنگ سازمانی شامل ارزش‌ها، عقاید، فرضیه‌ها، هنجارها و اهدافی است که بر محیط درونی سازمان حاکم است. در واقع فرهنگ سازمانی باعث ایجاد درک مشترک و توافق بر رویه‌های سازمانی می‌شود (قوچانی و بدری‌زاده، ۱۳۹۰).

1. Waddington & Michelson

2. King

3. Korte & Chermack

بنابر آنچه گفته شد؛ از جمله عواملی که می‌تواند بر افزایش یا کاهش نفاق و شایعه در سازمان نقش داشته باشد، مؤلفه فرهنگ سازمانی است. برانسون (۲۰۰۲) در نظریه نفاق سازمانی خود اظهار می‌دارد که نفاق سازمانی بیشتر با فرهنگ سلسله‌مراتبی که در آن رابطه رئیس - مرئوس مطرح است، همخوانی دارد و نمونه بارز آن را می‌توان در سازمان‌های نظامی و نهادهای سیاسی مشاهده کرد. در اغلب دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به دلیل عدم همگونی و همسازی میان سطوح مدیریتی دانشگاه، تعدد و چندگانگی اظهارات از جمله اهداف واقعی دانشگاه چیست؟ دانشگاه به دنبال چیست؟ برون‌دادهای مثبت و نهایی دانشگاه چه می‌تواند باشد؟ چه میزانی از اهداف مشخص شده ممکن است تحقق یابند؟ و ... وجود دارد و چنین سازمان‌هایی مشخصه نفاق - که در آن ارزش‌های چندگانه مربوط به آنچه که گفته می‌شود و آنچه که عملی می‌شود، وجود دارد - ظاهر و پدیدار می‌شود (به نقل از ارین و روبین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). بنابراین چنین تعارض‌هایی درخصوص ارزش‌ها، به بهترین نحو در ساختار، چشم‌انداز و ایدئولوژی سازمانی دانشگاه‌ها نمایان می‌شود و سازمانی با ویژگی‌های نفاق گونه شکل می‌گیرد. براین اساس، می‌توان اذعان داشت که از یک سو فرهنگ سازمانی می‌تواند موجبات تعالی سازمانی را همراه داشته باشد و از سوی دیگر زمینه‌های نفاق و شایعه را هموار سازد. پس می‌توان اذعان کرد که دو متغیر فرهنگ سازمانی مثبت و شایعه سازمانی، به ترتیب بازدارنده و سوق‌دهنده نفاق در سازمان می‌باشند.

باتوجه به مطالعاتی که پیرامون این موضوع انجام شده، خلأ علمی درخصوص متغیرهای پژوهش مشاهده شده است و این خلأ به صورت شکاف دانشی و بینشی در زمینه نفاق در سازمان و پدیده شایعه در مطالعات رفتار سازمانی دیده می‌شود، به نحوی که این دو سازه از تیررس پژوهش‌های رفتار سازمانی دور مانده‌اند، حال آنکه، نفاق، پدیده‌ای است که در اکثر سازمان‌ها وجود دارد و محافل شایعه‌پراکنی از بین نمی‌روند و نمی‌شود از وجود آنها چشم‌پوشی کرد. اگر آن را از جایی سرکوب کنیم، از جایی دیگر سر بر می‌آورد و اگر یکی از منابع آن را از بین ببریم، منبعی دیگر پیدا می‌شود. همچنین تاکنون پژوهش و تلاشی در جهت یافتن رابطه علی بین متغیرهای این پژوهش انجام نشده است. از طرف دیگر، نحوه و مسیر تاثیرگذاری فرهنگ بر نفاق

1. Erin & Robin

مشخص نیست. همچنین با توجه به کاربردی بودن این بحث، ضرورت و اهمیت تحقیق پیرامون آن آشکار می‌شود. با این اوصاف، در پژوهش حاضر به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر نفاق با نقش میانجی شایعه سازمانی پرداخته شده است.

## مبانی نظری پژوهش

### شایعه سازمانی

شایعه، رفتاری غیراخلاقی میان کارکنان سازمان (دیفونزو و بوردیو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰) و خبر یا اطلاعاتی غیرموتق مبتنی بر مشهودات یا قول اجماع (خنیفر، بردبار و زارعی، ۱۳۹۱) است که به‌عنوان اطلاعات انتقال‌یافته زبانی تعریف شده و اعتبار خود را از تواتر و شیوع گفته‌ها می‌گیرد و اگر از هر کس بپرسیم که علت صحت خبر چیست، پاسخ می‌دهد: "چون همه می‌گویند، پس صحت دارد". لذا لغزش زبان، مقدمه زبان شایعه‌گراست. مفهوم پذیرفته شده شایعه این است که شایعه، رابطه بین فردی بدون هیچ‌گونه شواهدی در واقعیت است. در نظام ارزشی سازمان، شایعات بی‌اساس به معنای شایعه‌ای گزارش شده است که در معنای گزارش‌های مصنوعی انتشار یافته با هدف ایجاد ترس و اضطراب و نیز برای ترور شخصیت انسان برجسته و آبرومند و یا هر موضوع دلخواه (فردی یا اجتماعی) در سازمان شکل می‌گیرد (نیک آئین و همکاران، ۲۰۱۴). محققان همواره تلاش کرده‌اند تا درک بهتری از شایعات در محل کار و توانایی بالقوه آنها برای از خط خارج کردن سازمان به دست آورند. شایعات، نگرش‌ها، نگرانی‌ها و اضطراب‌های مشترک هستند که باعث ایجاد بی‌اعتمادی میان کارکنان سازمان می‌شوند (ساعتچی، ۱۳۸۰). در کل می‌توان اذعان کرد که شایعه و اعتقادات عمومی را بیانی تأیید نشده و یا بیان حوادث بین مردم با هدف ایجاد نگرانی عمومی توصیف می‌کنند (نقل از نیک آئین و همکاران، ۲۰۱۴).

انگیزه‌های بیان شایعه معمولاً پیچیده‌اند، اما گاهی این نیازهای فردی هستند که خود را در فرایند شایعه‌سازی نمود می‌دهند (فتحی آشتیانی، ۱۳۸۲). دلایلی مانند خودنمایی<sup>۲</sup> (تلاش برای

1. DiFonzo & Bordia  
2. Glaring

جلب توجه دیگران با هدف افزایش اعتبار خود)، اطمینان بخشی و حمایت هیجانی<sup>۱</sup> (در این مورد، فرد ممکن است به جای انکار، در پی جلب هم‌احساسی باشد)، فرافکنی<sup>۲</sup> (برون‌ریزی ترس‌ها، آرزوها و خصومت‌هایی را که احتمالاً از وجود آنها در خود آگاه نیست، از طریق بازگویی شایعه)، پرخاشگری<sup>۳</sup> (فردی ممکن است به منظور صدمه زدن، تهمت زدن و سپر قراردادن دیگران، شایعه را انتقال دهد)، پیشکش کردن مطالب خوشایند<sup>۴</sup> (شایعه ممکن است به منظور خودشیرینی نزد شنونده یا ارائه اخبار خوشایند به وی بازگو شود)، از مهم‌ترین انگیزه‌های موجود برای شایعه‌پراکنی محسوب می‌شوند (ریورو، ۲۰۱۳).

شایعات قادر به نفوذ در عمیق‌ترین لایه‌های امنیتی سازمان هستند؛ زیرا در سراسر خطوط سازمانی جریان می‌یابند و مستقیماً با افرادی سروکار دارند که به مسائل سازمانی آگاه هستند (ریورو، ۲۰۱۳). مطالعات نشان داده است که هرگاه مدیران، شایعه سازمانی را نادیده گرفته‌اند، شایعات سازمانی بسیار توسعه پیدا کرده‌اند. در یک سازمان برخوردار از مدیریت ضعیف، شایعات می‌تواند روحیه کارکنان را تضعیف سازد و اضطراب، درگیری‌ها و سوء تفاهم‌ها را افزایش دهد (مولن، ۲۰۱۰؛ ریورو، ۲۰۱۳). به‌طور کلی عوامل اثرگذار در ایجاد و انتشار شایعه در سازمان می‌تواند مواردی از جمله فقدان اطلاعات کافی در سازمان، فقدان امنیت شغلی، تضادهای موجود بین کارکنان سازمان، هیجان و ناامنی و عدم آگاهی دقیق افراد از حوادث در سازمان را شامل شود (بردبار و باقرزاده، ۱۳۸۸).

## نفاق در سازمان

واژه نفاق<sup>۵</sup> در حوزه روان‌شناسی اجتماعی برای رفتارهای دال بر تناقض ادراک شده میان گفتار کنونی فرد نزد عموم و فعل یا افعال وی در گذشته به کار می‌رود. دغدغه اصلی پژوهشگران این حوزه در ارتباط با نفاق، بررسی راهبردهای مورد استفاده فرد برای دفع آزردهی روان‌شناختی

1. Reassurance & emotional support
2. Projection
3. Aggression
4. Offering a pleasant subjects
5. Hypocrisy

ناشی از ناهمگونی شناختی متعاقب رفتار دو گانه اوست (هادوی‌نژاد، ۱۳۸۹). نفاق، مفهومی ضد ارزشی است که بیانگر نگرش و چالش در یک جامعه یا سازمانی است که تلاش دارد آزادی شخصی را با رفاه اجتماعی همسو نماید و معمولاً به‌عنوان برجستگی تلقی می‌شود که ما به دیگران می‌زنیم و به‌ندرت آن را برای خودمان در نظر می‌گیریم (ارین و روبین، ۲۰۱۴). نفاق در سه سطح فردی، رفتاری و سازمانی دیده می‌شود و به‌طور کلی در اشکالی مانند مدیریت تصویرپردازی (خودشیرینی و سعایت)، نیت نفع‌طلبانه مستتر فرد (حفظ مقام، ارتقای مقام و جلب منافع مادی)، ویژگی‌های فعال سالوسانه فرد (خودپايشی و یادگیری رفتارهای غیر کارکردی سیاسی)، چاپلوس‌پروری مدیریتی و فرهنگ آوا و سکوت سیاسی پدیدار می‌شود (هادوی‌نژاد و امیرخانلو، ۱۳۹۴).

نفاق مدیریتی یکی دیگر از اشکال نفاق است که در هر دو بخش دولتی و خصوصی مشاهده می‌شود. نفاق مدیریتی به‌عنوان یکی از منابع فساد و همچنین به‌عنوان یکی از نتایج آن مطرح می‌شود که بر تمامی جنبه‌های سازمانی، فرایندها و سطوح بهره‌وری و اثربخشی سازمانی سایه می‌افکند (الطعانی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). از جنبه‌های سازمانی که تحت تأثیر پدیده نفاق مدیریتی قرار می‌گیرد، مسیر شغلی مدیران (شامل: ارتقا، انتقال و غنی‌سازی شغلی، آموزش، پاداش و مشوق‌های مدیریتی، نظم و انضباط و اندازه‌گیری عملکرد) به‌عنوان یکی از کارکردهای مدیریت منابع انسانی است. در گذشته، سازمان، مسئول موفقیت یا شکست شغلی فرد شمرده می‌شد، ولی امروزه بازیگر اصلی موفقیت شغلی، خود فرد است (جاجرمی‌زاده و مشتاقیان، ۱۳۹۲). درک این نکته مهم است که بدانیم مسیر توسعه فرصت‌ها برای کارمند و مدیر در آینده در دسترس است تا تأثیر خود را بر سرمایه‌گذاری منابع انسانی و قرارداد افراد در جای مناسب، برای دستیابی به بهره‌وری و اثربخشی اعمال کنند. بنابراین، نفاق مدیریتی به رفتار متناقض مدیر سازمان در خصوص آنچه اعتقاد دارد و آنچه عمل می‌کند، اشاره دارد (الاولمه<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

جنبه دیگر نفاق در سازمان، نفاق اخلاقی است. نفاق اخلاقی عبارت از تمایل فرد به اخلاقی ظاهر نمودن است. در حالی که در عمل، اخلاقی رفتار نمی‌کند. تظاهر به تفکرات پسندیده یا

1. Alta'ani  
2. Alawamleh

تفکرات، اعتقادات و اصولی را که از طرف مردم مورد تأیید است، اما درحقیقت، فرد فاقد آنها می‌باشد، نفاق اخلاقی گویند. نفاق اخلاقی، انگیزه‌ای برای اخلاقی ظاهرشدن است، درحالی‌که درحقیقت، اخلاقی نیست. تحقیقات، نشان‌دهنده قدرت این انگیزه است و شواهد آشکاری نشان می‌دهد که اگر فرد فرصت داشته باشد، خود را به ظاهر خوب نشان می‌دهد (برای مثال، یک سکه به کسی می‌دهند تا منابع را بین خودشان تقسیم کنند) بدون اینکه واقعاً خوب به نظر برسند (آنها سکه را می‌دهند، تنها اگر برایشان منفعت داشته باشد) (باتسون و همکاران، ۲۰۰۶؛ نقل از حسینی، ۱۳۹۴).

### فرهنگ سازمانی

واژه فرهنگ سازمانی نخستین بار در مقاله‌ای باعنوان «مطالعات فرهنگ سازمانی» در فصلنامه علوم اداری توسط پتیگرو<sup>۱</sup> (۱۹۷۶) مطرح شد (فرهی، فضائلی و ابراهیمی، ۱۳۹۴). فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از معانی مشترک با ویژگی‌هایی است که نظام ارزشی حاکم بر سازمان را تشکیل داده و باعث تمایز سازمانی از سازمان دیگر می‌شود (سپهوند، شمس و عارف‌نژاد، ۱۳۴). فرهنگ سازمانی همواره یکی از مباحث مهم و درعین حال، چالش‌آمیز در سازمان‌ها بوده است؛ چراکه تأثیر زیادی بر برون‌دادهای فردی و سازمانی و تحقق اهداف سازمان دارد و ازطرفی تغییر آن بسیار سخت و زمان‌بر است (ایوانوا و کوکینا، ۲۰۱۶). فرهنگ سازمانی یکی از عوامل تأثیرگذار بر کارآمدی نظام‌های اداری است. ازاین‌رو، وجود فرهنگ سازمانی که بستر طراحی برنامه‌ها و اجرای تحول در سازمان‌های دولتی را فراهم کند، بر اثربخشی نظام اداری می‌افزاید (بارانی، فقیهی، نجف‌بیگی، ۱۳۹۶). فرهنگ یکی از جنبه‌های اصلی محیط داخلی سازمان است که نقش قابل‌ملاحظه‌ای در موفقیت و یا شکست برنامه‌های سازمانی ایفا می‌کند (قینیا و بارتیانو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). الگوهای مختلفی از فرهنگ سازمانی ارائه شده است. التون مایو (۱۹۳۰) و چستر برنارد (۱۹۴۰)، اهمیت هنجارهای گروه کار، احساسات، ارزش‌ها و عمل و عکس‌العمل ظاهرشده در

1. Pettigrew  
2. Ivanona & Ivano  
3. Ghinea & Bratianu



محل کار و ماهیت و کارکردهای سازمان غیررسمی؛ سلزنیك<sup>۱</sup> (۱۹۶۰) تحلیل زندگی سازمانی؛ کارل ویک<sup>۲</sup> (۱۹۶۹) هدف‌مندی الگوهای سازمانی؛ آلن و زویک<sup>۳</sup> (۱۹۷۶) فرهنگ شرکتی و هافستند (۱۹۹۵) فرهنگ سازمانی مبتنی بر فاصله قدرت را ارائه داده‌اند (تقی‌زاده و سلطانی، ۱۳۹۰). دنیسون (۲۰۰۰) ابعاد فرهنگ سازمانی را سازگاری (مجرای انعطاف‌پذیری و از نظر راهبردی به محیط خارجی توجه شده و کوشش می‌شود تا نیازهای مشتریان تأمین شود)؛ مأموریتی (گرایش و جهت راهبردی، اهداف و مقاصد روشن، چشم‌انداز مشترک از آینده)؛ مشارکتی (توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها) و سازشکارانه (ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی، یادگیری سازمانی) را ذکر کرده است (نقل از تقی‌زاده و سلطانی، ۱۳۹۰؛ منوریان و بختائی، ۱۳۸۵؛ منوریان و احمدی تنکابنی، ۱۳۹۱).

### پیشینه پژوهش

درخصوص ارتباط بین سه متغیر فرهنگ سازمانی، نفاق سازمانی و شایعه سازمانی، تاکنون پژوهش جامعی در داخل و خارج از ایران انجام نشده است. باین حال، درخصوص ارتباط دوه‌دوی متغیرها با هم، چند مطالعه در داخل و خارج به شرح زیر انجام شده است. اشگرف و امیری (۱۳۹۷) در پژوهشی باعنوان «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای ریاکارانه در شرکت‌های دولتی» به این نتیجه دست یافتند که عوامل متعدد فردی، ساختاری و سازمانی بر بروز رفتارهای ریاکارانه تأثیر دارند که در این میان، فرهنگ سازمانی و جو سکوت از مهم‌ترین عوامل هستند. هادوی‌نژاد و امیرخانلو (۱۳۹۴) در پژوهشی باعنوان «پرده‌برداری از نفاق در سازمان با به‌کارگیری پدیدارنگاری» دریافتند که عوامل متعددی بر رفتارهای ریاکارانه و منافقانه در روابط فردی و سازمانی تأثیر دارند که از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر آن می‌توان به فرهنگ سازمانی مبتنی بر سوت و سکوت سازمانی، اشاره کرد.

1. Selznick  
2. Karl Weick  
3. Ellen & Zwick

فانی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «کنکاشی پیرامون عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتار سیاسی در سازمان» دریافتند که عوامل فردی، ساختاری و سازمانی بر نفاق در سازمان تأثیر می‌گذارند که فرهنگ سازمانی و به‌طور خاص میزان وجود فرهنگ مشارکتی به‌عنوان یکی از عوامل سازمانی بر شدت و حدود پدیده نفاق سازمانی، تأثیر می‌گذارد.

کاتیگانی (۲۰۰۷) در پژوهش خود با عنوان «فرهنگ سازمانی و نفاق» دریافت، زمانی که ارزش‌ها و هنجارهای درونی و برونی سازمان متفاوت باشند و نیز زمانی که سازمان با تقاضاهای متعددی برای اصلاح و سازگاری مواجه باشد، در این مورد سازمان‌ها اغلب گرایش به نفاق سازمانی دارند. بنابراین، می‌توان اذعان کرد که فرهنگ سازمانی، نقش مؤثری در بروز نفاق سازمانی دارد. بامیستر<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) در پژوهشی با عنوان «عوامل موجد شایعه سازمانی» دریافت که فرهنگ سازمانی و فرایندهای ادراکی از جمله زمینه‌سازهای مهم شایعه سازمانی هستند.

وادینگتون و میشلسون (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان «تأثیر فرایندهای سازمانی بر بروز شایعه» به این نتیجه دست یافتند که تبعات فرایندهای سازمانی وسیع‌تر مربوط به فرهنگ سازمانی، قدرت، هوس، شهرت و مسئله همکاری در سازمان، موجبات بروز و اشاعه شایعه در سازمان را فراهم می‌آورند.

پراسا (۲۰۰۰) و بوردیا و دیفونزو (۲۰۰۲) به‌طور یکسان در بررسی اثرات اجتماعی محتوای شایعه دریافت که مواردی از قبیل: قوانین و مقررات گروهی، روابط شخصی و فرهنگ جمعی و سازمانی، از جمله موارد تحت تأثیر شایعه سازمانی هستند.

ولز و گا (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «بررسی مقایسه اثرات نفاق و شایعه بر میزان مشارکت در فعالیت‌های سازمانی با توجه به متغیرهای دموگرافیک»، دریافت دو متغیر نفاق و شایعه با هم ارتباط متقابل داشته و بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و هر دو به‌طور قابل ملاحظه‌ای میزان مشارکت افراد در اقدامات سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

## روش‌شناسی پژوهش

### نوع پژوهش

پژوهش حاضر، به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، آمیخته اکتشافی است که از مدل ایجاد گونه‌شناسی به عنوان راهبرد پژوهشی استفاده شده است. در این مدل، هدف از اجرای نخستین مرحله از پژوهش، شناسایی متغیرهای مهم، ایجاد گونه‌شناسی یا نظامی برای دسته‌بندی یا خلق نظریه‌ای بدیع و نوظهور و نیز هدف از اجرای مرحله دوم، آزمون یا بررسی دقیق‌تر این یافته‌هاست. این پژوهش در دو مرحله انجام شده است: مرحله اول این پژوهش به صورت کیفی انجام شده است و راهبرد پژوهشی مورداستفاده در این مرحله «کدگذاری باز» است. مرحله دوم این پژوهش به صورت کمی انجام شد. با انجام مصاحبه‌های عمیق در مرحله اول، پرسشنامه مربوط به نفاق و شایعه در سازمان طراحی شد و در مرحله دوم به صورت پیمایش اجرا شد.

### جامعه آماری

جهت دستیابی به شاخص‌های اولیه برای نفاق در سازمان، جامعه آماری تحقیق حاضر در بخش کیفی شامل چند تن از اساتید و صاحب‌نظران با تجربه رشته‌های مدیریت در گرایش‌های مختلف را تشکیل می‌دهد. تعداد این افراد ۲۷ نفر بود که با استفاده از نمونه‌گیری نظری هدف‌مند با ۱۸ نفر تا رسیدن به اشباع داده‌ها، مصاحبه انجام شد. از این تعداد، ۹ نفر استاد دانشگاه ایلام در رشته مدیریت دولتی، مدیریت بازرگانی و مدیریت آموزشی (۴ نفر با درجه دانشجویی و ۵ نفر با درجه استادیاری)، ۳ نفر استاد مدعو با مدرک دکتری در رشته‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت بازرگانی و مدیریت آموزشی بودند. لازم به ذکر است که تعداد ۶ نفر نیز از مدیران ارشد دانشگاه ایلام (رئیس دانشگاه، معاونت‌های آموزشی، پژوهشی، مالی و پشتیبانی، دانشجویی، نظارت و ارزیابی) به عنوان افراد آشنا به موضوع، انتخاب شدند.

جامعه آماری در مرحله کمی این پژوهش، سازمان‌های آموزشی شهرستان بندرعباس و به طور خاص دانشگاه‌های دولتی شهر بندرعباس بود که روی هم رفته دارای ۶۸۰ کارمند رسمی و پیمانی و ۲۱۰ استاد با مرتبه مربی، استادیار، دانشیار و استاد تمام می‌باشند. روش نمونه‌گیری از نوع

تصادفی طبقه‌ای (واحدهای سازمانی به‌عنوان طبقه) بود و برای تعیین حجم نمونه از جدول کرجسی و مورگان<sup>۱</sup> (۱۹۷۵) استفاده شد. با توجه به تعداد جامعه آماری که ۸۹۰ نفر می‌باشند، تعداد نمونه شامل ۳۴۶ نفر انتخاب شد. لذا تعداد ۴۰۰ پرسشنامه بین اعضای جامعه تحقیق توزیع شد. پس از بررسی پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده، تعداد ۳۴ عدد از پرسشنامه‌ها به دلیل ناقص بودن کنار گذاشته شد و در مجموع، ۳۶۶ پرسشنامه بررسی شد.

## ابزار و شیوه گردآوری داده‌ها

در بخش کیفی پژوهش، ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌هایی رودررو و عمیق بود که با طرح پرسش‌هایی باز، بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه انجام شد. گاه مصاحبه‌ها به‌منظور به‌اشتراک گذاری یافته‌های مقدماتی، تکمیل، اصلاح و جرح و تعدیل داده‌ها نیز تکرار شدند. از مشارکت کنندگان درباره مشاهده‌اشان از نفاق در سازمان، تحلیل ایشان از علل و عوامل اثرگذار در بروز این رفتارها سؤال می‌شد. پرسش‌های تکمیلی برای جهت‌دادن به مباحث و نیل به مقوله‌های مرتبط با پدیده مورد بررسی، طرح می‌شد. مصاحبه‌ها ضبط می‌شد تا با مرور گفتگوها، تحلیل و بررسی دقیق‌تری نسبت به دیدگاه‌های طرح‌شده مشارکت کنندگان انجام شود. این مصاحبه شامل ۴ پرسش اصلی بود که به اقتضای نحوه پاسخگویی مصاحبه‌شوندگان، پرسش‌های دیگری ذیل آنها طرح می‌شد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، از روش کیفی - استقرایی نظریه برخاسته از داده‌ها (شامل مراحل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) استفاده شد. در مرحله کمی پژوهش، به‌منظور گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای با ۸۵ گویه تدوین شد. برای سنجش فرهنگ سازمانی از پرسشنامه استاندارد دنیسون، برای سنجش شایعه سازمانی از پرسشنامه محقق ساخته و برای ارزیابی نفاق سازمانی از نکات، تعابیر و اصطلاحات برآمده از نقل قول‌های مشارکت کنندگان در مرحله مصاحبه استفاده شد و پرسشنامه نهایی طراحی شد. گویه‌های این پرسشنامه بر مبنای طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت، از کاملاً موافقم (۵) تا کاملاً مخالفم (۱) تنظیم شده است. ضریب پایایی ابعاد فرهنگ سازمانی، به ترتیب فرهنگ مشارکتی با ۹ گویه (۰/۸۶)، فرهنگ

1. Krejcie & Morgan

سازگاری با ۹ گویه (۰/۸۷)، فرهنگ انطباق‌پذیری با ۹ گویه (۰/۷۳) و فرهنگ مأموریتی با ۹ گویه (۰/۸۴) برآورد شد. ضریب پایایی متغیر شایعه‌سازمانی با ۱۷ گویه (۰/۹۰)، نفاق در سازمان با ۲۱ گویه (۰/۸۶)، و نفاق فردی با ۱۵ گویه (۰/۸۷) به‌دست آمد.

برای حصول اطمینان از روایی مرحله نخست پژوهش؛ یعنی دقیق‌بودن یافته‌ها از منظر پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش، از سه روش: تطبیق توسط اعضا (مشارکت‌کنندگان، پارادایم‌کدگذاری محوری را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن ابراز کردند)؛ بررسی همکار (دو تن از اساتید مدیریت به بررسی یافته‌ها و اظهار نظر درباره فرایند کدگذاری محوری پرداختند) و مشارکتی‌بودن پژوهش (به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد) استفاده شد. در مرحله دوم (بخش کمی) برای حصول اطمینان از روایی ابزار، از روایی محتوایی و برای تأیید ساختار عاملی ابزار، از روایی سازه استفاده شد که نتایج آن در بخش تحلیل عاملی تأییدی گزارش شده است. در بررسی روایی سازه، با توجه به اینکه هریک از خرده‌مقیاس‌ها به‌عنوان یک متغیر نهفته در الگوی پژوهش مدنظر قرار گرفته‌اند، تحلیل عاملی تأییدی برای هریک از آنها جداگانه انجام شد. در تحلیل عاملی تأییدی متغیر شایعه، مشخص شد که گویه‌ها با توان بالا و با برازش مطلوب متغیر نهفته، شایعه را اندازه‌گیری می‌کنند (جدول ۱).

جدول ۱. بارامترهای الگوی اندازه‌گیری متغیر شایعه  
در تحلیل عاملی تأییدی و شاخص‌های برازش

t	$\beta$	گویه‌ها
*۱۴/۴۷	۰/۸۱	کارکنان به پیام‌های ایما و اشاره‌ای توجه دارند.
*۱۵/۲۹	۰/۸۴	کارکنان به حالات و احساسات همدیگر توجه می‌کنند.
*۱۳/۶۷	۰/۷۸	کارکنان به درک احساسات یکدیگر راغب هستند.
*۱۳/۸۶	۰/۷۹	کارکنان هستن که هریک برای خود، متخصص کشف خبرها هستند.
*۱۲/۱۷	۰/۷۲	کارکنان مایل به اعتماد به یکدیگر جهت حفظ اسرار هستند.
*۱۱/۵۱	۰/۶۹	کارکنان با همدیگر خوب گرم می‌گیرند.
*۱۳/۹۳	۰/۷۹	اگر کسی خبری درمورد چیزی دارد، کارکنان، می‌توانند آن را کشف کنند.

(۱۵۱مه) جدول ۱. پارامترهای الگوی اندازه‌گیری متغیر شایعه  
در تحلیل عاملی تأییدی و شاخص‌های برازش

t	$\beta$	گویه‌ها
*۱۵/۵۸	۰/۸۵	کارکنان از حرف‌زدن درباره زندگی خصوصی یکدیگر لذت می‌برند.
*۸/۶۶	۰/۵۸	همکاران دوست دارند تا نسبت به میزان حکم کارگزینی و فیش حقوقی یکدیگر اطلاع کسب کنند.
*۱۶/۳۷	۰۰/۸۸	کارکنان دوست دارند خاطرات خود را برای یکدیگر تعریف کنند.
*۱۲/۱۵	۰/۸۵	دوست دارم که از فکر دیگران درمورد خودم، مطلع شوم.
*۱۵/۱۷	۰/۸۵	کارکنان دوست دارند حرف‌های دیگران را استراق‌سمع کنند.
*۱۳/۸۶	۰/۷۹	کارکنان سعی می‌کنند از احساسات مربوط به صدای همکاران تفسیر به رأی انجام دهند.
*۱۳/۳۵	۰/۷۷	می‌توانم همکاران را متقاعد کنم که اسرار خود و دیگر همکاران را بگویند.
*۱۴/۶۴	۰/۸۳	درمورد راه‌های دانستن اسرار دیگران، فکر می‌کنم.
*۱۲/۱۷	۰/۷۲	کارکنان نسبت به آنچه که دیگر همکاران صحبت می‌کنند، کنجکاو هستند.
*۱۴/۴۹	۰۰/۸۱	ای کاش من می‌توانستم نامرئی شوم تا از خبرهای پیرامون سازمان مطلع شوم.
خی دو (۳۰/۱۰)، درجه آزادی (۱۹)، خی دو بر درجه آزادی (۲/۱۴)، برازش مقایسه‌ای (۰/۹۸) نیکویی برازش (۰/۹۶)، نیکویی برازش انطباقی (۰/۹۰)، تقریب ریشه میانگین مجذورات خطا (۰/۰۷)		

نتیجه تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد که با توجه به اینکه شاخص RMSEA یا جذر برآورد واریانس خطای تقریب کم‌تر از ده درصد است (RMSEA= ۰/۰۷)، همچنین شاخص  $\chi^2 / df=2/14$  (کم‌تر از ۳) می‌باشد، لذا می‌توان گفت که الگوی اندازه‌گیری، از برازش خوبی برخوردار است.

الف) الگوی اندازه‌گیری متغیر نفاق

شاخص‌های برازش	t	$\beta$	نفاق سازمانی: الف) نفاق مدیریتی
خی دو (۳۰/۱۰)، درجه آزادی	*۱۰/۱۷	۰/۷۴	مدیریت این سازمان بر تمرکز قدرت تأکید زیادی دارد.
(۱۹)، خی دو بر درجه آزادی (۲/۱۴)، برازش مقایسه‌ای	*۱۲/۱۵	۰/۸۵	مدیران این سازمان بوروکراسی را سرلوحه کار خود قرار داده‌اند.

بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر نفاق در سازمان با نقش میانجی شایعه‌پراکنی در لایه‌های سازمان

رؤسای این سازمان بین کارکنان تبعیض قائل می‌شوند.	۰/۵۸	۰/۶۶*	(۰/۹۸)، نیکویی برازش
سیاست‌های مدیران به گونه‌ای است که در برخورد با کارکنان به دنبال دسترسی به اطلاعات (خبرکشی) هستند.	۰/۷۲	۰/۱۲/۱۷*	(۰/۹۶)، نیکویی برازش انطباقی (۰/۹۰)، تقریب ریشه میانگین
بسیاری اوقات بین کارمند و مدیر منافع شخصی وجود دارد.	۰/۶۹	۰/۱۱/۵۱*	مجذورات خطا (۰/۰۷)
<b>نفاق سازمانی (ب) ضعف قانون سالاری</b>			
در این سازمان قوانین و مقررات به دقت اجرا نمی‌شود.	۰/۸۱	۰/۱۴/۴۹*	خی‌دو (۲۱/۸۳)، درجه آزادی
در این سازمان به قانون و مقررات احترام گذاشته نمی‌شود.	۰/۸۵	۰/۱۵/۱۷*	(۱۲)، خی‌دو بر درجه آزادی
در این سازمان امور از رویه مشخص و ثابتی برخوردار نیست.	۰/۸۳	۰/۱۴/۶۴*	(۱/۸۱)، برازش مقایسه‌ای (۰/۹۷)، نیکویی برازش (۰/۹۶)، تقریب ریشه میانگین مجذورات خطا (۰/۰۲۰)
<b>نفاق سازمانی (ج) نفاق اداری</b>			
شرایط کاری و امور در این سازمان غیر شفاف است.	۰/۸۱	۰/۱۴/۴۷*	خی‌دو (۳۰/۱۰)، درجه آزادی
بین ادعای سازمان و عملکرد آن فاصله وجود دارد.	۰/۸۴	۰/۱۵/۲۹*	(۱۹)
بین بیانیه مأموریت شرکت و رفتارهای آن، تناقض وجود دارد.	۰/۷۸	۰/۱۳/۶۷*	خی‌دو بر درجه آزادی (۱/۵۸)
آنچه سازمان می‌گوید و انجام می‌دهد دو چیز بسیار متفاوت است.	۰/۷۷	۰/۱۳/۳۵*	برازش مقایسه‌ای (۰/۹۸)، نیکویی برازش (۰/۹۶)، نیکویی
سازمان به چیزی وانمود می‌کند که نیست.	۰/۷۵	۰/۱۲/۷۰*	برازش انطباقی (۰/۹۰)، تقریب ریشه میانگین مجذورات خطا (۰/۰۱۰)
سازمان بسیاری از اوقات به وعده‌های خود عمل نمی‌کند.	۰/۸۵	۰/۱۵/۱۷*	
<b>نفاق سازمانی (د) رفتار سیاسی</b>			
رفتار افراد سازمان اغلب در عمل، به گونه‌ای مخالف با توافق‌ها و صحبت‌ها در سازمان است.	۰/۸۵	۰/۱۵/۵۸*	خی‌دو (۲۱/۸۳)، درجه آزادی
رفتار افراد در سازمان با تصمیمات گرفته شده سازمانی، متناقض است.	۰/۸۸	۰/۱۶/۳۷*	(۱۲)، خی‌دو بر درجه آزادی
رفتار افراد در سازمان سلیقه‌ای است.	۰/۸۱	۰/۱۴/۴۹*	(۱/۸۱)، برازش مقایسه‌ای (۰/۹۷)، نیکویی برازش (۰/۹۶)، تقریب ریشه میانگین مجذورات خطا (۰/۰۲۰)
<b>۲. نفاق فردی</b>			
<b>نفاق فردی: الف) نفاق اخلاقی</b>			
همکاران من وانمود می‌کنند که درستکار و صادق هستند، درحالی که در واقع با یکدیگر چنین نیستند.	۰/۷۹	۰/۱۳/۸۶*	خی‌دو (۱۸)، درجه آزادی (۸)
افرادی در این اداره هستند که منافع خود و پاداش‌های شخصی را بالاتر از هر چیزی می‌بینند.	۰/۷۲	۰/۱۲/۱۷*	خی‌دو بر درجه آزادی (۲/۲۵) برازش مقایسه‌ای (۰/۹۳) نیکویی برازش (۰/۹۲)

نیکویی برازش انطباقی (۰/۸۹) تقریب ریشه میانگین مجذورات خطا (۰/۰۰۱)	۰/۶۹	۰/۷۹	در این سازمان خیلی از افراد برای رسیدن به منافع بیشتر، عمداً نزد افراد مختلف رنگ عوض می کنند.
	۰/۷۹	۰/۷۲	عقایدی بین افراد سازمان وجود دارد، ولی در عمل چیز دیگری دیده می شود.
	۰/۷۲	۰/۷۲	کارمندان این سازمان به هر طریقی دنبال حفظ عملکرد و امتیازات اخذ شده خودشان می باشند.
	۰/۶۹	۰/۶۹	در این سازمان شایع است که افراد برای رسیدن به منافع بیشتر، عمداً در جاهای مختلف درباره یک موضوع حرف های متناقض می زنند.
<b>نفاق فردی: (ب) رفتار بین فردی</b>			
خی دو (۳۰/۱۰)، درجه آزادی (۱۹)، خی دو بر درجه آزادی (۲/۱۴)، برازش مقایسه ای (۰/۹۸)، نیکویی برازش (۰/۹۶)، تقریب ریشه میانگین مجذورات خطا (۰/۰۷)	۰/۷۹	۰/۷۹	افراد در سازمان به دنبال ارزیابی رفتار دیگران می باشند، در حالی که خودشان غیر اخلاقی رفتار می کنند.
	۰/۸۵	۰/۸۵	در این سازمان شایع است که افراد برای رسیدن به منافع بیشتر، عمداً پیش رو چاپلوسی و پشت سر بدگویی می کنند.
	۰/۸۵	۰/۸۵	افراد در برخورد با یکدیگر منافع شخصی را در اولویت قرار می دهند.
	۰/۷۸	۰/۷۸	افراد در سازمان به دنبال برچسب زدن به یکدیگر هستند.
	۰/۷۷	۰/۷۷	در این سازمان افراد مختلفی هستند که برای رسیدن به منافع بیشتر، عمداً نزد افراد مختلف ظاهر سازی (تظاهر) می کنند.
	۰/۸۴	۰/۸۴	در این سازمان شایع است که افراد برای رسیدن به منافع بیشتر، عمداً پیش رو اظهار موافقت و پشت سر ابراز مخالفت می کنند.
<b>نفاق فردی: (ج) روابط غیر رسمی</b>			
خی دو بر درجه آزادی (۱/۵۸)، برازش مقایسه ای (۰/۹۸)، نیکویی برازش (۰/۹۶)، تقریب ریشه میانگین مجذورات خطا (۰/۰۱۰)	۰/۷۹	۰/۷۹	در این سازمان بسیاری از اعضا با هم روابط دوستانه خارج از ضوابط رسمی قانونی دارند.
	۰/۷۲	۰/۷۲	در این سازمان بسیاری از امور بر اساس همین روابط دوستانه خارج از ضوابط رسمی و قانونی انجام می شود.
	۰/۶۹	۰/۶۹	کارکنان تمایل به برقراری روابط غیر رسمی قوی در سازمان دارند.

پس از جمع آوری و تلخیص داده ها، با کمک نرم افزارهای SPSS 16 و PLS آزمون های آماری در دو بخش توصیفی (بررسی ویژگی های جمعیت شناختی و توصیف متغیرهای پژوهش) و



استنباطی (استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف به منظور تعیین نوع توزیع متغیرها، آزمون تحلیل عامل تأییدی به منظور ایجاد مدل اندازه‌گیری و آزمون تحلیل مسیر برای آزمون فرضیه‌های تحقیق) استفاده شدند.

## یافته‌های پژوهش

### یافته‌های بخش کیفی

در مرحله نخست به گردآوری داده‌های کیفی از خلال مصاحبه‌های عمیق با مشارکت-کنندگان پرداخته شده است. سؤالات این بخش به قرار زیر است.

#### سؤال ۱: چه زمانی گفته می‌شود که نفاق در سازمان وجود دارد؟

از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا دیدگاه خود را در مورد نفاق سازمانی بیان نمایند. نمونه‌ای

از متن مصاحبه‌ها به شرح زیر است:

مصاحبه‌شونده ۳:

گاهی در سازمان عدم اطلاعات کافی کارکنان از امور و فرایندهای سازمانی، شرایط را برای بروز رفتارهای منافقانه فراهم می‌کند. زمانی که اطلاعات کارکنان کم باشد، هر فردی در هر موقعیتی، می‌تواند رفتارهایی متضاد با آنچه که باید باشد را انجام دهد. در این میان، افرادی که در سازمان از قدرت بیشتری برخوردارند، می‌توانند فرایندهای سازمانی را به آن سویی که خود می‌خواهند، سوق دهند. لذا سازمان به ابزاری جهت رسیدن به اهداف گروهی خاص تبدیل می‌شود.

مصاحبه‌شونده ۴:

سازمان را می‌توان به‌عنوان گروهی از افراد تعریف کرد که در کنار هم و در جهت رسیدن به اهدافی مشخص تلاش می‌کنند. در سازمان‌ها معمولاً رده‌های بالاتر، تصمیماتی را اتخاذ کرده و رده‌های عملیاتی و پایین‌تر با عملکرد مناسب خود در جهت دستیابی به اهداف تعیین‌شده تلاش می‌کنند. زمانی مشکل ایجاد می‌شود که رفتار کارکنان مخالف با تصمیمات اتخاذشده سازمانی باشد و افراد برای انجام وظایف خود به‌جای عمل به اصول کلی و تصمیمات اتخاذشده توسط رده‌های بالا، سلیقه‌ای رفتار کنند. در واقع، در ظاهر، سازمان مطابق با تصمیمات اتخاذشده پیش می‌رود ولی در عمل، کارکنان براساس میل و سلیقه خود رفتار می‌کنند.

## سؤال ۲: عامل اصلی بروز چنین رفتارهایی در سازمان چیست؟

مصاحبه‌شونده ۱۰:

قوانین و مقررات در سازمان وسیله‌ای برای ایجاد نظم و هماهنگی بین کارکنان و انجام وظایف می‌باشند. داشتن قانون مشخص، باعث می‌شود که وظیفه هر فرد کاملاً مشخص باشد. اگر در سازمان، قوانین و مقررات خاصی وجود نداشته باشد یا کارکنان به قوانین توجه نکرده و بدان عمل نکنند، نوعی بی‌نظمی ایجاد می‌شود. در این شرایط، با توجه به اینکه فعالیت‌های کارکنان از رویه خاصی پیروی نمی‌کند، افراد سودجو و فرصت‌طلب می‌توانند با پنهان کردن شخصیت اصلی خود و ظاهرسازی به منافع خود دست یابند.

مصاحبه‌شونده ۱۶:

اگر رویه‌ها و وظایف کارکنان به‌طور واضح بیان نشود، افراد ممکن است در شرایط مختلف، رفتارهای متفاوتی از خود نشان دهند. حتی ممکن است برخی از آنها اهداف خود را جایگزین اهداف سازمانی کرده و باعث تغییر روند دستیابی به اهداف سازمانی شوند. بنابراین، باید هر فرد را در سازمان نسبت به وظایف خود به‌طور کامل توجه کرد تا از این طریق، رفتارهای متناقض و متضاد کاهش یابد.

## سؤال ۳: چرا اعضای سازمان شما به انجام چنین رفتارهایی دست می‌زنند؟

مصاحبه‌شونده ۶:

برخی افراد در سازمان، شخصیتی چندبعدی دارند. آنها به‌گونه‌ای در سازمان رفتار می‌کنند که شخصیت واقعی خود را نشان ندهند. آنها در رفتار با دیگران، مدام رنگ عوض می‌کنند. ممکن است در حضور گروهی یک حرف بزنند و در جمعی دیگر، حرفی متناقض با گفته‌های قبلی خود بگویند. در واقع، چنین افرادی دورویی را در پیش می‌گیرند و از این طریق شخصیت واقعی خود را پنهان می‌کنند.

مصاحبه‌شونده ۸:

هر فرد در هر جایگاهی که مشغول به فعالیت است، تمایل به پیشرفت و ترقی در حیطه کاری خود را دارد. بنابراین، برای ارتقا در شغل خود، دنبال کسب امتیازاتی هستند تا بتوانند به درجات بالاتری در سازمان خود نائل شوند. گاهی افراد برای ارتقای خود رفتارهایی خلاف با آنچه که هستند، انجام می‌دهند تا از این طریق بتوانند توجه مافوق را به خود جلب کنند و به این ترتیب، جایگاه خود را بهبود بخشند.

#### سؤال ۴: چرا برخی افراد در سازمان، چنین رفتارهایی را ادامه می‌دهند؟

مصاحبه‌شونده ۹:

تعاملات افراد در سازمان شرایطی را فراهم می‌کند که کارکنان بتوانند به دور از روابط رسمی خود، روابط دوستانه و غیررسمی نیز داشته باشند. این روابط، گاهی شرایط را برای رفتارهای ریاکارانه فراهم کرده و باعث می‌شود که آنها از این طریق بتوانند بهتر شخصیت خود را تغییر دهند. به عبارت دیگر، از آنجا که در این گونه روابط، قانون خاصی حکم‌فرما نیست، کارکنان می‌توانند به راحتی رفتارهای خود را متناسب با جو موجود، تغییر دهند.

مصاحبه‌شونده ۱۳:

از نظر من مهم‌ترین عاملی که باعث تشدید این گونه رفتارها در سازمان می‌شود، موفقیت در این راه است. زمانی که فردی با انجام رفتارهای ریاکارانه بتواند به منافع و درجات مطلوبی دست یابد و در این راه هیچ مقامی مانع از رفتارهای وی نشود، وی سعی می‌کند که این رفتار را در موقعیت‌ها و شرایط دیگر نیز انجام داده تا به نتیجه مطلوب برسد.

در فرایند کدگذاری باز، مضمون‌های بسیاری حاصل شد که طی فرایند رفت‌وبرگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه‌ای از داده‌های کیفی اولیه به مقوله‌های کم‌تری تقلیل یافت. داده‌های کیفی به دست آمده از فرایند مزبور در قالب جدول (۲) ارائه شده است.

#### جدول ۲. فرایند کدگذاری باز

مفاهیم مرتبط در مصاحبه‌ها	خرده مقوله‌ها	مقوله‌ها	کدگذاری انتخابی
تصمیمات و اقدامات اصلی توسط مدیران است. داشتن سلسله‌مراتب خشک و بروکراسی اداری	تمرکز قدرت	نفاق مدیریتی	نفاق سازمانی
زایل شدن حقوق برخی کارکنان	تبعیض بین کارکنان		
هدف قراردادن منافع فردی به جای منفعت جمعی	منفعت شخصی رده‌های بالا		
امور سازمانی رویه مشخصی ندارد.	نداشتن قانون مشخص	ضعف	
قوانین و مقررات به دقت اجرا نمی‌شود. به قوانین و مقررات احترام گذاشته نمی‌شود.	عدم اجرای قوانین	قانون‌سالاری	
شرایط کاری و امور سازمانی مبهم است.	غیرشفاف بودن امور	نفاق اداری	

جدول ۲. فرایند کدگذاری باز (۱۵۱)

مفاهیم مرتبط در مصاحبه‌ها	خرده مقوله‌ها	مقوله‌ها	کدگذاری انتخابی
بین ادعای سازمان و عملکرد آن فاصله است. سازمان به چیزی تظاهر می‌کند که نیست.	تناقض بین گفتار و کردار		
رفتار افراد در سازمان در عمل مخالف با توافق ها و صحبت‌ها در سازمان است. رفتار افراد متناقض با تصمیمات و اصول کلی سازمان است.	تناقض رفتار کارکنان با تصمیمات سازمانی	رفتار سیاسی	
افراد آن گونه که خود می‌پسندند و صلاح می‌دانند، رفتار می‌کنند.	رفتار سلیقه‌ای کارکنان		
افراد به صداقت و درستکاری تظاهر می‌کنند و در عمل چنین نیستند.	تظاهر به صداقت		
افراد در ظاهر به عقایدی پایبندند که در عمل چنین نیست. افراد برای رسیدن به منافع بیشتر عمدتاً نزد افراد مختلف رنگ عوض می‌کنند.	دورویی کارکنان	نفاق اخلاقی	
افراد، منافع و پاداش‌های شخصی خود را بالاتر از هر چیزی می‌دانند. افراد به دنبال حفظ عملکرد و امتیازات خود هستند.	منافع شخصی		
افراد به دنبال ارزیابی رفتار دیگران می‌باشند، درحالی که خودشان غیراخلاقی رفتار می‌کنند. افراد عیوب خود را مخفی و به عیب‌جویی از دیگران می‌پردازند.	برجسب‌زدن به دیگران		نفاق فردی
افراد برای رسیدن به منافع خود در حضور یکدیگر اظهار موافقت و در پشت سر ابراز مخالفت می‌کنند. افراد برای دستیابی به اهداف خود پیش رو چاپلوسی و پشت سر بدگویی می‌کنند.	شخصیت دوگانه	رفتار بین فردی	
افراد روابط دوستانه خارج از ضوابط رسمی قانونی، دارند.	روابط غیررسمی قوی		
بسیاری از امور براساس روابط دوستانه خارج از ضوابط رسمی و قانونی انجام می‌گیرد.	اولویت قراردادن روابط غیررسمی به جای قوانین رسمی	روابط غیررسمی	

### نتایج بخش کمی

ابتدا ویژگی‌های دموگرافیک افراد نمونه بررسی می‌شود. نتایج نشان داد از مجموع ۳۶۶ نفر نمونه آماری از نظر جنسیت، تعداد ۲۰۷ نفر معادل ۵۷٪ مرد و تعداد ۱۵۹ نفر معادل ۴۳٪ رازن تشکیل داده است. از نظر سن، ۳۱ نفر معادل ۸٪ از پاسخ‌دهندگان دارای سن بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۲۰۱ نفر معادل ۵۵٪ دارای سن بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۹۷ نفر معادل ۲۷٪ دارای سن بین ۴۰ تا ۵۰ سال، ۳۷ نفر معادل ۱۰٪ دارای سن بالاتر از ۵۰ سال بودند. از نظر سطح تحصیلات، تعداد ۵۲ نفر معادل ۱۴٪ دارای تحصیلات دیپلم، ۶۱ نفر معادل ۱۷٪ دارای تحصیلات فوق دیپلم، ۱۵۴ نفر معادل ۴۲٪ دارای تحصیلات کارشناسی، و ۹۹ نفر معادل ۲۷٪ دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. در خصوص متغیرهای اصلی پژوهش، آمار توصیفی به شرح جدول زیر مورد بررسی قرار گرفت

جدول ۳. توزیع شاخص‌های مرکزی متغیرهای پژوهش

متغیر	ابعاد	میانگین	انحراف معیار	کاملاً مخالفم	مخالفم	خنثی ندارم	موافقم	کاملاً موافقم
فرهنگ سازمانی	فرهنگ مشارکتی	۳/۵۶	۰/۷۸	۴	۳۸	۱۰۵	۱۷۸	۴۱
	فرهنگ سازگاری	۳/۶۰	۰/۷۹	-	۴۲	۸۳	۱۸۳	۵۸
	فرهنگ انطباق‌پذیری	۳/۴۵	۰/۶۶	۱۱	۳۰	۱۲۴	۱۵۸	۴۳
	فرهنگ مأموریتی	۳/۶۵	۰/۷۲	۲	۲۲	۱۱۶	۱۸۴	۴۲
شایعه سازمانی	شایعه سازمانی	۲/۳۷	۰/۶۶	۳۹	۱۷۶	۱۰۸	۲۹	۱۴
نفاق	نفاق سازمانی	۲/۴۲	۰/۵۸	۷۹	۱۸۷	۹۶	۲	۲
	نفاق فردی	۲/۳۴	۰/۶۰	۱۰۲	۱۷۴	۸۳	۴	۳

با توجه به جدول فوق می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت فرهنگ سازمانی در حد مطلوبی است، زیرا میانگین‌های آن بالاتر از حد متوسط است و قوی‌ترین بعد فرهنگ سازمانی مؤلفه فرهنگ مأموریتی است که دارای میانگین ۳/۶۵ است. متغیرهای شایعه و نفاق دارای میانگین کم‌تر از حد متوسط بود و نشان‌دهنده وضعیت خوب سازمان است که میزان نفاق و شایعه در آن نسبتاً کم است.

## آزمون الگوی پژوهش

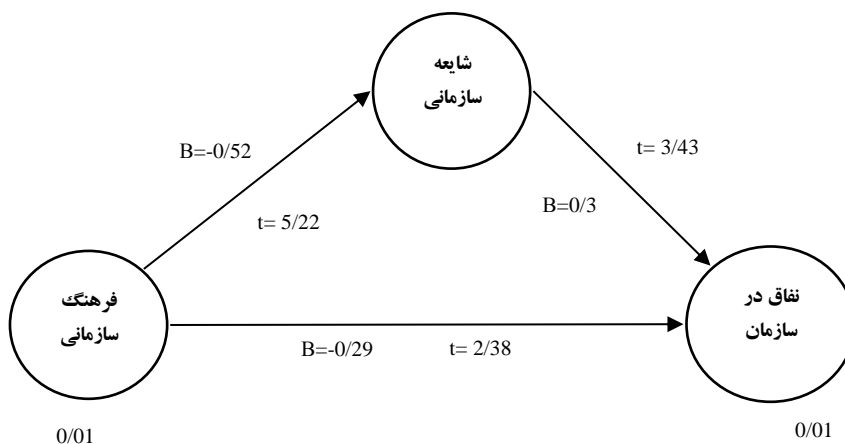
پس از تعیین الگوهای اندازه‌گیری، برای ارزیابی مدل مفهومی پژوهش و همچنین اطمینان یافتن از وجود یا عدم وجود رابطه علی میان متغیرهای تحقیق و بررسی تناسب داده‌های مشاهده‌شده با مدل مفهومی، سؤال‌های پژوهش با استفاده از تحلیل مسیر آزمون شدند که نتایج آن در زیر گزارش شده است. تأثیر فرهنگ سازمانی بر نفاق با نقش میانجی شایعه سازمانی را می‌توان در قالب سه پرسش اصلی مطرح کرد که در قالب الگوی مفروض (شکل ۲) بیان شده است. در بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر شایعه سازمانی عدد معنی‌داری مسیر مابین دو متغیر ( $t=5/22$ ) به دست آمده است. چون این مقدار بیشتر از ۱/۹۶ است، لذا فرضیه مورد قبول است و فرهنگ سازمانی بر شایعه سازمانی تأثیرگذار است. با توجه به اینکه مقدار ضریب استاندارد منفی است ( $B=-0/52$ )، لذا فرهنگ سازمانی بر شایعه سازمانی دارای تأثیر منفی می‌باشد. به عبارتی، با افزایش نمره فرهنگ سازمانی، نمره شایعه سازمانی کاهش می‌یابد.

در بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر نفاق در سازمان، عدد معنی‌داری مسیر بین دو متغیر ( $t=2/38$ ) به دست آمده است. چون این مقدار بیشتر از ۱/۹۶ است، لذا فرضیه مورد قبول است و فرهنگ سازمانی بر نفاق در سازمان تأثیرگذار است. با توجه به اینکه مقدار ضریب استاندارد منفی است ( $B=-0/29$ )، لذا فرهنگ سازمانی بر نفاق در سازمان دارای تأثیر منفی می‌باشد. در بررسی تأثیر شایعه سازمانی بر نفاق در سازمان، عدد معنی‌داری مسیر بین دو متغیر ( $t=3/43$ ) به دست آمده است. چون این مقدار بیشتر از ۱/۹۶ است، لذا فرضیه مورد قبول است و شایعه سازمانی با مقدار ضریب استاندارد ( $B=0/26$ ) تأثیر مثبت معنی‌داری بر نفاق در سازمان دارد. با توجه به نتایج فوق می‌توان بیان کرد که فرهنگ سازمانی بر شایعه سازمانی و نفاق، تأثیر منفی و معنی‌داری دارد و شایعه سازمانی بر نفاق تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که شایعه سازمانی نقش میانجی در تأثیر فرهنگ سازمانی بر نفاق را ایفا می‌کند.

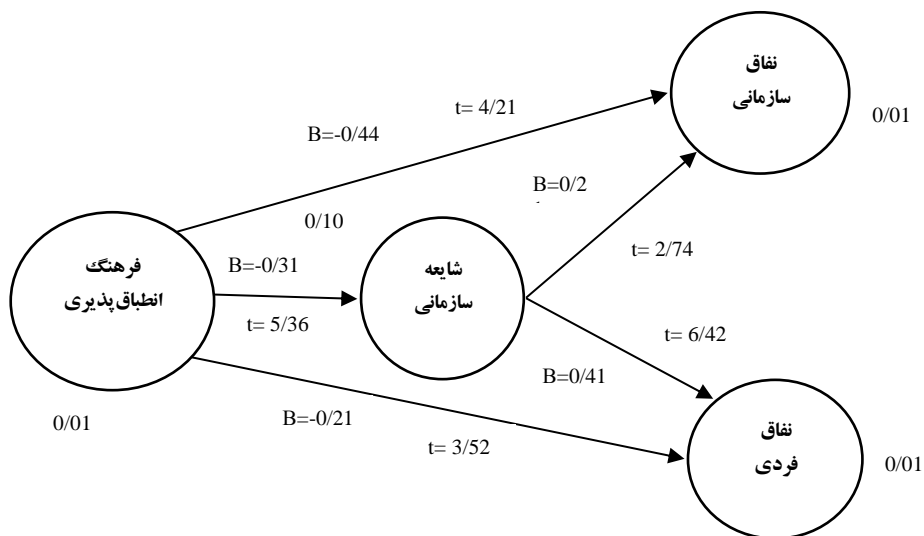
در ادامه تک‌تک مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در قالب الگوی تحلیل مسیر آزمون شدند و نتایج هر کدام به تفکیک بررسی شد. در بررسی تأثیر فرهنگ انطباق‌پذیری بر شایعه سازمانی، عدد معنی‌داری مسیر بین دو متغیر ( $t=5/36$ ) به دست آمده است. چون این مقدار بیشتر از ۱/۹۶ است، لذا فرضیه مورد قبول است و فرهنگ انطباق‌پذیری بر شایعه سازمانی تأثیرگذار است. با توجه به

بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر نفاق در سازمان با نقش میانجی شایعه پراکنی در لایه‌های سازمان

اینکه مقدار ضریب استاندارد، منفی است ( $B=-0/44$ )، لذا فرهنگ انطباق‌پذیری بر شایعه سازمانی دارای تأثیر منفی است.



شکل ۱. نمودار بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر نفاق در سازمان با نقش میانجی شایعه سازمانی



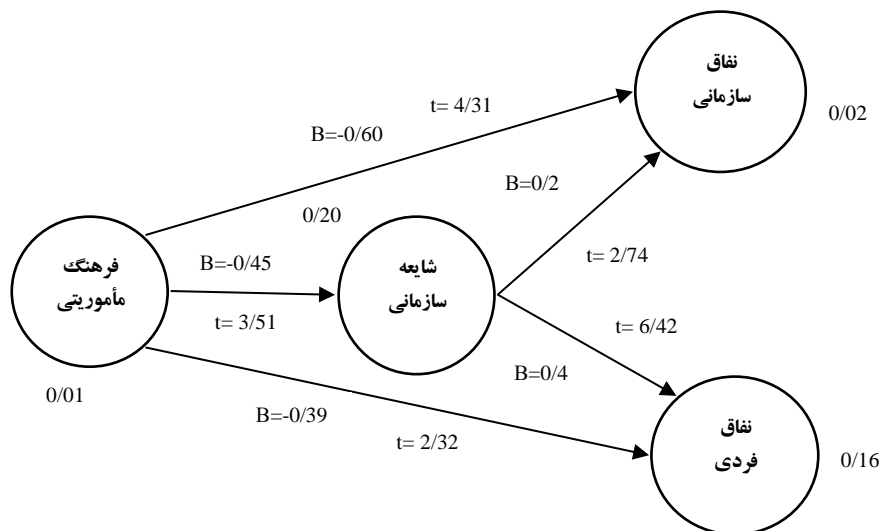
شکل ۲. نمودار بررسی تأثیر فرهنگ انطباق‌پذیری بر نفاق در سازمان با نقش میانجی شایعه سازمانی

بنابراین، با افزایش نمره فرهنگ انطباق‌پذیری، شایعه سازمانی کاهش می‌یابد و برعکس. همچنین باتوجه‌به ضرایب معنی‌داری تأثیر فرهنگ انطباق‌پذیری بر نفاق سازمانی و فردی که بیشتر از ۱/۹۶ محاسبه شده است (به ترتیب  $t=۴/۲۱$  و  $t=۳/۵۲$ )، می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ انطباق‌پذیری بر هر دو نوع نفاق، تأثیرگذار است. از طرف دیگر، باتوجه‌به ضرایب استاندارد، تأثیر فرهنگ انطباق‌پذیری بر نفاق سازمانی و فردی (به ترتیب  $B=-۰/۴۴$  و  $B=-۰/۲۱$ ) می‌توان بیان کرد که فرهنگ انطباق‌پذیری بر هر دو نوع نفاق دارای تأثیر منفی است. از آنجا که شایعه سازمانی بر نفاق فردی و سازمانی دارای تأثیر مثبت است و فرهنگ سازمانی بر شایعه سازمانی دارای تأثیر منفی است، لذا شایعه می‌تواند در این رابطه نقش میانجی داشته باشد و موجب تقویت این رابطه شود.

در بررسی تأثیر فرهنگ مأموریتی بر شایعه سازمانی عدد معنی‌داری مسیر بین دو متغیر ( $t=۳/۵۱$ ) به دست آمده است. چون این مقدار بیشتر از ۱/۹۶ است، لذا فرضیه مورد قبول است و فرهنگ مأموریتی بر شایعه سازمانی، تأثیرگذار است. باتوجه‌به اینکه مقدار ضریب استاندارد منفی است ( $B=-۰/۶۰$ )، لذا فرهنگ مأموریتی بر شایعه سازمانی دارای تأثیر منفی است. بنابراین، با افزایش نمره فرهنگ مأموریتی، شایعه سازمانی کاهش می‌یابد و برعکس. همچنین باتوجه‌به ضرایب معنی‌داری تأثیر فرهنگ مأموریتی بر نفاق سازمانی و فردی که بیشتر از ۱/۹۶ محاسبه شده است (به ترتیب  $t=۴/۳۱$  و  $t=۲/۳۲$ )، می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ مأموریتی بر هر دو نوع نفاق، تأثیرگذار است. از طرف دیگر، باتوجه‌به ضرایب استاندارد تأثیر فرهنگ مأموریتی بر نفاق سازمانی و فردی (به ترتیب  $B=-۰/۴۵$  و  $B=-۰/۳۹$ ) می‌توان بیان کرد که فرهنگ مأموریتی بر هر دو نوع نفاق دارای تأثیر منفی است. از آنجا که شایعه سازمانی بر نفاق فردی و سازمانی دارای تأثیر مثبت است و فرهنگ مأموریتی بر شایعه سازمانی دارای تأثیر منفی است، لذا شایعه می‌تواند در این رابطه نقش میانجی داشته باشد و موجب تقویت این رابطه شود.

در بررسی تأثیر فرهنگ مشارکتی بر شایعه سازمانی، عدد معنی‌داری مسیر بین دو متغیر ( $t=۸/۰۸$ ) به دست آمده است. چون این مقدار بیشتر از ۱/۹۶ است، لذا فرضیه مورد قبول است و فرهنگ مشارکتی بر شایعه سازمانی، تأثیرگذار است. باتوجه‌به اینکه مقدار ضریب استاندارد منفی است ( $B=-۰/۵۳$ )، لذا فرهنگ مشارکتی بر شایعه سازمانی دارای تأثیر منفی است. بنابراین، با

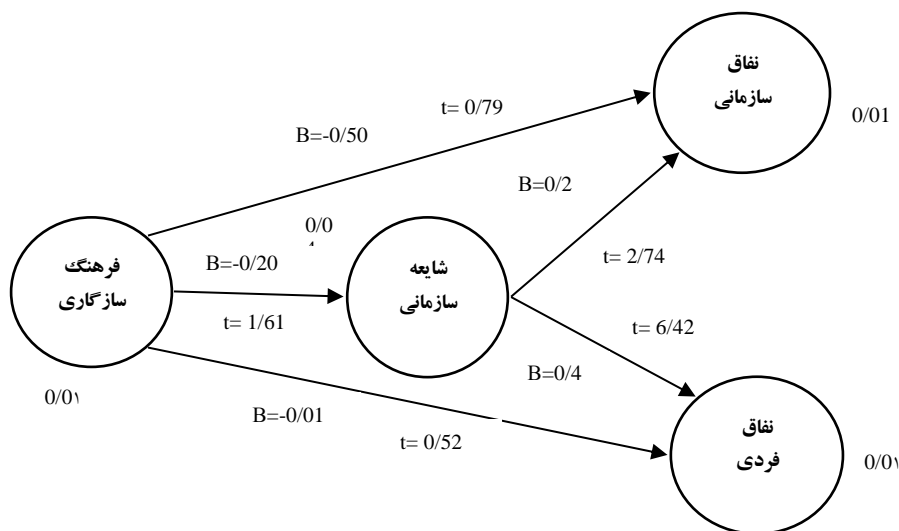




شکل ۳. نمودار بررسی تأثیر فرهنگ مأموریتی بر نفاق در سازمان با نقش میانجی شایعه سازمانی

افزایش نمره فرهنگ مشارکتی، شایعه سازمانی کاهش می‌یابد و برعکس. همچنین باتوجه به ضرایب معنی‌داری تأثیر فرهنگ مشارکتی بر نفاق سازمانی و فردی که بیشتر از  $1/96$  محاسبه شده است (به ترتیب  $t=3/28$  و  $t=4/00$ )، می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ مشارکتی بر هر دو نوع نفاق تأثیر گذار است. از طرف دیگر، باتوجه به ضرایب استاندارد تأثیر فرهنگ مشارکتی بر نفاق سازمانی و فردی (به ترتیب  $B=-0/11$  و  $B=-0/10$ ) می‌توان بیان کرد که فرهنگ مشارکتی بر هر دو نوع نفاق دارای تأثیر منفی است. از آنجا که شایعه سازمانی بر نفاق فردی و سازمانی دارای تأثیر مثبت است و فرهنگ مشارکتی بر شایعه سازمانی دارای تأثیر منفی است، لذا شایعه می‌تواند در این رابطه نقش میانجی داشته باشد و موجب تقویت این رابطه شود.

در بررسی تأثیر فرهنگ سازگاری بر نفاق و شایعه سازمانی، یافته نشان داد که باتوجه به اینکه ضرایب معنی‌داری تأثیر فرهنگ سازگاری بر شایعه سازمانی، نفاق سازمانی و نفاق فردی کم‌تر از  $1/96$  است، کلیه فرضیه‌های  $H_0$  تأیید می‌شود. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازگاری بر هیچ‌یک از متغیرهای بیان شده تأثیر معنی‌داری ندارد (شکل ۴).



شکل ۵. نمودار بررسی تأثیر فرهنگ سازگاری بر نفاق در سازمان با نقش میانجی شایعه سازمانی

## بحث و نتیجه گیری

در این تحقیق به بررسی فرهنگ سازمانی و تعیین تأثیر آن بر شایعه سازمانی و نفاق در سطح سازمانی و فردی و تأثیر نقش میانجی شایعه سازمانی پرداخته شد. جامعه مورد بررسی در این تحقیق، سازمان‌های دولتی شهر بندرعباس بود. یافته‌ها نشان داد که فرهنگ سازمانی بر شایعه سازمانی و همچنین نفاق در سازمان، تأثیر منفی دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان بیان کرد که فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از مفروضات بنیادی، ارزش‌ها و باورهای مشترک است (احمدی، ۱۳۸۶). هر قدر بتوان عقاید مشترک و باورهای عام‌پسند را در سازمان افزایش داد؛ افراد بیشتری تمایل به پیروی از فرهنگ آن سازمان دارند. این افراد چون می‌بینند که فرهنگ سازمان مطابق با عقاید خود آنهاست، از دورویی و رفتارهای منافقانه دوری می‌جویند و از شایعه‌سازی پرهیز می‌کنند. همچنین یافته‌ها بیانگر تأثیر مثبت شایعه سازمانی بر نفاق سازمانی است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که افراد دورو و ریاکار برای آنکه بتوانند شخصیت واقعی خود را پنهان کنند،

دست به رفتارهایی متناقض می‌زنند. آنها گاهی به شایعه‌سازی و خبرپراکنی می‌پردازند تا از این طریق بتوانند به خواسته‌های خود برسند. نتایج پژوهش در رابطه با تأثیر فرهنگ مشارکتی بر ابعاد نفاق در سازمان با نقش میانجی شایعه نشان داد که فرهنگ مشارکتی بر شایعه‌سازی سازمانی و همچنین نفاق در سازمان، تأثیر منفی دارد. اطلاعات کاری به‌طور وسیع در اختیار همه قرار دارد و هرکس می‌تواند به آنها دسترسی داشته باشد، همکاری مورد تشویق قرار می‌گیرد، برای انجام کارها از کار گروهی استفاده می‌شود، هرکس می‌تواند ارتباط بین کار خود و اهداف سازمان را متوجه شود و مهارت‌های کارکنان بهبود می‌یابد. به دلایل بیان‌شده می‌توان استنباط کرد که فرهنگ مشارکتی بر کاهش شایعه‌سازی و بروز نفاق در سازمان، تأثیر گذار است. نتایج پژوهش در مورد تأثیر فرهنگ سازگاری بر ابعاد نفاق با نقش میانجی شایعه‌سازی نشان داد که فرهنگ سازگاری بر هیچ‌یک از متغیرهای بیان‌شده تأثیر معنی‌داری ندارد. در تبیین این نتیجه می‌توان بیان نمود که فرهنگ سازگاری مجموعه‌ای روشن و پایدار از ارزش‌هایی ایجاد می‌کند که شیوه انجام کار کارکنان را سازماندهی می‌کند. در این نوع فرهنگ، مجموعه‌ای از اصول اخلاقی وجود دارد که رفتار کارکنان را هدایت می‌کند و صحیح را از غلط نشان می‌دهد. همچنین در فرهنگ سازگاری روش‌های انجام کار، بسیار ثابت و قابل پیش‌بینی است. لذا شایعه‌پراکنی و نفاق، فرصت ظهور پیدا نخواهند کرد و این مقوله‌ها جدای از یکدیگر می‌باشند. نتایج در مورد تأثیر فرهنگ انطباق‌پذیری بر ابعاد نفاق با نقش میانجی شایعه‌سازی نشان داد که فرهنگ انطباق‌پذیری بر شایعه‌سازی سازمانی، نفاق سازمانی و نفاق فردی، تأثیر منفی و معنی‌داری دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان بیان نمود زمانی که برای اجرای پروژه‌های جدید، با بخش‌های مختلف سازمانی هماهنگی صورت پذیرد، واحدهای مختلف تلاش خواهند کرد که خود را با تغییرات انطباق دهند. از آنجا که افراد در این زمینه آگاهی لازم را دارند، بنابراین، شایعه‌پراکنی با شکست مواجه می‌شوند. وقتی که افراد بتوانند خود را با شرایط سازمانی منطبق کنند، دلیلی به ریاکاری در حیطه کاری خود نمی‌بینند. همچنین با توجه افراد در رابطه با شرایط سازمانی، احتمال وقوع نفاق نیز کاهش می‌یابد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها در مورد تأثیر فرهنگ مأموریتی بر ابعاد نفاق با نقش میانجی شایعه‌سازی سازمانی نشان داد که فرهنگ مأموریتی بر شایعه‌سازی سازمانی و ابعاد نفاق در سازمان، تأثیر منفی و معنی‌داری دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان بیان نمود که در فرهنگ مأموریتی، جهت و هدف بلندمدتی برای

سازمان تهیه و ابلاغ شده و رسالت و مأموریت سازمان روشن است. بنابراین، کارکنان سازمان، کارهایی را که نیاز است انجام گیرد تا سازمان در بلندمدت موفق باشد، می‌دانند. لذا با افزایش فرهنگ مأموریتی و شفاف‌سازی در سازمان، شایعه سازمانی و نفاق چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی، کاهش خواهد یافت.

باعنایت به نتایج به دست آمده از این پژوهش، به علاقه‌مندان این حوزه برای ارتقای سطح کیفی نظام مدیریتی و ارتقای شاخص‌های فرهنگ سازمانی، شایعه سازمانی و نفاق، پیشنهادها و راهکارهایی براساس مبانی و مؤلفه‌های این متغیرها در جامعه آماری مورد مطالعه ارائه می‌شود.

۱. با توجه به تأثیر منفی فرهنگ سازمانی بر نفاق، پیشنهاد می‌شود که مدیران با تفویض اختیار به کارکنان، بیان اصول اخلاقی و ایجاد آمادگی در کارکنان برای تغییرات آتی سازمان، سعی کنند فرهنگ را در سازمان تقویت کرده و از این رو، میزان نفاق در سطح فردی را کاهش دهند. همچنین، پیشنهاد می‌شود که مدیران با عمل به آنچه که می‌گویند، بیان ارزش‌های سازمانی، انجام کارهای گروهی به جای سلسله‌مراتبی و استفاده بیشتر از مهارت‌های کارکنان، میزان نفاق در سطح سازمانی را کاهش دهند.

۲. با توجه به تأثیر منفی فرهنگ سازمانی بر شایعه سازمانی، به سازمان‌های مورد مطالعه پیشنهاد می‌شود که با شفاف‌سازی و قراردادن اطلاعات در اختیار کارکنان، تعیین چشم‌انداز سازمان و کنترل روابط غیررسمی کارکنان در محیط کاری، سعی سود تا از شایعه‌پراکنی در سازمان جلوگیری شود.

۳. پیشنهاد می‌شود که این سازمان‌ها در جهت شناسایی عوامل تأثیرگذار بر نفاق در سازمان خود بیشتر اقدام کنند.

۴. پیشنهاد می‌شود که این سازمان‌ها با برگزاری همایش‌ها و سمینارهای مختلف در زمینه فرهنگ سازمانی، شایعه سازمانی و نفاق، کارکنان را با این متغیرها به خوبی آشنا نموده و با فلسفه این سه متغیر و روابط و تأثیر آنها بر کارکنان، آشنایی بیشتر به دست آورند.

## منابع

- اشگرف، رضا و امیری، علی‌نقی (۱۳۹۷). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای ریاکارانه در شرکت‌های دولتی ایران و ارائه راهکارهای مبتنی بر متون اسلامی: موردکاوی شرکت پالایش گاز پارسین. *فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، سال شانزدهم، شماره ۲: ۳۰۵-۳۲۵.
- بارانی، صمد؛ فقیهی، ابوالحسن و نجف‌بیگی، رضا (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی در بخش دولتی ایران. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال دوازدهم، شماره ۴۶: ۱-۲۰.
- بردبار، غلامرضا و باقرزاده، محمد (۱۳۸۸). بررسی شایعات سازمانی و راه‌های کنترل آن. *هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت*، تهران، گروه پژوهشی آریانا.
- جاجرمی‌زاده، محسن و مشتاقیان، حجت (۱۳۹۲). طراحی مدل عوامل ادراکی مؤثر بر موفقیت شغلی. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال دوم، شماره ۳: ۱۳۷-۱۶۶.
- حسینی، آسیه‌سادات (۱۳۹۴). *بررسی روابط بین نفاق سازمانی، فرهنگ سازمانی و شایعه سازمانی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه ایلام، چاپ‌نشده.
- خاک‌پور، عباس (۱۳۹۰). *سنخ‌شناسی مطالعات فرهنگ سازمانی*. *مجله راهبرد فرهنگ*، سال چهاردهم، شماره ۱۵: ۸۳-۹۸.
- خنیفر، حسین؛ بردبار، حامد و زارعی، ریحانه (۱۳۹۰). بازکاوی روان‌شناختی شایعات سازمانی و ارائه راهکارهای کاربردی جهت کاستن آن. *فصلنامه علمی - پژوهشی راهبرد*، ۵ سال پنجم، شماره ۷: ۶۱-۸۲.
- ساعت‌چی، محمود (۱۳۸۰). *روان‌شناسی کاربردی برای مدیران (در خانه، مدرسه، سازمان و جامعه)*، تهران: مؤسسه نشر ویرایش.
- سپهوند، رضا؛ شمس، زهرا و عارف‌نژاد، محسن (۱۳۹۶). تأثیر فرهنگ سازمانی (انسان‌گرا، موفقیت‌گرا) بر نوآوری با نقش میانجی شادی کارکنان. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال ششم، شماره ۴: ۱۳۱-۱۶۰.
- شیری، اردشیر؛ خلدشرفی، صبریه و یاسینی، علی (۱۳۹۴). بررسی ارتباط بین رفتار ماکیاولی و خودشیفتگی مدیران با نقش میانجی رفتار منافقانه. *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، سال سوم، شماره ۴: ۳۲-۴۷.

فانی، علی اصغر؛ شیخی نژاد، فاطمه؛ دانایی فرد، حسن و حسن زاده، علی رضا (۱۳۹۳). کنکاشی پیرامون عوامل مؤثر بر شکل گیری رفتار سیاسی در سازمان. *فصلنامه مدیریت دولتی*، سال ششم، شماره ۱: ۱۷۴-۱۵۱.

فتحی آشتیانی، علی (۱۳۸۲). *مقدمه ای بر روان شناسی سیاسی*، ناشر: مؤسسه انتشارات بعثت، چاپ سوم. فرهی، علی؛ فضائلی، احمد و ابراهیمی، الهام (۱۳۹۴). معرفی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی با رویکرد کیفی و ذهن کاوی مدیران. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال چهارم، شماره ۴: ۶۴-۳۱. قوچانی، فرخ و بدری زاده، مریم (۱۳۹۰). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر استقرار سیستم های اطلاعات. *مجله چشم انداز مدیریت دولتی*، سال هفتم، شماره ۱: ۳۱-۱۷. منوریان، عباس و احمدی تنکابنی، مهدی (۱۳۹۱). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینی سازمانی در بانک کارآفرین. *مجله فرایند مدیریت توسعه*، سال بیست و پنجم، شماره ۹۱: ۷۶-۵۳. منوریان، عباس و بختائی، امیر (۱۳۸۵). شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون، مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی. *چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت*، سال دوم، شماره ۲: ۱۵-۱. هادوی نژاد، مصطفی و امیرخانلو، مریم (۱۳۹۴). پرده برداری از نفاق در سازمان با استفاده از پدیدارنگاری: فهمی از دریافت های متکثر. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، سال چهاردهم، شماره ۱: ۲۳-۴۰. هادوی نژاد، مصطفی (۱۳۹۰). *کاوش پدیده رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان: خلق و آزمون نظریه ای داده بنیاد با استفاده از پژوهش روش های آمیخته اکتشافی*، رساله برای دریافت درجه دکتری تخصصی رشته مدیریت رفتاری، دانشگاه تربیت مدرس.

هماصدر، صدیقه (۱۳۸۸). مدیریت شایعه؛ پذیرش و پایش. *مجله تدبیر*، سال بیستم، شماره ۲۱۰: ۵۹-۶۴.

Alawamleh, H. S. (2013). The Impact of the Administrative Hypocrisy on the Career Path from the Perspective of the Administrative Staff at Al- Balqa' Applied University. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11), 1-113.

Batson, C. D., Collins, E. & Powell, A. A. (2006). Doing business after the fall: the virtue of moral hypocrisy. *Journal of Business Ethics*, Vol. 66 No. 4, pp. 321-35, 2006.

Brunsson, N. (2002). The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 36 (2) 156-158.

Dagli, A. & Han, B. (2018). Organizational Rumor Scale for Educational Institutions. *Universal Journal of Educational Research*, 6(5), 936-946.

Difonzo, N. & Prashant, B. (2002). Rumors and stable-cause attribution in prediction and behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 88, 785-800.

Erin, B. N. & Robin, W. R. (2014). Organizational legitimacy, conflict, and hypocrisy: An alternative view of the role of internal auditing. *Critical Perspectives on Accounting*, 25, 217-221.

Kılıçoğlu, G., Yılmaz, D. & Karadağ E. (2014). Organizational Hypocrisy in Educational Organizations: Do Talk and Decisions Lead to Inconsistent Actions in Schools?. *European educational research association*, 7 (3), 101-123.

- King, W. (2007). A research agenda for the relationships between culture and knowledge management. **Knowledge and process management**, 14(3), 226-236.
- Korte, R. & Chermack, T. (2007). Changing organizational culture with scenario planning. **Journal of Futures**, 39, 645- 656.
- Moulin, C. (2010). Border languages: Rumors and (dis)placements of (inter)national politics. Alternatives. **Global, Local, Political**, 35(4), 347-371.
- Nik Aeen, M., Zarei, R. & Zarei Matin, H. (2014). Do the Organizational Rumors Emphasize the Influence of Organizational Silence over Organizational Commitment?. **Journal of Social Issues & Humanities**, 2(1), 88-93.
- Rivero, O. D. B. A. (2013). Rumors in the Workplace Affecting Organizational Change Readiness. **Global Journal of Management and Business Research Administration and Management**. 1(13), 50-53.
- Sudhir, S. (2018). Rumors in organizational communication: a nightmare for HR managers. **Human Resource Management International Digest**, 26(5), 18-21.
- Vélez Vega, A. (2018). A Comparison Study of Organizational Rumors and Gossip, Engagement, and Generations in the Working Sector of Puerto Rico. **Rev. Interam. de Psicol. Ocup.** 36 (1), 49-61.
- Voas, J. M. (2004). Corporate rumors and conspiracy theories. **IT Professional**, 4(2), 64, 62-63. <http://dx.doi.org.prxwarner.lirn.net/10.1109/MITP.2002>.
- Waddington, K. & Michelson, G. (2007). Analysing gossip to reveal and understand power relationships, political action and reaction to change inside organisations. **International Critical Management Studies (CMS) Conference**, Manchester, UK, 11-13 July. 2007.
- Waddington, K.. & Michelson, G. (2007). Analyzing gossip to reveal and understand power relationships, political action and reaction to change inside organisations. **In 5th International Critical Management Studies Conference**, Manchester, UK.