

رفتارهای منافقانه و کجروی سازمانی: تبیین نقش میانجی اعتماد بین فردی و سکوت سازمانی

ایمان حکیمی*

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۹/۰۷

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۸/۰۵/۱۶

چکیده

به منظور بسط ادبیات مرتبط با آثار و پیامد رفتارهای منافقانه در سازمان‌ها، پژوهش حاضر بر آن است تا با ارائه الگویی، نقش این نوع رفتارها را در بروز کجروی‌های سازمانی همراه با تبیین نقش میانجی اعتماد بین فردی و سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر رفسنجان در سال ۱۳۹۷ مورد آزمون قرار دهد. به این منظور، پرسشنامه‌های پژوهش تهیه و بین نمونه ۲۹۴ نفری از کارکنان مذکور توزیع شد. برای تحلیل داده‌ها، مدل‌یابی معادلات ساختاری اجرا و برای بررسی فرضیه‌ها، الگویی روابط بین پیشایندهای کجروی‌های سازمانی با نقش محرک رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی با میانجی‌گری سازه‌های اعتماد بین فردی و سکوت سازمانی تدوین و آزمون شد. نتایج نشان داد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، رفتارهای منافقانه با اعتماد بین فردی و سکوت سازمانی ارتباط مستقیم معنی‌داری دارند. اعتماد بین فردی و راهبرد سکوت نیز ارتباط مستقیم معنی‌داری با کجروی‌های سازمانی دارند. در نهایت با توجه به تأثیر مستقیم رفتارهای منافقانه بر بروز کجروی‌های سازمانی؛ می‌توان استدلال نمود که سازه‌های اعتماد بین فردی و سکوت سازمانی، نقش میانجی نسبی را در این ارتباط ایفا می‌نمایند. بنابراین، شواهد حاکی از آن است که رفتارهای منافقانه با کاهش اعتماد بین فردی، زمینه‌ساز شیوع سکوت سازمانی بوده و به واسطه آن، ظهور و افزایش کجروی‌های سازمانی کارکنان را همراه داشته است.

کلیدواژه: رفتارهای منافقانه؛ اعتماد بین فردی؛ سکوت سازمانی؛ کجروی سازمانی

مقدمه

اعضای سازمان گاه ضمن ارتباطات بین فردی با دیگران، دوگانه رفتار می کنند و برخلاف نگرش واقعی خود، می کوشند نگرش خود را همساز با نگرش آنها نشان دهند تا نزد آنها خوب جلوه کنند. وقتی رفتارهایی از این قبیل در سازمان شایع می شود، «رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان» شکل می گیرند (هادوی نژاد و بهارلویی، ۱۳۹۴). نفاق به واسطه منافع شخصی برانگیخته می شود و به عبارتی، به عنوان پیگیری منافع شخصی و نه منافع دیگر تلقی می شود. شخص منافق، خواسته ها و تمایلات خود را بالاتر از دیگران قرار می دهد. رفتارهای منافقانه، مفهومی پیچیده و چندوجهی است و به نوعی رعایت و حفظ هنجارهای اخلاقی در ارتباط با دیگران؛ اما نقض آنها به صورت پوشیده است (موسوی و زارع، ۱۳۹۶). با توجه به نوپایگی نظری و مطالعات انگشت شمار صورت گرفته در رابطه با پدیده مورد مطالعه، ضرورت تعمیم یافته ها و توسعه ادبیات مرتبط با پیشایندها و پیامدهای احتمالی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان حائز اهمیت است. بدین منظور، هر چند تحقیقات اندکی افول رضایت، اعتماد بین فردی، تعلق شغلی، گسترش سکوت و تمایل به ترک سازمان را به عنوان پیامدهای رفتارهای منافقانه مورد بررسی قرار داده اند (حدادیان و همکاران^۱، ۲۰۱۶؛ هادوی نژاد و بهارلویی، ۱۳۹۴)، اما تجلی آثار مخرب چنین رفتارهایی در قالب کجروی های سازمانی، همچنان به عنوان یک شکاف پژوهشی در ادبیات رفتار سازمانی ملموس است. محیط کاری از افراد متعدد با پیشینه های مختلف تشکیل شده است. به این ترتیب، رفتارهای متفاوتی توسط این افراد در محل کار نمایش داده می شود. هر یک از این رفتارها، بر رفتار افراد دیگر در سازمان و همچنین عملکرد کلی سازمان تأثیر می گذارند (آخیگب و ساندی^۲، ۲۰۱۷). به این ترتیب، این رفتارها ممکن است زمینه نقض هنجارها و اصول سازمانی را فراهم سازند. به عبارتی، نقض هنجارها، قوانین، خط مشی ها و استانداردهای سازمانی یا به طور کلی "کجروی های سازمانی" که هزینه های آشکار و پنهان فراوانی به افراد و سازمانها تحمیل می سازد، در خلأ شکل نمی گیرد. بدین منظور، مطالعه حاضر بر آن است تا ارتباط بین رفتارهای منافقانه و کجروی های سازمانی را همراه با تبیین نقش میانجی سازه هایی همچون اعتماد

1. Hadadian et al
2. Akhigbe & Sunday

بین فردی و سکوت سازمانی مورد واکاوی قرار دهد. در این راستا، هرچند مطالعات متعددی نقش اعتماد بین فردی (به عنوان مثال، یزدان شناس و احمدخانی، ۱۳۹۵؛ پورمختاری و کریمی، ۱۳۹۵؛ اختر و سرور^۱، ۲۰۱۷)، و سکوت سازمانی (رجب پور، ۱۳۹۷؛ امیرخانی و قلعه آقابابائی، ۱۳۹۶؛ مرادی، ۱۳۹۵؛ زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰)، را در بروز کجروی‌های سازمانی مورد بررسی قرار داده‌اند؛ اما با توجه به آخرین دانش محقق، تاکنون روابط بین متغیرهای مذکور در قالب الگویی منسجم، مورد آزمون قرار نگرفته است، لذا این پژوهش کوشیده است تا خلأ پژوهشی مزبور را پر کند. از این رو، مسأله کلیدی پژوهش حاضر بررسی این نکته است که آیا ارتباط مستقیمی بین رفتارهای منافقانه و کجروی‌های سازمانی کارکنان وجود دارد؟ همچنین تبیین نقش میانجی متغیرهای اعتماد بین فردی و سکوت سازمانی و چگونگی ارتباط این سازه‌ها با یکدیگر در ارتباط بین رفتارهای منافقانه و کجروی‌های سازمانی مسئله بعدی مورد تأکید این پژوهش است. به عبارتی، برخی سبک‌های رهبری، عدالت رویه‌ای، شفافیت سازمانی و سایر عوامل اقتضایی حاکم بر سازمان ممکن است نطفه رفتارهای منافقانه ادراک شده در سازمان را در همان ابتدای ظهور خشکاننده و نه تنها کارکنان را به مقابله با سکوت، بلکه به رفتارهای آوایی جهت اعتراض به این رفتار و مقابله با گسترش کجروی‌های سازمانی ترغیب نماید. لذا مطالعه حاضر بر آن است تا در راستای توسعه ادبیات رفتار منافقانه و تبیین ارتباط آن با کجروی‌های سازمانی، الگوی ارتباطی بین متغیرهای مطرح در این پژوهش را در سازمان‌های دولتی شهرستان رفسنجان مورد واکاوی قرار دهد. در ادامه، مبانی نظری و توسعه فرضیه‌ها ارائه شده است.

مبانی نظری پژوهش

رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان^۲

رفتارهای منافقانه به عنوان عدم تطابق رفتارها با تعهدات فردی مبنی بر پایبندی به معیارها یا باورهای اخلاقی تعریف می‌شود (افرون^۳ و همکاران، ۲۰۱۵). رفتارهای منافقانه زمانی احساس و

1. Akhtar & Sarwar

2. Hypocritical behaviors in interpersonal communication in organization

3. Effron et al

آشکار می‌شود که افراد در پابندی به وعده‌های خود قصور ورزند (استون و فرناندز^۱، ۲۰۰۸)، به عبارتی، آنها مطلبی بیان می‌کنند، اما به گونه‌ای دیگر عمل می‌کنند (باردن و همکاران^۲، ۲۰۱۴). این افراد خود را بیش از دیگران متعهد به اصول اخلاقی نشان می‌دهند (لامرز^۳ و همکاران، ۲۰۱۰؛ پولمن و روتان^۴، ۲۰۱۲)، در واقع آنها خود را اخلاقی‌تر از آنچه که هستند به‌نمایش می‌گذارند (لامرز، ۲۰۱۲)، یا ریاکارانه خود را حامی ارزش‌های اخلاقی معرفی می‌کنند (مونن و مریت^۵، ۲۰۱۲). بنابراین، در رابطه با خصیصه‌های ریاکارانه، آنچه بدیهی است، عبارت است از اینکه یک فرد منافق به‌طور عمد، دیگران را اغفال می‌کند تا خود را در موقعیت اخلاقی بالاتری قرار دهد که شایستگی آن را ندارد (هیل و پیلو^۶، ۲۰۱۵).

به‌طور کلی، رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان، از تقاطع نظری «ارتباطات فریب‌کارانه»^۷، «ناهمگونی شناختی»^۸ و «خودشیرینی»^۹ شکل می‌گیرند (هادوی‌نژاد و بهارلویی، ۱۳۹۴). اگرچه ابتدا به ساکن و در یک تجربه ارتباطی، شناسایی قرائن و شواهد فریب‌کاری امری دشوار است، واحد بودن موضوع فریب‌کاری در خلال ارتباطات بین‌فردی گوناگون می‌تواند به‌عنوان شاهدی دال بر اقدام فریب‌کارانه فرد نزد مخاطبان شناسایی و در نتیجه سبب لو رفتن آن شود. حال اگر موضوع یادشده نگرشی خاص باشد که در فرایند ارتباط بین‌فردی به‌عنوان پیام مبادله می‌شود، از آنجا که بر اساس پدیده ناهمگونی شناختی، گاه رفتار انسان‌ها با نگرش آنها متفاوت است (فستینگر^{۱۰}، ۱۹۵۷)، هرآینه امکان وقوع رفتارهای دوگانه یا چندگانه فریب‌کارانه از سوی افراد وجود دارد. ناهمگونی شناختی نوعی تنش است که محصول تقابل هم‌زمان دو یا چند نگرش ناسازگار با یکدیگر است. ناهمگونی بین نگرش و رفتار نیز درحقیقت برآیند ناهم‌سازی نگرش‌ها با یکدیگر است (فستینگر، ۱۹۵۷). گاه وانمودکردن نگرشی درعوض نگرش واقعی،

1. Stone & Fernandez
2. Barden et al
3. Lammers
4. Polman & Ruttan
5. Monin & Merritt
6. Hale & Pillow
7. Deceptive Communication
8. Cognitive Dissonance
9. Ingratiation
10. Festinger

برای فریب کاری انجام می‌شود. این فریب کاری می‌تواند قالب‌های گوناگونی به خود بگیرد که از جمله آنها بروز رفتار یا وانمود کردن نگرشی خاص برخلاف نگرش واقعی، برای جذاب جلوه کردن نزد دیگران و نفوذ در آنهاست. این گونه رفتارها را در اصطلاح، خودشیرینی می‌نامند (جونز^۱، ۱۹۶۴)؛ خودشیرینی از جمله رفتارهای سیاسی با هدف جلب منافع فردی است (رلستون^۲، ۱۹۸۵).

اعتماد بین فردی^۳

اعتماد، انتظاری مثبت از طرف مقابل است مبنی بر اینکه وی در گفتار یا کردار خود، فرصت طلبانه عمل نخواهد کرد (کانشیرو^۴، ۲۰۰۸). اما واقعیت این است که هر رابطه‌ای که از سر اعتماد برقرار شود، به صورت بالقوه آستان مخاطره و آسیب است (رمل و همکاران^۵، ۱۹۸۵). الون^۶ و همکاران (۲۰۰۸) اعتماد سازمانی را به دو بعد اعتماد بین فردی (ارتباطی) و غیرشخصی تفکیک کردند. اعتماد بین فردی خود به دو بعد اعتماد افقی که به اعتماد بین کارکنان مربوط می‌شود و اعتماد عمودی که به اعتماد بین کارکنان و مدیران‌شان برمی‌گردد، تقسیم می‌شود. اعتماد غیرشخصی که اعتماد نهادی نیز نام دارد به اعتماد اعضا به راهبر و چشم‌انداز سازمان، شایستگی تجاری و فناوری آن، ساختارها و فرایندهای منصفانه و سیاست‌های منابع انسانی سازمان اشاره دارد. در این بین، اعتماد بین فردی انتظاراتی است که یک فرد از افراد خاص و شناخته شده دارد (نیهان^۷، ۲۰۰۰) و به باور و اعتقاد شخصی افراد مبنی بر دستیابی به اهداف و انتظارات خود که به نوعی متأثر از افراد دیگر است، اشاره دارد (شاو^۸، ۱۹۹۷).

برای ارتقای اثربخشی، کارآمدی و موفقیت شغلی کارکنان در راستای نیل به موفقیت کلی سازمان، باید سطح بالایی از اعتماد بین کارکنان سازمان وجود داشته باشد (باکیف^۹، ۲۰۱۳).

1. Jones
2. Ralston
3. Interpersonal Trust
4. Kaneshiro
5. Rempel etal
6. Ellonen
7. Nyhan
8. Shaw
9. Bakiev

اعتماد زمانی مخدوش می‌شود که دست کم یکی از ابعاد آن آسیب ببینند؛ این ابعاد عبارتند از صداقت، سازگاری، وفاداری، شایستگی و گشودگی. صداقت، مشعر به راستی و درستی است و از دیگر ابعاد اعتماد به مراتب مهم‌تر است؛ سازگاری به همگونی گفتار و کردار اشاره دارد؛ گشودگی یعنی اظهار حقایق؛ وفاداری به معنای در امان بودن از دست و زبان فرد و شایستگی نیز داشتن مهارت و دانش فنی و بین فردی است (هادوی‌نژاد و بهارلویی، ۱۳۹۴).

سکوت سازمانی^۱

وقتی اعضای سازمان ترجیح می‌دهند به جای طرح نظرات و دیدگاه‌های خود درباره مسائل سازمانی خاموشی را پیشه سازند و دم بر نیاورند، سکوت بر سازمان حاکم می‌شود (موریسون^۲، ۲۰۱۱). خودداری آگاهانه از اظهار ایده‌ها، اطلاعات و عقاید مرتبط با کار (داین، انگگ و بوترو^۳، ۲۰۰۳) و بیان ارزیابی رفتاری، شناختی و اثربخش در موقعیت‌های سازمان، همان سکوت سازمانی است (پیندر و هارلوس^۴، ۲۰۰۱). احساس ناامنی کارکنان در بیان آزادانه نظرات و ایده‌های خود موجب می‌شود که کارکنان تصمیم به سکوت بگیرند. آنها اغلب زمانی که اطلاعات مهمی برای به اشتراک گذاری دارند، تمایلی به صحبت کردن با کسانی که در موضع قدرت هستند (مدیران) و همکاران خود ندارند (دنیز و همکاران^۵، ۲۰۱۳). بنابراین، کارکنان ممکن است روزانه با این مسئله مواجه شوند که آیا در مورد مسائل مهم سازمان محل کار خود صحبت کنند یا در سکوت باقی بمانند؟ (موریسون، ۲۰۱۱). به طور کلی دو دسته اعتقاد در رابطه با سکوت افراد مطرح است. یکی آن است که صحبت کردن درباره مسائل سازمان، کار بیهوده‌ای است و دیگر اینکه صحبت کردن درباره مسائل سازمان به ضرر فرد است (بوغوسیان و استفانچین^۶، ۲۰۱۳). در این چارچوب، سه نوع انگیزه در کارمندان (انگیزه‌های خودحفاظتی، انگیزه کناره گیرانه، انگیزه دیگر خواهانه)، منجر به سه نوع سکوت (سکوت مطیع^۷، سکوت تدافعی^۸ و سکوت نوع دوستانه^۹) می‌شود. سکوت

1. Organizational Silence
2. Morrison
3. Dyne, Ang & Botero
4. Pinder & Harlos
5. Deniz et al
6. Bogosian & Stefanchin
7. Acquiescent
8. Defensive
9. Prosocial

مطیع، به واسطه پذیرش شرایط و ادراک خودکارآمدی پایین در شرایط تغییر شکل می‌گیرد. درحالی‌که سکوت تدافعی نمایانگر ترس از ابراز اطلاعات و کتمان حقایق به‌منظور محافظت از خود و سکوت نوع دوستانه حاصل خودداری از ارائه اطلاعات محرمانه در راستای منافع سازمان و همدستی با سایر ذی‌نفعان است (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۰).

کجروی سازمانی

اصطلاحات بسیاری برای سازه "کجروی سازمانی" توسط محققین مختلف مطرح شده است. برخی از محققان از آن به رفتار خرابکارانه و برخی دیگر آن را رفتار ضداجتماعی می‌نامند که تقریباً در هر سازمانی شایع است. این نوع رفتار می‌تواند مثبت یا منفی باشد. کجروی‌های مثبت سازمانی، رفتارهای داوطلبانه‌ای هستند که هرچند برخلاف اصول و هنجارهای سازمانی می‌باشند، اما به بهبود و توسعه سازمان، اعضای آن یا هر دو منجر می‌شوند. مثالی از این نوع رفتارها در محیط کار عبارتند از عدم رعایت دستورالعمل‌های ناکارآمد، انتقاد از سرپرستان بی‌کفایت، عدم اجرای دستورالعمل‌های مدیریتی در راستای بهبود فرایندهای سازمانی و نمایش رفتارهایی که هنجارهای موجود سازمانی را به‌منظور پیشتازی از رقبا یا افزایش سودآوری به‌چالش می‌کشند (میوآفی^۱، ۲۰۱۱). از سوی دیگر، کجروی‌های مخرب سازمانی، آن دسته از رفتارهای داوطلبانه اتخاذشده توسط یک کارمند است که موجب آسیب به دیگر کارکنان یا سعادت کلی سازمان می‌شود (کورا^۲ و همکاران، ۲۰۱۳). چنین رفتارهایی شامل غیبت، تأخیر در کار، رشوه، سرقت، تضييع منابع سازمان، و آزار و اذیت جنسی است (اپلبام^۳ و همکاران، ۲۰۰۷). این نوع رفتار به‌طور کلی به چهار گروه تقسیم می‌شوند: کجروی‌های سازمانی در راستای کاهش و یا تأخیر در تولید (شدت کم و در سطح سازمان)، خرابکاری در سامانه‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری (شدت بالا و در سطح سازمان)، رفتار انحرافی سیاسی (شدت کم و در سطح فردی) و تخاصم شخصی (شدت بالا و در سطح بین‌فردی) (کلووی^۴ و همکاران، ۲۰۱۰). تأکید ما در این مطالعه، بر

1. Muafi
2. Kura
3. Appelbaum
4. Kelloway

کجروی‌های مخرب سازمانی است، زیرا این نوع رفتار، عملکرد فردی کارکنان را تضعیف و در نتیجه بر ستاده‌های کلی سازمان تأثیر می‌گذارد (میوآفی، ۲۰۱۱).

رفتارهای منافقانه، اعتماد بین فردی و سکوت سازمانی

رفتار منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، مبین آن است که برخی از اعضای سازمان در حداقل دو موقعیت ارتباطی مشابه، رفتاری متفاوت یا متناقض دارند؛ باین حال، فقط یکی از این رفتارها ممکن است با نگرش واقعی صاحب‌رفتار سازگار باشد یا گاهی اوقات هیچ‌یک از این رفتارها با نگرش واقعی وی سازگار نیست. به عبارتی، نفاق، رفتار ناثواب و فریبکارانه‌ای است که براساس آن فرد تلاش می‌کند خود را شخصی موجه و خوب نشان دهد (لامرز و همکاران، ۲۰۱۰). بررسی محدود نقش رفتار منافقانه در تخریب فضای اعتماد بین فردی در ادبیات مدیریت، مستلزم تحقیقات بیشتر در این زمینه است (حدادیان و همکاران، ۲۰۱۶). در صورت آشکار شدن رفتارهای دوگانه یا چندگانه متناقض، ارتباطات بین فردی دستخوش عدم اعتماد خواهند شد. کسی که نفاقش توسط دیگران ادراک شده است، به نادرستی، ناهمگونی بین نگرش‌های اظهارشده و کتمان حقیقت متهم می‌شود؛ ضمن اینکه نمی‌توان از دست و زبان چنین فردی در امان بود، زیرا در موقعیت‌های ارتباطی گوناگون رنگ جدیدی به خود می‌گیرد و در اثر همین تلون است که معلوم نمی‌شود آیا واقعاً مهارت و تخصصی را که فرد مدعی داشتن آن است، حقیقت دارد یا خیر؟ به این ترتیب، رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، آستن زوال اعتماد میان فردی هستند و در نتیجه متأثر از رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان و شرایط مداخله‌گر مدیریتی و سازمانی، به‌ویژه جو سکوت، سکوت سازمانی بر سازمان سایه سردی خواهد افکند (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹). به عبارتی در صورت ادراک رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، عضو سازمان به سبب نیاز به ادامه حضور و تعامل با دیگر اعضای سازمان و همچنین به‌واسطه یکی از عوامل ناتوانی در تغییر شرایط؛ ترس از بیان حقایق یا برخورداری از منافع سکوت، هرآینه تلاش می‌کند تا آنجا که ممکن است از بیان نقادانه و مستقیم کاستی‌های دیگر اعضای سازمان چشم‌پوشی کند. نهادینگی چنین ارتباطاتی میان اعضای سازمان، به تدریج شیوع فرهنگ سکوت را در سازمان در پی خواهد داشت (هادوی‌نژاد و امیرخانلو، ۱۳۹۵).

اعتماد، سکوت و کجروی سازمانی

اعتماد به رهبران و مدیران ارشد به طور مثبتی با خودکارآمدی کارکنان در ارتباط است (یانگ و موسهولدر^۱، ۲۰۱۰). به عبارت دیگر، با افزایش میزان اعتماد به سازمان، خودکارآمدی افراد و تمایل آنها در به اشتراک گذاری نگرانی‌ها و انتظاراتشان از سایر کارکنان و سازمان برای ایجاد تغییر، افزایش می‌یابد. درحالی که افراد با سطوح پایین تر اعتماد، احتمالاً از خودکارآمدی کم‌تری برخوردارند و در نتیجه تمایل بیشتری به سکوت انفعالی (مطیع) در راستای تغییرات سازمانی دارند. به علاوه، افرادی که اعتماد کم‌تری به سازمان خود دارند، احساس عدم امنیت بیشتری در بروز نگرانی‌های خود دارند و در نتیجه سکوت تدافعی را ترجیح می‌دهند (دداهانوف و آرهی^۲، ۲۰۱۵). سکوت تدافعی برخلاف سکوت مطیع، بیشتر حالت غیرانفعالی دارد و دربرگیرنده آگاهی بیشتر از گزینه‌های موجود در تصمیم‌گیری و درعین حال خودداری از بیان نظرها و اطلاعات، به عنوان بهترین راهبرد در زمان مقتضی است (اهتیار و یانارداگ^۳، ۲۰۱۸). بنابراین، افراد با سکوت مطیع، دغدغه‌های خود را به علت عدم توانمندی در ایجاد تغییر یا عدم تعلق به مسائل سازمانی ابراز نمی‌کنند (داین و همکاران، ۲۰۰۳). اما چنانچه کارکنان دل‌بسته سازمان خود باشند، تمایل بیشتری به رفتارهای فرانقش و بیان عقاید خود جهت موفقیت سازمان دارند (مارتین و همکاران^۴، ۱۹۹۵). از سوی دیگر، باتوجه به رابطه مثبت بین خودکارآمدی و تعهد (ولامبوا و همکاران^۵، ۲۰۰۴)، ما معتقدیم که کارکنانی که سکوت مطیع را برمی‌گزینند، از سطوح پایین‌تری از خودکارآمدی برخوردارند و در نتیجه تعهد کم‌تری نیز به سازمان مطبوع خود دارند (دداهانوف و آرهی، ۲۰۱۵).

همچنین افرادی که سکوت تدافعی را اتخاذ می‌کنند، به دلیل ترس و ارباب و احساس ریسک، تعهد کم‌تری نیز به سازمان خود دارند (تسای و یانگ^۶، ۲۰۱۰؛ دنیز و همکاران، ۲۰۱۳). به علاوه، ارتباطات منفی بین تعهد سازمانی و کجروی سازمانی در تحقیقات گذشته به اثبات رسیده

1. Yang & Mossholder
2. Dedahanov & Rhee
3. Ehtiyar & Yanardağ
4. Martin
5. Walumbwa
6. Tsai & Young

است (دمیر^۱، ۲۰۱۱). بنابراین، اتخاذ رویکردهای سکوت به تدریج خودکارآمدی افراد را تقلیل و دل بستگی و تعهد آنها را به سازمان متبوع خود کاهش خواهد داد که این امر می تواند به نوبه خود دامنه کجروی های سازمانی را گسترش دهد. همچنین بی اعتمادی ممکن است تمایل و تلاش کارکنان را برای مشارکت مثبت در سازمان تضعیف و به واسطه تحریک کجروی های سازمانی تأثیر منفی بر سازمان داشته باشد (چیو و پنگ^۲، ۲۰۰۸). همچنین اتخاذ رویکرد سکوت تحقیقات گذشته نیز نشان داده اند که کاهش اعتماد کارکنان به سازمان، می تواند کجروی سازمانی آنها را افزایش دهد (میشل و آمبروز^۳، ۲۰۰۷). سایر مطالعات به نحوی از انحاء ارتباط میان متغیرهای این تحقیق را مورد بررسی قرار داده اند که در جدول (۱) به برخی از آنها اشاره شده است.

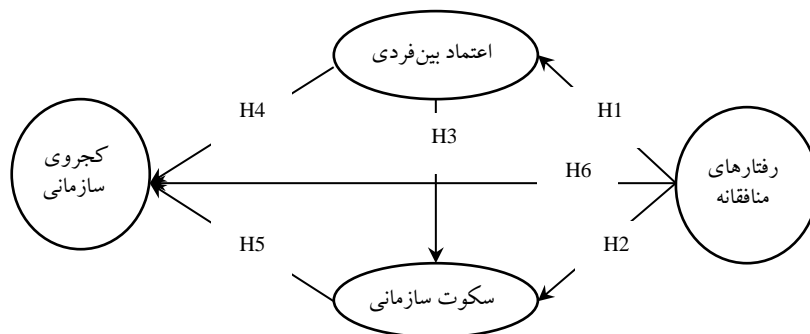
جدول ۱. پیشینه نظری ارتباط بین متغیرهای پژوهش

پژوهشگران	نوع رابطه	جهت رابطه علی
حدادیان و همکاران (۲۰۱۶)؛ هادوی نژاد و بهارلویی (۱۳۹۴)	منفی	اعتماد بین فردی → رفتار منافقانه
هادوی نژاد و همکاران (۱۳۸۹)؛ هادوی نژاد و بهارلویی (۱۳۹۴)	مثبت	سکوت سازمانی → رفتار منافقانه
دداهانوف و آرهی (۲۰۱۵)؛ ککینبرک و همکاران (۲۰۱۴)	منفی	سکوت سازمانی → اعتماد بین فردی
اختر و همکاران (۲۰۱۷)؛ باتاچاریا و جی ها (۲۰۱۵)؛ یزدان شناس و احمدخانی (۱۳۹۵)؛ پورمختاری و کریمی (۱۳۹۵)؛ موقرزاده و همکاران (۱۳۹۵)؛ هادوی نژاد و همکاران (۱۳۹۲)	منفی	کجروی سازمانی → اعتماد بین فردی
رجب پور (۱۳۹۷)؛ امیرخانی و قلعه آقابابائی (۱۳۹۶)؛ مرادی (۱۳۹۵)؛ هادوی نژاد و همکاران (۱۳۹۲)؛ زارعی متین و همکاران (۱۳۹۰)	مثبت	کجروی سازمانی → سکوت سازمانی
رجب پور (۱۳۹۷)؛ امیرخانی و قلعه آقابابائی (۱۳۹۶)	منفی	رفتار شهروندی سازمانی → سکوت سازمانی
-	-	کجروی سازمانی → رفتار منافقانه

1. Demir
2. Chiu & Peng
3. Mitchell & Ambrose

باتوجه به مباحث فوق، مدل مفهومی پژوهش در شکل (۱) و در ادامه توسعه فرضیه‌ها ارائه شده

است:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

فرضیه‌های پژوهش

۱. بین رفتارهای منافقانه و اعتماد بین فردی رابطه منفی معنی داری وجود دارد.
۲. بین رفتارهای منافقانه و سکوت سازمانی رابطه مثبت معنی داری وجود دارد.
۳. بین اعتماد بین فردی و سکوت سازمانی رابطه منفی معنی داری وجود دارد.
۴. بین اعتماد بین فردی و کجروی سازمانی رابطه منفی معنی داری وجود دارد.
۵. بین سکوت سازمانی و کجروی سازمانی رابطه مثبت معنی داری وجود دارد.
۶. بین رفتارهای منافقانه و کجروی سازمانی رابطه مثبت معنی داری وجود دارد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به‌لحاظ راهبرد، سنخی از پیمایش برای تبیین روابط علی میان متغیرهاست. جامعه آماری هدف این پژوهش، کارکنان سازمان‌های دولتی شهر رفسنجان در سال ۱۳۹۷ به تعداد ۱۲۰۰ نفر بود. حجم نمونه آماری پیشنهادی براساس جدول کرجسی و مورگان، ۲۹۱ نفر برآورد

شد. به جز سنجه‌های اعتماد بین فردی و کجروی سازمانی که به ترتیب از پرسشنامه‌های مک آلیستر^۱ (۱۹۹۵) و هادوی نژاد و درزی (۱۳۹۴) اقتباس شده است، سایر سنجه‌های پژوهش برای گردآوری داده‌ها منطبق با سنجه‌های پژوهش هادوی نژاد و همکاران (۱۳۹۲) تهیه و تنظیم شد؛ وی برای حصول اطمینان از روایی محتوای سنجه خود، آنها را - که مبتنی بر طیف ۵ تایی لیکرت بودند - در اختیار جمعی از اساتید مدیریت قرار داده بود. به منظور ارزیابی پایایی سنجه، پرسشنامه نهایی به صورت تصادفی ساده در اختیار نمونه مقدماتی ۳۰ نفری از کارکنان جامعه هدف قرار گرفت. ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS برای نمونه مقدماتی محاسبه شد که گویای پایایی مناسب سنجه و مؤلفه‌های آن بود ($0/97 \leq \alpha \leq 0/71$). پس از احراز روایی محتوا و پایایی سنجه، ۳۵۰ پرسشنامه دیگر به صورت تصادفی ساده در اختیار کارکنان سازمان‌های مورد مطالعه قرار گرفت که در نهایت ۲۶۴ پرسشنامه گردآوری شد. به این ترتیب، در مجموع ۲۹۴ پرسشنامه در اختیار قرار گرفت (نرخ بازگشت ۷۷ درصد). همچنین، برای هر سازه، دو شاخص میانگین واریانس استخراج شده و پایایی ترکیبی به ترتیب برای اندازه‌گیری روایی و پایایی سازه‌ها محاسبه شد. سازه‌هایی که پایایی ترکیبی آنها بالاتر از مقدار ۰,۷ باشد از پایایی قابل قبولی برخوردارند. شاخص AVE نیز نشان می‌دهد چه درصدی از واریانس سازه مورد مطالعه تحت تأثیر نشانگرهای آن سازه بوده است و از آن تحت عنوان روایی همگرا نیز یاد می‌شود. محققان مقدار ۰,۵ به بالا را برای مناسب بودن این شاخص تعیین نموده‌اند. بنابراین، با توجه به نتایج جدول (۲) می‌توان گفت سنجه‌های پژوهش از روایی و پایایی قابل قبولی برخوردارند. در نهایت، تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۹ و همچنین نرم‌افزار LISREL 8.8 انجام شد.

1. McAllister

جدول ۲. بررسی روایی و پایایی سازه‌های پژوهش

متغیرهای اصلی پژوهش	تعداد سؤال	سنجه‌ها	آلفای کرونباخ	CR	AVE
کل پرسشنامه	۳۵	-	۰/۷۷۷	--	--
رفتارهای منافقانه	۷	هادوی نژاد و همکاران	۰/۸۱۳	۰/۸۶۰	۰/۵۰
اعتماد بین فردی	۸	مک‌آلیستر (۱۹۹۵)	۰/۸۳۴	۰/۸۷۰	۰/۵۰۲
سکوت سازمانی	۵	هادوی نژاد و همکاران	۰/۸۳۶	۰/۸۸۷	۰/۶۱۲
کجروی سازمانی	۱۵	هادوی نژاد و درزی (۱۳۹۴)	۰/۹۱۱	۰/۹۲۱	۰/۵۰۱

همچنین به منظور تبیین روایی تشخیصی سازه‌های پژوهش از آزمون فورونل - لارکر^۱ استفاده شد. براساس این آزمون، یک متغیر پنهان در مقایسه با سایر متغیرهای پنهان باید پراکندگی بیشتری را بین مشاهده‌پذیرهای خود داشته باشد. براین اساس، جذر میانگین استخراج شده هر متغیر پنهان باید بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر باشد (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱).

جدول ۳. ماتریس مقایسه جذر AVE و ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش

انحراف معیار	میانگین	۴	۳	۲	۱	
۰/۶۶۹	۳/۶۲	۰/۴۰۷	۰/۶۴۵	-۰/۶۶۶	۰/۷۱	رفتارهای منافقانه
۰/۶۷۶	۲/۳۳	-۰/۵۷۶	-۰/۶۲۸	۰/۷۱	-۰/۶۶۶	اعتماد بین فردی
۰/۸۵۴	۳/۳۹	۰/۵۴۳	۰/۷۸	-۰/۶۲۸	۰/۶۴۵	سکوت سازمانی
۰/۶۰۳	۳/۵۳	۰/۷۱	۰/۵۴۳	-۰/۵۷۶	۰/۴۰۷	کجروی سازمانی

همان گونه که در جدول (۳) مشخص است، جذر AVE هر متغیر پنهان از ضریب همبستگی آن متغیر با متغیرهای دیگر بیشتر است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی تشخیصی مدل اندازه گیری است.

1. Fornell & Larcker

یافته‌های پژوهش

نتایج توصیفی داده‌های پژوهش

برای تحلیل داده‌های پژوهش از آمار توصیفی جهت تحلیل متغیرهای جمعیت‌شناختی استفاده شد. براین اساس، نسبت مشارکت کنندگان در پژوهش برحسب جنسیت، ۶۶ درصد مذکر، و ۳۴ درصد مؤنث، برحسب سن، بین ۲۵ تا ۵۵ سال ($M=۳۶/۴۵$ و $SD=۵/۵۸$) و به لحاظ سابقه کار در سازمان مورد مطالعه بین ۲ تا ۳۰ سال ($M=۱۲/۱۱$ و $SD=۷/۶۹$) بود. همچنین از نظر تحصیلات، ۴۵ نفر در مقطع دیپلم و پایین‌تر، ۶۳ نفر فوق دیپلم، ۱۴۶ نفر لیسانس و مابقی در مقاطع تحصیلی بالاتر بودند.

شاخص‌های برازش

پس از جمع‌آوری اطلاعات، مدل‌سازی و تخمین پارامترهای آن، اولین سؤال اساسی که مطرح می‌شود این است که آیا مدل اندازه‌گیری، مدل مناسبی است یا خیر؟ پاسخ به این سؤال تنها از طریق بررسی برازش امکان‌پذیر است. از این رو، شاخص‌های برازندگی مدل ساختاری پژوهش در جدول (۴) ارائه شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، مدل تحقیق از برازش مناسبی برخوردار است و سطح پذیرش شاخص‌ها برآورده شده است.

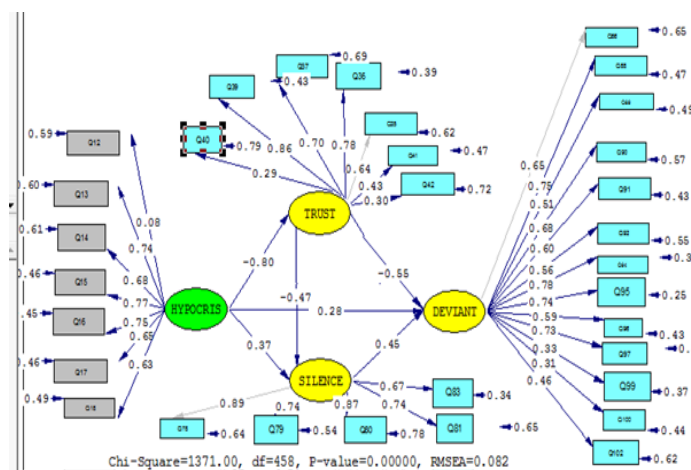
جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل پژوهش

شاخص	P	Chi-Square/Df	NFI	NNFI	CFI	RMSEA	GOF
معیار پیشنهادشده	$<۰/۰۵$	≤ 3	$۰/۹۰ \leq$	$۰/۹۰ \leq$	$۰/۹۰ \leq$	$\leq ۰/۱$	$۰/۳۵ \leq$
مقدار گزارش شده	$۰/۰۰۰۰$	۲/۹۹	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۹۴	۰/۰۸۲	۰/۴۹

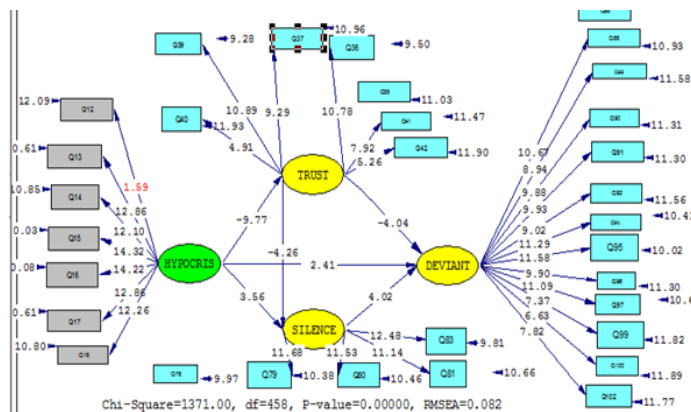
آزمون فرضیه‌های پژوهش

بعد از اطمینان از روایی و پایایی سنج‌ها و همچنین نیکویی برازش الگوی مفهومی، مدل و فرضیه‌های پژوهش مورد آزمون قرار گرفت. به منظور بررسی صحت فرضیه‌ها و روابط بین

متغیرهای پژوهش از مدل معادلات ساختاری و به طور خاص «روش تحلیل مسیر» با استفاده از نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است. در خروجی نمودار معنی‌داری کلیه ضرایب و پارامترهای مدل مورد آزمون قرار می‌گیرد. نتایج مدل تحلیل مسیر و معنی‌داری ضرایب مسیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد در شکل‌های (۲) و (۳) آمده است.



شکل ۲. مدل پژوهش در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳. مدل پژوهش در حالت معنی‌داری

در ادامه با توجه به اینکه الگوی ساختاری پژوهش تأیید شده است، به بررسی فرضیه‌های پژوهش با استفاده از ضرائب تأیید، مقادیر بحرانی و سطح معنی‌داری هریک از ضرائب تأیید پرداخته می‌شود. نتیجه کلی آزمون فرضیه‌های پژوهش در جدول (۵) نمایش داده شده است.

جدول ۵. آزمون فرضیه‌ها بر اساس مدل ساختاری پژوهش

ادعای فرضیه‌های پژوهش	نوع رابطه	ضریب مسیر	آماره t	تأثیر غیر مستقیم	تأثیر کل	آزمون سوبل ^۱	نتیجه
اعتماد بین فردی → رفتارهای منافقانه	منفی	-۰/۸	-۹/۷۷	-	-۰/۸	-	تأیید
سکوت سازمانی → رفتارهای منافقانه	مثبت	۰/۳۷	۳/۵۶	-	۰/۳۷	-	تأیید
سکوت سازمانی → اعتماد بین فردی	منفی	-۰/۴۷	-۴/۲۶	-	-۰/۴۷	-	تأیید
کجروی سازمانی → اعتماد بین فردی	منفی	-۰/۵۵	-۴/۰۴	-۰/۲۱	-۰/۷۶	-	تأیید
کجروی سازمانی → سکوت سازمانی	مثبت	۰/۴۵	۴/۰۲	-	۰/۴۵	-	تأیید
کجروی سازمانی → رفتارهای منافقانه	مثبت	۰/۲۸	۲/۴۱	۰/۶۱	۰/۸۹	-	تأیید
کجروی سازمانی → اعتماد بین فردی → رفتارهای منافقانه	مثبت	-	-	-	-	۶/۸۸	تأیید
کجروی سازمانی → سکوت سازمانی → رفتارهای منافقانه	مثبت	-	-	-	-	۴/۶۸	تأیید

بر اساس جدول (۵) می‌توان نتیجه گرفت، ارتباط مستقیم بین تمامی متغیرهای پژوهش معنی‌دار است. همچنین، شواهد حاکی از آن است که مقادیر حاصل از آزمون سوبل برای تبیین نقش میانجی اعتماد بین فردی و سکوت سازمانی در ارتباط بین رفتارهای منافقانه و کجروی سازمانی به ترتیب برابر با ۶/۸۸ و ۴/۶۸ است که هر دو مقدار، بالاتر از آستانه قابل قبول ۱/۹۶ می‌باشد. بنابراین، علاوه بر ارتباط مستقیم و معنی‌دار رفتارهای منافقانه با افزایش کجروی سازمانی، شواهد حاکی از تأثیر غیرمستقیم این رفتارها بر کجروی سازمانی از طریق متغیرهای میانجی اعتماد بین فردی (با ضریب ۰/۴۴) و سکوت سازمانی (با ضریب ۰/۱۷) است. بر این اساس، هر چند بروز

1. Sobel Test

رفتارهای منافقانه به طور قطع افزایش مستقیم کجروی در سازمان‌های منتخب را در پی داشته است، اما نکته شایان توجه، شدت دو برابری این تأثیر به واسطه تخریب پایه‌های اعتماد بین فردی و افزایش سکوت سازمانی است. در ادامه، نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش و پیشنهادات حاصل از آن ارائه شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش بر آن بود تا با شناسایی پیامدهای سازمانی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی، نسبت به عواقب سازمانی و بالاخص تأثیر آن بر کجروی سازمانی، آگاهی‌بخشی کند. همان‌طور که پیش‌تر بحث شد، اعتماد و پیامدهای عدم اعتماد در سازمان‌ها از اهمیت قابل توجهی برخوردارند. در این راستا، نتایج فرضیه اول نشان داد رفتارهای منافقانه می‌تواند پایه‌های اعتماد بین فردی را متزلزل نماید. این نتیجه با یافته‌های حدادیان و همکاران (۲۰۱۶) سازگار است. از این رو، طبق نتایج اولین فرضیه پژوهش حاضر می‌توان استدلال نمود که علی‌رغم ادراک کارکنان از بروز رفتارهای منافقانه در سازمان‌های منتخب؛ اما تلاش جامعی از جانب کارکنان و مدیران برای مقابله با این پدیده صورت نگرفته است. نبود سازوکارهای نظارتی در سازمان و اهتمام پایین رهبران برای نظارت بر چنین رفتارهایی، به تدریج زمینه افزایش بی‌اعتمادی را بین کارکنان جامعه هدف گسترش داده است. در تبیین این نتایج، شواهد بیانگر آن است که هرچند رفتار منافقانه ممکن است برای صاحبان این رفتار نوعی رضایت شغلی را همراه داشته باشد، اما خالی از هزینه برای آنها نخواهد بود. اعضای سازمان ممکن است دیگر به فرد مذکور اعتماد نکرده و یا متقابلاً رفتاری منافقانه را از خود بروز دهند. به علاوه، تکرار این رفتار ممکن است موجب نادیده‌انگاشتن آثار مثبت کارهای پیشین چنین فردی نزد دیگران شود (حدادیان و همکاران، ۲۰۱۶). بنابراین، سازمان‌ها و مدیران باید در ابتدای وقوع چنین رفتارهایی، آنها را با دقت مورد بررسی قرار دهند و با مقابله و کنترل از توسعه آنها در سازمان جلوگیری نمایند. همچنین یافته‌های فرضیه دوم نشان داد سکوت سازمانی نیز می‌تواند یکی دیگر از پیامدهای سازمانی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی باشد؛ شواهد بیانگر آن است با افزایش بروز

این گونه رفتارها در سازمان، افراد ترجیح می‌دهند دم بر نیاورند و مشکلات سازمان را گوشزد نکنند، چون خود را از بروز همین رفتارها از ناحیه دیگر اعضای سازمان درامان نمی‌بینند (هادوی-نژاد و بهارلویی، ۱۳۹۴). از سوی دیگر، با تأیید فرضیه سوم پژوهش حاضر، می‌توان استدلال نمود که افول اعتماد بین فردی نیز سایه سنگینی از سکوت را در سازمان می‌گستراند. به عبارتی رفتارهای منافقانه به طور مستقیم و همچنین از طریق تخریب اعتماد بین فردی می‌تواند زمینه‌ساز سکوت سازمانی شود. در نقطه مقابل، با ادراک اعتماد بین فردی به واسطه افزایش امنیت روانی و کاهش پیامدهای ریسک بین فردی در محل کار (پچکو و همکاران^۱، ۲۰۱۵)؛ راه برای بیان مسائل، عقاید و ارائه پیشنهادات توسط کارکنان هموار می‌شود (ککینبرک و همکاران^۲، ۲۰۱۴). کاهش اعتماد بین فردی، این دیدگاه را در کارکنان کارآمد تقویت می‌کند که سخنان آنها نه تنها گوش شنوایی ندارد و تغییر و تحولی را به دنبال نخواهد داشت، بلکه ممکن است به عنوان عاملی جهت تهدید خودشان به کار گرفته شود (پچکو و همکاران، ۲۰۱۵).

در ادامه، یافته‌های فرضیه چهارم و پنجم را این گونه می‌توان تفسیر نمود که کاهش اعتماد بین فردی و سکوت کارکنان ممکن است نشانه‌ای از بروز و گسترش کجروی‌های سازمانی باشد. همسو با این نتایج، ارشدی و پیریایی (۱۳۹۱)، دریافتند که بین اعتمادپذیری کارکنان و اعتماد بین فردی با کجروی‌های سازمانی، رابطه منفی وجود دارد. از لحاظ نظری، این ارتباط می‌تواند چنین توجیه شود که کاهش اعتماد بین فردی، تعادل روانی و هیجانی کارکنان را دستخوش تغییر می‌کند و از این طریق با اختلال در نظام تصمیم‌گیری آنها؛ زمینه را برای بروز کجروی‌های سازمانی فراهم می‌سازد (پورمختاری و کریمی، ۱۳۹۵). در رابطه با سکوت؛ استدلال مهم این است که سکوت کارکنان می‌تواند جهت کاهش عدم اطمینان‌های محیطی اتخاذ شود؛ اما هنگام مواجهه با شرایط ناعادلانه و غیرمنصفانه، انگیزه‌های مختلف کارکنان را به رفتار به شیوه‌ای منحرف‌تر هدایت می‌کند. مطالعات اخیر نشان می‌دهد که انجام آنچه انتظار می‌رود بدون اظهار

1. Pacheco et al
2. Cakinberk et al

هرگونه نگرانی، می‌تواند نشانه خروج و یا شیوه اعتراض کارکنان به رویه‌های سازمانی باشد. از این منظر، سکوت باید چیزی بیش از پذیرش انفعالی وضعیت فعلی قلمداد شود. سکوت می‌تواند نوعی پیام یا گفتمان باشد و بیانگر رفتاری فعال، آگاهانه، عمدی و هدفمند است (تولوباس و سلپ^۱، ۲۰۱۲).

در نهایت، به واسطه وجود ارتباط مستقیم و معنی‌دار بین رفتارهای منافقانه و کجروی سازمانی، پژوهش حاضر نشان داد که اعتماد بین فردی و راهبرد سکوت، نقش میانجی نسبی را در این رابطه ایفا می‌کنند، اما همان‌طور که ذکر شد؛ نکته قابل توجه، شدت دوبرابری تأثیر رفتارهای منافقانه بر کجروی سازمانی به واسطه تخریب پایه‌های اعتماد بین فردی و افزایش سکوت سازمانی در مقایسه با تأثیر مستقیم آنهاست. شایان ذکر است هیچ پژوهشی تاکنون در این راستا صورت نگرفته است. عدم سرکوب رفتارهای منافقانه، موجی از بدبینی، بی‌اعتمادی و عدم امنیت را در کارکنان ایجاد می‌کند و انگیزه، تعهد و وفاداری آنها را به سازمان کاهش می‌دهد. در چنین جوی، کارکنان، سکوت پیشه کرده و با مهیا شدن شرایط به کجروی‌های سازمانی روی می‌آورند.

پیشنهادها

برای پرهیز از رفتارهای منافقانه در سازمان‌های مورد مطالعه، پیشنهاد می‌شود که مدیران به تدوین اصول و الزامات اخلاقی به صورت دقیق و شفاف مبادرت ورزند. این اصول و الزامات باید الزام اجرایی داشته باشند. در این راستا، تحقیقات حاکی از آن است که افراد، هنگام مشاهده رفتارهای منافقانه، احساس خشم و تنفر می‌کنند (لورنت و همکاران^۲، ۲۰۱۴) و تمایل کم‌تری به چشم‌پوشی از رفتار بد فرد منافق علی‌رغم اقدامات خوب قبلی وی دارند (افرون و مون^۳، ۲۰۱۰) و حتی از مشاهده مجازات فرد منافق لذت می‌برند (پاول و اسمیت^۴، ۲۰۱۳). همچنین، مدیران این سازمان‌ها باید منابع را عادلانه بین کارکنان‌شان توزیع و روابط شفاف و دوستانه‌ای با آنها داشته و

1. Tulubas & Celep
2. Laurent et al
3. Efron & Monin
4. Powell & Smith

از سیاسی کاری پرهیز کنند تا در صورت بروز رفتارهای منافقانه، به سرعت از آن آگاه و تدابیر لازم را اتخاذ نمایند. این رویه، اعتماد کارمندان به سازمان و مدیریت را افزایش و با ادراک امنیت در سازمان، اعتماد بین فردی را گسترش می‌دهد. ارائه اطلاعات دقیق به کارکنان، برقراری ارتباط باز با مدیریت عالی و پیگیری نظرات کارمندان در زمینه مشکلات کاری، نه تنها اعتماد بین فردی را ارتقا می‌دهد، بلکه محرک رفتارهای آوایی و فروریختن جو سکوت در سازمان‌های منتخب می‌شود (دداهانوف و همکاران، ۲۰۱۵). اقداماتی مانند قراردادن صندوق انتقادات و پیشنهادات، تشکیل گروه‌ها و شبکه‌های مجازی متداول و تشویق کارکنان به عضویت در این گروه‌ها و بیان نظرها و انتقادات در رابطه با مسائل کاری، می‌تواند سکوت سازمانی کارکنان را بشکند. علاوه بر این، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مانند پاداش و ارزیابی عملکرد نیز می‌تواند تعهد و اعتماد کارکنان در سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (نیکولاو^۱ و همکاران، ۲۰۱۱). این امر ناشی از این واقعیت است که سازمان‌های دولتی منتخب، سازمان‌هایی مکانیکی نیستند که در آنها هر فرایندی توسط قوانین و مقررات تعیین شود. در این سازمان‌ها، تعامل گسترده‌ای بین اعضای سازمان وجود دارد و این تعامل بر رویه‌های سازمانی اثر می‌گذارد. به عبارتی، فرایندهای ذهنی نیز در دستیابی به نتایج سازمانی، نقش مهمی دارند. در نتیجه، اعتماد به موضوع بسیار مهمی در سازمان‌های منتخب مبدل شده است. انتظارات عمومی مثبت و مطلوب و تمایل درونی به اعتماد کردن به سایر افراد، عاملی در جهت شکل‌دهی نگرش‌های مطلوب و اعتماد در روابط بین فردی است که می‌تواند از وقوع رفتارهای انحرافی در سازمان جلوگیری کند (ارشدی و پیریایی، ۱۳۹۱).

منابع

- ارشدی، نسرين و پیریایی، صالحه (۱۳۹۱). اعتمادپذیری کارکن، قابلیت اعتماد سرپرست و اعتماد بین فردی به عنوان پیشایندهای کجروی‌های سازمانی محیط کار. *مشاوره شغلی و سازمانی*، دوره چهارم، شماره سیزدهم: ۸۳-۱۰۰.
- امیرخانی، امیرحسین و قلعه آقابابائی، فرشته (۱۳۹۶). بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال ۲۶، شماره ۸۵: ۱۰۹-۱۲۴.
- پورمختاری، الهام و کریمی، فریبا (۱۳۹۵). پیش‌بینی کجروی‌های سازمانی کارکنان ستادی آموزش و پرورش شهر اصفهان براساس اعتماد سازمانی. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، دوره دهم، شماره سوم: ۵۱-۶۶.
- رجب‌پور، ابراهیم (۱۳۹۷). بررسی روابط بین فرهنگ سازمانی، سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: پژوهشگاه صنعت نفت). *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال نهم، شماره ۳۶: ۱۸۹-۲۱۲.
- زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال ششم، شماره ۲۱: ۷۷-۱۰۴.
- مرادی، مرتضی (۱۳۹۵). بررسی پیامدهای سکوت بر متغیرهای رفتاری (مورد مطالعه: شرکت نفت و گاز پارس). *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال هفتم، شماره ۲۷: ۲۷-۴۹.
- موسوی، سیدنجم‌الدین و زارع، فرجام (۱۳۹۶). بررسی نقش رفتارهای سیاسی بر بروز رفتارهای منافقانه با توجه به نقش میانجی معنویت. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، دوره ششم، شماره چهارم: ۱۶۱-۱۸۷.
- هادوی‌نژاد، مصطفی و امیرخانلو، مریم (۱۳۹۵). پرده‌برداری از نفاق در سازمان با به‌کارگیری پدیدارنگاری: فهمی از دریافت‌های متکثر. *مدیریت دولتی*، دوره چهاردهم، شماره اول: ۲۴۹-۲۷۸.
- هادوی‌نژاد، مصطفی و بهارلویی، الهه (۱۳۹۴). رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان: پیشایندها و پیامدهای سازمانی. *مدیریت دولتی*، دوره هفتم، شماره دوم: ۳۹۳-۴۱۲.

هادوی نژاد، مصطفی؛ دانایی فرد، حسن؛ آذر، عادل و خائف الهی، احمدعلی (۱۳۸۹). کاوش فرایند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان با استفاده از نظریه داده بنیاد. **مدیریت راهبردی**، دوره چهارم، شماره اول: ۸۱-۱۳۰.

هادوی نژاد، مصطفی؛ دانایی فرد، حسن؛ آذر، عادل و خائف الهی، احمدعلی (۱۳۹۲). رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان. **چشم انداز مدیریت دولتی**، دوره چهارم، شماره اول: ۴۰-۱۵.

هادوی نژاد، مصطفی و درزی، لیلا (۱۳۹۴). کجروی های سازمانی در سازمان: تبیین نقش ادراک حمایت سازمانی و بی عدالتی، ناکامی و شخصیت. **چشم انداز مدیریت دولتی**، دوره ششم، شماره چهارم: ۱۷۳-۱۵۱.

یزدان شناس، مهدی و احمدخانی، محمد (۱۳۹۵). نقش ادراک از حمایت سازمانی در تأثیر گذاری اعتماد بر نگرش ها و رفتارهای کاری (مورد مطالعه: ادارات ورزش و جوانان شهرستان های استان زنجان). **مدیریت منابع انسانی در ورزش**، دوره چهارم، شماره اول: ۳۳-۴۵.

Akhigbe, O. J. & Sunday, P. I. (2017). Organizational trust and workplace deviant behavior in higher institutions in rivers state. **International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)**, 5(10), 48-62.

Akhtar, E. N. & Sarwar, S. (2017). The impact of organizational trust on workplace deviance: Mediating role of job autonomy and moderating role of job embeddedness. **International Journal of HR & Organizational Management Insights & Transformations**, 2(2).

Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D. & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, 7(5), 586-598.

Bakiev, E. (2013). The influence of interpersonal trust and organizational commitment on perceived organizational performance. **Journal of Applied Economics and Business Research**, 3(3), 166-180.

Barden, J., Rucker, D. D., Petty, R. E. & Rios, K. (2014). Order of actions mitigates hypocrisy judgments for ingroup more than outgroup members. **Group Processes & Intergroup Relations**, 17(5), 590-601.

Bogosian, R. & Stefanchin, J. E. (2013). Silence is not always consent: Employee silence as a barrier to knowledge transfer. **Proceedings of the International Conference on Organisational Learning, Knowledge and Capabilities**.

Cakinberk, A. K., Dede, N. P. & Yilmaz, G. (2014). Relationship between organizational trust and organizational silence: an example of public university. **Journal of Economics Finance and Accounting**, 1(2), 91-105.

- Chiu, S. F. & Peng, J. C. (2008). The relationship between psychological contract breach and employee deviance: The moderating role of hostile attributional style. **Journal of Vocational Behavior**, 73(3), 426-433.
- Dedahanov, A. T. & Rhee, J. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. **Management Decision**, 53(8), 1843-1857.
- Demir, M. (2011). Effects of organizational justice, trust and commitment on employees' deviant behavior. **Anatolia**, 22(2), 204-221.
- Deniz, N., Noyan, A. & Ertosun, Ö. G. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 99, 691-700.
- Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. **Journal of management studies**, 40(6), 1359-1392.
- Effron, D. A. & Monin, B. (2010). Letting people off the hook: When do good deeds excuse transgressions?. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 36(12), 1618-1634.
- Effron, D. A., Lucas, B. J. & O'Connor, K. (2015). Hypocrisy by association: When organizational membership increases condemnation for wrongdoing. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 130, 147-159.
- Ehtiyar, R. & Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: A survey on employees working in a chain hotel. **Tourism and Hospitality Management**, 14(1), 51-68.
- Festinger, L. (1957). **A theory of cognitive dissonance**. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, 18(1), 39-50.
- Hadadian, Z., Navidi, H., Digehsara, K. S. & Sabet, F. Z. (2016). Hypocritical Behavior and Organization Size: A Game-theory Approach. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 7(1), 159.
- Hale, W. J. & Pillow, D. R. (2015). Asymmetries in perceptions of self and others' hypocrisy: Rethinking the meaning and perception of the construct. **European journal of social psychology**, 45(1), 88-98.
- Jones, E. (1964). **Ingratiation**. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Kaneshiro, P. (2008). **Analyzing the organizational justice, trust and commitment relationship in a public organization**. Doctoral Dissertation of Philosophy: North central University.
- Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M. & Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. **Human Resource Management Review**, 20(1), 18-25.
- Kura, K. M., Mohd Shamsudin, F. & Chauhan, A. (2013). Influence of organizational formal control on workplace deviance: A pilot study. **Middle-East Journal of Scientific Research**, 13(4), 538-544.

- Lammers, J. (2012). Abstraction increases hypocrisy. **Journal of Experimental Social Psychology**, 48(2), 475-480.
- Lammers, J., Stapel, D. A. & Galinsky, A. D. (2010). Power increases hypocrisy: Moralizing in reasoning, immorality in behavior. **Psychological Science**, 21(5), 737-744.
- Laurent, S. M., Clark, B. A., Walker, S. & Wiseman, K. D. (2014). Punishing hypocrisy: The roles of hypocrisy and moral emotions in deciding culpability and punishment of criminal and civil moral transgressors. **Cognition & emotion**, 28(1), 59-83.
- Martin, C. L., Parsons, C. K. & Bennett, N. (1995). The influence of employee involvement program membership during downsizing: Attitudes toward the employer and the union. **Journal of Management**, 21(5), 879-890.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of Management Journal**, 38(1), 24-59.
- Mitchell, M. S. & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. **Journal of Applied Psychology**, 92(4), 1159.
- Monin, B. & Merritt, A. (2012). Moral hypocrisy, moral inconsistency, and the struggle for moral integrity. **American Psychological Association**, 3, 167-184.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. **Academy of Management annals**, 5(1), 373-412.
- Muafi, J. (2011). Causes and consequence deviant workplace behavior. **International Journal of Innovation, Management and Technology**, 2(2), 123-126.
- Nikolaou, I., Vakola, M. & Bourantas, D. (2011). The role of silence on employees' attitudes "the day after" a merger. **Personnel Review**, 40(6), 723-741.
- Pacheco, D. C., de Serpa Arruda, A. I. D. & Caldeira, S. N. (2015). Silence in organizations and psychological safety: a literature review. **European Scientific Journal, ESJ**, 11(10), 293-308.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. **Research in Personnel and Human Resources Management**, 20, 331-369.
- Polman, E. & Ruttan, R. L. (2012). Effects of anger, guilt, and envy on moral hypocrisy. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 38(1), 129-139.
- Powell, C. A. & Smith, R. H. (2013). Schadenfreude caused by the exposure of hypocrisy in others. **Self and Identity**, 12(4), 413-431.
- Ralston, D. A. (1985). Employee ingratiation: The role of management. **Academy of Management Review**, 10(3), 477-487.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G. & Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. **Journal of personality and social psychology**, 49(1), 95.
- Stone, J. & Fernandez, N. C. (2008). To practice what we preach: The use of hypocrisy and cognitive dissonance to motivate behavior change. **Social and Personality Psychology Compass**, 2(2), 1024-1051.

- Tsai, M. H. & Young, M. J. (2010). Anger, fear, and escalation of commitment. **Cognition and Emotion**, 24(6), 962-973.
- Tulubas, T. & Celep, C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: the mediating role of trust in supervisor. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 47, 1221-1231.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J. & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 77(4), 515-530.
- Yang, J. & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. **The Leadership Quarterly**, 21(1), 50-63.