

نگاهی نو به نفاق سازمانی

محمدصادق مهجوم

دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

نام نویسنده مسئول:

محمدصادق مهجوم

چکیده

در این تحقیق، ابتدا با تعریف و ریشه شناسی واژه نفاق، ابعاد کلی آن تبیین می گردد. در ادامه با بررسی و بیان نظریه های ناسازگاری شناختی فستینگر و شناخت مرحله ای پیازه به عنوان ابزاری برای شناسایی مبانی نفاق سازمانی، ملازمان و همبستگان نفاق سازمانی معرفی شده است. نفاق در سطوح به صورت فردی، بین فردی، گروهی، سازمانی، ملی و بین المللی شکل گرفته و توسعه می یابد. اگر در یک جامعه، سازمان، و یا گروهی نفاق سازمانی حاکم باشد، پیامدهایی را برای مدیران و کارکنان آن ایجاد خواهد نمود که می توان سکوت سازمانی را یکی از اصلی ترین پیامدهای آن سازمان بیان نمود. ارائه دیدگاه های جدید در مورد نفاق سازمانی، دارا بودن میزان کمی از نفاق (با عنوان تدبیر) در سازمان را نه تنها عاملی مخرب نمی داند، بلکه دارا بودن آن را از ضروریات یک سازمان می داند. به گونه ای که برانسون آن را ابزاری برای کاهش تعارضات میان ذینفعان کلیدی و اورت و ترمبلی آن را ابزاری در دست ارزیاب داخلی سازمان برای همسویی اخلاقیات، محیط سیاسی و حاکمیت سازمانی جهت حفظ سازمان از یکسو و اصلاحات و بهبود آن از سوی دیگر می داند. مدیران باید بتوانند علاوه بر همراهی میان عقاید، گفتار و اقدامات، بیشترین ذینفعان ممکن را با گفتار، تصمیمات و اقدامات (همسو، نه مساوی و متضاد) خشنود نمایند تا مشروعیت سازمان حفظ و تقویت گردد.

واژگان کلیدی: نفاق سازمانی، ناسازگاری شناختی، شناخت مرحله ای، مشروعیت سازمانی، سکوت سازمانی.

مقدمه

جهان سرشار از فریب است تا جایی که بعضی حتی خود آن را سرایی بیش نمی دانند. شاید بتوان تصور کرد که نفاق، فریبکاری و ریا از نخستین روزهای حضور بشر بر زمین او را همراهی کرده و گاه از لحاظ تکاملی نقش حفاظتی نیز داشته است. نفاق، ریا، دورویی، تظاهر و تزویر از بار معنایی منفی برخوردارند و از دیرباز در مذاهب، فرهنگ ها، مکاتب فلسفی و نگرش های اخلاقی مذموم دانسته شده اند. درانجیل عیسی مسیح (ع) از ریاکاری فریسیان یاد می کند. درمتون بودایی فردی که ظاهری پارسا دارد ولی درباطن پیرو امیال درونی خودست ریاکار خوانده می شود. دراسلام تعبیرهای نفاق و منافق درمورد کسی به کار می رود که خود را مؤمن، معتقد و صلح آفرین می داند و می پندارد که خدا و دیگران را می فریبد ولی دراصل خود را فریب می دهد. اما در یک سازمان، آیا می توان با نفاق و دورویی سازمان را مدیریت نمود؟ آیا هر آنچه که کارمندان سازمان در فکر و دل می گذرانند را باید به زبان و عمل نیز انتقال دهند؟ پاسخ به سئوالات فوق، موجب تحقیق و پژوهش کتابخانه ای پیرامون نفاق سازمانی می شود و ابعادی را در این حوزه بیشتر آشکار خواهد نمود.

تعریف، ریشه یابی و نفاق^۱

معادل انگلیسی نفاق، ریاکاری، تظاهر، تزویر و یا ادا است که از آن واژه ای یونانی دریونان باستان اتخاذ شده است که عنوان تکنیکی بوده که گاه برای هنرپیشه هایی که درصحنه ایفای نقش می کردند به کار می رفته است. دموستن خطیب معروف و افسانه ای یونان لفظ ریاکار را درمورد رقیب خود اسکینز که خطیبی توانا بود به کار می برد. اسکینز قبل از حضور درعرصه سیاست هنرپیشه ای بود که به زعم دموستن مهارت او در تقلید نقش دیگران جایگاه وی را به عنوان یک سیاستمدار زیر سؤال می برد و او را غیر قابل اعتماد می نمود. برای ریا، نفاق و دورویی، تظاهر و تزویر معانی گوناگونی درنظر گرفته شده است. نفاق به نمود فرد به دارا بودن چیزی است که در واقع ندارد یا تظاهر به داشتن باوری است که در اعمال فرد انعکاس نمی یابد، اطلاق می شود. ریاکاری و تظاهر به بهتر و بزرگتر جلوه دادن و خوبی ها، پاکی ها، پارسایی ها، تقوا، نوع دوستی ها، رشدهای اجتماعی و فرهنگی و... و پنهان نگهداشتن بدیها، زشتیها، فسادهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و... و اعمال ناصواب اطلاق می گردد. پس اگرما عقیده یا نوعی روش زندگی را تبلیغ کنیم ولی آن را نادیده بگیریم منافق محسوب می شویم. اگر بخواهیم کمی دقیق تر باشیم، منافق کسی است که از ارزش یا معیاری دفاع و آن را تبلیغ می کند و درانظار دیگران آن ارزش را به خود نسبت می دهد ولی در عمل آن را به جا نمی آورد و شکست یا نقص خود را پنهان و انکار می کند.

مطابق تعریف فرهنگ لغت مریام- وبستر^۲، نفاق به معنی وانمودسازی به داشتن چیزی است که شخص در واقع نداشته و یا اعتقاد به آنچه که خود شخص ندارد، می باشد. همچنین واژه منافق به کسی اطلاق می شود که نمود نادرستی ازفصیلت و دیانت است و یا اقداماتی متناقض با باورها و احساسات بیان شده اش دارد. اگر بخواهیم ساده تر سخن بگوییم، منافق کسی است که اعمال او با باورهای درونی یا بیان شده اش در تضاد باشد. به این ترتیب به فرمول ریاکاری (بست، ۲۰۱۲) دست می یابیم که عبارت است از:

$$\text{نفاق} = \text{باورها} - \text{اعمال}$$

شکل (۱) فرمول نفاق (بست، ۲۰۱۲)

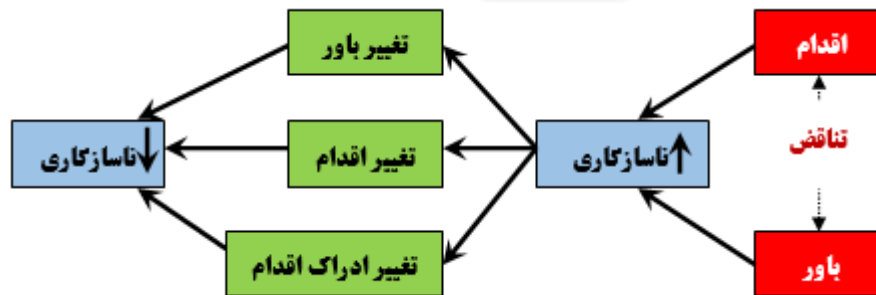
پس می توان میزان نفاق را با تفاوت میان باورها و اعمال برابر دانست. البته درحقیقت اندازه گیری دقیق ریاکاری، و متغیرهای آن امکان پذیر نیست، ولی با این فرمول می توان رابطه میان این متغیرها را نشان داد. براساس فرمول ذکر شده اگر باورها با اعمال برابر باشند میزان ریاکاری صفر خواهد بود. به قاعده هرکسی مایل است که میزان ریاکاری او صفر باشد. البته اندیشمندان دیگر مانند برانسون، نفاق یا ریاکاری را عدم هماهنگی میان نظرات درونی، گفتار اظهار شده، تصمیم گیری و اقدامات به عمل آمده می داند. در مورد نفاق سازمانی، آرگریس و شان در کتاب «نظریه در عمل» بیان می کنند که در سازمانها بین آنچه که مدیران و اعضای سازمان به صورت الفاظ گفتاری و نوشتاری ادعای می کنند تا آنچه در عمل به کار می گیرند، فاصله زیادی وجود دارد که به این ناسازگاری ادراک شده بین قول و عمل، نفاق سازمانی ادراک شده می گویند که به سه بخش درونی، برونی و درک شده تقسیم می شود. مساله نفاق سازمانی از دویعد روانشناسی اجتماعی و سازمان و مدیریت قابل بررسی و تحلیل می باشند که در ادامه به توضیح آنها می پردازیم.

¹ - hypocrisy

² - Merriam-Webster Dic.

نظریه ناسازگاری شناختی^۳:

لئون فستینگر (۱۹۱۹-۱۹۶۹)، روان شناس دانشگاه استنفورد برای اولین بار در سال ۱۹۵۰ اصطلاح ناسازگاری شناختی را ارائه کرد. این اصطلاح در توضیح تشویقی به کار می رود که ناشی از تناقض میان رفتارها و باورهاست. او دریافت که افراد برای کاهش این تشویش و ناهمخوانی کوشش زیادی می کنند. البته لزوماً این کوشش در جهت مثبت نیست و چنان که گفته شد برخی برای از بین بردن این ناسازگاری از ریاکاری هم فراتر می روند و به قلمرو خود فریبی وارد می شوند که دردناک تر و ویرانگرتر است. بنابراین در حقیقت در درون فرد کشمکش رخ می دهد که نتیجه آن تعیین کننده خواهد بود.



شکل ۲- مراحل ناسازگاری شناختی

نظریه شناخت مرحله ای پیازه

ژان پیازه (۱۸۸۶ - ۱۹۸۰) روان شناس، زیست شناس و شناخت شناس فرانسوی- زبان سوئیسی بود که به خاطر کارهایش در روان شناسی رشد و شناخت شناسی شهرت یافته است. از دیدگاه پیازه، هوش یک فرایند اساس زندگی است که به انسان کمک می کند تا خود را با محیط سازگار کند. منظور از سازگاری این است که فرد قادر است خود را با تقاضاها و شرایط محیطی کنونی اش هماهنگ سازد. همچنین ایشان با تعمیم شناخت کودکان به بزرگسالان معتقد است که شناخت هر فرد به صورت مرحله ای شکل گرفته و هر فرد براساس این شناخت مرحله ای تصمیم می گیرد.

توسعه نفاق در سایر حوزه های علوم اجتماعی، سیاسی و اقتصادی

در قلمرو روان شناسی رفتار ریاکارانه ارتباط نزدیک با خطای انتساب ذاتی دارد. در نظریه انتساب^۴، خطای انتساب ذاتی به معنی تمایل افراد به تأکید بیش از اندازه بر تفسیرهای سرشتی و مبتنی بر شخصیت از رفتارهای قابل مشاهده دیگران است، در حالی که نقش و قدرت تأثیرات محیطی بر آن رفتارها کمتر مورد توجه قرار می گیرد. در این حالت افراد تفسیر و تعبیر اعمال خود را به محیط ارجاع می دهند حال آن که اعمال دیگران را ناشی از ویژگی های ذاتی آنان می دانند. به این ترتیب در حالی که اعمال خود را توجیه می کنند به دآوری و قضاوت در باب دیگران می نشینند. در این مورد از نظریه ناهمگونی شناختی فستینگر که در کاهش ناسازگاری موجود بین عقاید و اقدامات، تغییر در باورها، اقدامات و یا ادراک اقدامات (توجیه اقدامات) رخ می دهد، نیز استفاده می گردد.

دو عرصه های دیگر نیز به ریاکاری توجه شده است. مثلاً در مطالعات سازمانی، پارادوکس اخلاقی ریا مورد بحث قرار گرفته است و گفته می شود که علی رغم واکنش های اجتماعی منفی مرسوم نسبت به ریا، گاه ریاکاری می تواند نقشی حفاظتی در برابر تعصب و تحجر^۵ ایفا کند که در نهایت حتی موجب حفظ ارزش های والا می شود. در حوزه روابط بین الملل^۶، بحث اقتدار یا حاکمیت و تأثیر آن بر آموزه های جاری جامعه مطرح و گفته می شود هنگامی که باورهای یک حاکم تبدیل به ارزش های رسمی کشور او شود با نفاق سازمان یافته^۷ روبرو خواهیم بود.

در قلمرو سیاست نیز رابطه قدرت و نفاق مورد بررسی قرار گرفته است. بارها شنیده ایم که قدرت فساد می آورد و قدرت مطلق منجر به فساد مطلق خواهد شد. تصور غالب آن است که هر چه فرد بیشتر قدرت داشته باشد در انگیزش ها و اعمال خود بیشتر احساس

³- Cognitive Dissonance

⁴-attribution theory

⁵-fanaticism

⁶-international relations

⁷-organized hypocrisy

برحق بودن می کند. تک گویی فرد قدرتمدار این خواهد بود که: "من می توانم آن چه را که می خواهم انجام دهم، والا اصلاً این قدرت به چه درد می خورد؟" ریاکاری سیاستمداران خاصه در کشورهای صاحب دموکراسی که امکان واکاوی، نقد و ارزیابی رفتار سیاستمداران و قدرتمندان فراهم است همواره زیر ذره بین و مورد توجه بوده است. جالب آن است که اخیراً چند پژوهش محدود رابطه قدرت و فساد را مورد تأیید قرار داده و به این نتیجه رسیده اند که افراد صاحب قدرت اغلب در پیروی از قواعد و اصول اخلاقی بیان شده توسط خودشان شکست می خورند. لذا دموکراسی در کشورهای جهانی که به دنبال استیلاي قدرت خود بر جهان می باشند، نوعی نفاق سازمان یافته و ابزاری برای سلطه جهانی است.

ملازمان و نیازمندیهای بهره برداری از نفاق سازمان یافته و گسترش آن

باید توجه داشت که ریا در خلاء صورت نمی گیرد و همبسته هایی دارد که آن را همراهی می کنند. برای مثال وقتی می توان از تزویر، فریب و نفاق بهره جست که عموم ظاهرین و جاهل نسبت به واقعیت وجود داشته باشد که بتوان آنها را فریب داد. به عبارت دیگر، جهل عمومی ذینفعان و نیازهای متضاد آنها شرط شکل گیری و رشد نفاق می باشد و با توجه به نظریه هوش سازگاری محیطی انسان و رشد مرحله ای پیازه که بیان می کند میزان شناخت انسان بسته به مراحل رشد و سازگاری متفاوت است. در نتیجه شناختها محدود بوده و در جوامع مختلف از سطوح مختلف نفاق می توان استفاده کرد. همچنین می گویند در هنگام مواجهه با ریاکاری با خوسه ای از خصائل معمولاً منفی روبرو خواهیم شد که تصویر و تحلیل آن را پیچیده تر می کنند. دروغ، تظاهر، فریب، دورویی، تملق، حقه بازی، بی صداقتی، تقلب و..... ملازمان و همراهان ریا محسوب می شوند.

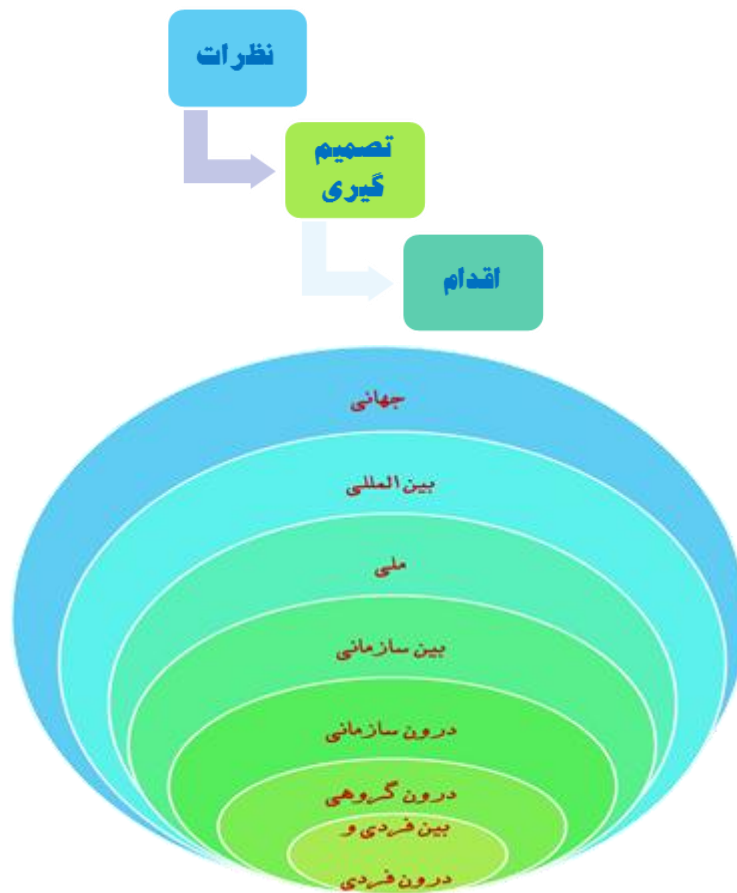
در این میان فریب و خود فریبی در ارتباط با بحث ما اهمیت ویژه ای دارند. در نفاق با فریب عمدی و آگاهانه دیگران روبرو هستیم و چنان که خواهیم دید نفاق در نهایت به خود فریبی می انجامد. این امر را باید نوعی فرافکنی روانشناختی^۸ دانست. یعنی به جای فریب عمدی دیگران نوعی خود فریبی در کار است. لذا نفاق روانشناختی^۹ توسط برخی نظریه پردازان یک مکانیسم دفاعی ناآگاهانه محسوب می شود. از سوی دیگر فرد ریاکاری نیز که آگاهانه و عمدتاً در راستای منافع و علائق خود دیگران را فریب می دهد در نهایت مقهور خود فریبی خواهد شد. در واقع ریاکار در ابتدا به فریب دیگران دست می زند و چنان که دیدیم به خاطر تضاد میان باورها و اعمال به جای تعدیل و تصحیح اعمال، باورهای خود را تغییر می دهد. واز آن جا که تداوم فریب و تغییر باورها با توجه به تغییرات محیط به طور پیوسته و همیشگی دشوار است، در نهایت باور به خود فریب به مثابه باوری استحکام یافته وارد میدان شده و جایگزین سایر باورها می شود و به تدریج فرد نه تنها دیگران را فریب می دهد بلکه به خود فریبی نیز روی می آورد. تشخیص میزان آگاهانه یا ناآگاهانه بودن این فرایند دشوار خواهد بود. در مجموع مواردی چون خودخواهی و وجود افراد و شبکه های قدرت طلب با دیدگاه ماکیاولیستی در سازمان، وجود کارکنان و مدیران ضعیف و سست اراده و عدم شایسته سالاری در سازمان، عدم ارزیابی و نظارت بر عملکرد کارکنان و مدیران به صورت صحیح، عدم اطلاع رسانی دقیق و صحیح و جهل نسبت به واقعیتها، سستی ارتباط بین ذینفعان و اختلاف افکنی بین کارکنان و سازمان، دستگاههای تبلیغی قوی و مخفی کردن روابط پنهان و دروغ و شیوع شایعات پیشگامو همراه نفاق سازمان یافته می باشد.

دسته بندی سطوح نفاق

نفاق را به چندین نوع می توان دسته بندی نمود (برای نمونه می توان آن را براساس حوزه کاربرد به صورت نفاق سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، علمی، دینی و ... دسته بندی کرد). همچنین با توجه به مقدمات ذکر شده می توان گفت که نفاق امری مطلق نیست بلکه نفاق نیز شدت و ضعف و مدارج و انواعی دارد که بسته به موقعیت ها و شرایط بروز پیدا می کنند. منافقان را نیز میتوان در دو سطح درونی و بیرونی مورد بررسی قرار داد و بر مبنای ساختار و جوامعی که درون آن قرار گرفته اند، بسط داد. میان اعتقادات درونی (باورها) و باورهای اظهار شده (گفتار یا نوشتار) و اقدامات (کردار و رفتار) آنها در هر مجموعه ای تعارضاتی وجود دارد. نفاق را بسته به تعارضات موجود بین باورها، تصمیمات و اقدامات ذینفعان می توان سطح فردی، بین فردی، گروهی، سازمانی، بین سازمانی، ملی، بین المللی و جهانی دسته بندی کرد که با توجه به بزرگتر شدن جوامع، راهبردهای نفاق، پیچیده تر شده و اعمال آن نیاز به پشتیبانی و توان حمایتی بیشتری داشته و اثرات آن بر سازمانها نیز کلان تر است.

^۸-psychological projection

^۹- psychological hypocrisy



شکل ۳- سطوح نفاق (براساس تنوع تعارضات):

پیامدهای نفاق

نفاق پیامدهای فردی و اجتماعی وسیعی به دنبال دارد. تحقیقات در قلمرو علوم عصب شناسی نشان می دهد که تصمیم گیری اجتماعی توسط شبکه پیچیده ای از مراکز گوناگون در مغز کنترل می شود. ناحیه میانی قشر پیش پیشانی همراه ناحیه همسایه زیرین آن یعنی قشر اربیتوفرونتال مراکز اجرایی را تشکیل می دهند. این مراکز درون دادهای صادره از قشر سینگولار قدامی و خلفی و آمیگدالا و اینسولا را توازن می بخشند و داوری های نهایی را انجام می دهند. مراکز پاداش را تشکیل می دهند و در آمیگدالا و اینسولا امیال بدوی تر مانند ترس، پرخاشگری، نفرت و عصبانیت پردازش می شوند. یافته ها نشان دهنده نقش عواطف و احساسات در آمیزه کلی درون دادها در تصمیم گیری های ماست. این ها توضیحی بالقوه برای همان چیزی است که ناسازگاری شناختی خوانده می شود. یعنی منشاء احساس ناراحتی آزار دهنده و گاه شدیدی که هنگام عدم انطباق رفتارها و اعتقادات درونی روی می دهد در این فعل و انفعال ها نهفته است. قشر پیش پیشانی با داوری ها و قضاوت های خود نقشی آزارنده بازی می کند، آرامش خاطر ما را برهم می زند، خواب ما را مختل می کند و رؤیاهای ما را آشفته می سازد تا رفتارهای خود را با عقایدمان منطبق سازیم. شاید بتوان مفهوم ندای وجدان را برای این فرایندها به کار برد. بنابراین اگر شما یک چیز بگویید و چیزی دیگر را انجام دهید این امر ناشی از ضعف شماسست و ناسازگاری شناختی پا به میدان می گذارد و شما را رنج می دهد. اما اگر شما در ابتدا عملی را انجام دهید سپس چیز دیگری را برزبان آورید، چنان که پیشتر هم اشاره شد ریاکاری عمدی و آگاهانه در کارست و نه ضعف درونی یا اخلاقی. زیرا بارها و بارها قشر پیش پیشانی به فرد هشدار داده که رفتارش نكوهیده است اما او با نادیده گرفتن این هشدارها تعمداً راه ریاکاری را انتخاب کرده است.

اگر پی آمدهای این فرایند به خود فرد محدود بود شاید جای بحث نداشت ولی این امر برای کسانی که از جایگاه بلندی در جامعه برخوردارند پی آمدهای وخیم اجتماعی را به دنبال خواهد داشت. این جاست که فردی مثل چامسکی را باید برحق دانست که نفاق را یکی از مصائب عمده جوامع بشری می داند که منشاء بی عدالتی، نابرابری اجتماعی و جنگ می شود. در بسیاری از موارد نفاق در جامعه های مبدل در جامعه ظاهر می شود و با ایجاد نفرت و بی اعتمادی به آحاد آن جامعه صدمه می زند. در جوامعی که نفاق در سطح جامعه گسترش داده می شود، سکوت سازمانی رایج شده، افراد ناشایست بر پستهای حکومتی دست یازیده و شایسته سالاری جای خود را به حضور در

روابط و شبکه های نفاق داده، مباحث انتقادی و انتقادپذیری از جامعه رخت بر بسته، احساس ناکامی و غمگینی بر زندگی درونی افراد تسلط می یابد. در نتیجه ریشه های مشروعیت و حمایت داخلی و خارجی سست و متزلزل می شود.

نفاق از منظر نهج البلاغه: (خطبه شماره ۱۸۵ نهج البلاغه)

شما بندگان خدا را به پرهیزکاری سفارش میکنم و به درک و شناختن مومنین توجه میدهم، زیرا منافقین هم گمراه هستند و هم دیگران را به گمراهی می اندازند، هم لغزنده اند و هم افراد را به لغزش می اندازند. رنگ به رنگ می شوند، آشوبهای گوناگون به پا می کنند به هر تکیه گاهی برای ضربه زدن به شما تکیه می کنند و به هر کمین گاهی برای نقشه کشیدن علیه شما پناه می برند. قلب های آنها مریض و ظاهری آراسته دارند. مخفیانه حرکت می کنند و زبان میرسانند. عمل آنان معیوب و گفته های آنها جالب است. کارهای آنان، دردهای کشنده است: دشمن نعمت و آسایش اند، بر معصیت تاکید دارند و نا امید کننده هستند. در هر راهی دام گسترده اند، بر اثر ظاهر سازی بر در هر قلبی رخنه دارند و برای هر غمی گریه می دروغی می کنند. ستایش از این و آن را وسیله ی تجارت قرار داده منتظر پاداش هستند. اگر در خواستی دارند اصرار می ورزند و اگر به انتقاد پرداختند رسوا می کنند، و اگر به قدرت رسیدند اسراف می ورزند. در برابر هر حقی باطلی میسازند، برای هر مستقیمی انحراف به وجود می آورند، برای هر زنده ای قاتلی در نظر میگیرند، برای هر دری کلیدی میسازند، برای هر تاریکی چراغی آماده می گردانند. برای رسیدن به خواسته های خود از حربه (اظهار بی میلی به آن چیز استفاده می کنند تا بازار خود را رواج دهند و به هدف های عالی خود برسند. حرفی که میزنند همراه ایجاد عیب در دلهاست. حرف آنان ساختگی و ظاهری فریبنده دارد. راه انحراف را هموار میسازند، سپس آن را منحرف می گردانند. اینان گروه شیطانند و زهر و تب آتش: (اینان حزب شیطان هستند و آگاه باشید که حزب شیطان زیانکارانند.

برانسون و نظریه جدید در مورد نفاق سازمانی

نیلز گوستاو مگنوس برانسون (متولد ۱۹۴۶) یک نظریه پرداز سازمانی سوئدی و استاد بازنشسته در مدیریت در مدرسه اقتصاد استکهلم است. او برای آثار خود را در زمینه نهادگرایی نوین، مانند "سازماندهی نفاق" (۱۹۸۹)، "اصلاح سازمان" (۱۹۹۳) و جهانی از استانداردها (۲۰۱۰) شناخته شده است. وی معتقد است که در سازمانهای نوین امروزی، برای تامین نیازهای متناقض ذینفعان مهم و کلیدی و جهت کسب مشروعیت و پشتیبانی بیشتر آنها، بهره گیری از نفاق سازمان یافته یک نیاز است که در مجموع با گفتار، نیازهای یک گروه از ذینفعان، با تصمیم، نیازهای گروههای دیگری از ذینفعان و با اقدامات نیز نیازهای گروه ذینفعان برآورده می شود. در یک سازمان، تنها نظرات هیات رئیسه مهم نیست، بلکه نظرات جمعی ذینفعان کلیدی که در کسب مشروعیت و پشتیبانی سازمان تاثیر گذارند، اهمیت دارد. (برانسون، ۱۹۹۳) در مواقعی که نیازها، خواسته ها، ارزشها و نظرات ذینفعان تاثیرگذار در تقابل باهم باشد، نفاق و تظاهر سازمان یافته، راهبردی موثر برای کاهش تعارضات و کسب رضایت تعداد بیشتری از ذینفعان کلیدی و در نتیجه ارتقاء مشروعیت سازمان است. (برانسون، ۲۰۰۷) زمانی که اقدامات یک سازمان مطابق با ایده هایی که بر اساس آن تشکیل شده نباشد، سازمان متهم به نفاق شده (لیپسون، ۲۰۰۷) و این نفاق برای گروههای ذینفع، آشکار شده و مشروعیت سازمانها را باخطر مواجه می کند (لاکور و کولمن، ۲۰۱۱) و در صورتیکه راهبردی برای اصلاح این رفتار کلی درک شده از سازمان اتخاذ نشود، می تواند به از دست رفتن مشروعیت و پشتیبانی داخلی خارجی سازمان و در نتیجه فروپاشی سازمان منجر گردد. (سیمونز، ۲۰۰۲)

نفاق بین فردی در سازمان: (هادوی نژاد و همکاران، ۱۳۹۲):

(هادوی نژاد و همکاران، ۱۳۸۹) برای نخستین بار به طرح نظری رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان پرداختند و فرآیند آن را در قالب نظریه ای داده بنیاد کاوش نمودند. براساس نظر دوایت والدو (۱۹۷۷)، علت وقوع نفاق در سازمانها وجود ناسازگاری بین قول و عمل مدیران ارشد سازمانهاست که در سازمان (که مبتنی بر بوروکراسی و اقتدار است) به دنبال دموکراسی برای مشروعیت بیشتر هستند و این دوگانگی مدیران را به نفاق سازمانی در درون سازمان دچار می کند. چارت (۲۰۰۶) گونه دیگری از نفاق با عنوان نفاق سازمانی بیرونی مطرح می کند که در آن بین رسالت مورد ادعای سازمان و اقدامات صورت گرفته توسط سازمان، نوعی ناهمگونی توسط محیط درک می شود. هادوی نژاد و همکاران، نفاق سازمانی را از جنبه فردی و میان فردی مورد تحقیق و بررسی قرار داده اند و آنرا در چهار دیدگاه خودشیرونی، روانشناسی اجتماعی نفاق، نفاق سازمانی درونی و رفتارهای منافقانه در ارتباط بین فردی باهم بررسی کرده اند.

در این مقاله که از پایان نامه مقطع دکترای ایشان استخراج شده است، یک مدل برای نفاق در ارتباطات بین فردی در یک شرکت دولتی براساس نظریه داده بنیاد به صورت زیر به دست آمده است:

همخانواده های رفتاری نفاق در سازمان

پدیده رفتاری	کانون تمرکز	ارتباطات	ادراک مخاطب از ناهمگونی رفتاری	هدف جذابیت نزد مخاطب
خودشیرینی	جذابیت برای نفوذ در مخاطب	بین فردی؛ از پایین به بالا	دور از نظر	مورد توجه
نفاق از دیدگاه روانشناسی اجتماعی	ناهمگونی شناختی ناشی از ناسازگاری بین عمل گذشته و قول کنونی عضو جامعه	عمومی؛ یکجانبه	مورد توجه	مورد توجه
نفاق سازمانی درونی	ناهمگونی ادراک شده ناشی از ناسازگاری بین قول گذشته و عمل کنونی مدیر سازمان	بین فردی؛ از بالا به پایین	مورد توجه	دور از نظر
رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان	خودشیرینی ادراک شده و شایع میان اعضای سازمان	بین فردی؛ همه جانبه	مورد توجه	مورد توجه



مدل فرآیندی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان

در این مدل، بستر شکل گیری، شرایط علی، شرایط مداخله گر و پیامدهای نفاق در ارتباطات بین فردی در شرکت دولتی ارائه شده است. در این مدل، منظور از مدهانه سیاسی: (دهن=روغنکاری)سازش و گذشتن از اصول سیاسی، کنشگران اولیه: آغازگران و پیشقراولان انجام رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان، کنشگران ثانویه: دنباله روان کنشگران اولیه در بروز رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان و ماکیاولیسم بالا: افرادی که برای دستیابی به قدرت حاضرند به هرکاری دست بزنند، می باشند. همچنین در مورد ویژگیهای شخصیتی مشترک کنشگران (از لحاظ سیاسی) که زمینه ساز حضور نفاق بین فردی در ارتباطات می باشد شامل هوش عاطفی بالا (به معنی اینست که می دانند چگونه با دیگران برخورد کنند تا به منافع و امتیازات خاصی برسند)، خودپایشی بالا (توانایی تعدیل سریع رفتار با شرایط متغیر محیطی مانند آفتاب پرست) و کانون کنترل درونی (دنبال تغییر شرایط به نفع خود بوده و نمی خواهند اختیار زندگی کاریشان را از دست بدهد)، می باشد.

تصحیح مدل ارزیاب داخلی سازمان با نفاق سازمانی: (نیکل و رابرتز، ۲۰۱۳):

در این مثال که در مقاله (نیکل و رابرتز، ۲۰۱۳) ارائه شده است، تغییر کارکردهای ارزیاب داخلی سازمان را که وظیفه کنترل و ارزیاب درونی سازمان را به صورت کنترل قوت، دقت، قابلیت اطمینان، اطلاعات مالی به عهده دارد که فعالیتهای جلوگیری کننده و ترمز در اهداف سازمان است به وظیفه مشاوره و کمک در راستای اهداف سازمان که مشاوره به مدیریت پیرامون حداکثر نمودن سودآوری و ثروت سهامداران است، اشاره شده است. در این زمینه گونر (۲۰۰۸) بیان میکند که وظیفه ارزیابی داخلی از کنترل گزارشات به مشاوره مدیریت استراتژیک تغییر پیدا کرده است.

لذا اورت و ترمبلی (۲۰۱۴) در ادامه این تغییرات در انتظارات سازمان و ذینفعان را در کارکرد ارزیاب داخلی سازمان را تشریح نموده و بیان داشته اند که این مسئولیتهای جدید و وسیع ارزیابان داخلی آنها رابیشتر در سیاست فرو برده و موجب برخورد منافقانه آنها در کار می شود. این برخورد منافقانه بدین جهت است که از یکسو باید با بررسی و کنترل بر روی اطلاعات مالی و نقاط قوت و قابلیت اطمینان سازمان، تضمین، بینش و واقعی بودن اطلاعات را تایید نموده و مشروعیت سازمان را حفظ نمایند و از سوی دیگر با مشاوره به مدیریت، سوددهی و ثروت سهامداران و ذینفعان شرکت را افزایش دهند و در نتیجه بین وظایف و اهداف خود تعارض به وجود می آید. در ادامه به دلایل هماهنگی بین مدل ارزیاب داخلی سازمان اورت و ترمبلی (۲۰۱۱) با مدل نفاق سازمانی برانسون (۲۰۰۲) در ۳ کلیت ۱- اخلاقیات، ۲- محیط سیاسی، ۳- حاکمیت سازمانی اشاره می گردد:

ردیف	مدل نفاق سازمانی برانسون (۲۰۰۲)	ارزیابی داخلی سازمان اورت و ترمبلی (۲۰۱۴)
۱	نفاق سازمانی هم ابزاری برای مدیران جهت کسب رضایتمندی ذینفعان متعارض برای مشروعیت و مسائل اخلاقی به صورت عدم تطابق گفتار، تصمیم و اقدام شکل می گیرد.	ارزیاب داخلی نقشی راهبردی در حفظ اخلاقیات و مشروعیت سازمان داشته و تعریف امور خوب و بد و مشروعیت و عدم مشروعیت بر عهده اوست.
۲	نفاق در یک محیط سیاسی رشد نموده و لذا کارکرد ارزیابی درونی به طور موثر در نفاق سازمانهای سیاسی بررسی می گردد.	ارزیابی داخلی در یک سازمان غیرمستبد و با استقلال ضعیف شکل می گیرد. همچنین وضعیت ارزیابان داخلی سازمانهای تجاری آنها را مسئول بررسی عمیق سیاستهای سازمان می کند.
۳	کمک به درک تفکر نفاق سازمانی که با تطبیق متقابل گفتار و تصمیم و اقدامات بین اعضای سازمان به دنبال کسب نیازهای متضاد ذینفعان و در نتیجه مشروعیت اجتماعی و حاکمیت سازمانی هستیم.	ارزیابی داخلی به منزل ستونی برای حاکمیت سازمانی است که یک حس اخلاقی را پیرامون اینکه سازمان چه مطلوبیتهای اخلاقی را دنبال می کند، تشبیه می کند.

جمع بندی و نتیجه گیری

نفاق به معنی عدم تطابق بین عقاید، گفتار و اقدامات است و می توان آنرا بسته به تعارضات بین ذینفعان، در سطوح فردی، گروه، سازمان، ملی، بین المللی و جهانی دسته بندی نمود. در یک سازمان، تنها نظرات هیات رئیسه مهم نیست، بلکه نظرات جمعی ذینفعان کلیدی که در کسب مشروعیت و پشتیبانی سازمان تاثیر گذارند، اهمیت دارد. (برانسون، ۱۹۹۳) در مواقعی که نیازها، خواسته ها، ارزشها و نظرات ذینفعان تاثیرگذار در تقابل باهم باشد، نفاق و تظاهر سازمان یافته، راهبردی موثر برای کاهش تعارضات و کسب رضایت تعداد بیشتری از ذینفعان کلیدی و در نتیجه ارتقاء مشروعیت سازمان است. (برانسون، ۲۰۰۷) زمانی که اقدامات یک سازمان مطابق با ایده هایی که بر اساس آن تشکیل شده نباشد، سازمان متهم به نفاق شده (لیپسون، ۲۰۰۷) و این نفاق برای گروههای ذینفع، آشکار شده و مشروعیت سازمانها را باخطر مواجه می کند (لاکور و کولمن، ۲۰۱۱) و در صورتیکه راهبردی برای اصلاح این رفتار کلی درک شده از سازمان اتخاذ نشود؛ می تواند به از دست رفتن مشروعیت و پشتیبانی داخلی و خارجی سازمان و در نتیجه فروپاشی سازمان منجر گردد. (سیمونز، ۲۰۰۲)

حال چه باید کرد؟ آیا باید در جستجوی نظامی اعتقادی بود که چندان دشوار و سخت گیر نباشد و تساهل در آن به چشم بخورد و انطباق اعمال و باورها امکان پذیر باشد؟ آیا در نظام باورها باید سهمی را هم به امیال نفسانی و مادی اختصاص داد تا نیازی به ریا نباشد؟ آیا طرح این پرسش ها خود نوعی توجیه با رنگ آمیزی منافقانه نیست؟ به نظر می رسد مهمترین معیاری که وجود دارد پیروی از حقیقت و واقعیت و اولویت و عینیت بخشیدن به آنهاست. به عبارت دیگر فرد باید نهایت سعی خود را به کار برد تا واقعیت، حقیقت و موازین اخلاقی را آن چنان که هستند و به طور عینی درک کند و دریابد. بنابراین فرد باید هرآن چه را که از لحاظ انسانی ممکن است انجام دهد تا نفاق را به حداقل برساند. به عبارت دیگر چنان که پیشتر هم گفته شد سعی کند تا جایی که می تواند اعمالش را با باورها و اعتقادات خود منطبق سازد مگر آن که از لحاظ عینی در این باورها نقصان و شکافی رخ داده باشد. البته ذکر این نکته نیز حائز اهمیت است که هر راستی را نباید گفت. همچنین با توجه به این که گفتار و تصمیم امروز، به اقدام آتی منجر می شود که با توجه به شرایط ممکن است فعلیت یابد، لذا در سازمانهای امروزی باید بتوان بیشترین ذینفعان ممکن را با گفتار، تصمیمات و اقدامات (در موازات هم و نه مساوی هم و نه متضاد هم) خوشنود نمود تا مشروعیت سازمان حفظ و تقویت گردد.

منابع و مراجع

- [۱] گروه مولفان. (۱۳۸۴). قران کریم همراه با شرح آیات منتخب. تهران: انتشارات محراب قلم.
- [۲] هادوی نژاد مصطفی، دانایی فرد حسن، عادل آذر، خائف الهی احمدعلی، "رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان"، پایان نامه دکتری، تربیت مدرس ۱۳۹۲. و مجله چشم انداز مدیریت دولتی، بهار ۱۳۹۲ - شماره ۱۳ (علمی-پژوهشی)
- [۳] هادوی نژاد مصطفی، دانایی فرد حسن، عادل آذر، خائف الهی احمدعلی، "کاوش فرآیند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان با استفاده از نظریه داده بنیاد". مجله: اندیشه مدیریت راهبردی، سال چهارم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۸۹ - (علمی-پژوهشی)
- [۴] پژوهنده، محمدحسین، «گونه های مختلف نفاق»، مقاله پژوهشهای اجتماعی اسلامی - سال هفدهم - شماره ششم - پیاپی ۹۲.
- [۵] ظهیری، سید مجید، «نفاق در ساحت علوم انسانی و راهکار مقابله با آن»، مقاله پژوهشهای اجتماعی اسلامی - سال هفدهم - شماره ششم - پیاپی ۹۲.
- [6] Brunsson, (2002) The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations. Second Edition. Oslo, Norway. (2006).
- [7] BRUNSSON, NILS, "IDEAS AND ACTIONS: JUSTIFICATION AND HYPOCRISY AS ALTERNATIVES TO CONTROL", Stockholm School of Economics, 1993.
- [8] BRUNSSON, NILS, "Organizing for Inconsistencies: On Organizational Conflict, Depression and Hypocrisy as Substitutes for Action", journal of management studies, 1986.
- [9] Lipson, Michael, "Organized Hypocrisy and the NPT (Nuclear Nonproliferation Treaty)", Concordia University-Quebec Canada, Political Science Department, 2005.
- [10] Nickell, Erin Burrell, Roberts, Robin W., "Organizational legitimacy, conflict, and hypocrisy: An alternative view of the role of internal auditing", Critical Perspectives on Accounting, University of Denver, Denver, US, University of Central Florida, Orlando, US, 2013.
- [11] Cho, Charles H., Laine, Matias, Roberts, Robin W., Rodrigue, Michelle, "Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting", Accounting, Organizations and Society, 2014.
- [12] McConnel, Allen R. I., Brown, Christina M., "Dissonance averted: Self-concept organization moderates the effect of hypocrisy on attitude change", Journal of Experimental Social Psychology, Miami University, Oxford, OH 45056, United States, Saint Louis University, St. Louis, MO, United States, 2009.