

# بررسی ارتباط بین خودشیفتگی مدیران و رفتارهای منافقانه با نقش میانجی رفتار ماکیاولی‌گری مدیران در سازمان‌های دولتی شهر کرمانشاه

اردشیر شیری<sup>۱</sup>، صبریه خلد شرفی<sup>۲</sup>، مهدی دهقانی سلطانی<sup>۳</sup>، علی یاسینی<sup>۴</sup>

دریافت: ۹۳/۹/۱۸ پذیرش: ۹۴/۲/۳۱

## چکیده

منابع انسانی در دنیای امروز، بهترین مزیت رقابتی هر سازمان تلقی می‌شود و انسان بیش از هر زمان دیگری در نظریه سازمان‌ها اهمیت یافته است. نیروی انسانی به همان اندازه که می‌تواند سازمان‌ها را در رقابت یاری دهد، ممکن است مانعی جدی بر سر راه سازمان باشد؛ در نتیجه هدف از این پژوهش مطالعه و بررسی ارتباط بین خودشیفتگی مدیران و رفتارهای منافقانه با نقش میانجی رفتارهای ماکیاولی‌گری مدیران در سازمان‌های دولتی شهر کرمانشاه است. حجم جامعه‌ی مورد مطالعه ۴۵۸۸ نفر بودند که ۳۵۵ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی ساده و فرمول کوکران به عنوان نمونه‌ی آماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته بود که روایی صوری آن مورد تأیید اساتید و نخبگان قرار گرفت. برای پایایی آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. پژوهش حاضر بر اساس هدف پژوهش کاربردی و همچنین بر اساس چگونگی به دست آوردن داده‌های مورد نیاز، از نوع پژوهش‌های توصیفی و همبستگی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه از آزمون‌های همبستگی و مدل معادلات ساختاری، موجود در بسته‌های نرم‌افزاری و استفاده شده است. نتایج حاکی از آن است که خودشیفتگی مدیران بر رفتارهای ماکیاولی‌گری دارای اثر مستقیم و معنا داری برابر با ۰/۷۴ است و همچنین خودشیفتگی نیز دارای اثر مستقیم معناداری برابر با ۰/۸۷ بر رفتار منافقانه می‌باشد. رفتار ماکیاولی‌گری نیز بر رفتار منافقانه دارای اثر مستقیم و معنا داری برابر با ۰/۶۶ است؛ پس میانجی بودن رفتار ماکیاولی‌گری در ارتباط بین خودشیفتگی مدیران و رفتار منافقانه مدیران نیز تأیید می‌شود.

## کلید واژه‌ها:

خودشیفتگی، رفتار منافقانه، ماکیاولی‌گری، سازمان‌های دولتی

۱- استادیار گروه مدیریت دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه ایلام، نویسنده مسئول: shiri\_ardeshir@yahoo.com

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت سازمان‌های دولتی (نظارت و برنامه‌ریزی) دانشگاه ایلام

۳- دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی بین الملل دانشگاه سمنان

۴- استادیار دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه ایلام

## مقدمه

رفتار سیاسی در سازمان، جزء لاینفک زندگی سازمانی است. این نوع از رفتارها، محیط کاری تفرقه‌افکن و مخربی را ایجاد خواهند کرد که آثار منفی فزاینده‌ای بر سازمان دارد. بوچانون<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در این زمینه بیان می‌دارد که: «با توجه به ماهیت دوگانه و نسبی بودن رفتار سیاسی، افزایش کاربرد این مفهوم در محیط کار، عدم وجود درک دقیق از رفتار سیاسی و نیز نیاز به رعایت الزام‌های اخلاقی در به‌کارگیری این نوع رفتارها، اهمیت مطالعه رفتار سیاسی افزایش یافته است». گاه در سازمان‌ها مشاهده می‌شود که بعضی از اعضای سازمان دارای دوگانگی رفتاری می‌باشند و می‌کوشند تا نگرش واقعی خود را همساز با دیگر اعضای سازمان نشان دهند تا نزد آن‌ها خوب جلوه کنند شیوع چنین رفتارهایی در سازمان نشانگر وجود رفتار منافقانه در سازمان است. رخداد پدیده رفتاری اخیر در سازمان‌های کنونی چیزی دور از انتظار نیست؛ لیندا اسمیرسیچ در خلال گزارش پژوهش خود، به این گفته کارکنان سازمان مورد مطالعه‌اش اشاره می‌کند که: همگان سعی می‌کنند چیزی را بگویند که دیگران دوست دارند بشنوند (اسمیرسیچ<sup>۲</sup>، ۱۹۸۳). رفتار سیاسی در سازمان، ماهیتی منفعت طلبانه دارد و به نظر می‌رسد ریشه و سابقه‌ی این گونه رفتارها در مکتب ماکیاولیسم می‌باشد. ماکیاولی اعتقاد داشت که هرگونه تاکتیک مؤثر، صرف‌نظر از اخلاقیات آن، قابل قبول است (جونز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). کریستی و گایس (۱۹۷۰) افراد با سطح ماکیاولی بالا را به‌عنوان افرادی متقلب، حيله‌گر و افرادی غیراخلاقی توصیف کردند (هودسن و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹) و این گونه افراد را به سه گروه اصلی طبقه‌بندی کردند: به کار بردن استراتژی‌های فریبنده و نفوذ و کنترل غیرمنصفانه در برخورد با دیگران، تنبل و غیرقابل اعتماد دانستن دیگران و اعتقادی به اخلاق مطابق آیین و قاعده نداشتن (آییل و

همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲)؛ به نظر می‌رسد نوعی تعامل بین رفتارهای ماکیاولی و خودشیفتگی وجود دارد. مفهوم خودشیفتگی اشاره به نیاز افراد برای شهرت، تحسین و بزرگ جلوه دادن خود در نظر دیگران دارد (پینکوس و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹). در سازمان‌ها مدیران اجرایی خودشیفته پادشاه‌های بیشتری برای خود قائل می‌شوند و از این طریق موقعیت خود را در سازمان مستحکم می‌کنند (اوریلی و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴)، گرایش به احساس خود بزرگی در میان افراد خودشیفته، سبب می‌شود قدرت و مدیریت برای فرد خودشیفته شغل جذابی به حساب آید و متأسفانه این امر سبب می‌شود مدیریت حرفه‌ای آسیب‌پذیر شود. لذا در عصر رقابتی امروز شناسایی ویژگی‌های رفتاری مدیران و کنترل آن‌ها جهت نیل به اهداف سازمانی حائز اهمیت است.

از طرفی، دنیای امروز، دنیای سازمان‌هاست و مدیریت قلب هر سازمان محسوب می‌شود. ضعف عملکردی مدیریت در سازمان با وجود قوت‌های منابع، فناوریانه و نیروی انسانی باعث سوء عملکرد و شکست آن سازمان در نیل به اهدافش می‌شود. پرورش و انتخاب مدیران و رهبران مهم‌ترین دغدغه سازمان‌های پیشرو در عصر حاضر است. استخدام کارکنان و مدیران یکی از فعالیت‌های حیاتی سازمان‌های امروزی است. در هر سطح، استخدام‌کنندگان سعی در انتخاب بهترین متقاضیان دارند. به عنوان مثال در یک سازمان سه سطحی، هیئت‌مدیره تلاش در انتخاب بهترین مدیر و مدیر سعی در جذب بهترین کارکنان را دارند (کز و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷). با توجه به خطر شیوع عدم صلاحیت و بی‌کفایتی مدیریتی و رفتار غیراخلاقی رهبران، پژوهشگران توجه خاص خود را در طول دهه‌ی گذشته به شناسایی عواملی متمرکز کردند که منجر به رفتارهای غیر اثربخش و فقدان صداقت در میان رهبران می‌شود. یکی از رفتارهای غیراخلاقی که ممکن است گریبان گیر مدیران سازمان شود رفتار منافقانه است. در گونه

5. O Byle et al

6. Pincus et al

7. O'Reilly, Doerr &amp; et al

8. Caers &amp; et al

1. Buchanan

2. Smircich

3. Jones et al

4. Hodson et al

مدیران ایران وجود ندارد و ممکن است با مشکلاتی نیز همراه باشد (آغاز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). مدیران خودشیفته با تحسین شدن برانگیخته می‌شوند. چنین مدیرانی گاه روی تصمیمات غلط خود اصرار ورزیده و زمان و هزینه زیادی را صرف آن می‌نمایند که برای سازمان مشکل‌آفرین است. خودشیفتگی در مدیران می‌تواند اثراتی را بر نتایج سازمانی داشته باشد؛ و این از طریق تأثیر بر انتخاب مدیران در زمینه‌هایی همچون استراتژی، ساختار و کارمند یابی اعمال می‌شود؛ بنابراین، در مقایسه با سایر صفات شخصیتی، خودشیفتگی، مدیران را در جهت انجام اقداماتی وادار می‌کند که خارج از عرف است و به دنبال جلب توجه و ستایش هستند و این اقدامات نهایتاً عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار خواهد داد (چترجی و همبریک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). با توجه به اینکه پیشرفت و عملکرد بهینه-ی سازمان‌ها نقش مهمی در توسعه ملی ایفا می‌کند و مدیران عامل کلیدی در جهت ارتقای عملکرد سازمان‌ها به شمار می‌آیند؛ لذا ضروری است چشمانی روشن بین و ریزبین مدیران سازمان‌ها را رصد کند؛ داشتن تصویری روشن از ویژگی‌های شخصیتی مدیران به سازمان‌ها در پیشبرد اهداف کمک خواهد کرد؛ بنابراین پژوهش حاضر با هدف بررسی ارتباط بین سه متغیر ذکر شده با هم صورت می‌گیرد بر این اساس، بررسی ارتباط بین این سه متغیر در قالب یک الگوی علی می‌تواند به عنوان بخشی از مسئله پژوهش بیان گردد. در واقع مسئله‌ی اصلی پژوهش این می‌باشد که تعامل و ارتباط بین خودشیفتگی مدیران و رفتار منافقانه مدیران با نقش میانجی رفتار ماکیاولی‌گری چگونه است؟

## مبانی نظری

### خودشیفتگی

خودشیفتگی ویژگی شخصیتی است که به طور معمول در میان افراد توزیع شده است (فاستر و کمبل، ۲۰۰۷)، در این تعریف، خودشیفتگی به متغیرهای دیگری مانند اعتماد به نفس،

خاصی از رفتار سازمانی، عضوی از اعضای سازمان در دست‌کم دو موقعیت ارتباطی بین فردی با دیگر ذی‌نفعان سازمان، رفتارهای متفاوت و گاه متناقضی درباره‌ی یک موضوع از خود صادر می‌کند به نحوی که تنها یکی از آن‌ها با نگرش واقعی او سازگار است یا هیچ یک از آن‌ها با نگرش واقعی وی سازگاری ندارد. گاه سازمان به قدری دچار چنین پدیده‌ی رفتاری می‌شود که ارتباطات سازمانی ملامال از رفتارهای منافقانه می‌گردد (هادوی نژاد و همکاران، ۱۳۹۰). گاه مدیران ضمن ارتباط با کارکنان خود، به صورت آگاهانه و هدفمند برای رسیدن به قدرت بیشتر بر پایه‌ی آموزه‌ی هدف وسیله را توجیه می‌کند در سازمان عمل می‌کنند که از آن به ماکیاولیسم تعبیر می‌شود و ماکیاولیسم به‌طور عمده به ویژگی شخصیتی از قبیل نفوذ در دیگران برای موفقیت خود اشاره دارد (چن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). مدیرانی که در فرآیند ارتباطات توانایی زیادی برای نفوذ بر کارمندان را دارا هستند اصطلاحاً گفته می‌شود که دارای شخصیت ماکیاولی هستند. رهبران ماکیاولی از قدرت خود برای کنترل، نفوذ و ترغیب کارکنان به انجام وظایف، در جهت منافع شخصی خود استفاده می‌کنند. این نوع رهبران تمایل کمتری به دنبال کردن روش‌ها یا رعایت استانداردهای اخلاقی و معنوی دارند. با توجه به این ویژگی‌ها ماکیاولیسم یک مفهوم منفی در اکثر مطالعات می‌باشد (کمپبل و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱)؛ بنابراین نیاز است ماکیاولیسم به‌طور دقیق مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. با توجه به ویژگی‌های مذکور به نظر می‌رسد ریشه‌ی داشتن چنین خصوصیتی به خودشیفته بودن بازگردد. خودشیفتگی مفهومی است که در حال حاضر به طور گسترده برای توصیف رفتارهای سازمانی به ویژه رفتارهای انحرافی در میان مدیران ارشد و سیاستمداران مورد استفاده قرار می‌گیرد. در ایران به نظر می‌رسد بسیاری از افراد حرفه‌ای به‌ویژه کسانی که در پست‌های مدیریتی هستند رفتار خودشیفتگی را از خود نشان می‌دهند اما مطالعات علمی کافی در مورد شیوع چنین رفتاری در میان

3. Aghaz & et al  
4. Chatterjee & Hambrick

1. Chen  
2. Campbell

ماکیاولیسم و اختلالات روانی مرتبط است (پالیس و ویلیامز، ۲۰۰۲). در روانشناسی بالینی عمومی و روان پزشکی خودشیفتگی به عنوان یک اختلال شخصیتی تعریف شده است. در این تعریف خودشیفتگی یک ویژگی غیرقابل انعطاف و ثابت است که شامل اغراق، خودبینی و میل به مورد تحسین واقع شدن است (رجسن بیلت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). خودشیفتگی به عنوان تفاوت‌های فردی نسبتاً پایدار است که شامل بزرگ‌نمایی، عشق به خود و غرور و برجسته کردن خود تعریف شده (کمپبل و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). با توجه به اینکه خودشیفتگی یک متغیر شخصیتی مرتبط با میل به موفقیت نامحدود و قدرت می‌باشد جای تعجب نیست که بسیاری از افراد خودشیفته به دنبال موقعیت‌های مدیریتی برای ارضای نیاز خود به قدرت و شهرت می‌باشند (ریپیر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). آن‌ها قدرت بیشتری را نسبت به دیگران دنبال می‌کنند و احتمال بیشتری وجود دارد که به سطوح بالای سازمانی برسند (بلر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸).

#### خودشیفتگی، رهبری و مدیریت

حفظ نگرش مثبت و متواضعانه همواره مهم‌تر از توانایی و هوش افراد می‌باشد و این نگرش به‌خصوص در سازمان بسیار مهم و اساسی است. چراکه چنین افرادی با الهام بخشیدن به همکاران خود به درخشیدن آن‌ها در زندگی شخصی و حرفه‌ای کمک می‌کنند (دالمن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). افراد خودشیفته در اهمیت خود اغراق می‌کنند و این مسئله باعث می‌شود افراد خودشیفته در مورد دستاوردها و توانمندی‌های خود غلو کنند. آن‌ها تمایل به انجام اقدامات بزرگ و نمایان کردن آن‌ها را دارند همچنین آن‌ها به‌طور مداوم تقاضای تحسین شدن را دارند؛ با توجه به حس محق بودن چنین افرادی، آن‌ها نسبت به دیگران با دیده‌ی حقارت می‌نگرند و تکبر را به نمایش می‌گذارند و استثمارگران از دیگران برای

رسیدن به اهداف خود استفاده می‌کنند. ادبیات گسترده‌ای تأثیر رهبری خودشیفته را بر عملکرد سازمانی نشان می‌دهند. استحقاق و کفایت فرد خودشیفته با رهبری کاریزماتیک همبستگی مثبت دارد (فرینو و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). در یک مطالعه که دلاگا<sup>۷</sup> (۱۹۹۷) درباره‌ی اثربخشی رؤسای جمهور انجام داد بیان کرد که رؤسای جمهور خودشیفته احتمال اینکه کاریزماتیک باشند بیشتر است و این یکی از ویژگی‌های مثبتی می‌باشد که در ارتباط با اثربخشی رهبری می‌باشد. در زمینه رهبری، نتیجه چنین افرادی، رهبر شدن به‌ویژه یک رهبر کاریزما که می‌تواند در اثر فداکاری و سرسپردگی پیروانش جلب توجه کند می‌باشد. رهبران خودشیفته اغلب به دنبال بزرگنمایی می‌باشند و اقدامات جسورانه و تهاجمی را با توجه به چشم‌انداز و رهبری خود انجام می‌دهند و این امر به‌خصوص در مواقع آشوب و بحران که رهبران خودشیفته با اعتمادبه‌نفس بیشتری قادر به دفاع هستند مشهودتر است و موفقیت نسبی بیشتری نسبت به افراد ترسو کسب می‌کنند (فرینو و همکاران، ۲۰۱۴). یکی دیگر از ویژگی‌های مثبت رهبران خودشیفته این است که آن‌ها منبعی از خلاقیت می‌باشند و از ایده‌های نوآورانه طرفداری می‌کنند (گونسلو و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰). رهبران خوب در بسیاری از موارد با رهبران ضعیف متفاوت اند برخی از این تفاوت‌ها ممکن است در ویژگی‌های عصبی و شخصیتی نمایان شود. افراد خودشیفته در نیاز برای کنترل، قدرت، پست و مقام (همه ویژگی‌هایی که در رهبری به کار گرفته می‌شود) در سطح بالایی قرار می‌گیرند. تحقیقات نشان می‌دهد افراد خود شیفته با عزت نفس بالا سلامت رفتاری بیشتری دارند. انتظار می‌رود که افراد با گرایش‌های خودشیفته و سطوح بالای عزت نفس به‌واسطه سلامت روانی بهتر، رهبران بهتری باشند. همان‌طور که کاریزما دارای دو بعد مثبت و منفی است خودشیفتگی نیز دارای دو جنبه مثبت و منفی می‌باشد. یک رهبر خودشیفته اگر دارای جنبه‌های مثبتی از قبیل ویژگی‌های مرتبط با عزت نفس

6. Frino & et al  
7. Deluga  
8. Goncalo & et al

1. Rijsenbilt  
2. Campbell & et al  
3. Rapier  
4. Blair & et al  
5. Dollman

و سلامت روانی باشد حتماً رهبر خوبی است، از سوی دیگر، یک فرد خودشیفته که دارای ویژگی‌های آسیب‌شناختی بیشتری از قبیل جنبه‌های مرتبط با استثمار، می‌باشد به راحتی می‌تواند به وفاداری پیروان آسیب برساند (پانونن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). علی‌رغم نتایج بالقوه مثبت رهبری خودشیفته شواهدی دال بر اثرات منفی آن نیز وجود دارد. کمپبل و فاستر (۲۰۰۷) تأکید می‌کنند که خودشیفتگی فقط یک تشخیص شناختی نیست، اما اغلب به تمایلات و گرایش‌های رفتاری تعبیر می‌شود. افراد خودشیفته در مورد خود بزرگنمایی می‌کنند و خود را برتر از دیگران می‌دانند و این ویژگی منفی در تعاملات بین فردی که نشان‌دهنده عدم همدردی فرد با دیگران است، باعث شده بسیاری از نویسندگان خودشیفتگی را مرتبط با رهبری مخرب می‌دانند (پادیل و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). مدیران خودشیفته با تحسین شدن برانگیخته می‌شوند. چنین مدیرانی گاه روی تصمیمات غلط خود اصرار ورزیده و زمان و هزینه زیادی را صرف آن می‌نمایند که برای سازمان مشکل‌آفرین است. با توجه به اینکه مدیران خود شیفته در پی جلب توجه دیگران هستند با رفتارهای خارج از عرف خود بر فرایندهای سازمانی از جمله انتصاب مدیران، تدوین استراتژی، کارمند یابی و ... عملکرد سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهند. مدیران خودشیفته تمایل دارند:

- نقش خود را در گزارش سالیانه برجسته نشان دهند؛
- در رسانه‌ها بیشتر ظاهر شوند؛
- موارد مثبت را به خود نسبت دهند؛
- خود مستحق دریافت بیشتری بدانند (چترجی و همبریک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷).

### رفتارهای ماکیاولی‌گری

ماکیاولیسم به عنوان "استراتژی رفتار اجتماعی که مستلزم نفوذ در دیگران برای کسب منافع شخصی که اغلب در برابر

4. Wilson et al  
5. Kessler et al  
6. Drory and Gluskinos  
7. Walter et al  
8. Becker and O hfr

1. Paunonen & et al  
2. Padilla & et al  
3. Chatterjee and Hambrick

اجتماعی، مردم‌گرا، قوانین را می‌پذیرند و ساختارها را دنبال می‌کنند (سیگل<sup>۱</sup>، ۱۹۷۳).

رهبرانی که به عنوان افراد با ماکیاول بالا توصیف شده، افراد بسیار سیاسی، تحلیل‌گر و راهبردی در تفکر خود هستند (جاج و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). آن‌ها قادر به هدایت پویایی‌های قدرت در سازمان‌های تجاری پیچیده هستند و در جستجوی فرصت‌هایی برای سوءاستفاده از قدرت می‌باشند بدون اینکه احساس گناه یا شرم داشته باشند (دلگاسا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). رهبران ماکیاولی از قدرت خود برای کنترل، نفوذ و متقاعد کردن کارکنانشان برای انجام وظایف، به نفع شخصی رهبر استفاده می‌کنند. این نوع از رهبران کمتر مایل به دنبال کردن روش‌ها و یا اطاعت از استانداردهای اخلاقی و معنوی هستند (جاج و همکاران، ۲۰۰۹). با توجه به همه این ویژگی‌ها، ماکیاولیسم دلالت منفی کمی در اکثر مطالعات دارد. این هم تا حدی از مطالعات کریستی و گایس (۱۹۷۰) ناشی می‌شود که ماکیاولی را به عنوان ساختار منفی در نظر گرفته. اگرچه، رفتار ماکیاولی و سبک رهبری لزوماً برای سازمان منفی نیستند (گیبل و تاپول<sup>۴</sup>، ۱۹۹۱). رهبران ماکیاولی یک انگیزه بالا برای رهبری دارند و در اجرای کسب‌وکار مؤثر می‌باشند چراکه آن‌ها مایل به سرمایه‌گذاری در سرمایه اجتماعی خود به دلیل تحقق اهدافشان هستند (جاج و همکاران، ۲۰۰۹). تأکید آن‌ها بر هدف بیرونی موفقیت مالی است. افراد ماکیاولی علاوه بر سبک مدیریت مؤثر خود (گیبل و تاپول، ۱۹۹۱) دارای توانایی عمل به سبک‌های مختلف رهبری هستند به عنوان مثال رهبری کاریزماتیک (دلجیا، ۲۰۰۱) و تاکتیک‌های نفوذ از قبیل مدیریت احساس (بکر و آهر، ۲۰۰۷). ماکیاولیسم در حوزه‌های مختلف مورد مطالعه مورد قرار گرفته و با سازه‌های مختلف مانند شخصیت، رهبری، رضایت شغلی و عملکرد شغلی مرتبط است. ماکیاولیسم به صفات شخصیتی مرتبط شده و همراه با خودشیفتگی و اختلالات فکری و روانی یکی

از اجزاء سه‌گانه شخصیت تاریک می‌باشد (پالهاس و ویلیامز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲). پژوهش‌ها نشان داده که ماکیاولگرها از وجدان کمتر پیروی می‌کنند چنانکه آن‌ها در محیط‌های ساختار نیافته که هنجارها و قواعد با صراحت کمتری ابلاغ شده موفق هستند و شرایط را به نفع خود مورد بهره‌برداری قرار می‌دهند (بکر و آهر، ۲۰۰۷). ماکیاولگرها همچنین سازگاری کمتری در ویژگی شخصیتی دارند. سازگاری کمتر مفهوم بدگمانی، گستاخی، شک و نفوذ در رفتار را می‌رساند که با رفتارهای ماکیاولی متناسب می‌باشند. رابطه‌ی دیگری که مورد تحقیق قرار گرفته ارتباط ماکیاولیسم با رهبری می‌باشد (دوری و گلاسکینوز<sup>۶</sup>، ۱۹۸۰) آن‌ها افراد با ماکیاولی بالا را به عنوان افرادی که نفوذ گر موفق، تمایل بالا برای کنترل و داشتن جهت‌گیری کاری مؤثر هستند در نظر گرفته‌اند. نتایج نشان می‌دهد رهبران با ماکیاولی بالا فرمان بیشتری می‌دهند و از منابع گروه بهتر استفاده می‌کنند که این به نوبه‌ی خود می‌تواند عملکرد گروه را در بلندمدت افزایش دهد؛ بنابراین رهبران با ماکیاولی بالا طیف وسیع‌تری از رفتارهای مناسب را نسبت به رهبران با ماکیاولی کم دارند اما نقطه ضعف آن‌ها این است که کمتر علاقه‌مند به حس همدردی با اعضای گروه هستند و تلاش کمتری را برای نگهداری و بقای گروه نسبت به رهبران با ماکیاول کم می‌گذارند. تحقیقات نشان می‌دهد که سطح ماکیاولیسم یک رهبر با سطح فشار شغلی ارتباط مثبتی دارد اما با رضایت شغلی ارتباط منفی دارد. داهلینگ و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۰۹) نشان دادند که کارکنان با میزان ماکیاولی بالا مستعد ابتلا به احساس منفی نگرش‌های شغلی مانند نارضایتی شغلی و زجر احساسی بالا مربوط به کار هستند. افراد با ماکیاول بالا به طور مداوم در تلاش هستند که پاداش و کنترل بیشتری بر دیگران بدست آورند، بنابراین هرگز به طور کامل از شغل خود راضی و خوشنود نیستند (سیندی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱).

5. Paulhus and Williams  
6. Drory and Gluskinos  
7. Dahling et al  
8. Cindy

1. Siegel  
2. Judge et al  
3. Deluga  
4. Gable and Topol

و عمل فرد» تعریف شده است، در واقع گفتن چیزی و عمل کردن به گونه‌ای دیگر به نوعی رعایت و حفظ هنجارهای اخلاقی در ارتباط با دیگران اما نقض آن‌ها به صورت پوشیده است (لامرس و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

#### ابعاد رفتارهای منافقانه

نفوذکنندگان غیر منصف به جای فکر کردن به عواقب اقدامات خود که در بلندمدت داشته، معمولاً روی اهداف کوتاه‌مدت و کار خود تمرکز می‌کنند (کسلر و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). هرکسی قادر است در جاتی از رفتارهای نفوذ غیرمنصفانه را به نمایش بگذارد اما برخی افراد توانایی و تمایل بیشتری به چنین رفتارهایی دارند (ویلسون و همکاران، ۱۹۹۶). افرادی که نمره‌ی بالا از اندازه‌گیری مقیاس ماکیاولی بدست می‌آورند افراد ماکیاولگر نامیده می‌شوند. چنین افرادی تمایل قوی به نفوذ، وادار کردن دیگران، کنترل، گرایش به شناخت و فاقد اثرگذاری در روابط بین فردی و اخلاق متعارف هستند (دروری و گلاسکینوس<sup>۶</sup>، ۱۹۸۰). افراد با ماکیاولی بالا درگیری احساسی کمتری با مردم و موقعیت‌ها دارند به این معنا که به احساسات، حقوق و نیازهای افراد دیگر اهمیت کمتری می‌دهند (والتر و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵).

سیاست دفعی مدیریت در قبال منابع انسانی سازمان: طرد (تنزل مقام، توهین، تحقیر و شماتت مستقیم یا غیرمستقیم) نیروهای انسانی قدیمی سازمان همان کسانی که از بدو تأسیس سازمان آن را همراهی کرده‌اند و طعم سختی‌های آغازین روزهای تکوین سازمان را چشیده‌اند (هادوی‌نژاد، ۱۳۹۰).

سیاست جذبی مدیریت در قبال منابع انسانی سازمان: جذب و حمایت از تازه واردهای نامشروع همان کسانی که بعضاً از طرق مشتبه قانونی وارد سازمان شده‌اند و اکنون ضمن کسب حمایت‌های مادی و معنوی مدیریت، تعدادی از

#### رفتارهای منافقانه

فریب و استانداردهای اخلاقی عناصر لازم در توصیف ریاکاری می‌باشد و ریاکاری بستگی به حضور مشترک آن‌ها دارد؛ اما این توصیف با ابهام روبه‌رو است (باستون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). معنای خاص نفاق که به وسیله منافع شخصی برانگیخته می‌شود چیست؟ باید آن را به سادگی به عنوان پیگیری منافع شخصی نه منافع دیگر تلقی کرد. در واقع به این معنا که شخص منافع خواسته‌های خود را بالاتر از دیگران قرار می‌دهد. از آن‌جا که منافع شخصی یک محرک انسانی است که همه جا حضور دارد. مفهوم نفاق به این شیوه منجر به این می‌شود که ما همگی منافق هستیم؛ بنابراین این سؤال باید به طور خاص مطرح شود به این شکل که در پیگیری منافع شخصی منافق چه چیزی منحصر به فرد است؟ اگر لذت تمایلات فردی تنها انگیزه آن است چرا در ریاکاری دورویی ضروری است؟ چرا منافق در قانع کردن به ظاهر اخلاقی تر از آن چه که هست می‌باشد؟ شناخت این پویایی به درک بهتر این پدیده و تمایزش با جامعه‌ستیزی می‌شود. خواسته‌ی جامعه ستیز، برای بالا کشیدن خود از طریق بهره‌برداری از دیگران است. چنین افرادی همدلی کمتری دارند و نگران خیانت به اعتماد ایجاد شده هستند (ناسو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). نفاق مفهوم پیچیده‌ی چند وجهی است و عناصر مورد نیاز برای پاسخ به یک عمل ریاکارانه به صورت گسترده توسط فلاسفه مورد بحث قرار گرفته است. رهبران و مدیران سازمان نقش بسیار مهمی در رفتار سازمانی دارند؛ زیرا رهبران رابطه بین اهداف سازمان و بهره‌وری کارکنان می‌باشند و این رهبران هستند که رفتار کارکنان را با اهداف سازمان همسو می‌کنند (گرین بام<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). فرم‌های رهبری غیر اخلاقی به عنوان رهبری منافقانه توصیف شده است. در اصطلاح مدیریت رهبران غیر اخلاقی به عنوان رهبرانی با هیجان‌ات سوء استفاده گرانه و گاهی اوقات خشونت‌آمیز توصیف شده است. نفاق اغلب در روانشناسی اجتماعی به عنوان «ناسازگاری بین قول

4. Lammers & et al

5. Kessler et al

6. Drory and Gluskinos

7. Walter et al

1. Batson, Thompson, Chen

2. Naso

3. Greenbaum

سمتهای مهم سازمان را علیرغم کفایت اشغال کرده‌اند و لذا نزد کارکنان سازمان مشروعیتی ندارند (هادوی‌نژاد، ۱۳۹۰).

### پیشینه پژوهش

در جدول ۱ به بیان پیشینه مربوط به متغیرهای پژوهش پرداخته شده است.

جدول ۱. خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام شده در حوزه خودشیفتگی، رفتارهای منافقانه و رفتار ماکیاولی‌گری

ردیف	عنوان	محقق	سال	عناوین بررسی شده
۱	خودشیفتگی مدیران؛ عامل افول سازمان‌ها و مدیریت	سعید فرجی قناتی	۱۳۸۹	اثرات خودشیفتگی مدیران در سازمان، راهکارهای غلبه بر خودشیفتگی.
۲	نقش واسطه‌ای خودشیفتگی در رابطه بین همدلی و کیفیت روابط بین شخصی	محمدعلی بشارت و همکاران	۱۳۹۰	همدلی و خودشیفتگی میزان بالایی از تغییرپذیری کیفیت روابط بین شخصی را تبیین می‌نماید.
۳	بررسی مدیریت سود و ماکیاولیسم در ایران	کریمی و همکاران	۲۰۱۴	نتایج نشان داد که بین ماکیاولیسم و مدیریت سود رابطه مثبت و معنا داری وجود دارد به این معنا که افراد با ماکیاولیسم بالا تلاششان برای اعمال نفوذ در سود بیشتر از افراد با ماکیاولی پایین است؛ همچنین دریافتند که بین سن و مدیریت سود فرصت طلبانه یک رابطه معکوس وجود دارد و مردان بیشتر از زنان مدیریت سود فرصت طلبانه را انجام می‌دهند و همچنین یک رابطه مستقیم بین ریسک‌گریزی و مدیریت سود فرصت طلبانه وجود دارد.
۴	پویاشناسی رهبری خودشیفته در سازمان‌ها جهت دست‌یابی به مدل تحقیقاتی یکپارچه	مهدی انصاری پور	۱۳۹۲	دستیابی محقق به یک مدل جامع شامل علل، ماهیت و تأثیرات مدیریت خودشیفته بر سازمان



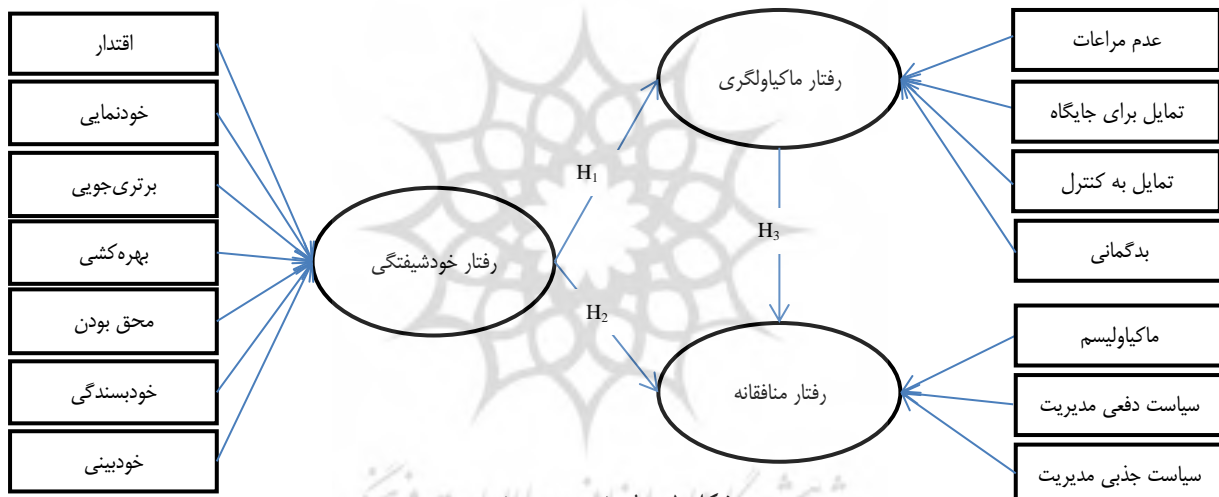
<p>آن‌ها اثر خودشیفتگی آشکار و پنهان را بر رفتار کاری غیرسازنده مورد بررسی قرار دادند، همچنین بررسی کردند که آیا رابطه بین جایگاه مدیریتی و رفتار کاری غیرسازنده مستقیم است یا با میانجی‌گری خودشیفتگی است؟ نتایج نشان داد که بسیاری از مدیران ایرانی هر دو نوع از رفتارهای خودشیفته را نشان می‌دهند به خصوص نوع آشکار را، اما خودشیفتگی پنهان پیش بین کننده قوی‌تری از رفتارهای کاری غیرسازنده بین فردی و سازمانی نسبت به خودشیفتگی آشکار است و موقعیت مدیریتی به نظر نمی‌رسد که اثر مستقیمی بر رفتار کاری غیرسازنده داشته باشد اما دارای یک اثر غیر مستقیم از طریق خودشیفتگی پنهان می‌باشد.</p>	<p>۲۰۱۴</p>	<p>آغاز، آتشگاه و تقی پور</p>	<p>خودشیفتگی و رفتارهای غیرسازنده محیط کار در میان کارکنان مدیریتی و غیر مدیریتی ایرانی</p>	<p>۵</p>
<p>بررسی خودشیفتگی، خودشیفتگی و رهبری و زمینه اخلاقی نتایج: ارتباط بین خودشیفتگی و اثرات آن بر رهبری اخلاقی و اثربخشی رهبر معکوس بود اما این ارتباط خیلی چشمگیر نبود ولی در زمینه‌های بسیار اخلاقی ارتباط بین خودشیفتگی و رهبری اخلاقی و مؤثر بارزتر بود.</p>	<p>۲۰۱۳</p>	<p>هافمن و همکاران</p>	<p>خودشیفتگی رهبر و اثرات آن بر رهبری اخلاقی و اثر بخشی رهبر با نقش میانجی زمینه اخلاقی</p>	<p>۶</p>
<p>نتایج نشان داد که خودشیفتگی اثرات مثبتی در سطوح و نمایه‌های مسئولیت اجتماعی دارد خودشیفتگی همچنین اثرات بین مسئولیت اجتماعی و عملکرد سازمانی را کاهش می‌دهد.</p>	<p>۲۰۱۵</p>	<p>پیترونکو، ایمی، ریچ و هیل</p>	<p>مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها یا خودشیفتگی مدیر عامل شرکت؟ انگیزه مسئولیت اجتماعی شرکت و عملکرد سازمانی</p>	<p>۷</p>
<p>آن‌ها تأثیر خودشیفتگی مدیر عامل شرکت را بر شکل تهاجمی فرار مالیاتی مورد بررسی قرار دادند. مطابق با تمایلات رفتاری افراد خودشیفته، از نظر آماری و اقتصادی اثرات قابل توجهی از خودشیفتگی مدیر عامل شرکت بر احتمال این‌که مدیر عامل شرکت درگیر در فرار مالیاتی شود وجود دارد.</p>	<p>۲۰۱۵</p>	<p>اولسن و استکلبرگ</p>	<p>خودشیفتگی مدیر عامل و فرار مالیاتی</p>	<p>۸</p>

۹	بررسی رابطه میزان شخصیت ماکیاولگرایی مدیران با سکوت سازمانی کارکنان.	حسینی و زینلی فرد	۱۳۹۱	نتایج این پژوهش نشان داد که بین شخصیت ماکیاولی مدیران و سکوت سازمانی و ابعاد آن از قبیل باورهای درونی مدیران و ترس از بازخورد منفی رابطه مثبت و معنا داری وجود دارد.
۱۰	بررسی نقش همدلی و باورهای ماکیاولیستی در کفایت و عدم کفایت اجتماعی دانش آموزان نه تا دوازده ساله.	عارفی و لطیفیان	۱۳۹۰	نتایج: بین همدلی گرم و باورهای ماکیاولیستی رابطه ی منفی وجود دارد و بین باورهای ماکیاولیستی با کفایت اجتماعی رابطه منفی و با عدم کفایت اجتماعی رابطه ی مثبت و همچنین رابطه ی همدلی گرم با کفایت اجتماعی مثبت و با عدم کفایت اجتماعی منفی بود. باورهای ماکیاولیستی و همدلی گرم از توان لازم برای پیش بینی کفایت و عدم کفایت اجتماعی دانش آموزان برخوردار بودند .
۱۱	آیا خود شیفتگان و ماکیاول‌های بالا بیشتر توانمندند؟	یزدی و ماستامیل ۱	۲۰۱۴	نتایج نشان داد که خودشیفتگی رابطه‌ی مثبتی با توانمند سازی روانشناختی دارد؛ اما رابطه‌ی بین ماکیاولیسم و توانمندسازی روانشناختی معنا دار نیست.
۱۲	ماکیاولیسم کارکنان به رفتار غیر اخلاقی: نقش سرپرستی سوء استفاده‌گرانه به عنوان یک صفت فعال	گرین بام و همکاران ۲	۲۰۱۴	آن‌ها به این نتیجه رسیدند که بین ابعاد ماکیاولی از قبیل: عدم اعتماد به دیگران، تمایل به کنترل، تمایل به جایگاه یا مقام و نفوذ غیر اخلاقی و رفتار غیر اخلاقی رابطه مثبت وجود دارد؛ همچنین سرپرستی سوء استفاده‌گرانه رابطه مثبت بین ابعاد ماکیاولیسم و رفتار غیر اخلاقی را میانجی‌گری می‌کند. یافته‌های تجربی این پژوهش حاکی از آن است که تعامل بین تمایل به کنترل و سرپرستی سوء استفاده‌گرانه پیش‌بینی کننده اولیه برای رفتار غیر اخلاقی می‌باشد.
۱۳	آیا رهبران معتبر همواره اخلاقی هستند؟ نقش ماکیاولیسم در رابطه بین رهبری معتبر و اخلاقیات	سنجاییه و همکاران ۳	۲۰۱۴	نتایج نشان داد که ماکیاولیسم رابطه مثبت بین استدلال اخلاقی و رهبری معتبر را خنثی می‌کند و به طور کلی نشان دادند، زمانی که میزان ماکیاولیسم بالاست رابطه مثبت بین استدلال اخلاقی و رهبری معتبر و همچنین رابطه مثبت بین رهبری معتبر و اقدامات اخلاقی عکس می‌شود.

1. Yazdi & Mustamil
2. Greenbaum & et al
3. Sendjaya et al

### مدل مفهومی پژوهش

برای ساختن مدل تحلیلی، محقق نهایتاً می‌تواند به دو شیوه متفاوت عمل کند که میانشان تفاوت مشخصی وجود ندارد: یا ابتدا از تدوین فرضیه‌ها شروع می‌کند و در مرتبه بعدی به مفاهیم می‌پردازد، یا اینکه راه معکوسی را طی می‌کند (دهقانی سلطانی و همکاران، ۱۳۹۲). بنابراین با توجه به استدلال فوق، فرضیات تعریف شده، نظر اساتید و خبرگان در زمینه رفتار سازمانی و همچنین، بر اساس مبانی نظری تحقیق، مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل ۱ طراحی و تدوین شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

داده شد و از آنان خواسته شد که پرسشنامه مذکور را به دقت مطالعه کرده و به پرسش‌های آنان پاسخ دهند (سرمد و همکاران، ۱۳۹۲). برای به دست آوردن حجم نمونه از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است:

$$n = \frac{4588 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{4587 \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 355$$

لازم به ذکر است که برای به دست آوردن حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان نیز حجم نمونه ۳۵۵ نفر به دست آمد و همان‌طور که در جدول ۲ آمده است این نمونه با نسبت معین برای هر یک از جامعه‌ها مشخص شده است (سرمد و همکاران، ۱۳۹۲).

### روش پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس هدف یک تحقیق کاربردی و همچنین بر اساس چگونگی به دست آوردن داده‌های مورد نیاز، از نوع پژوهش‌های توصیفی و همبستگی می‌باشد. جامعه آماری در تحقیق حاضر کلیه کارکنان سازمان‌های دولتی در شهر کرمانشاه می‌باشد که تعداد آن‌ها برابر با ۴۵۸۸ نفر بوده که در ۱۲ سازمان دولتی مشغول انجام وظیفه هستند. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ساده استفاده می‌شود، بدین ترتیب که پرسشنامه‌های پژوهش در اختیار کارکنان شرکت‌های سازمان‌های دولتی در شهر کرمانشاه قرار

جدول ۲. تعداد سازمان‌های در شهر کرمانشاه و حجم نمونه

ردیف	عنوان سازمان‌ها	حجم جامعه	حجم نمونه
۱	سازمان تعاون، کار و رفاه اجتماعی	۱۹۰	۱۵
۲	سازمان آموزش و پرورش	۹۴۲	۷۳
۳	سازمان صنعت، معدن و تجارت	۳۲۰	۲۵
۴	سازمان بنیاد شهید و امور ایثارگران	۳۷۰	۲۹
۵	سازمان جهاد کشاورزی	۶۰۰	۴۶
۶	سازمان راه و شهرسازی	۹۶۹	۷۵
۷	سازمان بهزیستی	۶۴۰	۵۰
۸	سازمان تبلیغات اسلامی	۸۰	۶
۹	سازمان امور اقتصاد و دارایی	۱۱۰	۸
۱۰	سازمان مدیریت و برنامه ریزی	۱۰۵	۸
۱۱	سازمان میراث فرهنگی و گردشگری	۱۶۲	۱۲
۱۲	سازمان تعاون روستایی	۱۰۰	۸
مجموع		۴۵۸۸	۳۵۵

در پژوهش حاضر، یک پرسشنامه استاندارد که بررسی ارتباط بین خودشیفتگی مدیران و رفتارهای منافقانه با نقش میانجی رفتار ماکیاولی گری مدیران در سازمان‌های دولتی شهر- کرمانشاه را می‌سنجد، توسط محقق تهیه و تنظیم گردیده شده است. این پرسشنامه دارای ۶۷ سؤال می‌باشد که برای پایایی آن نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مذکور برابر با ۰/۷۵۲ می‌باشد.

در پژوهش حاضر، یک پرسشنامه استاندارد که بررسی ارتباط بین خودشیفتگی مدیران و رفتارهای منافقانه با نقش میانجی رفتار ماکیاولی گری مدیران در سازمان‌های دولتی شهر- کرمانشاه را می‌سنجد، توسط محقق تهیه و تنظیم گردیده شده است. این پرسشنامه دارای ۶۷ سؤال می‌باشد که برای پایایی آن نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مذکور برابر با ۰/۷۵۲ می‌باشد.

جدول ۳. ضریب آلفای کرونباخ مربوط به هر یک از متغیرها

پرسشنامه	آلفای کرونباخ	منبع
خودشیفتگی	۰/۸۰۷	محقق ساخته
رفتار ماکیاولیگری	۰/۷۴۵	محقق ساخته
رفتار منافقانه	۰/۷۰۶	محقق ساخته

شاخص‌ها عبارتند از:  $GFI$ ،  $AGFI$ ،  $RMSR$ . حالت‌های

بهینه برای این آزمون‌ها به شرح زیر است:

(۱) آزمون  $\chi^2$  هرچه کمتر باشد بهتر است، زیرا این آزمون اختلاف بین داده و مدل را نشان می‌دهد.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این قسمت با انجام تحلیل مناسب به آزمون فرضیات تحقیق خواهیم پرداخت. برای آزمون فرضیات از ضریب همبستگی و مدل معادلات ساختاری با بهره‌گیری از نرم‌افزار LISREL و SPSS استفاده شده است. مهم‌ترین این

1. Goodness of Fit Index
2. Adjusted Goodness of Fit Index
3. Root Mean Square Residuals

## آزمون شدت همبستگی

در جدول ۴ همبستگی اسپیرمن بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود بین تمام متغیرهای پژوهش همبستگی مثبت و معنادار در سطح اطمینان ۹۵ درصد وجود دارد.

(۲) آزمون GFI و AGFI از ۹۰ درصد بایستی بیشتر باشد.

(۳) آزمون RMSR هرچه کمتر باشد بهتر است، زیرا این آزمون یک معیار برای میانگین اختلاف بین داده‌های مشاهده شده و داده‌های مدل است (دهقانی سلطانی و همکاران، ۱۳۹۲).

جدول ۴. همبستگی بین متغیرهای پژوهش

رفتار منافقانه	رفتار ماکیاولیگری	خودشیفتگی	
*۰/۶۸۲	*۰/۶۲۸	۱	خودشیفتگی
*۰/۶۹۷	۱	-	رفتار ماکیاولیگری
۱	-	-	رفتار منافقانه

\* در خطای ۰/۰۵ معنادار است.

سوال‌هایی طراحی شده، لازم است تحلیل عاملی تاییدی در دو مرتبه اول و دوم صورت پذیرد (حمیدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱). با توجه به اینکه تمامی متغیرهای پژوهش دارای بعد می‌باشد، برای روایی آن از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول و دوم استفاده شده است.

## تحلیل عاملی تاییدی (روایی سازه) متغیرهای پژوهش

در تحلیل عاملی تاییدی، پژوهشگر به دنبال دریافت این مطلب است که آیا سوال‌های پژوهش قابلیت سنجش متغیر مورد نظر را دارا هستند؛ از سویی با توجه به اینکه متغیرهای پژوهش حاضر دارای ابعادی هستند که برای هر یک از ابعاد

جدول ۵. تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول و دوم متغیرهای پژوهش

متغیر	ابعاد	ضریب استاندارد	عدد معناداری	سوال‌ها	ضریب استاندارد	عدد معناداری
خودبسندهی		۰/۷۶	۱۱/۶۴	سوال ۱	۰/۷۴	-
				سوال ۲	۰/۸۰	۱۴/۶۱
				سوال ۳	۰/۷۳	۱۳/۴۰
				سوال ۴	۰/۸۲	۱۵/۰۷
				سوال ۵	۰/۸۲	۱۵/۰۵
خودشیفتگی	اقتدار	۰/۵۶	۷/۲۳	سوال ۱	۰/۵۱	-
				سوال ۲	۰/۵۳	۷/۶۰
				سوال ۳	۰/۵۲	۷/۴۵
				سوال ۴	۰/۵۱	۷/۳۹
				سوال ۵	۰/۷۸	۹/۴۰
				سوال ۶	۰/۸۲	۹/۵۹
				سوال ۷	۰/۶۹	۸/۸۵
				سوال ۸	۰/۸۲	۹/۶۰

-	۰/۷۳	سوال ۱	۱۱/۲۴	۰/۷۵	برتری جویی	رفتار ماکیاوولگری
۱۴/۶۲	۰/۸۴	سوال ۲				
۱۳/۰۱	۰/۷۴	سوال ۳				
۱۱/۸۸	۰/۶۷	سوال ۴				
۱۱/۷۵	۰/۶۶	سوال ۵				
-	۰/۵۸	سوال ۱	۵/۶۸	۰/۵۱	خودنمایی	
۶/۸۰	۰/۵۷	سوال ۲				
۷/۶۴	۰/۵۷	سوال ۳				
۷/۱۷	۰/۵۱	سوال ۴				
۹/۲۹	۰/۸۸	سوال ۵				
۹/۳۳	۰/۸۹	سوال ۶				
۹/۱۷	۰/۸۴	سوال ۷				
-	۰/۷۶	سوال ۱	۱۲/۰۸	۰/۷۷	بهره‌کشی	
۱۵/۳۷	۰/۸۱	سوال ۲				
۱۴/۹۰	۰/۷۹	سوال ۳				
۱۴/۱۳	۰/۷۵	سوال ۴				
۱۲/۴۸	۰/۶۷	سوال ۵				
-	۰/۷۸	سوال ۱	۱۱/۱۲	۰/۷۰	خودبینی	
۱۵/۷۳	۰/۸۴	سوال ۲				
۱۵/۳۲	۰/۸۱	سوال ۳				
-	۰/۷۱	سوال ۱	۷/۹۱	۰/۵۱	محق بودن	
۱۲/۴۴	۰/۷۰	سوال ۲				
۱۳/۵۲	۰/۷۷	سوال ۳				
۱۳/۲۵	۰/۷۵	سوال ۴				
۱۴/۳۴	۰/۸۲	سوال ۵				
۱۴/۲۹	۰/۸۱	سوال ۶				
-	۰/۸۱	سوال ۱	۷/۷۶	۰/۷۱	عدم مراعات اصول اخلاقی	
۱۸/۸۲	۰/۸۷	سوال ۲				
۱۷/۷۳	۰/۸۳	سوال ۳				
۱۶/۲۸	۰/۷۸	سوال ۴				
۱۴/۲۲	۰/۷۰	سوال ۵				
-	۰/۸۰	سوال ۱	۶/۵۶	۰/۵۴	تمایل به کنترل بر روی دیگران	
۱۵/۵۶	۰/۸۲	سوال ۲				
۱۱/۷۷	۰/۶۸	سوال ۳				
-	۰/۸۶	سوال ۱	۵/۳۷	۰/۶۶	تمایل برای جایگاه یا مقام	
۱۸/۰۱	۰/۸۵	سوال ۲				
۱۷/۷۴	۰/۸۳	سوال ۳				
-	۰/۷۷	سوال ۱	۷/۹۹	۰/۸۲	بدگمانی به	

۱۶/۲۴	۰/۸۴	سوال ۲			دیگران	
۱۴/۲۴	۰/۷۵	سوال ۳				
۱۳/۸۴	۰/۷۳	سوال ۴				
۱۲/۹۳	۰/۶۹	سوال ۵				
-	۰/۸۲	سوال ۱	۱۲/۰۴	۰/۹۸	ماکیاولیسم	رفتار منافقانه
۱۸/۸۲	۰/۸۶	سوال ۲				
۱۷/۱۷	۰/۸۱	سوال ۳				
۱۵/۴۸	۰/۷۵	سوال ۴				
-	۰/۸۰	سوال ۱	۱۰/۸۳	۰/۸۲	سیاست دفاعی	
۱۳/۲۹	۰/۸۳	سوال ۲			مدیریت در	
۱۸/۳۸	۰/۸۷	سوال ۳			قبال منابع	
۱۷/۰۹	۰/۸۲	سوال ۴			انسانی	
-	۰/۷۳	سوال ۱	۶/۲۰	۰/۳۹	سیاست جذبی	
۱۴/۳۲	۰/۸۳	سوال ۲			مدیریت در	
۱۳/۹۶	۰/۸۰	سوال ۳			قبال منابع	
۱۳/۲۹	۰/۷۶	سوال ۴			انسانی	

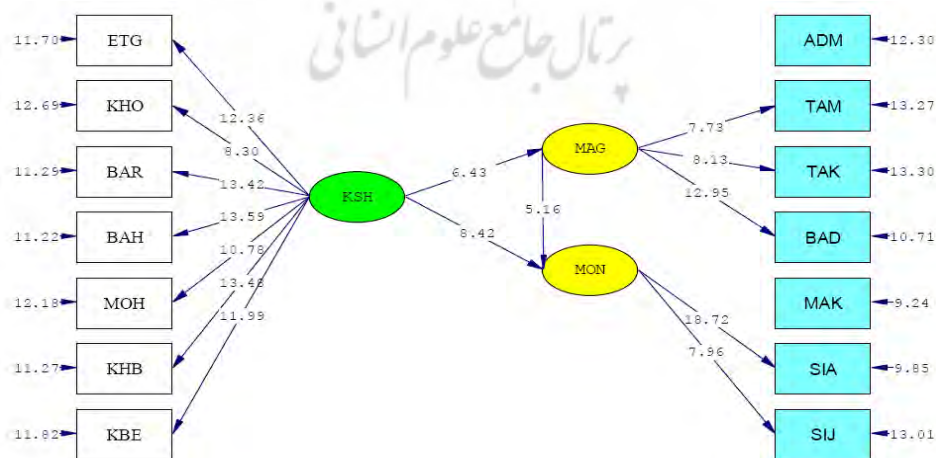
همان‌طور که در جدول ۵ نشان داده شده است، تمامی بارهای عاملی مربوط به متغیرهای پژوهش از ۰/۵ بیشتر می‌باشد که این نشان می‌دهد ابزار سنجش از روایی لازم برخوردار می‌باشد.

حالت ضرایب معناداری آورده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود مدل مربوطه از برازش خوبی برخوردار است. همچنین در نمودار ۱ مدل تخمین زده شده در حالت ضرایب معناداری نشان داده شده است. در این حالت در صورتیکه مقدار T-Value از ۱/۹۶ بیشتر و یا از ۱/۹۶- کمتر باشد، فرضیه صفر رد و فرضیه یک تأیید می‌گردد.

همان‌طور که در جدول ۵ نشان داده شده است، تمامی بارهای عاملی مربوط به متغیرهای پژوهش از ۰/۵ بیشتر می‌باشد که این نشان می‌دهد ابزار سنجش از روایی لازم برخوردار می‌باشد.

#### آزمون فرضیات پژوهش

برای بررسی فرضیات پژوهش از نرم‌افزار LISREL استفاده شده است. در جدول ۶ شاخص‌های نیکویی برازش مدل در



Chi-Square=211.34, df=74, P-value=0.00000, RMSEA=0.029

نمودار ۱. مدل تخمین زده شده در حالت ضرایب معناداری

جدول ۶. شاخص‌های نیکویی برازش برای مقادیر سمت راست و چپ مدل

ردیف	معیارهای برازش مدل	شاخص	بعد	حد مطلوب	نتیجه
۱	کای دو نسبی	$\chi^2/df$	۲/۸۵	$۳ >$	قابل قبول
۲	ریشه میانگین مجذورات تقریب	RMSEA	۰/۰۲۹	$۰/۱ >$	بrazش خوب
۳	ریشه مجذور مانده‌ها	PMR	۰/۰۶۲	حدود صفر	قابل قبول
۴	شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۰	$۰/۹۰ <$	بسیار خوب
۵	شاخص نرم برازندگی	NNFI	۰/۹۰	حدود یک	بسیار خوب
۶	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۱	$۰/۹۰ <$	بسیار خوب
۷	شاخص برازش نسبی	RFI	۰/۹۲	$۰/۹۰ <$	بسیار خوب
۸	شاخص برازش اضافی	IFI	۰/۹۱	$۰/۹۰ <$	بسیار خوب
۹	شاخص برازندگی	GFI	۰/۹۴	$۰/۹۰ <$	بسیار خوب
۱۰	بrazندگی تعدیل یافته	AGFI	۰/۹۲	$۰/۹۰ <$	بسیار خوب

همچنین شاخص‌های CR و AVE برای مدل محاسبه گردید

که مقادیر محاسبه شده در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۷. مقادیر CR و AVE محاسبه شده

ردیف	معیارهای برازش مدل	شاخص	بعد	حد مطلوب	نتیجه
۱	پایایی ترکیبی	CR	۰/۸۴	$۰/۷ <$	قابل قبول
۲	روایی همگرا	AVR	۰/۷۶	$۰/۵ <$	قابل قبول

نتایج مربوط به آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری و

فرضیات پژوهش در جدول ۸ آمده است.

جدول ۸. ضرایب مسیر و مقادیر معنادار مربوط به آن

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	t	سطح معناداری	نتیجه
۱	خودشیفتگی --> رفتار ماکیاولی‌گری	۰/۷۴	۶/۴۳	۰/۰۰۰	تایید
۲	خودشیفتگی --> رفتار منافقانه	۰/۸۷	۸/۴۲	۰/۰۰۰	تایید
۳	رفتار منافقانه --> رفتار ماکیاولی‌گری	۰/۶۶	۵/۱۶	۰/۰۰۰	تایید

به دست آمده مدل ساختاری رفتار ماکیاولی‌گری، خود شیفتگی و رفتارهای منافقانه را نشان می‌دهد. ضرایب به دست آمده زمانی معنادار می‌باشند که مقدار آزمون معناداری آن‌ها از عدد ۱/۹۶ بزرگتر و از عدد ۱/۹۶- کوچکتر باشد. همان‌طور که

در آزمون فرضیه مورد نظر با استفاده از مدل معادلات ساختاری، اولاً خروجی نرم‌افزار نشان‌دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته برای آزمون فرضیه اصلی اول، دوم و سوم است. همچنین نمودار ۱، معناداری ضرایب و پارامترهای



ماهیت پستهای مدیریتی به طور معمول به خودشیفتگی منجر می شوند به خاطر نیاز آنها برای دستیابی به سلطه بر دیگران (کمپل و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). امروزه، اخلاق تأثیر قابل توجه بر عملکرد کسب و کار دارد (لایندفلت و ترنوس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶) و ارزش مسائل اخلاقی در به دست آوردن قدرت، توسط مدیران نباید نادیده گرفته شود. انتظار می رود از آنها که در دنیای کسب و کار جو اخلاقی و اعتماد را در روابط ایجاد کنند (کروسبی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸).

در فرضیه اول به بررسی ارتباط بین خودشیفتگی مدیران و رفتارهای ماکیاولیگری پرداخته شد و با توجه به نتایج آماری ضرایب معناداری میان خودشیفتگی و رفتار ماکیاولیگری برابر با ۶/۴۳ می باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می دهد بین خودشیفتگی و رفتار ماکیاولیگری ارتباط معناداری وجود دارد؛ با توجه به این نتایج می توان ادعا کرد که بین خودشیفتگی مدیران و رفتارهای ماکیاولیگری ارتباط معناداری وجود دارد که از نظر منطقی و تئوریک نیز مورد تایید است زیرا بی ثباتی و تضادی که در روان افراد خودشیفته وجود دارد باعث ایجاد عملکردهایی می شود که سازنده نیست و به نوعی مانع رشد و پیشرفت خود و دیگران و در نهایت سازمان می گردند. افزایش حس محق بودن فرد خودشیفته پیامدهایی مخربی در روابط بین شخصی آنها دارد (سترلان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). هر چه فضای سازمان بر مبنای رفتارهای خودشیفتگی استوار باشد می توان انتظار رفتارهای غیر اخلاقی بیشتری را در سازمان داشت.

مک هاسکی<sup>۵</sup> (۱۹۹۵) بیان داشت که گرایش های خودشیفتگی ممکن است چشم انداز و سبک میان فردی از کسانی که امتیاز بالایی در ماکیاولیسم بدست می آورند فراهم کند.

در فرضیه دوم به بررسی ارتباط خودشیفتگی مدیران و رفتارهای منافقانه پرداخته شد و با توجه به نتایج آماری ضرایب معناداری میان خودشیفتگی و رفتارهای منافقانه برابر

مشاهده می شود ضرایب معناداری خود شیفتگی و رفتار ماکیاولیگری برابر با ۶/۴۳ می باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می دهد رفتار ماکیاولیگری ارتباط بین خود شیفتگی و رفتارهای منافقانه را میانجی گری می کند. ضرایب معناداری میان خودشیفتگی و رفتار منافقانه برابر با ۸/۴۲ می باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می دهد بین خودشیفتگی و رفتار ماکیاولیگری ارتباط معناداری وجود دارد. ضرایب معناداری میان رفتار منافقانه و رفتارهای ماکیاولیگری برابر با ۵/۱۶ می باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می دهد بین رفتار ماکیاولیگری و رفتارهای منافقانه ارتباط معناداری وجود دارد.

## بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش مطالعه و بررسی ارتباط بین خودشیفتگی مدیران و رفتارهای منافقانه با نقش میانجی رفتارهای ماکیاولیگری مدیران در سازمان های دولتی شهر کرمانشاه است. با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش، می توان چنین بیان کرد که خودشیفتگی مدیران بر رفتار ماکیاولیگری آنها تأثیر گذاشته و رفتار ماکیاولیگری هم باعث بروز رفتار منافقانه می شود. این امر احتمالاً به این دلیل می باشد که مدیران برای ارضاء نیاز خودشیفتگی خود از سازمان و کارکنان به عنوان ابزاری برای رسیدن به نیازهای شخصی خود استفاده می کنند و فارغ از ارزش های اخلاقی همه چیز را فدای رسیدن به اهداف شخصی خود می کنند و با هر کسی که احساس کنند نسبت به مقام وی چشم طمع دوخته به رقابت می پردازند. از سوی دیگر ماکیاولیگرها که برای رسیدن به قدرت بیشتر معتقدند هدف وسیله را توجیه می کند و همواره به سمت منبع قدرت کشش دارند؛ بنابراین تمایل آنها برای کسب قدرت باعث می شود تا نزد کسانی که شانس کسب قدرت در سازمان را دارند خوب و موجه جلوه کنند به این امید که از قدرت منتفع شوند و اثرات خودشیفتگی مدیران و رفتارهای ماکیاولیگری زمینه را برای ایجاد رفتارهای منافقانه در آنها فراهم می کند. بسیاری از محققان بر این باورند که

1. Campbell & et al
2. Lindfelt and Tornroos
3. Crosbie
4. Strelan
5. Mchoskey

پژوهش خود نشان داد، کسانی که مرتکب رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان شده بودند به لحاظ رفتاری ماکیاولیسم بالایی داشتند و برای رسیدن به قدرت بیشتر حاضر بودند از هر ابزاری بهره گیرند؛ آنها در این راستا و برای اجابت میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده طلبانه چندسویه، به رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی اقدام می نمودند.

از خلال نتایج پژوهش، برای مدیران و رهبران سازمانها پیشنهادهای زیر ارائه می شود:

- تدوین اصول و الزامات اخلاقی به صورت دقیق و شفاف؛ که باید مراقب بود این اصول و الزامات جنبه‌ی تریبی و لوکس پیدا نکنند چرا که در این صورت کاربردی نخواهد داشت.
- در مشاغلی که افراد بکار گرفته شده‌اند بازبینی صورت گرفته و انطباق میان شغل، الزامات آن و ویژگی‌های شخصیتی افراد مورد توجه قرار گیرد.
- با توجه به اینکه در سازمانها برخی از رفتارهای خودخواهانه و جهت‌گیری‌های خاص مشاهده می‌شود. لذا پیشنهاد می‌شود که برای مدیران و کارکنان سازمان، فضاهایی در نظر گرفته شود که بتوانند گرایش‌ها و جهت‌گیری‌های فردی خود را بروز دهند. مهم‌ترین نتایج در نظر گرفتن ترجیحات افراد ایجاد حس امنیت روانی برای افراد و در نهایت بروز خلاقیت‌ها و توانایی‌های افراد خواهد بود.
- تقویت کار گروهی در سازمانها و ایجاد زمینه‌ی لازم در مدیران و رهبران سازمان برای جلوگیری از فردگرایی به نحوی که افراد با قرارگرفتن در کنار سایر افراد، در معرض تعهدات کار گروهی قرار گرفته و از فردگرایی که مشاهده می‌شود منجر به اتخاذ تصمیمات نادرست در سازمان می‌شود شود جلوگیری شود.

با ۸/۴۲ می‌باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می‌دهد بین خودشیفتگی و رفتارهای منافقانه ارتباط معناداری وجود دارد؛ با توجه به این نتایج می‌توان ادعا کرد که بین خودشیفتگی مدیران و رفتارهای منافقانه ارتباط معناداری وجود دارد که از نظر منطقی و تئوریک نیز مورد تایید است چراکه مدیرانی که دارای چنین ویژگی شخصیتی هستند تمایل دارند در اذهان اعضای سازمان چهره‌ای موجه از خود پدید آورند؛ بنابراین انتظار می‌رود مدیران خودشیفته برای ایجاد ذهنیت مثبت در اذهان دیگران به رفتارهای مبادرت ورزند که چندان منطبق با واقعیت وجودی آنها نیست. ناسو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) عنوان می‌کند که نفاق از آسیب‌شناسی خودشیفتگی یا تشکیلات فرا من مفهوم سازی شده است. در واقع روانشناسان مشاهده چنین رفتاری را به عنوان بازتابی از ضعف فرا من و خودشیفتگی پاتولوژیک می‌دانند (ناسو، ۲۰۰۷). رانگل (۱۹۸۰-۱۹۷۶) نفاق را به عنوان ویژگی‌ای می‌بیند که توسط صفات خودشیفتگی برانگیخته می‌شود که ارزش‌های اخلاقی را تضعیف می‌کند و با ضعف فرامن و سوء استفاده از قدرت برای تسهیل در دستیابی به آرزوها تعیین هویت می‌کند (ناسو، ۲۰۰۷).

در فرضیه سوم به بررسی ارتباط رفتارهای ماکیاولگری و رفتارهای منافقانه پرداخته شد و با توجه به نتایج آماری ضرایب معناداری میان رفتار ماکیاولگری و رفتارهای منافقانه برابر با ۵/۱۶ می‌باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می‌دهد بین رفتار ماکیاولی‌گری و رفتارهای منافقانه ارتباط معناداری وجود دارد؛ با توجه به این نتایج می‌توان ادعا کرد که بین رفتار ماکیاولی‌گری و رفتارهای منافقانه ارتباط معناداری وجود دارد که از نظر منطقی و تئوریک نیز مورد تایید است. در سازمانی که تفکرات ماکیاولیستی، یعنی کسب قدرت به هر وسیله‌ای حاکم باشد، منفعت طلبی شخصی در این سازمان نهادینه می‌شود و انتظار می‌رود مدیرانی که نسبت به دیگران به طور فرصت طلبانه رفتار می‌کنند رفتارهای منافقانه بیشتری را از خود بروز دهند. هادوی نژاد و همکاران (۱۳۹۰) در

مشابهی در جوامع آماری و قلمروهای مکانی دیگری نیز انجام شوند.

- به دلیل پژوهش اندک در زمینه‌ی خودشیفتگی مدیران و رفتارهای منافقانه با توجه به نقش رفتارهای ماکیاولی‌گری انجام پژوهش در این زمینه به پژوهش‌گران توصیه می‌شود.

### منابع

• انصاری پور، مهدی. (۱۳۹۲). "پویاشناسی رهبری خودشیفته در سازمان‌ها جهت دست یابی به مدل تحقیقاتی یکپارچه"، اولین همایش ملی توسعه دانش بنیان صنایع نفت، گاز و پتروشیمی ماهشهر، منطقه ویژه اقتصادی، سایت پنج، شرکت پتروشیمی رازی، صص ۶-۱.

• بشارت، محمدعلی؛ خدابخش، محمدرضا؛ فراهانی، حجت‌الله و رضازاده، سید محمدرضا. (۱۳۹۰). "واسطه‌ای خودشیفتگی در رابطه بین همادلی و کیفیت روابط بین شخصی"، فصلنامه روانشناسی کاربردی، ۵(۱۷)، صص ۲-۷.

• حسینی، امیرحسین و زینلی فرد، محمدرضا (۱۳۹۱). "بررسی رابطه میزان شخصیت ماکیاولی‌گرایی مدیران با سکوت سازمانی کارکنان"، صص ۱۴-۱.

• حمیدی‌زاده، محمدرضا. یزدانی، ناصر. عالم‌تبریز، اکبر. و خورشیدی، غلامحسین. (۱۳۹۱). "طراحی و اعتبارسنجی مدل تبلیغات الکترونیکی". مجله چشم-انداز مدیریت بازرگانی، ۱۱، صص ۹۹-۸۱.

• دهقانی‌سلطانی، مهدی. محمدی، اسفندیار. پوراشرف، یاسان. و سایه‌میری، کورش. (۱۳۹۲). "بررسی عوامل مؤثر بر ارزیابی نگرش مصرف-کنندگان از توسعه برند"، مدیریت بازرگانی، ۵(۱)، صص ۱۰۴-۸۵.

• فراهم کردن شرایطی برای اعضای سازمان که بتوانند بدون هیچ هراسی به طور شفاف و صریح همدیگر را نقد کنند.

• شایسته سالاری مدیران برای سازمان امری حیاتی است چرا که مدیران با ویژگی‌های منفی باعث دامن زدن به رفتارهایی می‌شوند که حیات سازمان‌ها را با خطر مواجه می‌کنند.

• به هنگام کارمندگزینی، باید نهایت دقت را داشت که از جذب کارکنان با زمینه خود شیفتگی و ماکیاولیسم بالا خودداری شود.

• فراهم کردن زمینه لازم برای گذراندن آموزش-هایی در خصوص اخلاق مدیریتی برای مدیران و کارکنان سازمان.

• در ارزشیابی مدیران سعی شود نظر کارکنان تحت سرپرستی را در خصوص رعایت اخلاق نسبت به زیر دستان و ارباب رجوع اخذ شود.

• استقرار نظام متمرکز گزینش و شفافیت در فرآیند و نتایج انتخاب و نیز برقراری سازوکارهای روشن در انتصاب و ارتقای مدیران.

• از بین بردن تبعیض در پرداخت حقوق و دستمزد در سطوح مختلف و حتی الامکان در سازمان‌های مختلف دولتی.

### پیشنهاد به محققین آینده

• با توجه به اینکه این پژوهش در سازمان‌های دولتی صورت گرفته پیشنهاد می‌شود این موضوع به صورت مقایسه‌ای بین چند سازمان دولتی صورت گیرد.

• جامعه آماری و قلمرو مکانی این پژوهش محدود به کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمانشاه بود، این محدودیت از میزان تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش به دیگر سازمان‌ها می‌کاهد؛ بنابراین، توصیه می‌شود پژوهش‌های

- سرمده، زهره، بازرگان، عباس. و حجازی، الهه. (۱۳۹۲). "روشن‌های تحقیق در علوم رفتاری". تهران: موسسه انتشارات آگاه.
- عارفی، مژگان و لطیفیان، مرتضی. (۱۳۹۰). "بررسی نقش همدلی و باورهای ماکیاولیستی در کفایت و عدم کفایت اجتماعی دانش آموزان نه تا دوازده ساله"، مجله‌ی مطالعات آموزش و یادگیری، ۳(۱)، صص ۸۲-۶۱.
- فرجی قناتی، سعید. (۱۳۸۹). "خودشیفتگی مدیران؛ عامل افول سازمان‌ها و مدیریت آن"، ماهنامه اتاق بازرگانی، ۵۱۵، صص ۱۳-۱۱.
- هادوی نژاد، مصطفی. (۱۳۹۰). "کاووش پدیده رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان: خلق و آزمون نظریه‌ای داده بنیاد با استفاده از پژوهش روش‌های آمیخته اکتشافی"، رساله دکتری مدیریت رفتاری دانشگاه تربیت مدرس.
- Aghaz, A., Atashgah, M.S.S., & Zoghipour, M. (2014). "Narcissism and counterproductive workplace behaviors among Iranian managers and nonmanagerial employees". *Asian Journal of Business Ethics*, 3(2), 155-169.
- Batson, C.D., Thompson, E.R., & Chen, H. (2002). "Moral hypocrisy: Addressing some alternatives". *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 330-339.
- Becker, J.A.H. & O'Hair, H.D. (2007). "Machiavellians' Motives in Organizational Citizenship Behavior". *Journal of Applied Communication Research*, 35(3), 246-267.
- Blair, C.A., Hoffman, B.J., & Helland, K.R. (2008). "Narcissism in organizations: a multisource appraisal reflects different perspectives". *Human Performance*, 21, 254-276.
- Buchanan, D.A. (2008). "You stab my back, I'll stab yours: Management experience and perceptions of organization political behavior". *British Journal of Management*, 19(1), 49-64.
- Campbell, W.K., Hoffman, B.J., Campbell, S.M., & Marchisio, G. (2011). "Narcissism in organizational contexts". *Human Resource Management Review*, 21(4), 268-284.
- Caers, R., Du Bois, C., Jegers, M., De Gieter, S., De Cooman, R., & Pepermans, R. (2009). "A micro-economic perspective on manager selection in nonprofit organizations". *European Journal of Operational Research*, 192(1), 173-197.
- Chatterjee, A., Hambrick, D. (2007). "Narcissistic chief Executive officers and their effects on company strategy and performance". *Administrative science Quarterly*, 52, 351-386.
- Chen, S.Y. (2010). "Relations of Machiavellianism with emotional blackmail orientation of salespeople". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 294-298.
- Cindy, L. (2011). "The influence of Machiavellian leadership on employee's work behavior". 1-41.
- Crosbie, R. (2008). "Who defines ethics in your organization?". *Journal of Industrial and Commercial Training*, 40(4), 181-187.
- Deluga, R.J. (1997). "Relationship among American Presidential Charismatic Leadership", Narcissism and Rated Performance. *Leadership Quarterly*, 8, 49-65.
- Deluga, R.J. (2001). "American presidential Machiavellianism: Implications for charismatic leadership and rated performance". *The Leadership Quarterly*, 12(3), 339-363.
- Dollman, A. (2011). "Narcissism in the Workplace and its Effects on an Organization". Woodbury University, 1-13.
- Drory, A., & Gluskinos, U.M. (1980). "Machiavellianism and Leadership". *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 81-86.
- Foster, J.D., Campbell, W.K. (2007). "Are there such things as "narcissists" in social psychology? A taxometric analysis of the Narcissistic Personality Inventory. *Personality and Individual Differences*. 43(6), 1321-1332.
- Frino, A., Lim, M., Mollica, V., & Palumbo, R. (2014). "CEO Narcissism and Earnings Management". Available at SSRN 2539555. 1-28.
- Gable, M., & Topol, M.T. (1991). "Machiavellian Managers: Do They Perform Better?". *Journal of Business Psychology*, 5(3), 355-365.
- Goncalo, J.A., Flynn, F.J., & Kim, S.H. (2010). "Are two narcissists better than one?"

- The link between narcissism*", perceived creativity and creative performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36, 509-537.
- Greenbaum, R.L., Hill, A., Mawritz, M. B., & Quade, M.J. (2014). "Employee Machiavellianism to Unethical Behavior The Role of Abusive Supervision as a Trait Activator". *Journal of Management*, 2(6), 34-48.
  - Hoffman, Brian J, Strang, Sarah E, Kuhnert, Karl W, Campbell, W Keith, Kennedy, Colby L, & LoPilato, Alexander, C. (2013). "Leader Narcissism and Ethical Context Effects on Ethical Leadership and Leader Effectiveness". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 25-37.
  - Hodson, G., Hogg, S.M., & MacInnis, C.C. (2009). "The role of "dark personalities (narcissism", Machiavellianism, psychopathy), Big Five personality factors, and ideology in explaining prejudice. *Journal of Research in Personality*, 43(4), 686-690.
  - Jones, D., & Paulhus, D.L. (2009). "Machiavellianism. In M. R. Leary, & R. H. Hoyle (Eds.)". *Individual Differences in Social Behavior* (pp. 93° 108). New York: Guilford
  - Judge, T.A., Piccolo, R.F., & Kosalka, T. (2009). "The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm". *The Leadership Quarterly*, 20, 855° 875.
  - Karimi, K., Banimahd, B., & Rahnamay-Roodposhti, F. (2014). "A survey on Earnings Management and Machiavellianism in Iran". *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 4(9), 157-163.
  - Kessler, S.R., Bandelli, A.C., Spector, P.E., Borman, W.C., Nelson, C.E., & Penney, L.M. (2010). "Re-Examining Machiavelli: A Three-Dimensional Model of Machiavellianism in the Workplace". *Journal of Applied Social Psychology*, 40(8), 1868-1896.
  - Lammers, J., Stapel, D.A., & Galinsky, A.D. (2010). "Power increases hypocrisy moralizing in reasoning, immorality in behavior". *Psychological Science*, 21(5), 737-744.
  - Lindfelt, L., & Tornroos, J. (2006). "Ethics and value creation in business research: comparing two approaches". *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 328° 351
  - McHoskey, J.W. (1999). "Machiavellianism, Intrinsic Versus Extrinsic Goals", and Social Interest: A Self-Determination Theory Analysis. *Motivation and Emotion*, 23(4), 267-283.
  - Naso, R.C. (2007). "Beneath the mask: Hypocrisy and the pathology of shame". *Psychoanalytic Psychology*, 24(1), 113-125.
  - O'Boyle Jr, E.H., Forsyth, D.R., Banks, G.C., & McDaniel, M.A. (2012). "A meta-analysis of the dark triad and work behavior: A social exchange perspective". *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557° 579.
  - Olsen, K.J., & Stekelberg, J.M. (2015). "CEO Narcissism and Corporate Tax Sheltering", pp1-42.
  - O'Reilly, C.A., Doerr, B., Caldwell, D.F., & Chatman, J.A. (2014). "Narcissistic CEOs and executive compensation". *The Leadership Quarterly*, 25(2), 218-231.
  - Padilla, A., Hogan, R., Kaiser, R.B. (2007). "The toxic triangle: Destructive leaders", susceptible followers, and conducive environments. *Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
  - Paulhus, D.L., & Williams, K.M. (2002). "The dark triad of personality: Narcissism", Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556-563.
  - Paunonen, S., Lonnqvist, J., & Verkasalo, M. (2006). "Narcissism and emergent leadership in military cadets. *The Leadership Quarterly*", 17, 475-486.
  - Petrenko, O.V., Aime, F., Ridge, J., & Hill, A. (2015). "Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance". *Strategic Management Journal*. 6(8), 78-89.
  - Pincus, A.L., Ansell, E.B., Pimentel, C.A., Cain, N.M., Wright, A.G.C., & Levy, K.N. (2009). "Initial construction and validation of the Pathological Narcissism Inventory". *Psychological assessment*, 21(3): 365-379.
  - Rapier, M.L. (2005). "An Interview Study Of Narcissistic Executives: Piercing The Corporate Veil of Narcissism In The Workplace". Saybrook Graduate School and Research Center, Yay nlanm Doktora Tezi. 18-40.
  - Rijsenbilt, A. (2011). "CEO narcissism: Measurement and Impact: Erasmus Research Institute of Management (ERIM).

- Sendjaya, S., Pekerti, A., Härtel, C., Hirst, G., & Butarbutar, I. (2014). "Are authentic leaders always moral? The role of Machiavellianism in the relationship between authentic leadership and morality". *Journal of Business Ethics*, 1-15.
- Siegel, J.P. (1973). "Machiavellianism, MBA's and Managers: Leadership Correlates and Socialization Effects". *The Academy of Management Journal*, 16(3), 404-411.
- Smircich, L. (1983). Studying organizations as cultures. *Beyond method: Strategies for social research*, 160-172.
- Strelan, P. (2007). "Who forgives others, themselves and situation? The roles of narcissism, guilt, self-esteem and agreeableness, personality and individual differences, 42 : 259-269
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2003). "The impact of self-esteem, Machiavellianism, and social capital on attorneys' traditional gender outlook". *Journal of Business Ethics*, 43(4), 323-335.
- Walter, H.L., Anderson, C.M. & Martin, M.M. (2005). "How subordinates' Machiavellianism and motives relate to satisfaction with superiors", *Communication Quarterly*, 53(1), 57-70.
- Wilson, D.S., Near, D., & Miller, R.R. (1996). "Machiavellianism: A Synthesis of the Evolutionary and Psychological Literatures". *Psychological Bulletin*, 119(2), 285-299.
- Yazdi, A.M., & Mustamil, N.M. (2014). "Do Narcissists and High Machs More Empowered? Assessing the Relationship between Machiavellianism and Narcissism, and Psychological Empowerment". *International Journal of Business and Management*, 9(7), 78-91.

