

نفاق سازمانی متأثر از اخلاق ماکیاولی و ابزارهای نفوذ مدیران (مورد مطالعه: استانداری ایلام)

رحمان غفاری^{۱*}، یحیی رستم‌نیا^۲

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی ساری، ایران، ساری
۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، مرکز تحصیلات تکمیلی دانشگاه پیام نور تهران،
ایران، تهران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۸/۲۱ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۲/۲۴)

چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی تأثیر اخلاق ماکیاولی مدیران بر نفاق سازمانی، با توجه به نقش متغیر میانجی روش‌های نفوذ و مدیریت تصویرپردازی از خود، در استانداری ایلام بود. این پژوهش از حیث هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی و از شاخه همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش ۲۱۰ نفر از کارکنان استانداری ایلام بود که ۱۴۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. جمع‌آوری داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده با استفاده از جدول انتخاب تصادفی بین اعضای جامعه پژوهش صورت گرفت. نتایج تحلیل داده‌ها، که از مدل‌سازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار PLS انجام شد، نشان داد مدل پیشنهادی پژوهش تأیید می‌شود که در آن اخلاق ماکیاولی مدیران بر روش‌های نفوذ و مدیریت تصویرپردازی از خود تأثیر مثبت و معنادار دارد و روش‌های نفوذ و مدیریت تصویرپردازی از خود نیز بر نفاق سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. همچنین، متغیرهای روش‌های نفوذ و مدیریت تصویرپردازی از خود در رابطه بین اخلاق ماکیاولی مدیران و نفاق سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کند.

کلیدواژگان

اخلاق ماکیاولی، روش‌های نفوذ، مدیریت تصویرپردازی از خود، نفاق سازمانی.

مقدمه

امروزه رفتار سیاسی در سازمان جزء لاینفک زندگی اجتماعی و سازمانی کارکنان شده است. رفتار سیاسی از نوع منفی آن، در سازمان‌ها، محیط کاری تفرقه‌افکن و مخربی ایجاد خواهد کرد که آثار منفی فزاینده‌ای بر سازمان دارد (شیری و همکاران ۱۳۹۴: ۹۹). با توجه به خطر شیوع عدم‌صلاحیت و بی‌کفایتی مدیریتی و رفتار غیراخلاقی مدیران، پژوهشگران توجه خاص خود را در طول دهه گذشته به شناسایی عواملی متمرکز کردند که به رفتارهای غیراثربخش و فقدان صداقت میان مدیران منجر می‌شود. یکی از رفتارهای غیراخلاقی که ممکن است گریبان‌گیر سازمان شود رفتارهای منافقانه است (هادوی‌نژاد و همکاران ۱۳۹۲ نیکولو ماکیاولی^۱ بر آن بود که هر گونه روش مؤثر، صرف‌نظر از اخلاقیات آن، پذیرفتنی است (Jones et al 2009). محققان، با توجه به این دیدگاه، افراد با سطح شخصیت ماکیاولی بالا را افراد متقلب و حيله‌گر و غیراخلاقی توصیف می‌کنند (ddBoy 18: 2011; Campbell et al 2012; et al). به نظر می‌رسد نوعی تعامل بین رفتارهای ماکیاولی و مدیریت تصویرپردازی از خود^۲ نیز وجود دارد (شریفی و نرگسیان ۱۳۹۲: ۹۸). این پژوهش با هدف شناخت میزان تأثیر اخلاق ماکیاولی مدیران در ایجاد جو نفاق سازمانی با تأکید بر متغیرهایی نظیر روش‌های نفوذ در زیردستان و ارائه تصویر خوشایند در ذهن آن‌ها از سوی مدیران در استانداری ایلام انجام پذیرفت.

بیان مسئله

رفتار سیاسی در سازمان جزء لاینفک زندگی سازمانی است. این نوع رفتارها محیط کاری تفرقه‌افکن و مخرب ایجاد می‌کند که آثار منفی فزاینده‌ای بر سازمان می‌گذارد. گاه مشاهده می‌شود بعضی از اعضای سازمان دارای دوگانگی رفتاری‌اند و می‌کوشند نگرش واقعی خود را هم‌ساز با دیگر اعضای سازمان نشان دهند تا نزد آن‌ها خوب جلوه کنند. شیوع چنین رفتارهایی در سازمان نشان‌دهنده وجود رفتار منافقانه در سازمان است (Buchanan 2008: 255).

1. Machiavelli Niccolo
2. Impression Management (IM)

رفتار سیاسی در سازمان ماهیتی منفعت طلبانه دارد و به نظر می‌رسد ریشه و سابقه این گونه رفتارها در مکتب ماکیاوولیسم باشد. برخی مدیران دولتی از قدرت شخصی و تخصصی بی‌بهره‌اند، افق فکری محدودی دارند، و با آمریت - یعنی استفاده از زور و جبر و تنبیه - کارکنان زیرمجموعه خود را اداره می‌کنند. آنان می‌کوشند تصمیمات خود را به طور کلیشه‌ای و بخشنامه‌ای به زیرمجموعه خود تحمیل کنند و بدین‌گونه خود را از عقول دیگران محروم می‌سازند. آنان با رواج چاپلوسی و سایر آفات اخلاقی محیطی را شکل می‌دهند که منزلت‌ها و نقش‌ها، آن‌گونه که شایسته افراد لایق است، توزیع نشود و با ندانم‌کاری‌های خود بودجه و امکانات و منابع سازمانی را هدر می‌دهند. چنین است که اعتماد اجتماعی از بین می‌رود و ناامنی در سازمان و به تبع آن در جامعه حاکم می‌شود و مدیریت ماکیاولیستی سازمان را به تزویر و ربا و دزدی و اختلاس می‌کشاند (خلفازاده ۱۳۸۴). در نتیجه، این مدیران سازمان‌های دولتی را به سمت سازمان‌های ناآرام پیش می‌برند و موجب عدم ثبات شغلی، پایین بودن انگیزش افراد (رواج افسردگی و خمودگی)، مشارکت ضعیف، اختلافات زیاد، تخصص‌گرایی پایین، فرهنگ سازمانی منفی، عدم رعایت ارزش‌های والای انسانی همچون عزت‌نفس و راست‌گویی و ... فساد بالای اداری، و قانون‌گریزی می‌شوند (فقیهی و همکاران ۱۳۸۹: ۶).

بین ابعاد ماکیاوولی از قبیل عدم اعتماد به دیگران، تمایل به کنترل، تمایل به جایگاه یا مقام و نفوذ غیراخلاقی و رفتار غیراخلاقی رابطه مثبت وجود دارد و در واقع رفتار ماکیاولیسم منجر به بروز رفتار غیراخلاقی در سازمان می‌شود (Greenbaum et al 2014). همچنین مدیریت تصویرپردازی زمینه بروز رفتارهای غیراخلاقی همچون پرخاشگری، انتقام‌جویی، طفره‌روی از کار، نفاق سازمانی، و مقاومت در برابر اقتدار و لجبازی و اعمال خودسرانه را فراهم می‌کند (شریفی و نرگسیان ۱۳۹۲: ۱۰۲).

استانداری‌ها نیز، در مقام یک نهاد دولتی و سیاسی، با تغییرات دولت‌ها تغییرات گسترده‌ای را در بدنه مدیریتی خود مشاهده می‌کنند. گاه، برخی از این مدیران انتخابی فاقد تخصص لازم‌اند و وجود مدیرانی که عمدتاً شایستگی لازم را برای تصدی پست مدیریتی

ندارند موجب بروز رفتارهای سیاسی چون نفاق سازمانی، زیرآب‌زنی، چاپلوسی، شایعه‌پراکنی، خودشیرینی، و ... می‌شود و این وضعیت سازمان را به سمت ناآرامی سوق می‌دهد. کژکارکردی‌های اخلاقی مدیران در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه استانداری‌ها، از منظر کاهش اعتماد عمومی به دستگاه‌های دولتی، تبعات منفی بیشتری دارد (غفاری و مقیمی ۱۳۹۵: ۳۶). کارکنان سازمان‌های دولتی زمانی احساس تعلق و هویت دارند که با عشق کار کنند. این میسر نمی‌شود مگر اینکه محیطی که در آن فعالیت می‌کنند عاری از تزویر و ریا باشد و جو متخلق به اخلاق کاری حکم‌فرما باشد. اگر محیط سازمانی تبلور لبه‌های تاریک رفتاری نظیر نفاق، چاپلوسی، شایعه‌پراکنی، و نظایر آن باشد، اشتیاق به فعالیت عاشقانه و رفتار محبت‌آمیز بین افراد کاهش می‌یابد و فرهنگ سازمانی نامطلوبی نرج می‌یابد. خلأ تحقیقاتی در این زمینه نیز مشهود است. بسیاری از محققان در خصوص علل و پیامدهای نفاق سازمانی مقالات و تحقیقات مختلفی ارائه داده‌اند؛ اما همه متغیرهای این تحقیق را به صورت کل در نظر نگرفته‌اند. بنابراین، با توجه به اهمیت این متغیرها و خلأ تحقیقاتی موجود، بررسی آن‌ها حائز اهمیت فراوان است و سؤال اصلی این پژوهش را شکل داده است که آیا رفتار ماکیاولی مدیران از کانال مدیریت تصویرپردازی از خود و روش‌های نفوذ در کارکنان تأثیری در شکل‌گیری فرهنگ نفاق سازمانی دارد؟

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

ماکیاولیسم و اخلاق ماکیاولی مدیران

ماکیاولیسم نظریه‌ای سیاسی است که با نام نیکولو ماکیاول، سیاستمدار و متفکر ایتالیایی، (۱۴۶۹ - ۱۵۲۷) معروف شده است (اطمینان و حلبی ۱۳۸۶: ۲۳). ماکیاولیسم به معنای به کار بردن هر روشی، فارغ از قید اخلاقی بودن آن، برای رسیدن به هدف است و اساس آن دو دیدگاه عمده «هدف وسیله را توجیه می‌کند» و «صحبت کردن مطابق میل مردم» است (فرقان‌دوست حقیقی و همکاران ۱۳۹۳: ۴۳). یکی از متغیرهایی که بر رفتار و ارتباطات بین فردی انسان‌ها اثر شگرف می‌گذارد میزان نفوذ و سلطه‌ای است که یک طرف بر طرف مقابل خود دارد و آن طرف را وادار به انجام دادن خواسته‌های خود می‌کند. افراد با ویژگی

ماکیاوولی بالا بیشتر به سلطه و نفوذ بر دیگران، توفیق در رقابت، و متقاعد کردن دیگران تمایل دارند و کمتر متقاعد می‌شوند (Zin et al 2011: 7؛ کنعانی ۱۳۹۵). آن‌ها به وظیفه‌ای که برایشان مطرح است به شدت گرایش دارند و می‌خواهند بدان جامعه عمل بپوشانند (Sardzoska et al 2012: 35). ماکیاوول‌گرایان در زمینه نفوذ در نگرش‌های دیگران و در واداشتن افراد دیگر به کنش یا عمل موفق‌ترند (Egan et al 2015: 178). به طور کلی، دروغ‌گویی و گرایش به نیرنگ، فریب‌کاری، کنترل اوضاع به نفع خود، جاه‌طلبی، جعل شخصیت واقعی، تفرقه‌افکنی، تخریب شخصیت افراد، به بردگی گرفتن (استثمار) دیگران، احترام به افراد صاحب ثروت و قدرت و شهرت، تحمیق دیگران، نقش بازی کردن، و مطابق میل دیگران رفتار کردن به منظور نیل به هدف از ویژگی‌های افراد با شخصیت ماکیاوولیسم است (فرهنگی ۱۳۸۸؛ Judge et al: 2009). این نوع رهبران کمتر به دنبال کردن روش‌ها یا اطاعت از استانداردهای اخلاقی و معنوی تمایل دارند (شیری و همکاران ۱۳۹۴: ۱۰۲؛ Cindy 2011: 16).

نفاق سازمانی

نفاق نوعی دروغ است که بر پایه آن فرد نگرشی خاص را وانمود می‌کند تا نزد دیگران خوب یا موجه جلوه کند. بر این اساس نفاق رفتاری جعلی و فریب‌کارانه است که اولاً بر نگرشی ناهمگون با نگرش واقعی فرد دلالت دارد، دوم هدف از انجام دادن آن جلب نظر مثبت و نفوذ در مخاطب است (هادوی‌نژاد و همکاران ۱۳۸۹: ۸۴). طبق تعریف، نفاق^۱ نوعی دروغ است که بر پایه آن فرد نگرشی خاص را وانمود می‌کند تا نزد دیگران قدسی یا موجه جلوه کند (Gilby 1979). در یک تقسیم‌بندی، پدیده نفاق در سازمان را به چهار گونه تقسیم کرده‌اند: نفاق از دیدگاه روان‌شناسی اجتماعی (نفاق روان‌شناختی)، نفاق سازمانی درونی، خودشیرینی^۲، و رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان (هادوی‌نژاد و همکاران ۱۳۹۲). ۱. نفاق روان‌شناختی نوع خاصی از ناهمگونی شناختی

-
1. Hypocrisy
 2. Ingratiation

است که در آن بین گفتار فرد نزد عموم و برخی رفتارهای او در گذشته ناسازگاری وجود دارد. ۲. نفاق سازمانی درونی بدین صورت است که گاه در سازمان بین آنچه توسط اعضا در لفظ ادعا می‌شود و آنچه در عمل انجام می‌شود فاصله زیادی وجود دارد. بنابراین، شاهد آن هستیم که مدیر و اعضای سازمان باورها و ارزش‌ها و اصولی را مطرح می‌کنند که در عمل با رفتار خودشان انطباق ندارد. به این ناسازگاری نفاق سازمانی ادراک شده می‌گویند. ۳. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان این گونه رخ می‌دهد که عضوی از اعضای سازمان در دست‌کم دو موقعیت ارتباطی بین فردی با دیگر ذی‌نفعان سازمان رفتارهای متفاوت و گاه متناقض درباره یک موضوع نگرشی واحد بروز می‌دهد که حداکثر یکی از آن‌ها با نگرش واقعی او سازگار است (هادوی‌نژاد و همکاران ۱۳۸۹: ۸۲).

۴. خودشیرینی یعنی اینکه انسان‌ها، ضمن ارتباطات بین فردی خود با دیگران، به صورت آگاهانه و ارادی و هدفمند، فریب‌کارانه عمل کنند. این فریب‌کاری 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.

مدیریت تصویرپردازی از خود

مدیریت تصویرپردازی از خود^۱ (IM) را اغلب پژوهشگران رفتاری در جهت منافع خود معرفی کرده‌اند. این دیدگاه را اولین بار گافمن^۲ (۱۹۵۲) مطرح کرد. به زعم او، افراد برای شکل‌بخشی به هویت خود تأثیر مورد نظر خود بر دیگران را مدیریت می‌کنند. به عبارت دیگر، مدیریت تصویرپردازی تلاش برای تحریک و کنترل آثار و ارزیابی‌ها و پاسخ‌های دیگران به حضور و رفتار ماست (Gwal 2015: 38). مدیریت تصویرپردازی رفتارهایی را شامل می‌شود که بخشی از شرح شغلی فرد نیستند و کارکنان از آن برای ایجاد، یا محافظت از تصویری که دیگران از آن‌ها دارند استفاده می‌کنند و بدین طریق می‌توانند اهداف و برنامه‌های خود را برای رسیدن به موفقیت تعیین و نتایج مطلوب را حداکثر و نتایج نامطلوب

1. Impression Management

2. Goffman

را حداقل کنند (Bolino et al 2013: 266؛ طبرسا و معینی کربکندی ۱۳۹۳: ۱۵۸). IM همیشه یک رفتار گمراه‌کننده نیست؛ بلکه فرد از آن استفاده می‌کند تا اطلاعات مهم را به طور دقیق منتقل کند یا از کج‌فهمی جلوگیری کند. در واقع، فرد از مدیریت تصویرپردازی استفاده می‌کند تا پیغامی را که می‌خواهد منتقل کند یا باورها و ارزش‌ها و نگرش‌های گیرندگان پیغام را هماهنگ کند تا آن‌ها به نتیجه دلخواه هدایت شوند (رضاییان ۱۳۸۴: ۵۵).

یکی از طبقه‌بندی‌هایی که بسیار کاربرد دارد و طیف گسترده‌ای از روش‌های مدیریت تصویرپردازی را دربرمی‌گیرد طبقه‌بندی‌ای است که جونز و پیتمن (۱۹۸۲) ارائه کردند. این روش‌ها عبارت‌اند از: خودشیرینی، خودارتقای^۱، نمونه جلوه دادن خود^۲، حامی‌سازی^۳، و ارعاب^۴ (طبرسا و معینی کربکندی ۱۳۹۳).

روش‌های نفوذ

در سازمان‌ها میان منافع فردی کارکنان و نیاز سازمان به دوجانبه بودن منافع مبارزه‌ای دائمی وجود دارد. روش‌های سیاسی برانگیخته‌شده از منافع فردی افراد و گروه‌ها را از مفهوم دوجانبه بودن منافع (اثربخشی سازمانی) بازمی‌دارد. ازین‌رو، مدیریت باید تدابیری بیندیشد که کارکنان کاری نکنند که به ضرر خود یا سازمان باشد و برای این منظور باید از ابزارهایی استفاده کنند. یکی از این ابزارها نفوذ است (پرچ و همکاران ۱۳۹۲: ۵۶۸). فرایند اثرگذاری بر افکار یا رفتار یا عواطف شخص دیگر را نفوذ گویند. نفوذ پاسخ رفتاری به اعمال قدرت و به عبارت دیگر نتیجه‌ای است که از طریق به‌کارگیری قدرت حاصل می‌شود (Steizel & Gilabert 2013). برای نفوذ در دیگران روش‌هایی وجود دارد که شامل مشورت، ترغیب استدلالی (تشویق منطقی)، درخواست‌های شورانگیز (الهام‌بخش)، جلب نظر (خشنودسازی)، ائتلاف، فشار، توسل به مقامات عالی، و داد و ستد مشروع است. روش‌های توسل به مقامات عالی و خشنودسازی بیشتر برای نفوذ در مدیران اقتدارگرا به

1. Self- promotion
2. Exemplification
3. Supplication
4. Intimidation

کار گرفته می‌شود. تشویق منطقی روشی است که برای مدیران با سبک مشارکتی استفاده می‌شود. روش مشروع‌سازی بدان معناست که فرد تقاضای خود را مبتنی بر حق یا اختیار خود یا خطی‌مشی‌ها و قواعد سازمان مطرح می‌کند یا به طور آشکار یا ضمنی اعلام می‌کند از حمایت‌های مقامات عالی نیز برخوردار است. روش درخواست شخصی، که توسل به عواطف و دوستی و وفاداری را دربرمی‌گیرد، نیز به فهرست روش‌های نفوذ اضافه شده است (Lee et al 2016: 2).

پیشینه تجربی پژوهش

هادوی‌نژاد و بهارلویی (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان: پیشایندها و پیامدهای سازمانی پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که سه متغیر جو سکوت، ارتباطات بین فردی سیاسی، و ضعف قانونی - نظارتی پیشایندهای رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان‌اند و دو متغیر سکوت سازمانی و زوال اعتماد بین فردی پیامدهای آن محسوب می‌شوند. ونگ^۱ و چینگ چانگ (۲۰۱۵) به بررسی نقش میانجی‌گری مدیریت تصویرپردازی در رابطه بین صفات شخصیتی و مبادله رهبر - عضو پرداختند و نتایج نشان داد ویژگی‌های شخصیتی بر مبادله رهبر و اعضای هیئت‌مدیره تأثیری قابل توجه دارد. همچنین، رفتار مدیریت تصویرپردازی (تأثیر) نقش میانجی بین ویژگی‌های شخصیتی و مبادله رهبر - عضو دارد. اولیویرا^۲ و همکارانش (۲۰۱۶) در مقاله‌ای، با عنوان «مدیریت تصویرپردازی و خودپنداره»، به این نتیجه دست یافتند که پیامدهای سازمانی بر پذیرش استراتژی مدیریت تصویرپردازی تأثیر نمی‌گذارد. لی و همکارانش (۲۰۱۶)، با یک بررسی متاآنالیز از روش‌های نفوذ، به این نتیجه دست یافتند که رابطه مثبت بین نتایج و قضاوت منطقی، انگیزش الهام‌بخش، تعریف، همکاری، انگیزش، مشاوره وجود دارد و همچنین رابطه منفی بین فشار و نتایج یافت شده است. دیانتی دیلمی و رضاپور پرورش (۱۳۹۳) به بررسی رابطه بین اخلاق شرکتی، مسئولیت اجتماعی، و

1. Weng
2. Oliveira

ماکیاولیسم با فرار مالیاتی پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که بین میزان اعتقاد مدیران مالی به اخلاق شرکتی و پذیرش مسئولیت اجتماعی و میزان مخالفت آن‌ها با برنامه‌های فرار مالیاتی رابطه معنادار وجود ندارد. همچنین، بین میزان گرایش ماکیاولیستی مدیران مالی و میزان اعتقاد آن‌ها به اخلاق شرکتی و مسئولیت اجتماعی رابطه منفی وجود دارد. هادوی‌نژاد و عبادی (۱۳۹۳) در پژوهشی به بررسی نفاق مدیریت ارشد و مقاومت کارکنان در برابر تغییر: تبیین نقش میانجی اعتماد به مدیریت ارشد سازمان پرداختند و نتایج نشان داد که نفاق مدیریت ارشد سازمان در اعتماد کارکنان به ایشان اثری منفی و اعتماد نیز به عنوان متغیر میانجی اثری کاهنده در مقاومت در برابر تغییر دارد. یزدی و ماستامیل (۲۰۱۴) به بررسی رابطه ماکیاولیسم و خودشیفتگی و توانمندسازی روان‌شناختی پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که خودشیفتگی رابطه‌ای مثبت با توانمندسازی روان‌شناختی دارد؛ اما رابطه بین ماکیاولیسم و توانمندسازی روان‌شناختی معنادار نیست.

مطالعه پیشینه پژوهش جهت تحلیل شکاف نظری نشان داد پژوهش‌های گذشته معطوف به بررسی یک یا دو متغیر از مجموع متغیرهای پژوهش‌های حاضرند. نگاه غالب این تحقیقات بررسی روابط دوسویه حاصل از تأثیرگذاری یکی از این متغیرها بر یک جنبه کارکردی سازمان است؛ مثلاً تأثیر ماکیاولیسم بر اخلاق سازمانی یا تأثیر رفتار منافقانه بر ارتباطات سازمانی. این پژوهش به طور هم‌زمان به چند متغیر به منزله مؤلفه‌های سوءرفتاری در سازمان توجه کرده است. وجود هم‌زمان این مؤلفه‌ها می‌تواند به هم‌افزایی کژکارکردی‌های رفتاری در سازمان‌ها کمک کند. هدف این پژوهش بررسی تأثیر اخلاق ماکیاولی مدیران (به منزله یک مؤلفه منفی از رفتار سازمانی مدیران) بر شکل‌گیری نفاق سازمانی (به منزله عارضه منفی متأثر از وجود اخلاق ماکیاولی مدیران) در ایجاد فرهنگ ناسالم در سازمان است. در این میان متغیرهایی نظیر روش‌های نفوذ در کارکنان و همچنین مدیریت تصویرپردازی از خود توسط مدیران، که باعث می‌شود تصاویر غیرواقعی از آنچه هستند از خود ارائه دهند، به مثابه کاتالیزورهایی در جهت تسریع این تأثیر و تأثرها عمل می‌کنند.

ماکیاولگراها کمتر از وجدان پیروی می‌کنند. آن‌ها در محیط‌های ساختارنیافته که

هنجارها و قواعد با صراحت کمتری ابلاغ شده‌اند موفق‌اند و از شرایط به نفع خود بهره می‌برند (Becker & Ohair 2007). ماکیاولگراها همچنین سازگاری کمتری در ویژگی‌های شخصیتی دارند. سازگاری کمتر بدگمانی، نفاق، گستاخی، شک، و نفوذ در رفتار را می‌رساند که با رفتارهای ماکیاولی متناسب‌اند (شیری و همکاران ۱۳۹۴: ۱۰۲). بنابراین، فرضیه اصلی پژوهش بدین صورت ارائه می‌شود:

- اخلاق ماکیاولی مدیران تأثیر مستقیم بر ایجاد فرهنگ نفاق سازمانی دارد.

افراد با ماکیاولی بالا به طور مداوم در تلاش‌اند کنترل و نفوذ بیشتری بر دیگران به دست آورند. این افراد تمایل قوی به نفوذ، وادار کردن دیگران، کنترل، و گرایش به شناخت دارند و فاقد اثرگذاری در روابط بین فردی و اخلاق متعارف‌اند (Cindy 2011). بنابراین، فرضیه فرعی اول پژوهش بدین صورت ارائه می‌شود:

- اخلاق ماکیاولی مدیران تأثیر مستقیم بر روش‌های نفوذ در زیردستان دارد.

رهبران ماکیاولی از قدرت خود به منظور کنترل و نفوذ در کارکنانشان و متقاعد کردن ایشان برای انجام دادن وظایف به نفع شخصی رهبر استفاده می‌کنند. این افراد در پی جلب توجه دیگران‌اند و با رفتارهای خارج از عرف خود فرایندهای سازمانی از جمله انتصاب مدیران، تدوین استراتژی، کارمندیابی، و ... را متأثر می‌کنند و عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (Judge et al 2009). بنابراین، فرضیه فرعی دوم بدین صورت ارائه می‌شود:

- اخلاق ماکیاولی مدیران تأثیر مستقیم بر مدیریت تصویرپردازی از خود توسط مدیران دارد.

بین روش‌های نفوذ و رفتارهای منافقانه ارتباط معناداری وجود دارد. زیرا مدیرانی که این ویژگی را دارند مایل‌اند در اذهان اعضای سازمان شخصیتی موجه از خود پدید آورند. بنابراین، انتظار می‌رود مدیران برای نفوذ در کارکنان به رفتارهایی مبادرت ورزند که چندان منطبق با واقعیت وجودی آن‌ها نیست (Naso 2007). بنابراین، فرضیه فرعی سوم پژوهش بدین صورت ارائه می‌شود:

- روش‌های نفوذ در کارکنان تأثیر مستقیم بر ایجاد فرهنگ نفاق سازمانی دارد.

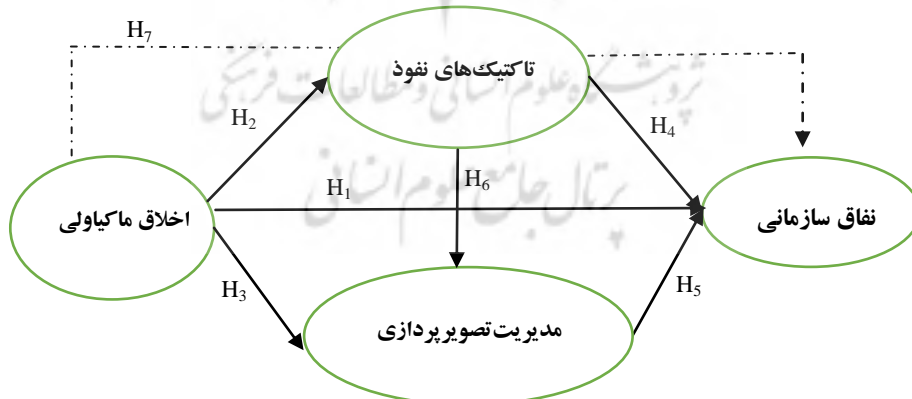
مدیریت تصویرپردازی یا مدیریت تأثیر منفی زمینه بروز اعمال خودسرانه، لجبازی، انتقام‌جویی، کینه‌توزی، و نفاق سازمانی را فراهم می‌آورد و بین مدیریت تأثیر منفی و نفاق سازمانی رابطه مثبت وجود دارد (شریفی و نرگسیان ۱۳۹۲: ۱۰۳). بنابراین، فرضیه فرعی چهارم پژوهش بدین صورت ارائه می‌شود:

- مدیریت تصویرپردازی از خود تأثیر مستقیم بر ایجاد فرهنگ نفاق سازمانی دارد. فرایند اثرگذاری بر افکار، رفتار، یا عواطف شخص دیگر را نفوذ گویند. مدیران نهایت تلاش خود را به کار می‌گیرند تا، به کمک ابزارهای نفوذ، تصویری مثبت از خود در ذهن کارکنان ایجاد کنند (Steizel & Gilabert 2013). بنابراین، فرضیه فرعی پنجم پژوهش بدین صورت ارائه می‌شود:

- روش‌های نفوذ مدیران تأثیر مستقیم بر مدیریت تصویرپردازی از خود دارد. با توجه به روابط بین متغیرها، که در فرضیات قبلی به آن‌ها اشاره شد، مشخص است که مدیریت تصویرپردازی از خود و روش‌های نفوذ بر ایجاد فرهنگ نفاق سازمانی و بروز ماکیاولیسم تأثیر دارند. بنابراین، فرضیه فرعی ششم پژوهش بدین صورت ارائه می‌شود:

- مدیریت تصویرپردازی از خود و روش‌های نفوذ مدیران نقش میانجی در ارتباط بین اخلاق ماکیاوولی مدیران و ایجاد فرهنگ نفاق سازمانی دارند.

بر اساس فرضیات فوق، مدل مفهومی پژوهش را در شکل ۱ می‌توان دید.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از حیث هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی و از شاخه همبستگی است که به صورت پیمایشی اجرا شد. در ضمن، میان تحقیقات همبستگی، این تحقیق از نوع تحلیل ماتریس همبستگی یا کواریانس است. جامعه آماری این پژوهش همه کارکنان شاغل در استانداری ایلام بودند که تعداد آن‌ها ۲۱۰ نفر بود. حجم نمونه آماری بر اساس جدول مورگان ۱۳۲ نفر برآورد شد که به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. به منظور اطمینان بیشتر به نتایج و بالا بودن درصد بازگشت پرسشنامه‌ها، تعداد ۱۴۰ عدد پرسشنامه بین نمونه پژوهش توزیع شد. به منظور سنجش متغیر اخلاق ماکیاولی مدیران، از پرسشنامه داهلینگ^۱ و همکارانش (۲۰۰۹) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۱۶ گویه است و چهار مؤلفه بی‌اخلاقی (سؤالات ۱ تا ۵)، تمایل به پایگاه داشتن (سؤالات ۶ تا ۸)، تمایل به کنترل داشتن (سؤالات ۹ تا ۱۱)، و عدم اعتماد به دیگران (سؤالات ۱۲ تا ۱۶) را مورد سنجش قرار می‌دهد. به منظور سنجش متغیر نفاق سازمانی از پرسشنامه هادوی‌نژاد و همکارانش (۱۳۸۹) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۱۲ گویه است و سه مؤلفه نفاق سازمانی (سؤالات ۱۷ تا ۱۹)، نفاق روان‌شناختی (سؤالات ۲۰ تا ۲۲)، و رفتار منافقانه در ارتباطات بین فردی (سؤالات ۲۳ تا ۲۸) را مورد سنجش قرار می‌دهد. برای سنجش متغیر روش‌های نفوذ از پرسشنامه ۳۶ سؤالی سلیمی (۱۳۹۲) استفاده شد که پنج مؤلفه نفوذ از طریق اعمال قدرت اجبار (سؤالات ۲۹ تا ۳۷)، نفوذ از طریق اعمال قدرت قانونی (سؤالات ۳۸ تا ۴۴)، نفوذ از طریق اعمال قدرت مرجعیت (سؤالات ۴۵ تا ۵۲)، نفوذ از طریق اعمال قدرت تخصص (سؤالات ۵۳ تا ۶۰)، و نفوذ از طریق اعمال قدرت پاداش (سؤالات ۶۱ تا ۶۴) را مورد سنجش قرار می‌دهد. برای سنجش متغیر مدیریت تصویرپردازی از خود، از پرسشنامه استاندارد ۲۲ سؤالی بولینو و ترنلی (۱۹۹۹) استفاده شد که پنج مؤلفه خودارتنمایی (سؤالات ۶۵ تا ۶۸)، خودشیرینی (سؤالات ۶۹ تا ۷۲)، نمونه جلوه دادن خود (سؤالات ۷۳ تا ۷۶)، ارباب (سؤالات ۷۷ تا ۸۱)، و

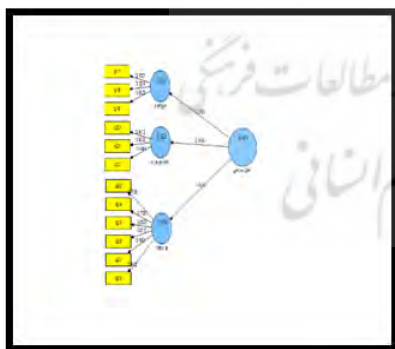
حامی‌سازی (سؤالات ۸۲ تا ۸۶) را مورد سنجش قرار می‌دهد. روایی سازه این پرسشنامه با تحلیل عاملی تأییدی نیز تأیید شده است.

یافته‌های پژوهش

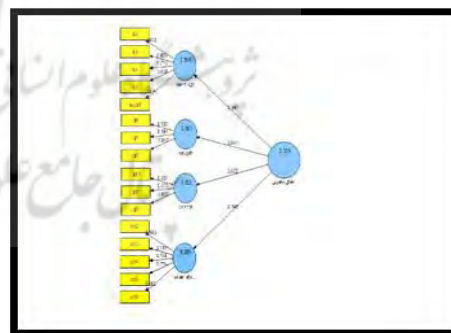
برای بررسی روابط فرض شده میان متغیرهای موجود در مدل مفهومی، از مدل‌سازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. مدل‌سازی معادلات ساختاری در دو مرحله تحلیل و تفسیر می‌شود؛ ابتدا مدل اندازه‌گیری و پس از آن مدل ساختاری (ضریب مسیر).

الف) مدل‌های اندازه‌گیری

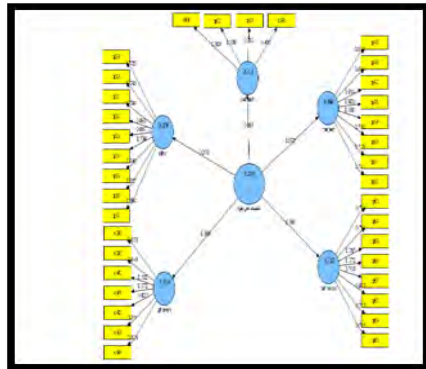
در این مرحله ارزیابی می‌شود که آیا مفاهیم نظری به‌درستی توسط متغیرهای مشاهده‌شده (سؤالات تحقیق) اندازه‌گیری شده‌اند یا خیر؟ بدین منظور روایی و پایایی آن‌ها بررسی می‌شود. برای بررسی پایایی از شاخص‌های متغیرهای مکنون و سازگاری درونی و برای بررسی روایی از روش بررسی روایی همگرا استفاده شد. سنجش این مدل‌ها شامل پایایی مرکب برای ارزیابی سازگاری درونی، پایایی هر معرف، و میانگین واریانس استخراج‌شده برای ارزیابی روایی همگراست. در قالب شکل‌های ۲ و ۳ و ۴ و ۵، مدل‌های اندازه‌گیری چهار متغیر اصلی پژوهش ارائه می‌شود.



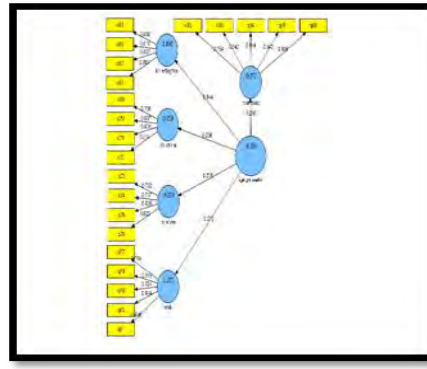
شکل ۳. مدل اندازه‌گیری متغیر نفاق سازمانی



شکل ۴. مدل اندازه‌گیری متغیر اخلاق ماکیاوولی مدیران



شکل ۵. مدل اندازه‌گیری متغیر مدیریت
تصورپردازی از خود



شکل ۶. مدل اندازه‌گیری متغیر روش‌های نفوذ

جدول ۱. خلاصه نتایج مدل اندازه‌گیری اخلاق ماکیاولی مدیران و نفاق سازمانی

متغیر اصلی	متغیر مکنون	بارهای عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا (AVE)
بی‌اخلاقی	بیش از ۰/۷	۰/۸۹۳	۰/۹۲۲	۰/۷۰۲	
اخلاق ماکیاولی	پایگاه داشتن	بیش از ۰/۸	۰/۸۰۲	۰/۸۸۳	۰/۷۱۶
مدیران	کنترل کردن	بیش از ۰/۸	۰/۸۲۶	۰/۸۹۱	۰/۷۳۱
	عدم اعتماد	بیش از ۰/۵	۰/۷۹۴	۰/۸۵۹	۰/۵۵۷
نفاق سازمانی	نفاق سازمانی	بیش از ۰/۸	۰/۷۶۷	۰/۸۶۵	۰/۶۸۱
	روان‌شناختی	بیش از ۰/۸	۰/۷۷۷	۰/۸۷۰	۰/۶۹۱
	بین فردی	بیش از ۰/۵	۰/۷۴۵	۰/۸۰۰	۰/۵۰۱

جدول ۲. خلاصه نتایج مدل اندازه‌گیری متغیر روش‌های نفوذ

متغیر اصلی	متغیر مکنون	بارهای عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا (AVE)
اعمال قدرت اجبار	بیش از ۰/۷	۰/۹۲۸	۰/۹۴۰	۰/۶۳۴	
اعمال قدرت قانونی	بیش از ۰/۸	۰/۹۲۰	۰/۹۳۶	۰/۶۷۶	
اعمال قدرت مرجعیت	بیش از ۰/۷	۰/۹۱۸	۰/۹۳۳	۰/۶۳۷	
اعمال قدرت تخصص	بیش از ۰/۷	۰/۹۰۸	۰/۹۲۵	۰/۶۰۷	
اعمال قدرت پاداش	بیش از ۰/۵	۰/۷۱۲	۰/۸۰۰	۰/۵۱۴	

روش‌های نفوذ

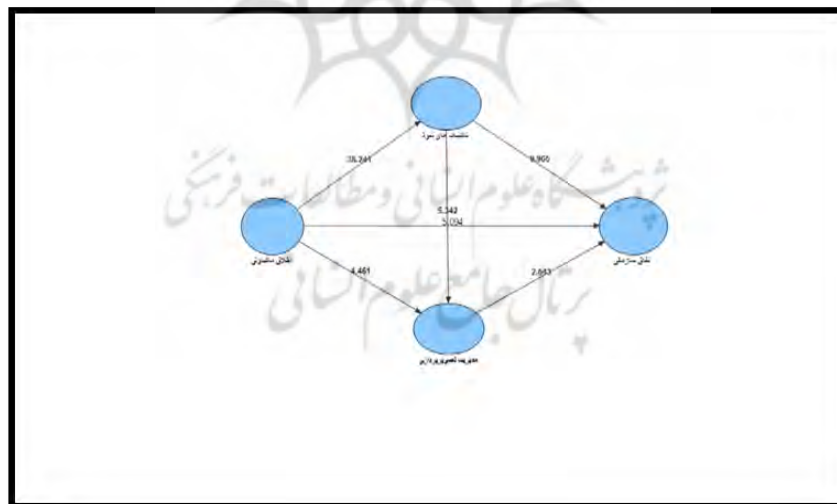
جدول ۳. خلاصه نتایج مدل اندازه‌گیری متغیر مدیریت تصویربرداری از خود

متغیر اصلی	متغیر مکنون	بارهای عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا (AVE)
مدیریت تصویربرداری از خود	خودارتقائی	بیش از ۰/۸	۰/۸۶۴	۰/۸۰۸	۰/۷۱۲
	خودشیرینی	بیش از ۰/۷	۰/۸۱۶	۰/۸۷۵	۰/۶۳۸
	جلوه نمونه	بیش از ۰/۶	۰/۷۱۸	۰/۸۰۴	۰/۵۱۲
	ارعاب	بیش از ۰/۷	۰/۸۷۹	۰/۹۱۱	۰/۶۷۲
	حامی سازی	بیش از ۰/۷	۰/۸۷۲	۰/۸۹۸	۰/۶۱۸

همان‌طور که در جدول‌های ۱ و ۲ و ۳ مشاهده می‌شود، همه شاخص‌های برآزش مدل به‌خوبی برآورده‌اند. با توجه به اینکه بارهای عاملی هر بعد معنادار است (مقادیر بالای ۰/۵) و همچنین میانگین واریانس استخراج‌شده بزرگ‌تر از ۰/۵ است و پایایی ترکیبی نیز از میانگین واریانس استخراج‌شده بزرگ‌تر است، می‌توان نتیجه گرفت روایی افتراقی برقرار است.

ب) مدل ساختاری

مدل ساختاری این پژوهش در قالب شکل ۶ ارائه می‌شود.



شکل ۶. مدل ساختاری پژوهش

نتایج بررسی فرضیات از شکل ۶، که مدل مسیر ساختاری است، در قالب جدول ۴ ارائه می‌شود.

جدول ۴. بررسی نتایج فرضیات تحقیق

نتیجه	sig	مقادیر t	فرضیه‌ها
تائید	۰/۰۰۰	۵/۰۹۴	← نفاق سازمانی
تائید	۰/۰۰۰	۳۸/۲۴۱	← روش‌های نفوذ
تائید	۰/۰۰۰	۴/۴۶۱	IM
تائید	۰/۰۰۰	۹/۹۶۵	← نفاق سازمانی
تائید	۰/۰۰۱	۲/۵۴۳	← نفاق سازمانی
تائید	۰/۰۰۰	۵/۳۴۲	← IM

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، مقادیر t محاسبه‌شده بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است. همچنین مقادیر معناداری نیز کوچک‌تر از مقدار خطا (۰/۰۵) است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرضیات این پژوهش تأیید می‌شوند.

همان‌طور که در شکل ۶ مشاهده می‌شود، مسیر مستقیم متغیر مستقل اخلاق ماکیاولی مدیران به متغیر وابسته (نفاق سازمانی) معنادار شده است ($t=۵/۰۹۴$). بنابراین، شرط اولیه برای بررسی متغیر میانجی برقرار است. تأثیر اخلاق ماکیاولی مدیران بر روش‌های نفوذ ($t=۳۸/۲۴۱$) و مدیریت تصویرپردازی از خود ($t=۴/۴۶۱$) معنادار شده است. تأثیر متغیر روش‌های نفوذ بر نفاق سازمانی ($t=۹/۹۶۵$) و مدیریت تصویرپردازی از خود بر نفاق سازمانی ($t=۲/۵۴۳$) معنادار شده است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که متغیر روش‌های نفوذ و مدیریت تصویرپردازی از خود رابطه بین متغیر مستقل و وابسته اخلاق ماکیاولی مدیران و نفاق سازمانی را به صورت جزئی میانجی‌گری می‌کنند.

آزمون ضریب تعیین: آزمون ضریب تعیین میزان پیش‌بینی تغییرات واریانس توسط متغیرهای برون‌زا را نشان می‌دهد. در جدول ۵ مقادیر ضریب تعیین ارائه شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون ضریب تعیین

مقدار ضریب تعیین	ابعاد	ردیف
۰/۷۲۱	اخلاق ماکیاولی	۱

بر اساس نظر هیر، اگر متغیرهای برون‌زا ۲ تا ۳ متغیر باشند، مقادیر بالای ۰/۶۷ نشان‌دهنده پیش‌بینی قوی مدل است. با توجه به جدول ۵، مقادیر ضریب تعیین بزرگ‌تر از ۰/۶۷ هستند و این نشان می‌دهد که متغیر مستقل اخلاق ماکیاوولی به‌خوبی رفتار متغیر وابسته نفاق سازمانی را پیش‌بینی کرده است.

بحث و نتیجه

هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی میزان تأثیر اخلاق ماکیاوولی مدیران بر نفاق سازمانی با توجه به نقش متغیر میانجی روش‌های نفوذ و مدیریت تصویرپردازی از خود در استانداری ایلام بود. نتایج نهایی پژوهش نشان داد روابط بین همه متغیرهای مدل معنادار است. همچنین مدل برازش مناسبی داشت.

فرضیه اول این‌گونه مطرح شد که اخلاق ماکیاوولی مدیران به بروز نفاق سازمانی کمک می‌کند. نتایج پژوهش حاضر درباره این فرضیه با پژوهش‌های هادوی‌نژاد و همکارانش (۱۳۸۹)، معزز و همکارانش (۱۳۹۰)، باب‌اناری و شریعت (۱۳۹۰)، دهقانیان و نیکویخت (۱۳۹۰)، فرقان‌دوست و همکارانش (۱۳۹۳)، مسعودی و ساداتی‌زاده (۱۳۹۴)، یوسفی و پیری (۱۳۹۵)، جونز و پاولوس (۲۰۰۹)، کسلر و همکارانش (۲۰۱۰)، ایرنا و همکارانش (۲۰۱۴)، پاناگیوتیز و همکارانش (۲۰۱۵)، و کیازاد و همکارانش (۲۰۱۷) مشابهت داشت که به تأثیر ماکیاوولی‌گرایی مدیران در ایجاد فرهنگ سوءرفتاری، نظیر نفاق سازمانی، اشاره کرده‌اند. شاید تبیین چرایی تأثیر ماکیاوولی‌گرایی مدیران بر ایجاد فرهنگ سازمانی نفاق‌مآبانه در سازمان‌های دولتی این باشد که مدیرانی که گرایش بالایی به رفتار ماکیاولیستی دارند با ایجاد جوئی مملو از چاپلوسی و خودشیرینی و نظایر آن رفتارهای مزورانه‌ای را در سازمان می‌پراکنند. فرهنگ سازمانی سفره‌ای است که مدیران هر سازمان پهن می‌کنند. بر اساس این حدیث گوهریار از معصوم که می‌فرماید: «الناس علی دین ملوکهم»^۱ می‌توان گفت «صورت ظاهری رفتار کارکنان

۱. این حدیث از پیامبر اکرم (ص) نقل شده است (کشف الغمه: ج ۲، ۲۱). سخن مشابهی نیز از امیرالمؤمنین (ع) با این مضمون آمده است: «الناس بأمرائهم أشبه منهم بأبائهم». یعنی مردم به حاکمانشان بیشتر شبیه‌اند تا پدرانشان.

در سازمان سیرت مدیران آن سازمان است.» پس، در صورتی که مدیران سازمان ظاهر و باطن خوب و شایسته‌ای داشته باشند، این وضعیت به کل سیستم تسری پیدا می‌کند؛ و چنانچه، بالعکس، مدیران رفتار مطلوبی نداشته باشند، متعاقباً فرهنگ سازمانی نامناسبی ایجاد می‌شود که یکی از پیامدهای رفتاری بارز آن نفاق سازمانی است.

در فرضیه دوم تأثیر مثبت و معنادار اخلاق ماکیاولی بر روش‌های نفوذ در کارکنان بررسی شد. نتیجه با پژوهش رولین و بوردیج (۲۰۱۷)، دیمان (۲۰۱۷)، جیسوال و بال (۲۰۱۴)، هوگو و همکارانش (۲۰۱۳)، سامسون (۲۰۱۲)، یاماگوچی (۲۰۰۹)، تاکر (۱۹۹۵)، و دیهر و همکارانش (۱۹۸۹) مشابهت داشت. در همه این پژوهش‌ها، محققان به این نتیجه رسیده‌اند که مدیرانی که اخلاق ماکیاولی دارند در نفوذ در دیگران و انتخاب روش مناسب برای رسوخ در افراد، به جهت همراه کردن آن‌ها با اهداف خودشان، متبحرند. مدیرانی که اخلاق ماکیاولی بالایی دارند دائم در تلاش‌اند تا در دیگران نفوذ کنند. این نفوذ در دیگران با روش‌های متنوع همراه است؛ گاه با تطمیع، گاه با تزویر، گاه با ایجاد ارباب، و غیره. آن‌ها سعی دارند افراد را با خود همراه کنند تا به بهترین شکل به مقاصد و اهداف مشخص خود برسند. در سازمان‌های دولتی ایران، به سبب وجود فضایی سیاسی‌تر، نسبت به سازمان‌های بخش خصوصی، رفتار سیاسی مدیران نمود عینی‌تری دارد. این موضوع سبب ایجاد فرهنگ نفاق و دورویی و تزویر در سازمان می‌شود و سایر کارکنان هم از این رفتارها الگوبرداری می‌کنند.

نتایج فرضیه سوم این پژوهش نشان داد اخلاق ماکیاولی مدیران در مدیریت تصویرپردازی از خود (مدیران) تأثیر دارد. یعنی مدیرانی که اخلاق ماکیاولی دارند به شدت تمایل دارند تصویری از خود نشان دهند که دیگران دوست داشته باشند. به عبارت دیگر آن‌طور خود را جلوه می‌دهند که فرد مقابل می‌پسندد و در واقع جنبه‌های پنهانی شخصیت و تمایلات نفسانی و حقیقی خودشان را مخفی می‌کنند. نتایج پژوهش‌های رولین و بوردیج (۲۰۱۷)، لوپر و فلچر (۲۰۰۴)، هوگو و همکارانش (۲۰۱۳)، و هادوی‌نژاد و همکارانش (۱۳۸۹) مبین این ادعاست.

همچنین نتایج فرضیه چهارم و پنجم نشان داد روش‌های نفوذ و مدیریت تصویرپردازی از خود بر ایجاد فرهنگ نفاق سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. هادوی‌نژاد و همکارانش (۱۳۸۹)، جاجا (۲۰۱۶)، گال (۲۰۱۵)، آبه‌اوانسا و گاتری (۲۰۱۵)، جیوال و بال (۲۰۱۴)، و کلوزه و دانیلز (۲۰۱۳) نیز به نتایج مشابه رسیده‌اند. هرچند در پیشینه مطالعه مدیریت رفتار سازمانی موضوع مدیریت تصویرپردازی از خود یکی از روش‌های نفوذ در افراد است و در کشورهای غربی از آن به عنوان ابزار تأثیرگذاری در دیگران یاد می‌شود، این ابزار در کشورهای اسلامی، بالأخص ایران، یکی از رذایل اخلاقی است و رفتاری منافقانه و ریاکارانه به شمار می‌رود.

یکی دیگر از فرضیات این پژوهش تأثیرگذاری مدیریت تصویرپردازی از خود بر انتخاب روش نفوذ فرد در دیگران است. بردیچ و رولین (۲۰۱۷)، لویژ و فلچر (۲۰۰۴)، و هوگو و همکارانش (۲۰۱۳) بر آن‌اند که وجود این ویژگی (IM) در افراد در انتخاب روش خاص ایشان در رخنه و نفوذ کردن در فکر و ذهن دیگران تأثیرگذار است. لاجرم افرادی که مدیریت تصویرپراکنی مثبت و خوشایند از خود در ذهن دیگران دارند روش‌های اقناعی خاصی برای خود برمی‌گزینند که بتوانند راحت‌تر در دیگران نفوذ کنند. با توجه به تأثیر اخلاق ماکیاوولی مدیران بر نفاق سازمانی، پیشنهاد می‌شود در انتخاب و انتصاب و ارتقای افراد به سمت مدیریتی در استانداری ایلام بررسی دقیقی از شخصیت افراد با استفاده از آزمون‌های استاندارد سنجش ویژگی‌های شخصیتی (جهت سنجش میزان برخورداری مدیر از ویژگی‌های ماکیاولیستی) و مصاحبه‌های تخصصی توسط کانون ارزیابی در سازمان‌های دولتی انجام پذیرد. لازمه این کار ایجاد کانون ارزیابی^۱ (AC) در استانداری جهت جذب و ارتقا و انتصاب افراد در رده‌های مدیریتی است. پیشنهاد می‌شود جهت جلوگیری از رفتارهای سوء در سازمان - نظیر ماکیاولی‌گرایی، خودشیفتگی، خودشیرینی، و غیره - بر اعمال مدیران توسط نهادهای بالادستی نظارت بیشتری صورت پذیرد. این نظارت‌ها می‌تواند به صورت مستمر یا حتی تصادفی باشد تا با مراجعه به

کارکنان سازمان و مشاهده و بررسی اسناد و مدارک موجود به میزان انحراف‌های رفتاری کارکنان، که ممکن است ناشی از انحرافات رفتاری مدیران باشد، پی ببرند. گرانیگاه رفتاری ماکیاولی نفوذ غیرمتعارف در رفتار دیگران است که باید با آموزش به کارکنان روش‌های نفوذ را به آن‌ها معرفی کرد تا رفتارهای سره از ناسره مشخص شود.



منابع

۱. اطمینان، خدیجه و علی اصغر حلبی (۱۳۸۶). «ماکیاویلیسم و مشابهت‌های مندرج در کلیه و دمنه و مرزبان‌نامه با آن»، پیک نور، س ۷، ش ۱.
۲. حبیبی، رؤیا و محمدرضا ساکی (۱۳۹۱). «مدیریت تصویر از خود و عدالت سازمانی: بازیگران موفق یا مدیران موفق»، تحقیقات مدیریت آموزشی، س ۴، ش ۲.
۳. خلفزاده، اسماعیل (۱۳۸۴). دولت احمدی‌نژاد و احتمال کارآمدی، تهران، مهرند.
۴. رضاییان، علی (۱۳۸۴). انتظار عدالت و عدالت در سازمان، تهران، سمت.
۵. شریفی، سید مهدی و عباس نرگسیان (۱۳۹۲). «بررسی رابطه بین مدیریت تأثیر با پیامدهای رفتاری آن در بین مدیران و کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه تهران»، تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، د ۴۷، ش ۱، صص ۹۷ - ۱۱۲.
۶. شیرینی، اردشیر؛ صبریه خلدشرفی؛ مهدی دهقانی؛ علی یاسینی (۱۳۹۴). «بررسی ارتباط بین خودشیفتگی مدیران و رفتارهای منافقانه با نقش میانجی‌گری رفتار ماکیاوولی گرایانه مدیران در سازمان‌های دولتی شهر کرمانشاه»، مدیریت سازمان‌های دولتی، س ۳، ش ۱۱، صص ۹۷ - ۱۱۴.
۷. طبرسا، غلام‌علی و منصوره معینی کربکنندی (۱۳۹۳). «بررسی رابطه مدیریت تصویربرداری و فرسودگی شغلی»، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، س ۲۳، ش ۷۶، صص ۱۵۷ - ۱۸۶.
۸. فرقان‌دوست حقیقی، کامبیز؛ بهمن بنی‌مهد؛ مهدی ولی‌لر (۱۳۹۳). «بررسی تطبیقی ماکیاویلیسم میان حسابداران، حسابرسان، پزشکان، و مهندسان»، پژوهش‌های حسابداری مالی و حسابرسی، س ۶، ش ۲۲، صص ۴۱ - ۵۳.
۹. فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۸۸). ارتباطات انسانی، تهران، رسا.
۱۰. کنعانی کاشانی، علی (۱۳۹۵). «ارائه الگوی مناسب در بررسی روابط بین عاقلانه به پول، ماکیاویلیسم، و رفتار غیراخلاقی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت ارتباطات الکترونیک)»، دومین کنفرانس بین‌المللی رویکردهای نوین در علوم انسانی، ایران، تهران.
۱۱. مقیمی، سید محمد و رحمان غفاری (۱۳۹۵). «اخلاق در دولت: آگزیماتیزه کردن اخلاق

- در سازمان‌های دولتی»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، د ۹، ش ۳۳، صص ۳۵ - ۵۹.
۱۲. هادوی‌نژاد، مصطفی و مریم امیرخانلو (۱۳۹۵). «پرده‌برداری از نفاق در سازمان با به‌کارگیری پدیدارنگاری: فهمی از دریافت‌های متکثر»، مدیریت فرهنگ سازمانی، د ۱۴، ش ۱، صص ۲۴۹ - ۲۷۸.
۱۳. هادوی‌نژاد، مصطفی و الهه بهارلویی (۱۳۹۴). «رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان: پیشایندها و پیامدهای سازمانی»، مدیریت دولتی، د ۷، ش ۲، صص ۳۹۳ - ۴۱۲.
۱۴. هادوی‌نژاد، مصطفی؛ حسن دانایی‌فرد؛ عادل آذر؛ احمدعلی خائف‌الهی (۱۳۸۹). «کاووش فرایند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان با استفاده از نظریه داده‌بنیاد»، اندیشه مدیریت راهبردی، س ۴، ش ۱، صص ۸۱ - ۱۳۰.
۱۵. _____ (۱۳۹۲). «رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان»، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ش ۱۳، صص ۱۵ - ۴۰.
16. Becker, J. A. H. & O'Hair, H. D. (2007). Machiavellians' Motives in Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 35. No. 3. pp. 246-267.
17. Buchanan, D. A. (2008). You Stab my Back, I'll Stab yours: Management Experience and Perceptions of Organization Political Behavior. *British Journal of Management*, Vol. 19. No. 1. pp. 49-64.
18. Bolino, mark c., Klotz, Anthony c., & Daniels, denise (2013). The impact of impression management over time. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 29. No. 3. pp. 266-284.
19. Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2011). Narcissism in Organizational Contexts. *Human Resource Management Review*, 21(4), pp. 268-284.
20. Cndy, L.. (2011). Th Infuunee of aa hhvvvnnnnmmllaa drrshpp on Empooyee's Work Behavior, pp. 1-41.
21. Egan, V., Hughes, N., & Palmer, E. J. (2015). Moral disengagement, the dark triad and unethical consumer attitudes. *Personality and Individual Differences*, 76, p. 128.
22. 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*, Vol. 2. No (6). pp. 34-48.
23. Gregory, C., Petty, B., & Hill, P. (2012). Work Ethic Characteristics: Perceived work ethics of supervisors and workers. *Journal of Industrial Teacher Education*, Vol. 42, No. 2, pp. 1210-1228.
24. Gwal, Rajeshwari (2015). Tactics of Impression Management: Relative Success on Workplace Relationship. *The International Journal of Indian Psychology*, Vol

- 2, Issue 2, pp. 37-44.
25. Jones, E. E. & Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self presentation.
26. 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.
27. 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*, pp. 855–875.
28. Naso, R. C. (2007). Beneath the Mask: Hypocrisy and the Pathology of Shame. *Psychoanalytic Psychology*, Vol. 24. No. 1., pp. 113-125.
29. 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), pp. 557–579.
30. rrr doosk,, E. ... & Tnng, T. L. P. (2012). Work-related behavioral intentions in Macedonia: Coping strategies, work environment, love of money, job satisfaction, and demographic variables. *Journal of Business Ethics*, 108(3), pp. 373-391.
31. Steizel, Sebastian & Gilabert, Eva. (2013). Upward influence tactics through technology-mediated communication tools. *Computer in Human Behavior*, pp. 462-472.
32. 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), pp. 78-91.
33. Zin, S. M., Ahmad, N., Ngah, N. E., Ismail, R., Abdullah, I. H. T., & Ibrahim, N. (2011). Effects of Machiavellianism on ingratiation in organizational settings. *Canadian Social Science*, 7(2), pp. 183-190.