



## تبیین و طراحی الگوی عوامل موثر بر رفتارهای منافقانه مدیران

(مطالعه موردی: مددکاران اجتماعی استان‌های فارس، بوشهر و کهگیلویه و بویراحمد)

مرضیه حاجی پورا<sup>۱</sup>، سراج الدین محبی<sup>۲</sup>، علی پیرزاد<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف این پژوهش، تبیین و طراحی الگوی عوامل موثر بر رفتارهای منافقانه مدیران و ارائه مدل مناسب است. پژوهش حاضر از نظر ماهیت، اکتشافی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، توصیفی-پیمایشی و از نوع آمیخته و مبتنی بر تحلیل مضمون و معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل ۱۳ نفر از خبرگان و در در بخش کمی ۱۷۹ نفر از مددکاران اجتماعی استان‌های فارس، بوشهر و کهگیلویه و بویر احمد در سال ۱۳۹۷ بود. روش نمونه‌گیری در بخش کمی نمونه‌گیری تصادفی متناسب با حجم جامعه بود. ابزار گردآوری اطلاعات شامل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه بوده است. این پژوهش در سه فاز متوالی انجام شده است. در ابتدا با استفاده از تحلیل مضمون، مولفه‌های موثر بر رفتارهای منافقانه شده، در فاز دوم با استفاده از روش مدلیابی ساختاری تفسیری نسبت به سطح بندی مولفه‌ها اقدام شد؛ و نهایتاً در فاز نهایی تحقیق با استفاده از پیمایش کمی نسبت به اعتبارسنجی مدل (مدل حاصل از فاز دوم) اقدام شد. همچنین قدرت نفوذ و میزان وابستگی عوامل موثر بر رفتارهای منافقانه مدیران نیز مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس نتایج بدست آمده، مدل رفتار منافقانه مدیران شامل عوامل فرهنگی، عوامل فردی، عوامل ساختاری، عوامل شغلی، عوامل موقعیتی، عوامل مدیریتی، و عوامل سازمانی تدوین شد که از طریق یک مطالعه میدانی نیز مورد تایید قرار گرفت. در مجموع، با مقایسه آنچه در این پژوهش بدست آمد و آنچه در عمل در سازمان‌های ایرانی مشاهده می‌شود، ریشه‌کنی و حتی کاهش رفتارهای منافقانه در این سازمان‌ها، دور از ذهن به نظر می‌رسد. به عبارت دیگر به نظر می‌رسد که جو حاکم بر سازمان‌های دولتی ایران زمینه را برای بروز رفتارهای منافقانه فراهم می‌سازد.

### واژه‌های کلیدی:

کژرفتاری، مددکاران اجتماعی، رفتارهای منافقانه، چاپلوسی، عوامل مؤثر.

۳۴

دوره ۱۳، شماره ۲، پیاپی ۳۴  
تابستان ۱۴۰۴

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۱-۸-۱۲

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲-۴-۱۰

صن: ۲۲۸-۲۱۵

شابا چاپی: ۲۲۲۲-۵۵۹۹

رتبه علمی



بررسی صحت گواهی در:  
JOURNALS.MSRT.IR

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران.

۲. دانشیار گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران، (نویسنده مسئول) drserajmohebis۲۰۲۲@gmail.com

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران



## مقدمه و بیان مسئله

کژرفتاری‌های سازمانی<sup>۱</sup> همواره یکی از مهمترین چالش‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی بوده است. کژرفتاری‌های سازمانی به اشکال متفاوتی بروز می‌یابند که یکی از آنها، ریاکاری است. ریاکاری و رفتار منافقانه یکی از آسیب‌های اساسی در هر سازمانی است که زمینه ساز فساد اداری در سازمان را فراهم می‌آورد است (ایلسف<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱: ۱۸۷). شواهد تجربی حاکی از آن است که رفتار منافقانه در سازمان‌های دولتی بیش از سازمان‌های خصوصی مشاهده می‌شود. علل شکل‌گیری رفتارهای منافقانه در سازمان را می‌توان در ویژگی‌هایی مانند خودشیفتگی، رفتارهای سیاسی، ارزیابی عملکرد، جو سازمانی و غیره جستجو کرد (لوریانو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱: ۱۲). نفاق برای سازمان‌ها به عنوان یک مساله جدی است، زیرا تمامیت اخلاقی آنها را به چالش می‌کشد. بروز و شیوع رفتارهای فریبکارانه و منافقانه در سازمان باعث مخدوش شدن اعتماد افراد سازمان به یکدیگر شده و سلب اعتماد گروهی و سازمانی در سازمان به کاهش عملکرد گروهی و سازمانی منجر خواهد شد (کریستاینسن<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۰: ۳۲۸). بر این اساس، عامل حیاتی موفقیت سازمان‌ها اخلاق مداری و راست کرداری است که در نتیجه آن، بهره‌وری، عملکرد شغلی، تعهد سازمانی رضایت شغلی و... در سازمان افزایش می‌یابد. ریاکاری و دورویی که نقطه مقابل صداقت است می‌تواند باعث از بین رفتن اعتماد و در نتیجه کاهش عملکرد شود. به طور کلی چنین رفتارهای غیر اخلاقی می‌تواند به علت ویژگی‌های فردی یا زمینه‌های سازمانی باشد. رفتارهای منافقانه (ریاکارانه) منجر به رفتارهای غیر اثربخش و فقدان صداقت در سازمان می‌شود (شیری و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۹).

در سازمان‌ها مدیران اجرایی خودشیفته، پاداش‌های بیشتری برای خود قائل می‌شوند و از این طریق موقعیت خود را در سازمان مستحکم می‌کنند. 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 آسیب پذیر شود (چانگ<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۱: ۹۴). با توجه به حس محق بودن چنین افرادی، آن‌ها نسبت به دیگران با دیده‌ی حقارت می‌نگرند و تکبر را به نمایش می‌گذارند و استعمارگرانه از دیگران برای رسیدن به اهداف خود استفاده می‌کنند. رفتارهای خودشیفتگی مدیران باعث می‌شود که سطح رفتارهای منافقانه آنان در سازمان بیشتر شود (رستگار و شول، ۱۳۹۶: ۸۶). افراد با رفتار خودشیفتگی، علاقه زیادی به نفوذ بر دیگران داشته و همواره با سیاست‌های دفعی و جذبی خود در زمینه منابع انسانی، رفتارهای ریاکارانه‌ای را در سازمان پیاده می‌کنند. همچنین بستر ظهور رفتارهای منافقانه، رفتارهای سیاسی<sup>۶</sup> در سازمان است (هادوی نژاد و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۵۵). در حقیقت انتظار می‌رود که با شیوع رفتارهای سیاسی در سازمان، رفتارهای منافقانه نیز بیش از پیش مشاهده شود (موسوی و زارع، ۱۳۹۶: ۱۶۶). رفتارهای سیاسی، ماهیتی منفعت طلبانه دارند و ظهور این گونه رفتارها در سازمان باعث ایجاد محیط کاری تفرقه افکن و مخرب خواهد شد و آثار منفی فزاینده‌ای بر سازمان دارد. در واقع برخی از محققان رفتار سازمانی بیان کرده‌اند که واضح و روشن نیست

۱ Organizational misbehavior

۲ Ilsev

۳ Lauriano

۴ Christensena

۵ hypocritical behaviors

۶ Chang

۷ Social Mindfulness



انگیزه اخلاقی واقعی تا چه اندازه در ایجاد رفتار اخلاقی نقش دارد (بارانیتاران<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱: ۱۰۳). همچنین در تحقیقات دیگری نشان داده شده است که ریاکاری اخلاقی در محیط‌هایی رایج است که افراد ابزارهای تلافی جویانه ندارند. رشد و افزایش ریاکاری بین افراد می‌تواند به علت جلوگیری از تنبیه و مجازات، به دلیل همکاری، رقابت، جاذبه بین فردی، تسهیل در ارتباطات، ادراک کارکنان از کنش‌های مدیریت، فرهنگ و پاداش، رفتارهای رهبر یا مدیر باشد (ژائو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱: ۸۸).

به عنوان یک حکومت دینی، جمهوری اسلامی ایران همواره بر ملاحظات اخلاقی و آموزه‌های دینی در تمامی عرصه‌های مدیریتی تاکید داشته است. با این وجود آن چه در عمل مشاهده می‌شود این است که بسیاری از مدیران ارشد و میانی کشور به دلایل مختلف، از چنین آموزه‌هایی دور شده‌اند و روی به روش‌هایی می‌آورند که زینده نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران نیست؛ که یکی از شایع‌ترین این موارد، رفتارهای منافقانه است. با توجه به هدف‌گذاری‌های کلان کشور در حوزه مدیریتی و تلاش برای سرآمدی کشور در این حوزه، لازم است آسیب‌های نظام اداری کشور-از جمله رفتارهای منافقانه-مورد مذاقه بیشتری قرار گیرد.

باتوجه به مطالعاتی که پیرامون این موضوع انجام شده، خلا علمی درخصوص مدل‌های نفاق سازمانی مشاهده شده است و این خلا به صورت شکاف دانشی و بینشی در زمینه نفاق در سازمان و پدیده شایعه در مطالعات رفتار سازمانی دیده می‌شود، به نحوی که این سازه از تیررس پژوهش‌های رفتار سازمانی دور مانده‌اند. حال آنکه، نفاق، پدیده‌ای است که در اکثر سازمان‌ها وجود دارد و محافل شایعه‌پراکنی از بین نمی‌روند و نمی‌شود از وجود آنها چشم‌پوشی کرد. اگر آن را از جایی سرکوب کنیم، از جایی دیگر سر بر می‌آورد و اگر یکی از منابع آن را از بین ببریم، منبعی دیگر پیدا می‌شود. بنابراین با توجه به موارد بیان‌شده، پژوهش حاضر درصدد تبیین و طراحی الگوی عوامل مؤثر بر رفتارهای منافقانه مدیران و ارائه مدل مناسب در بین مدیران اجرایی می‌باشد و به این سؤال پاسخ داده شود که: در یک بافت سازمانی چه عواملی بر بروز رفتار منافقانه مدیران تاثیر دارد؟

### اهداف و پرسش‌های پژوهش

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی عوامل مؤثر بر رفتارهای منافقانه مدیران است که در این راستا سؤالات زیر مطرح

می‌شود:

✓ چه عواملی بر بروز رفتارهای منافقانه مدیران تاثیر دارند؟

✓ رابطه عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای منافقانه مدیران چگونه است؟

### ملاحظات نظری

نفاق و رفتار منافقانه یکی از مفاهیم مورد توجه در دین اسلام بوده است. به گفته شهید مطهری مؤمن کسی است که در دل، زبان و عمل به اسلام ایمان دارد، کافر کسی است که هم در باطن و در ظاهر اسلام را نپذیرفته است و منافق به کسی می‌گویند که در دل مخالف اسلام است، اما اظهار می‌کند که به اسلام اعتقاد دارد (طاوسی و همکاران، ۱۴۰۰، ۱۸۹). علامه طباطبایی نیز نفاق و ضعف ایمان را دو امر متفاوت دانسته که اولی این است که انسان چیزی را بگوید که بدان اعتقاد ندارد و عمل نمی‌کند و دومی آن است که انسان چیزی را که می‌گوید و بدان اعتقاد دارد به جهت سستی اراده و همت انجامش ندهد (شامحمدی و همکاران،

<sup>۱</sup> Bharanitharan

<sup>۲</sup> Zhao



۱۴۰۰، ۱۴۶). سوره منافقون نیز در خصوص منافقان نازل شده است. در آن منافقان وصف شده‌اند و از دشمنی شدیدشان با مسلمانان سخن آمده است. همچنین در این سوره به پیامبر(ص) دستور داده شده است که از خطر منافقان برحذر باشد. در سوره توبه نیز چندین آیه به منافقان اختصاص یافته است. علامه طباطبایی بر این باور است که باید بر اساس آیات قرآن، تحلیلی تاریخی صورت بگیرد تا فساد و تباهی و گرفتاری‌هایی که در جامعه اسلامی به وجود آوردند روشن شود (رضی بهابادی و همکاران، ۱۳۹۴، ۹۸). می‌توان گفت از بزرگترین گناهان قلبی و سخت‌ترین بیماری‌های روانی که صاحبش را از عالم انسانیت دور کرده و او را در پست‌ترین مراتب جهنم جای می‌دهد، نفاق است. زیرا که منافقان برای بهره‌مندی از آثار دنیوی، دینداری خود را در زبان و عمل نشان می‌دهند، در حالی در واقع اینگونه نبوده و به آنچه عمل می‌کنند، اعتقادی ندارند (فیروزیان و همکاران، ۱۳۹۹، ۱۴۸).

ریاکاری سازمانی عبارت است از داشتن ادعای تقوا و فضیلت و آرمانگرایی در سازمان برای رسیدن به اهداف شخصی خود یا یک رفتار داوطلبانه که فرد براساس ارزش‌های اعلام شده سازمان عمل میکند نه براساس انتظارات و ارزشهای شخصی (کلیچوغلوا و همکاران، ۲۰۱۹: ۷۶). یا به تعبیر دیگر ریاکاری به معنی گفتن یک چیز و انجام دادن چیز دیگر است (میائو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰: ۱۹). برخی محققان، ریاکاری را حفظ هنجارهای اخلاقی در نزد عموم و برای دیگران، اما نقض آنها به طور شخصی و در محافل خصوصی میدانند. مثلاً کسی که علناً به رژیم غذایی و ورزش متعهد است ولی در زندگی شخصی اصلاً به رژیم و ورزش پایبند نیست، فردی ریاکار است (کاظمی و همکاران، ۱۴۰۰: ۹۹). در تعریفی دیگر می‌توان گفت ریاکاری اخلاقی می‌تواند به عنوان نوع خاصی از فریب در نظر گرفته شود که هدفش ظاهرسازی اخلاقی است و می‌تواند رفتاری قابل سرزنش و مجازات باشد. در واقع فرد ضمن ارتباط بادیگران، به صورت آگاهانه و هدفمند، فریب کارانه عمل می‌کند. به عبارت دیگر فرد نگرش خاصی را برخلاف نگرش واقعی، برای جذاب جلوه کردن نزد دیگران و نفوذ در آنها وانمود می‌کند (غفاری و همکاران، ۱۳۹۸: ۴۳۳). برخی از تحقیقات پیشین نشان داده است که اغلب، برانگیزاننده بودن رفتار اخلاقی به خاطر تمایل به خود اخلاق نیست؛ بلکه به خاطر تمایل به ظاهر شدن اخلاق در چشم دیگران است (نان<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹: ۲۲۶).

اغلب افراد اخلاق مدارانه رفتار می‌کنند تا نشان دهند که آنها اخلاقی هستند؛ نه به خاطر این که واقعا آنها اخلاق مدار باشند. همچنین مشخص شده است که به درستی روشن نیست که انگیزه اخلاقی واقعی تا چه اندازه در ایجاد رفتار اخلاقی نقش دارد. برخی از نویسندگان و اندیشمندان تحقیقاتی را در مورد ریاکاری افراد و علل بروز آن انجام داده‌اند (جیانگ<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۲: ۲۷). نشان داد دلیل این که افراد اغلب نمی‌توانند عمل اخلاقی انجام دهند، فقدان انگیزه‌های اخلاقی حقیقی است. همچنین در تحقیقات دیگری نشان داده شده است که ریاکاری اخلاقی در محیط‌هایی رایج است که گروه‌ها یا افراد ریاکار ابزارهای تلافی جویانه ندارند (ژائو و همکاران، ۲۰۲۱: ۸۹).

با بررسی ادبیات پژوهش، مشخص می‌شود که ترکیبی از عوامل مختلف در بروز ریاکاری و رفتارهای منافقانه کارکنان نقش دارند. در این رابطه عواملی چون نحوه تعامل با مدیریت ارشدو تلاش برای ترفیع شغلی بعنوان عواملی قلمداد می‌شوند که به شکل بالقوه می‌توانند بر بروز رفتارهای منافقانه تاثیر داشته باشند (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۵۱؛ ولز-وگا، ۲۰۱۸: ۵۰). همچنین همانگونه که در مطالعات پیشین گفته شده است، پایین بودن سطح دانش و مهارت‌های شغلی نیز می‌تواند بستر بروز رفتارهای

۱ iii çoğuu

۲ Miao

۳ Nan

۴ Jiang



ریاکاری را فراهم نمایند. علاوه بر عوامل شغلی، فاکتورهای فردی اعم از یادگیری اجتماعی رفتارهای منافقانه، هوش عاطفی بالا و نیاز توفیق طلبی بالا بعنوان پیشایندهای رفتار منافقانه معرفی شده‌اند. از دیگر عوامل فردی موثر بر رفتار منافقانه می‌توان به ادراک بالای سیاست سازمانی و ادراک بی‌عدالتی اشاره نمود (موسوی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۶۸).

از دیگر عواملی که بر بروز ریاکاری سازمانی تاثیرگذار است می‌توان به مولفه‌های مدیریتی و عوامل ساختاری اشاره نمود. بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که مشخص نبودن روبه‌های کاری و همچنین پاسخگو نبودن مدیران در برابر تصمیم‌های اتخاذ شده برای کارکنان می‌تواند زمینه‌ساز رفتارهای منافقانه باشد (عیدوزهی و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۸۰؛ کاشف و همکاران، ۱۳۹۸: ۴۴). از سوی دیگر سبک و اقدامات مدیریتی نقش موثری در بروز تمایلات رفتاری و رفتارهای کارکنان دارد. بر این اساس مشاهده می‌شود که مدیریت دستوری، نبود حمایت‌های سازمانی ادراک شده و عدم توجه به توانمندسازی و تفویض اختیار بر بروز رفتارهای ریاکارانه تاثیر دارد (چایاک، ۲۰۲۱؛ نوروزی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۷۵). از سوی دیگر عوامل سازمانی اعم از جو و فرهنگ حاکم بر سازمان در جهت‌دهی به رفتار کارکنان و به تبع آن بر بروز رفتارهای ریاکارانه، تملق و چاپلوسی تاثیرگذار است. در واقع رابطه بین عوامل سازمانی و رفتار منافقانه کارکنان در بسیاری از مطالعات پیشین مورد اشاره قرار گرفته است (زارع و همکاران، ۱۳۹۷: ۵۴؛ شیری و همکاران، ۱۳۹۴: ۸۹). ترجیح روابط بر ضوابط، ترویج رفتارهای نادرست توسط مدیران، ابهام در نقش کارکنان، کم‌رنگ شدن ارزشهای اخلاقی در سازمان و غیره از دیگر مواردی هستند که می‌توانند بعنوان پیشایندهای بروز رفتارهای منافقانه در نظر گرفته شوند (دانگ و همکاران، ۲۰۲۲: ۶۱؛ چانگ و همکاران، ۲۰۲۱: ۹۸).

### پیشینه تجربی

دانگ و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیقی به مقایسه رفتار منافقانه در سازمان‌های آمریکایی و چینی پرداختند. در این مطالعه که بین ۱۳۷۴ نفر از کارکنان در دو کشور ایالات متحده و چین انجام شد، این نتیجه بدست آمد که برداشت (تلقی) افراد از رفتار منافقانه در دو کشور تفاوت دارد. در سازمانهای آمریکایی، تناقضات گفتار و کردار (رفتار منافقانه) در ایالات متحده به شدت محکوم شد؛ در حالی که کارکنان چینی حساسیت کمتری به این موضوع داشتند. همچنین در هر دو دسته از کارکنان، این اعتقاد وجود داشت که رفتارهای منافقانه در سطوح بالای مدیریتی بیشتر وجود دارد. یاگی و یاگی<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای به بررسی رفتار منافقانه و رابطه آن با رهبری زهرآگین پرداختند. در این مطالعه که با رویکرد پیمایشی در بین ۳۱۸ نفر از کارکنان یک سازمان دولتی در حوزه آموزش انجام شد، محققان نشان دادند که سبک رهبری زهرآگین باعث ترغیب کارکنان به ریاکاری و رفتارهای منافقانه می‌شود. کیلیچ اوغلو و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای به بررسی عوامل موثر بر بروز رفتارهای منافقانه پرداختند. در این مطالعه که به صورت پیمایشی در بین ۵۷۴ نفر از معلمان مدارس ابتدایی در ترکیه انجام شد، نتایج تحقیق نشان داد که ادراک معلمان از مشروعیت سازمانی و رهبری اخلاقی تأثیر مستقیم و غیرمستقیم معناداری بر ادراک آنان از ریاکاری سازمانی دارد. نتایج همچنین تأیید کرد که تأثیر قابل توجه ریاکاری سازمانی بر نتایج مرتبط با کار تأثیر معنی‌داری دارد. چایاک<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای به بررسی نقش رفتار منافقانه در رابطه بین شایعه‌سازی سازمانی و سکوت سازمانی پرداخت. این مطالعه در بین ۳۲۳ معلم، ۲۳۶ زن (۷۳ درصد) و ۸۷ مرد (۲۷ درصد) انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که بین سکوت سازمانی، نفاق سازمانی و شایعه سازمانی رابطه

۱ Dong

۲ Yaghi & Yaghi

۳ Çayak



مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج بوت استرپینگ نشان داد که ریاکاری سازمانی نقش واسطه‌ای جزئی در رابطه بین سکوت سازمانی و شایعه سازمانی دارد.

کاظمی و همکاران (۱۴۰۰) مطالعه‌ای با عنوان رابطه بین رهبری اخلاقی، مشروعیت سازمانی، ریاکاری سازمانی و نتایج مربوط به کار انجام دادند. در این مطالعه که در بین ۲۹۵ نفر از معلمان مدارس شهر آباد انجام شد، نتایج نشان داد که بین مشروعیت سازمانی و رهبری اخلاقی با ریاکاری سازمانی از نظر معلمان مدارس آباد رابطه منفی و معنادار وجود دارد؛ همچنین بین ریاکاری سازمانی با ابعاد نتایج مربوط به کار معلمان رابطه منفی و معناداری وجود دارد. نوروزی و همکاران (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای با عنوان طراحی الگویی از عوامل کاهنده ریاکاری اخلاقی مدیران از نگاه مدیریت جهادی با رویکرد کیفی نشان دادند که عوامل کاهنده در هفت بعد عوامل ارزشی، توانایی مدیریتی، مسئولیت پذیری، عدالت سازمانی، شفافیت سازمانی، وجدان کاری و تعهد سازمانی می‌باشد. بیاتی و همکاران (۱۳۹۸) مطالعه‌ای با عنوان اثر اینرسی سازمانی بر ریاکاری سازمانی با میانجی کم‌کاری و سایش اجتماعی کارکنان انجام دادند.

در این مطالعه که به صورت پیمایشی در بین ۲۱۵ نفر از کارکنان سازمان ورزش شهرداری تهران انجام شد، محققان دریافتند که متغیر اینرسی سازمانی به‌طور مستقیم اثر معناداری بر ریاکاری سازمانی، سایش اجتماعی و کم‌کاری کارکنان دارد. نتایج فرضیه‌های میانجی نشان داد که اثر غیرمستقیم اینرسی سازمانی بر ریاکاری سازمانی با نقش میانجی سایش اجتماعی و کم‌کاری نیز معنی‌دار است. اشگرف و همکاران (۱۳۹۷) در مطالعه‌ای با عنوان شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر بروز رفتارهای ریاکارانه در شرکت‌های دولتی ایران انجام دادند که این نتیجه رسیدند که عوامل فردی، نسبت به عوامل سازمانی، تأثیر بیشتری در بروز رفتارهای ریاکارانه در سازمان دارد. ضمن اینکه در کل سیستم، «ماکیاولیسم بالا» دارای بیشترین تأثیر بوده است و «قانون‌گریزی مدیران» و «جو سکوت سازمانی» دارای کمترین تأثیر بر بروز چنین رفتارهایی در سازمان بوده‌اند.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف یک پژوهش کاربردی-توسعه‌ای است که در صدد ارائه الگوی عوامل موثر بر رفتارهای منافقانه صورت گرفت براساس روش گردآوری داده‌ها نیز یک پژوهش توصیفی (غیرآزمایشی) است که به شیوه پیمایشی-مقطعی<sup>۱</sup> انجام شد. همچنین برای دستیابی به اهداف پژوهش از طرح تحقیق آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) استفاده شد.

جامعه آماری بخش کیفی شامل مدیران ارشد اجرایی استان‌های فارس، بوشهر و کهگیلویه و بویراحمد است. حجم نمونه در مطالعاتی که با روش کیفی و مصاحبه انجام می‌شوند معمولاً بین ۵ تا ۲۵ نفر توصیه شده است. همچنین برای نمونه‌گیری بخش کیفی بهتر است از روش‌های غیراحتمالی و هدفمند استفاده شود. در این پژوهش نیز نمونه‌گیری بخش کیفی به روش هدفمند صورت گرفت و پس از ۱۳ مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد.

در بخش دوم جهت اعتبارسنجی الگو نیز جامعه آماری شامل مدیران اجرایی استان‌های فارس، بوشهر و کهگیلویه و بویراحمد بود. تعداد مدیران اجرایی استان فارس ۲۶۴ نفر، بوشهر ۳۹ نفر و کهگیلویه و بویراحمد ۳۴ نفر در سال ۱۳۹۷ بود. بدین منظور بر اساس تعداد افراد جامعه ( $N=337$ )، سطح معنی‌داری ۰/۰۵،  $P$  حداکثری برابر با ۰/۵ (رضایت از طرح مذکور) و  $d$  برابر ۰/۰۵

<sup>۱</sup> Cross-sectional survey



حجم نمونه برابر ۱۷۹ نفر برآورد شد. با توجه به حجم نمونه محاسبه شده، از هر استان به نسبت تعداد کارکنان دستگاه اجرایی آن استان به صورت تصادفی سیستماتیک اعضای مورد مطالعه انتخاب و پرسش نامه در بین آنها توزیع گردید.

ابزار اصلی گردآوری داده‌های پژوهش در بخش کیفی، مصاحبه نیم‌ساختارمند و در بخش کمی، پرسشنامه می‌باشد. مصاحبه شامل ۶ پرسش اولیه بوده و به روش نیم‌ساختاریافته انجام شد. پرسشنامه پژوهش شامل ۸ سازه اصلی و ۳۶ گویه با طیف لیکرت پنج درجه و سه پرسش عمومی است.

برای بررسی اعتبار بخش کیفی از محاسبه ضریب هولستی<sup>۱</sup> استفاده گردید. میزان توافقی دوکدگذار در این روش ۰/۶۷۲ بدست آمده است که از ۰/۶ بیشتر است بنابراین تحلیل کیفی از اعتبار کافی برخوردار است. برای سنجش اعتبار پرسشنامه از روایی محتوا (نظرخواهی از خبرگان) استفاده شد و اعتبار آن تایید گردید. همچنین آلفای کرونباخ پرسشنامه در یک مطالعه مقدماتی ۰/۸۱۲ بدست آمد. پس از توزیع پرسشنامه در نمونه منتخب روایی پرسشنامه با سه روش روایی سازه (مدل بیرونی)، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا بررسی شد. مقدار AVE برای تمامی متغیرهای باید بزرگتر از ۰/۵ باشد. برای محاسبه پایایی نیز پایایی ترکیبی (CR) و ضریب آلفای کرونباخ هر یک از عوامل محاسبه گردید. میزان پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ تمامی ابعاد باید بزرگتر از ۰/۷ باشد. نتایج مربوط به هر یک از این شاخص‌ها در برازش بیرونی مدل ارائه شده است.

برای تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل مضمون و نرم‌افزار Maxqda استفاده شد. در گام دوم برای تعیین روابط میان عوامل و ارائه الگوی اولیه از روش مدلسازی ساختاری-تفسیری و نرم‌افزار MicMac استفاده گردید. در نهایت اعتبارسنجی و ارائه الگوی نهایی با روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS انجام شد.

### یافته‌های پژوهش

بخش کیفی این مطالعه براساس دیدگاه ۱۳ نفر از مدیران ارشد اجرایی انجام شد. از نظر جنسیت ۱۱ نفر مرد و ۲ نفر زن بودند. از نظر سنی یک نفر کمتر از ۳۵ سال، ۴ نفر بین ۳۵ تا ۴۵ سال و ۸ نفر بالای ۴۵ سال سن بودند. از نظر تحصیلات ۲ نفر کارشناسی ارشد و ۱۱ نفر مدرک تحصیلی دکتری داشتند. از نظر پیشینه خدمت ۳ نفر بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۱۰ نفر بالای ۲۰ سال پیشینه خدمت دارند.



جدول ۱- آمار توصیفی مدیران ارشد اجرایی

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۱
	زن	۲
سن	کمتر از ۳۵ سال	۱
	۳۵ تا ۴۵ سال	۴
	۴۵ سال و بیشتر	۸
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۲
	دکتری	۱۱
سابقه کاری	۱۰ تا ۲۰ سال	۳
	بالای ۲۰ سال	۱۰
	کل	۱۳
		۱۰۰٪

(منبع: یافته‌های پژوهش)

بخش کمی این مطالعه براساس دیدگاه ۱۷۹ نفر از مدیران اجرایی استان‌های منتخب انجام شد. از منظر جنسیت ۱۴۱ نفر (۷۹٪) مرد و ۳۸ نفر (۲۱٪) از مدیران را زنان تشکیل می‌دهند. از منظر تحصیلات ۱۸ نفر (۱۰٪) کارشناسی، ۱۱۰ نفر (۶۱٪) کارشناسی ارشد و ۵۱ نفر (۲۸٪) دکتری دارند. از منظر سن ۱۲ نفر (۷٪) کمتر از ۳۵ سال، ۸۶ نفر (۴۸٪) بین ۳۵ تا ۴۵ سال و ۸۱ نفر (۴۵٪) نیز ۴۵ سال و بیشتر سن دارند.



جدول ۲- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مدیران اجرایی استان‌های منتخب

درصد	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	
٪۷۹	۱۴۱	جنسیت	
		مرد	
٪۲۱	۳۸	زن	
٪۷	۱۲	سن	
		کمتر از ۳۵ سال	
		۳۵ تا ۴۵ سال	
٪۴۸	۸۶	۴۵ سال و بیشتر	
٪۱۰	۱۸	تحصیلات	
		کارشناسی	
		کارشناسی ارشد	
٪۶۱	۱۱۰	دکتری	
٪۲۸	۵۱	سابقه کاری	
		کمتر از ۱۰ سال	
		۱۰ تا ۱۵ سال	
		۱۵ تا ۲۰ سال	
٪۳۲	۵۷	بیش از ۲۰ سال	
٪۲۹	۵۲	کل	
٪۱۰۰	۱۷۹		

(منبع: یافته‌های پژوهش)

## شناسایی عوامل موثر بر رفتارهای منافقانه مدیران

در گام نخست با استفاده از روش تحلیل مضمون به شناسایی عوامل زیربنایی مدل رفتارهای منافقانه مبادرت ورزیده شد. از آنجا که هدف ارائه یک مدل بومی بوده است بنابراین برای شناسایی عوامل از دیدگاه مدیران اجرایی استفاده گردید. دیدگاه مدیران با مصاحبه نیم‌ساختاریافته گردآوری شد به این ترتیب که ۵ سوال باز در پروتکل مصاحبه استفاده و در طول فرایند مصاحبه نیز مطابق پیش‌بینی سوالات جدیدی نیز مطرح گردید. برای آشنایی با عمق و گستره محتوایی داده‌ها، اقدام به بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال (جستجوی معانی و الگوها) گردید.

تحلیل مضمون با روش پیشنهادی کریپندورف (۲۰۱۸) شامل مضامین اصلی و مضامین پایه صورت گرفت. نتایج مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای این منظور متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه و مرور شد. سپس داده‌ها به واحدهای معنایی در قالب جملات و پاراگراف‌های مرتبط با معنای اصلی شکسته شد. واحدهای معنایی نیز چندین بار مرور و سپس کدهای مناسب هر واحد معنایی نوشته و کدها براساس تشابه معنایی طبقه‌بندی شد. جریان تجزیه و تحلیل با اضافه شدن هر مصاحبه به همین ترتیب تکرار شد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. ملاک دستیابی به اشباع نظری رسیدن به تکرار



در کدهای استخراجی بود. متن مصاحبه‌ها که پیش از آن به صورت فایل متن وارد نرم افزار شود بارها مورد مطالعه قرار گرفت و نکات کلیدی آن‌ها به صورت کد وارد نرم افزار MaxQDA شد. در مرحله کدگذاری باز ۱۳۷ کد شناسایی گردید. در نهایت از طریق کدگذاری محوری به ۷ طبقه (مقوله اصلی) و ۳۹ شاخص (مقوله فرعی) دست پیدا شد. شاخص‌های الگوی عوامل موثر بر رفتارهای منافقانه مدیران مستخرج از مصاحبه‌ها به روش تحلیل مضمون در ارائه شده است. مقوله‌های زیربنایی الگوی رفتارهای منافقانه در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳- عوامل موثر بر رفتارهای منافقانه مدیران براساس تحلیل مضمون

مقوله اصلی	مقوله فرعی
عوامل فرهنگی	ترویج رفتارهای نادرست توسط مدیران؛ «ارتقای برخی افراد هنجارشکن»؛ «حمایت از برخی از هنجارشکنان توسط مدیران»؛ «کم رنگ تر شدن ارزش‌های اخلاقی در سازمان»
عوامل فردی	«منفعت‌طلبی شخصی»؛ «ادراک بالای سیاست سازمانی»؛ «ادراک بی‌عدالتی»؛ «یادگیری اجتماعی رفتارهای منافقانه»؛ «کانون کنترل درونی»
عوامل ساختاری	«تعرض و ابهام در هدف»؛ «ابهام در نقش»؛ «نحوه مدیریت منابع کمیاب سازمانی»؛ «مشخص نبودن روبه‌های کاری»؛ «جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمانی»
عوامل شغلی	«استقلال»؛ «تنوع مهارت»؛ «تعامل با مدیریت»؛ «پیشرفت در سازمان»
عوامل موقعیتی	«سبک رهبری و تصمیم‌گیری»؛ «ابهام در وظیفه»؛ «کمیبود منابع و امکانات»؛ «حفظ و ارتقای مقام»
عوامل مدیریتی	«قانون‌گریزی مدیران سازمانی»؛ «نبود حمایت‌های سازمانی ادراک شده»؛ «عملکرد شغلی ضعیف مدیران»؛ «مدیریت دستوری و عدم تفویض اختیار»
عوامل سازمانی	«فقدان عدالت سازمانی»؛ «روابط غیررسمی قوی»؛ «نظام ضعیف ارزیابی عملکرد»؛ «سکوت سازمانی»؛ «ضعف در سیستم انضباطی سازمان»
رفتارهای منافقانه مدیران	«عدم پاسخگویی مناسب به سوالات و ابهامات کارکنان»؛ «عدم ارائه اطلاعات مورد نیاز به سهام‌داران و ذینفعان کلیدی»؛ «عدم ارائه اطلاعات مورد نیاز جهت پیشرفت و انجام فرآیندهای کاری»؛ «مشخص نبودن روبه‌های کاری»؛ «وجود سیستم رابطه‌ای به جای ضابطه‌ای»

(منبع: یافته‌های پژوهش)

مقوله‌های فراگیر این تحقیق عبارتند از عوامل فرهنگی، فردی، ساختاری، شغلی، موقعیتی، مدیریتی، سازمانی و رفتارهای منافقانه مدیران. مقوله محوری رفتارهای منافقانه مدیران نیز عدم پاسخگویی مناسب به سوالات و ابهامات کارکنان، عدم ارائه اطلاعات مورد نیاز به سهام‌داران و ذینفعان کلیدی، عدم ارائه اطلاعات مورد نیاز جهت پیشرفت و انجام فرآیندهای کاری، مشخص نبودن روبه‌های کاری و وجود سیستم رابطه‌ای به جای ضابطه‌ای می‌باشد.



### مدلسازی عوامل موثر بر رفتارهای منافقانه مدیران

گام دوم شناسایی روابط درونی و ارائه مدل اولیه عوامل موثر بر رفتارهای منافقانه مدیران با روش مدلسازی ساختاری-تفسیری<sup>۱</sup> است. برای این منظور نخست ماتریس خودتعاملی ساختاری<sup>۲</sup> (SSIM) تشکیل گردید. روابط سازه‌های فراگیر با چهار نماد V (متغیر i بر j تاثیر دارد)، A (متغیر j بر i تاثیر دارد)، X (رابطه دو سویه)، و O (عدم وجود رابطه) مشخص می‌شود. ماتریس خودتعاملی ساختاری براساس مُد دیدگاه خبرگان در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴-ماتریس خودتعاملی ساختاری عوامل موثر بر رفتارهای منافقانه مدیران

C.۰۸	C.۰۷	C.۰۶	C.۰۵	C.۰۴	C.۰۳	C.۰۲	C.۰۱	SSIM
O	A	A	X	O	X	V		عوامل فرهنگی (C.۰۱)
V	A	A	O	X	A			عوامل فردی (C.۰۲)
V	A	A	X	V				عوامل ساختاری (C.۰۳)
V	A	A	A					عوامل شغلی (C.۰۴)
V	A	A						عوامل موقعیتی (C.۰۵)
V	X							عوامل مدیریتی (C.۰۶)
V								عوامل سازمانی (C.۰۷)
								رفتارهای منافقانه مدیران (C.۰۸)

(منبع: یافته‌های پژوهش)

از تبدیل ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک، ماتریس دریافتی<sup>۳</sup> (RM) بدست می‌آید. در ماتریس دریافتی درایه‌های قطر اصلی برابر یک قرار می‌گیرد. همچنین برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر A منجر به B شود و B منجر به C شود در این صورت باید A منجر به C شود. یعنی اگر براساس روابط ثانویه باید اثرات مستقیم لحاظ شده باشد اما در عمل این اتفاق نیفتاده باشد باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز در نظر گرفت. ماتریس دسترسی نهایی در جدول ۵ ارائه شده است.

<sup>۱</sup> Interpretive Structural Modelling

<sup>۲</sup> Structural Self-Interaction Matrix, SSIM

<sup>۳</sup> Reachability matrix, RM



جدول ۵- ماتریس دستیابی پس از سازگاری عوامل موثر بر رفتارهای منافقانه مدیران

C۰۸	C۰۷	C۰۶	C۰۵	C۰۴	C۰۳	C۰۲	C۰۱	TM
۱*	۰	۰	۱	۱*	۱	۱	۱	عوامل فرهنگی (C۰۱)
۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	عوامل فردی (C۰۲)
۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	عوامل ساختاری (C۰۳)
۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	عوامل شغلی (C۰۴)
۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱*	۱	عوامل موقعیتی (C۰۵)
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	عوامل مدیریتی (C۰۶)
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	عوامل سازمانی (C۰۷)
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	رفتارهای منافقانه مدیران (C۰۸)

(منبع: یافته‌های پژوهش)

پس از تشکیل ماتریس دستیابی برای تعیین روابط و سطح بندی عوامل موثر بر رفتارهای منافقانه مدیران باید «مجموعه دستیابی» و «مجموعه پیش‌نیاز» شناسایی شود. برای متغیر  $C_i$  مجموعه دستیابی (خروجی یا اثرگذاری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق متغیر  $C_i$  می‌توان به آنها رسید. مجموعه پیش‌نیاز (ورودی یا اثرپذیری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق آنها می‌توان به متغیر  $C_i$  رسید.

جدول ۶- مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز عوامل موثر بر رفتارهای منافقانه مدیران

اشتراک	ورودی: اثرپذیری	خروجی: اثرگذاری	متغیرها
C۰۱, C۰۳, C۰۵	C۰۱, C۰۳, C۰۵, C۰۶, C۰۷	C۰۱, C۰۲, C۰۳, C۰۴, C۰۵, C۰۸	عوامل فرهنگی (C۰۱)
C۰۲, C۰۴	C۰۱, C۰۲, C۰۳, C۰۴, C۰۵, C۰۶, C۰۷	C۰۲, C۰۴, C۰۸	عوامل فردی (C۰۲)
C۰۱, C۰۳, C۰۵	C۰۱, C۰۳, C۰۵, C۰۶, C۰۷	C۰۱, C۰۲, C۰۳, C۰۴, C۰۵, C۰۸	عوامل ساختاری (C۰۳)
C۰۲, C۰۴	C۰۱, C۰۲, C۰۳, C۰۴, C۰۵, C۰۶, C۰۷	C۰۲, C۰۴, C۰۸	عوامل شغلی (C۰۴)
C۰۱, C۰۳, C۰۵	C۰۱, C۰۳, C۰۵, C۰۶, C۰۷	C۰۱, C۰۲, C۰۳, C۰۴, C۰۵, C۰۸	عوامل موقعیتی (C۰۵)
C۰۶, C۰۷	C۰۶, C۰۷	C۰۱, C۰۲, C۰۳, C۰۴, C۰۵, C۰۶, C۰۷, C۰۸	عوامل مدیریتی (C۰۶)
C۰۶, C۰۷	C۰۶, C۰۷	C۰۱, C۰۲, C۰۳, C۰۴, C۰۵, C۰۶, C۰۷, C۰۸	عوامل سازمانی (C۰۷)
C۰۸	C۰۱, C۰۲, C۰۳, C۰۴, C۰۵, C۰۶, C۰۷, C۰۸	C۰۸	رفتارهای منافقانه مدیران (C۰۸)

(منبع: یافته‌های پژوهش)



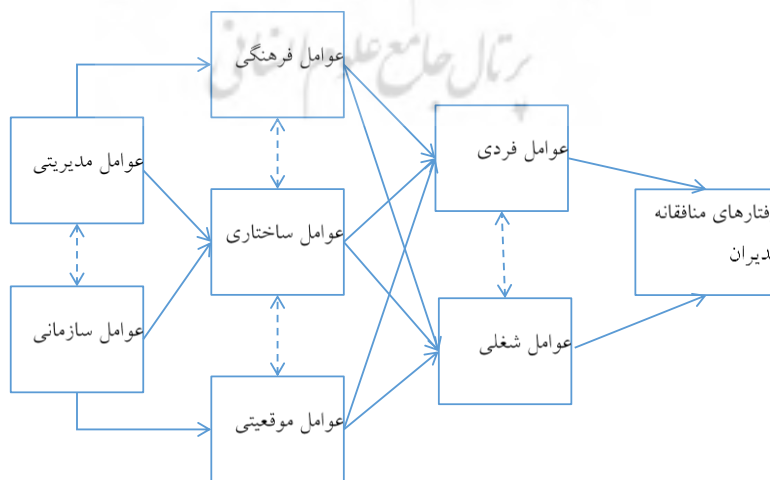
بنابراین متغیر رفتارهای منافقانه مدیران (C۰۸) در سطح نخست قرار دارد. عوامل فردی (C۰۲) و عوامل شغلی (C۰۴) در سطح دو قرار دارند. عوامل فرهنگی (C۰۱)، عوامل ساختاری (C۰۳) و عوامل موقعیتی (C۰۵) در سطح سه قرار دارند. در نهایت عوامل مدیریتی (C۰۶) و عوامل سازمانی (C۰۷) در سطح چهار قرار دارند. جدول ۷ نمودار قدرت-وابستگی را برای متغیرهای مورد مطالعه را نشان می‌دهد.

جدول ۷- قدرت نفوذ و میزان وابستگی عوامل موثر بر رفتارهای منافقانه مدیران

متغیرهای پژوهش	میزان وابستگی	قدرت نفوذ	سطح
عوامل فرهنگی (C۰۱)	۵	۶	۳
عوامل فردی (C۰۲)	۷	۳	۲
عوامل ساختاری (C۰۳)	۵	۶	۳
عوامل شغلی (C۰۴)	۷	۳	۲
عوامل موقعیتی (C۰۵)	۵	۶	۳
عوامل مدیریتی (C۰۶)	۲	۸	۴
عوامل سازمانی (C۰۷)	۲	۸	۴
رفتارهای منافقانه مدیران (C۰۸)	۸	۱	۱

(منبع: یافته‌های پژوهش)

براساس نتایج جدول ۷ عوامل سازمانی و مدیریتی بیشترین اثرگذاری را دارند و رفتارهای منافقانه مدیران نیز از بیشترین اثرپذیری برخوردار است. پس از تعیین روابط و سطح شاخص‌های مذکور، می‌توان آن‌ها را به شکل الگویی طراحی نمود. به همین منظور ابتدا شاخص‌ها را بر حسب سطح آن‌ها به ترتیب از بالا به پایین تنظیم می‌گردد. الگوی اولیه عوامل موثر بر رفتارهای منافقانه مدیران در شکل ۱ نمایش داده شده است.



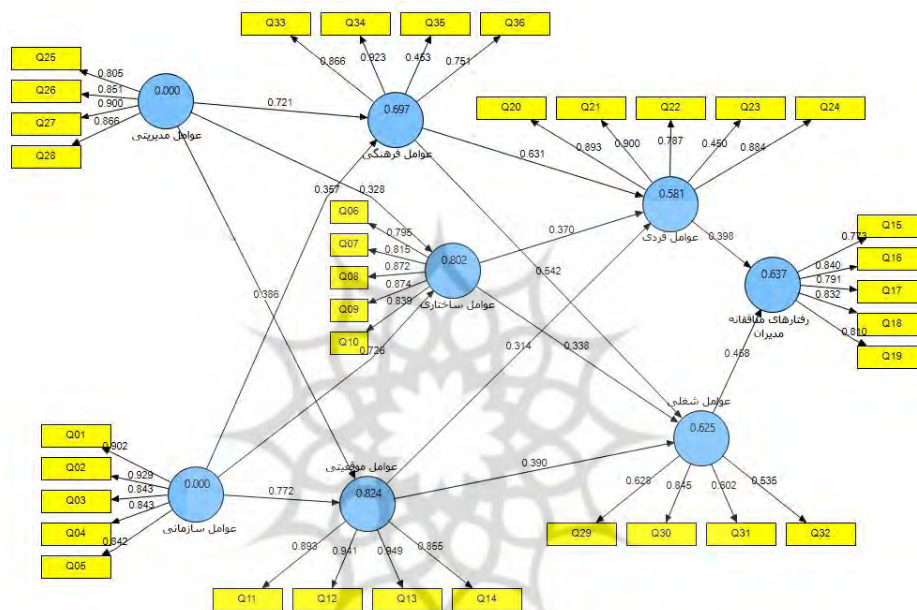
شکل ۱- الگوی اولیه عوامل موثر بر رفتارهای منافقانه مدیران



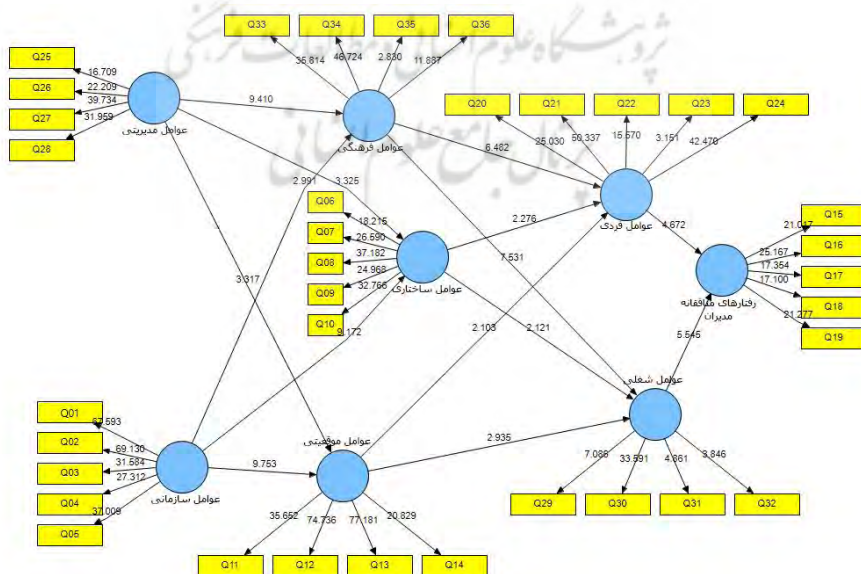
براساس الگوی اولیه ترسیم شده در شکل ۱ مشخص است عوامل مدیریتی و سازمانی بر عوامل فرهنگی، ساختاری و موقعیتی اثر می‌گذارند. این عوامل نیز بر عوامل فردی و شغلی اثر می‌گذارند و در نهایت عوامل فردی و شغلی به رفتارهای منافقانه مدیران منجر می‌شوند.

### اعتبارسنجی مدل رفتارهای منافقانه مدیران

برای اعتبارسنجی و ارائه الگوی نهایی عوامل موثر بر رفتارهای منافقانه از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شد. الگوی ارائه شده در شکل ۲ که خروجی نرم افزار Smart PLS است اثرات مستقیم متغیرهای پژوهش را نمایش می‌دهد. آماره  $t$  برای سنجش معناداری روابط نیز با روش بوت‌استرپینگ محاسبه و در شکل ۳ نمایش داده شده است.



شکل ۲- تکنیک حداقل مربعات جزئی مدل کلی پژوهش (تخمین استاندارد)



شکل ۳- تکنیک حداقل مربعات جزئی مدل کلی پژوهش (معناداری)



ضریب تاثیر عوامل سازمانی بر عوامل فرهنگی ۰/۳۵۷ (آماره t نیز ۲/۹۹۱)، بر عوامل ساختاری ۰/۷۲۶ (آماره t نیز ۹/۱۷۲) و بر عوامل موقعیتی مقدار ۰/۷۷۲ (آماره t نیز ۹/۷۵۳) بدست آمده است بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می توان ادعا کرد: عوامل سازمانی بر عوامل فرهنگی، ساختاری و موقعیتی تاثیر معناداری دارد.

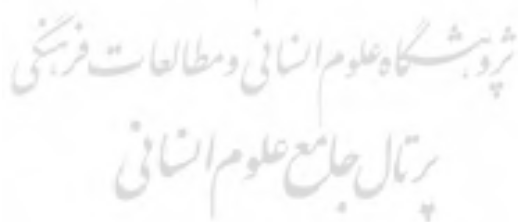
ضریب تاثیر عوامل مدیریتی بر عوامل فرهنگی ۰/۷۲۱ (آماره t نیز ۹/۴۱۰)، بر عوامل ساختاری مقدار ۰/۳۲۸ (آماره t نیز ۳/۳۲۵) و بر عوامل موقعیتی ۰/۳۸۶ (آماره t نیز ۳/۳۱۷) بدست آمده است بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می توان ادعا کرد: عوامل مدیریتی بر عوامل فرهنگی، ساختاری و موقعیتی تاثیر معناداری دارد.

ضریب تاثیر عوامل فرهنگی بر عوامل فردی مقدار ۰/۶۳۱ (آماره t نیز ۶/۴۸۲) و بر عوامل شغلی ۰/۵۴۲ (آماره t نیز ۷/۵۳۱) بدست آمده است بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می توان ادعا کرد: عوامل فرهنگی بر عوامل فردی و شغلی تاثیر معناداری دارد.

ضریب تاثیر عوامل ساختاری بر عوامل فردی مقدار ۰/۳۷۰ (آماره t نیز ۲/۲۷۶) و بر عوامل شغلی مقدار ۰/۳۳۸ (آماره t نیز ۲/۱۲۱) بدست آمده است بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می توان ادعا کرد: عوامل ساختاری بر عوامل فردی و شغلی تاثیر معناداری دارد.

ضریب تاثیر عوامل موقعیتی بر عوامل فردی مقدار ۰/۳۱۴ (آماره t نیز ۲/۱۰۳) و بر عوامل شغلی مقدار ۰/۳۹۰ (آماره t نیز ۲/۹۳۵) بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می توان ادعا کرد: عوامل موقعیتی بر عوامل فردی و عوامل شغلی تاثیر معناداری دارد.

ضریب تاثیر عوامل فردی بر رفتارهای منافقانه مدیران مقدار ۰/۳۹۸ (آماره t نیز ۴/۶۷۲) و ضریب تاثیر عوامل شغلی بر رفتارهای منافقانه مدیران مقدار ۰/۴۵۸ (آماره t نیز ۵/۵۴۵) بدست آمده است بنابراین عوامل فردی و عوامل شغلی بر رفتارهای منافقانه مدیران تاثیر معناداری دارند.





## جدول ۸- خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	آماره t	بارعاملی	رابطه
تایید	۲/۹۹۱	۰/۳۵۷	عوامل سازمانی ← عوامل فرهنگی
تایید	۹/۱۷۲	۰/۷۲۶	عوامل سازمانی ← عوامل ساختاری
تایید	۹/۷۵۳	۰/۷۷۲	عوامل سازمانی ← عوامل موقعیتی
تایید	۹/۴۱۰	۰/۷۲۱	عوامل مدیریتی ← عوامل فرهنگی
تایید	۳/۳۲۵	۰/۳۲۸	عوامل مدیریتی ← عوامل ساختاری
تایید	۳/۳۱۷	۰/۳۸۶	عوامل مدیریتی ← عوامل موقعیتی
تایید	۶/۴۸۲	۰/۶۳۱	عوامل فرهنگی ← عوامل فردی
تایید	۲/۲۷۶	۰/۳۷۰	عوامل ساختاری ← عوامل فردی
تایید	۲/۱۰۳	۰/۳۱۴	عوامل موقعیتی ← عوامل فردی
تایید	۷/۵۳۱	۰/۵۴۲	عوامل فرهنگی ← عوامل شغلی
تایید	۲/۱۲۱	۰/۳۳۸	عوامل ساختاری ← عوامل شغلی
تایید	۲/۹۳۵	۰/۳۹۰	عوامل موقعیتی ← عوامل شغلی
تایید	۴/۶۷۲	۰/۳۹۸	عوامل فردی ← رفتارهای منافقانه مدیران
تایید	۵/۵۴۵	۰/۴۵۸	عوامل شغلی ← رفتارهای منافقانه مدیران

از سه شاخص روایی همگرا، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ برای برازش مدل بیرونی استفاده شد. از سه شاخص ضریب تعیین ( $R^2$ )، استون-گیزر ( $Q^2$ ) و اندازه اثر ( $F^2$ ) برای برازش مدل درونی استفاده شد. میانگین واریانس استخراج شده ( $AVE$ ) باید بزرگتر از ۰/۵ و آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بزرگتر از ۰/۷ باشد (آذر و غلامزاده، ۱۳۹۸). خلاصه نتایج ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری در جدول ۴ ارائه شده است.



جدول ۴- خلاصه نتایج ارزیابی برازش مدل

اعتبار درونی			اعتبار بیرونی			سازه‌های اصلی
F <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	AVE	
۰/۲۰۴	۰/۲۴۰	۰/۶۹۷	۰/۷۵۵	۰/۸۴۶	۰/۵۹۳	عوامل فرهنگی
۰/۲۵۳	۰/۲۸۹	۰/۵۸۱	۰/۸۴۸	۰/۸۹۵	۰/۶۴۲	عوامل فردی
۰/۳۱۶	۰/۳۵۲	۰/۸۰۲	۰/۸۹۵	۰/۹۲۳	۰/۷۰۵	عوامل ساختاری
۰/۱۵۱	۰/۱۸۷	۰/۶۲۵	۰/۷۶۵	۰/۷۵۳	۰/۵۴۰	عوامل شغلی
۰/۴۴۰	۰/۴۷۶	۰/۸۲۴	۰/۹۳۱	۰/۹۵۱	۰/۸۲۹	عوامل موقعیتی
۰/۳۴۴	۰/۳۸۰	-	۰/۸۷۸	۰/۹۱۶	۰/۷۳۳	عوامل مدیریتی
۰/۳۷۳	۰/۴۰۹	-	۰/۹۲۱	۰/۹۴۱	۰/۷۶۲	عوامل سازمانی
-	۰/۲۴۰	۰/۶۹۷	۰/۷۵۵	۰/۸۴۶	۰/۵۹۳	رفتارهای منافقانه مدیران

شاخص روایی همگرا (AVE) برای تمامی سازه‌ها بزرگتر از ۰/۵ است. آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تمامی سازه‌ها نیز بزرگتر از ۰/۷ است بنابراین بخش بیرونی از اعتبار کافی برخوردار است. ضریب تعیین (R<sup>2</sup>) معیاری است که بیانگر میزان تبیین متغیرهای وابسته الگو است بنابراین هرچه بیشتر باشد، بهتر مدل است. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به ترتیب نشان‌دهنده برازش ضعیف، متوسط و قوی است (چین، ۱۹۹۸). ضریب تعیین سازه رفتارهای منافقانه مدیران نشان می‌دهد که متغیرهای مستقل توانسته‌اند ۷۰٪ از تغییرات این سازه را تبیین کنند و مقدار قابل توجهی است. معیار استون-گیزر<sup>۱</sup> یا شاخص Q<sup>2</sup> براساس دو شاخص روایی متقاطع اشتراکی و افزونگی قابل بررسی است. اگر این مقادیر مثبت باشند، مطلوب است (هنسلر، ۲۰۱۵). روایی متقاطع اشتراکی و افزونگی برای تمامی سازه‌های پژوهش نشان می‌دهد قدرت پیش‌بینی بصورت مطلوبی برآورد شده است. مهم‌ترین شاخص برازش مدل در روش حداقل مجذورات جزئی شاخص GOF است. معیار GOF توسط تنه‌هاوس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) ابداع گردید. وتزل<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای Gof معرفی نموده‌اند. این شاخص با استفاده از میانگین هندسی شاخص R<sup>2</sup> و میانگین شاخص‌های افزونگی<sup>۴</sup> قابل محاسبه است. شاخص GOF برابر ۰/۶۸۸ بدست آمده است بنابراین مدل از برازش مطلوبی برخوردار است.

### نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر تبیین و طراحی الگوی عوامل موثر بر رفتارهای منافقانه مدیران بود. نفاق، نوعی بیماری، و ممکن است عوامل فردی و سازمانی متعددی، زمینه ساز این رفتار شود. قابل توجه است که نفاق بیش از اینکه مفهومی اجتماعی یا سازمانی باشد، فردی و روانشناختی است به طوری که می‌توان گفت اولین حوزه‌ای که به بررسی مفهوم نفاق تحت عنوان نظریه

۱ Stone-Geisser

۲ TenenHouse

۳ Wetzless

۴ Communalities



ناهماهنگی شناختی پرداخت، علوم روانشناسی بوده است. بر اساس نتایج بدست آمده مشخص شد که عوامل فردی شامل «منفعت طلبی شخصی»؛ «ادراک بالای سیاست سازمانی»؛ «ادراک بی‌عدالتی»؛ «یادگیری اجتماعی رفتارهای منافقانه»؛ «کانون کنترل درونی» بر بروز رفتارهای منافقانه تاثیر دارند. در رابطه با عوامل فردی باید به این نکته اشاره نمود که بسیاری از کارکنان و مدیران سازمان صرف نظر از محیط کاری- سعی دارند با رفتارهای منافقانه خود را شخصی ممتاز نشان داده و بدین ترتیب مسیر پیشرفت شغلی را با سرعت بیشتری طی کنند. هم در منابع دینی و هم در تئوری‌های رفتار سازمانی و روانشناسی شغلی نیز به این نکته اشاره شده است که برخی افراد باطنا تمایل به ریاکاری برای بدست آوردن پایگاه اجتماعی بالاتر دارند. بسیاری از مطالعات پیشین نیز به تاثیر عوامل فردی بر رفتارهای منافقانه اشاره کرده‌اند. بعنوان مثال، غفاری و همکاران (۱۳۹۸) نشان دادند که متغیرهای فردی یعنی کانون کنترل و ماکیاویلیزم با تملق ارتباط معناداری داشتند. کاظمی و حیدری (۱۴۰۰)، چهار عامل برقراری روابط بهتر با دیگران، ناامنی، جذاب و ماهر نشان دادن خود، پیشرفت در سازمان را از دلایل وجود تملق در سازمان نام بردند. یافته‌های یانگ و همکاران (۲۰۲۰) حاکی از آن بود که عوامل فردی بر بروز رفتار متملقانه کارکنان در سازمان تاثیر می‌گذارد. این محققان نشان دادند که مهمترین عامل شخصیتی که رابطه معناداری با بروز رفتار تملق آمیز در فرد دارد، نیاز به موفقیت در فرد است. بر این اساس افرادی که به دنبال ترقی و پیشرفت در سازمان‌ها هستند تمایل بیشتری دارند تا در فرایندهای سیاسی کسب موفقیت درگیر شوند. هادوی نژاد و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خودشان بیان کردند در میان مجموعه اعضای سازمان، عده ای با شخصیت " ماکیاولی " حضور دارند که برای رسیدن به قدرت بیشتر - بر پایه آموزه هدف وسیله را توجیه می‌کند- از به کارگیری هیچ ابزاری، حتی دستاویز قرار دادن دیگران، به مقتضای حال و مجال دریغ نمی‌کنند.

همچنین نتایج بدست آمده در این پژوهش نشان داد که عوامل فرهنگی شامل ترویج رفتارهای نادرست توسط مدیران؛ «ارتقای برخی افراد هنجارشکن»؛ «حمایت از برخی از هنجار شکنان توسط مدیران»؛ «کم رنگ تر شدن ارزش های اخلاقی در سازمان» بر رفتارهای منافقانه تاثیر دارند. فرهنگ سازمانی عامل مهمی است که بر طیف وسیعی از (و شاید همه) رفتارهای کارکنان و مدیران تاثیر گذار است. تاثیر بالای فرهنگ سازمانی بر رفتارهای نابهنجار شغلی (اعم از ریاکاری) در مطالعات گسترده‌ای که توسط هافستد انجام شد، برجسته گشت. یکی از نتایج مطالعات هافستد که در تعداد زیادی از کشورها از جمله ایران انجام شد، این بود که مشخص کرد فرهنگ سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز بروز کژرفتاری‌های سازمانی باشد. در داخل کشور نیز یکی از معضلات اصلی این است که اساساً در بسیاری از سازمان‌های ایرانی بیش از آن که به تخصص و کارایی کارکنان توجه شود، به تظاهرات اخلاقی توجه می‌شود. اگرچه اخلاقیات مبحث مهم و در واقع ارزشمندی برای هر سازمان محسوب می‌شود، اما این تاکید بیش از حد بر اخلاقیات (و بعبارت دقیق‌تر تظاهرات اخلاقی) زمینه را برای ریاکاری و نفاق فراهم می‌آورد. نتایج بدست آمده در این تحقیق با یافته‌های محققان دیگر همخوانی دارد. اشگرف و امیری (۱۳۹۷) به این نتیجه دست یافتند که عوامل متعدد فردی، ساختاری و سازمانی بر بروز رفتارهای ریاکارانه تاثیر دارند که در این میان، فرهنگ سازمانی و جو سکوت از مهم ترین عوامل هستند. پارسائی و همکاران (۱۳۹۸) نشان داد که فرهنگ سازمانی (ارزش ها و باورهای سازمانی و قدرت طلبی در سازمان)



بر شکل‌گیری تملق سازمانی تأثیر دارد. ولز وگا (۲۰۱۸) دریافت دو متغیر نفاق و شایعه با هم ارتباط متقابل داشته و بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و هر دو به طور قابل ملاحظه‌ای میزان مشارکت افراد در اقدامات سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

در رابطه با عوامل سازمانی (عدالت رویه‌ای؛ روابط غیررسمی قوی؛ نظام ضعیف ارزیابی عملکرد؛ هنجار مراودات ذهنی؛ سکوت سازمانی؛ نداشتن سیستم استاندارد ارتقاء و انتصاب و ضعف در سیستم انضباطی)، نتایج حاکی از آن است که با افزایش درک از این عوامل سازمانی میزان رفتار منافقانه در بین جامعه آماری افزایش می‌یابد. این یافته نقش برجسته عوامل سازمانی در بروز/عدم بروز رفتارهای منافقانه را نشان می‌دهد. در واقع نتایج بدست آمده گویای آن است که در نبود عدالت سازمانی و ضعف در سیستم ترفیع شغلی، ممکن است کارکنان و مدیران رده‌های مختلف سعی نمایند از رفتارهای منافقانه و خوب جلوه دادن خود برای پیشرفت و ارتقاء استفاده نمایند؛ بدون این که کوچکترین تلاشی برای افزایش راندمان شغلی خود انجام دهند. این مساله بیانگر یکی از معضلات کلیدی سازمان‌های ایرانی - به خصوص سازمان‌های دولتی - است. در این رابطه بابو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در یک بررسی و تحقیقی نشان دادند که رشد و افزایش ریاکاری بین افراد می‌تواند به علت جلوگیری از تنبیه و مجازات باشد. طبق گفته لی (۲۰۱۲) ارزیابی عملکرد سوءظن را افزایش می‌دهد و تلخی میان کارکنان را تحریک می‌کند و به طور کلی نظام‌های ارزیابی، سازوکارهای قهری برای استخراج بهره‌وری از کارکنان در یک سازمان است. تیواری و همکاران (۲۰۲۱) به این واقعیت اشاره دارند که در بررسی عملکرد افراد وقتی به رفتاری‌های خودشیرونی و منافقانه توجه نمی‌شود و هیچ نمره منفی در پرونده فرد درج نمی‌شود، نباید انتظار داشت که این رفتارها از سازمان حذف بشود. با در کنار هم قرار دادن نتایج بدست آمده در این تحقیق و مقایسه آن با مطالعات پیشین می‌توان اینگونه استنباط کرد که در نتیجه عوامل مدیریتی و سازمانی، رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی شیوع می‌یابند و به یک معنا بستر عام برای بروز رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان - به عنوان راهبردی برای اجابت میل به مدیریت تصویرپردازی زیاد طلبانه چندسویه در اعضای سازمان - فراهم می‌شود.

عوامل ساختاری (زمینه‌ای) (تعرض و ابهام در هدف؛ ابهام در نقش؛ نحوه مدیریت منابع کمیاب سازمانی؛ مشخص نبودن روبه‌های کاری؛ پاسخگو نبودن مدیران در برابر تصمیم‌های اتخاذ شده برای کارکنان و جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمانی)، دسته دیگری از عوامل موثر بر رفتار منافقانه هستند که ارتباط نزدیکی با عوامل سازمانی و عوامل شغلی دارند. هنگامی که یک مدیر (یا کارمند) بدرستی جایگاه خود را در سازمان تشخیص ندهد و در واقع نداند که سازمان از وی چه می‌خواهد و مسیر درست ترفیع شغلی چیست، در این صورت سعی می‌کند از طریق رفتارهای نابهنجاری چون چاپلوسی، ریاکاری و غیره بستر لازم برای موفقیت خود را فراهم نماید (ولو این که باطنا تمایل زیادی برای نفاق نداشته باشد). نتایج این پژوهش با نتایج فانی و همکاران (۱۳۹۳)، اشگرف و همکاران (۱۳۹۷)، همسو می‌باشد.

همچنین نتایج نشان داد که عوامل شغلی شامل «استقلال»؛ «تنوع مهارت»؛ «تعامل با مدیریت»؛ «پیشرفت در سازمان بر رفتارهای منافقانه تأثیر دارد. در سازمان‌های بوروکراتیک با ساختار نامنعطف و سلسله‌مراتبی اکیدی که وجود دارد، میزان تعامل کارکنان و مدیران مافوق به شدت افزایش یافته و فرصتی برای بروز توانایی‌های فرد فراهم نمی‌شود؛ در چنین شرایطی ممکن است یک کارمند یا مدیر میانی سعی نماید با تظاهر به اخلاق‌مداری زمینه را برای پیشرفت خود فراهم آورد. کاشف و همکاران (۱۳۹۸)

۱ Véllez Vega

۲ Babu



معتقدند استقلال شغلی به طور منفی با درک فعالیت سیاسی مرتبط است. فقدان استقلال یا تنوع مهارت حاکی از آن است که دیگران کارمند را کنترل می کنند و به احساس بی قدرتی و افزایش برداشت از سیاست سازمانی می انجامد. فانی و همکاران (۱۳۹۳) نیز نشان داد که عوامل شغلی بر شکل گیری رفتار سیاسی موثر است. نان و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد که منفعت طلبی و سطح پایین مهارت و توانمندی نیروی انسانی بر شکل گیری رفتارهای ریاکارانه سازمانی تاثیر دارد که این یافته ها با نتایج بدست آمده در پژوهش حاضر مطابقت دارد.

همچنین نتایج بدست آمده در این تحقیق حاکی از آن است که عوامل موقعیتی شامل «سبک رهبری و تصمیم گیری»؛ «ابهام در وظیفه»؛ «کمبود منابع و امکانات»؛ «حفظ و ارتقای مقام» به منزله پیشایندهای برای بروز رفتارهای منافقانه عمل می کنند. تحقیق کریستنسن و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد که سبک رهبر و تصمیم گیری، ابهام در وظیفه، کمبود منابع و نیاز به موفقیت (توفیق طلبی بالا) بر شکل گیری رفتار منافقانه تاثیر دارد. مطالعه گاسوامی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) سه عامل موقعیتی سبک رهبری و تصمیم گیری، میزان ابهام نقش و کمبود منابع را عامل تملق مطرح می کنند. جیانگ و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند که عوامل موقعیتی (ابهام نقش، رابطه رهبر عضو) بر بروز رفتار متملقانه کارکنان در سازمان تاثیر می گذارد. در مطالعه انجام شده توسط کاشف و همکاران (۱۳۹۸) نیز به اهمیت سبک رهبری در بروز و گسترش رفتارهای ریاکارانه در بین کارکنان سطوح مختلف سازمان اشاره شده است که این یافته ها با نتایج بدست آمده در تحقیق حاضر همخوانی دارد.

در نهایت مشخص شد که عوامل مدیریتی نیز بعنوان پیشایندهای برای ریاکاری و رفتارهای منافقانه عمل می کنند. این یافته نیز بار دیگر، نارکارآمدی سیستم اکید سلسله مراتبی (که شاخصه اغلب سازمان های دولتی ایران است) را خاطر نشان می سازد و مشخصا نتایج بدست آمده در این تحقیق بر تاثیر قانون گریزی مدیران سازمانی؛ عملکرد شغلی ضعیف مدیران؛ و مدیریت دستوری و عدم تفویض اختیار بر رفتارهای منافقانه تاکید دارد. عوامل مذکور تقریباً در تمامی سازمان های دولتی کشور به واضح ترین شکل مشاهده می شوند و طعنه آمیز است که در چنین شرایطی به دنبال کاهش رفتارهای منافقانه باشیم. در تایید این یافته ها می توان به نتایج گزارش شده توسط سایر محققان در رابطه رفتارهای منافقانه در سازمان های ایرانی اشاره نمود. هادوی نژاد و همکاران (۱۳۹۲) معتقدند عملکرد شغلی ضعیف، قانون گریزی، سیاست پیشگی، ماکیاولیسم بالا و رهبری مبتنی بر مبادله رهبر با اعضاء شرایط مدیریتی مؤثر و ارتباطات بین فردی مبتنی بر تملق سیاسی، هنجار مراودات ضمنی روابط غیر رسمی قوی، ضعف قانون سالاری، نظام ضعیف ارزیابی عملکرد و جو سکوت، شرایط سازمانی اثر گذار در بروز رفتارهای منافقانه قلمداد می شوند. هادوی نژاد و امیرخانلو (۱۳۹۵) اشاره می کنند که شرایط مدیریتی همچون ضعف عملکرد شغلی مدیریت، ماکیاولیسم بالا و سیاست پیشگی مدیریت، زمینه تمایل بیشتر کارکنان برای خودشیرینی و رفتارهای چاپلوسانه را افزایش داده و بر طبق یافته هایشان نفاق در جریان چاپلوس پروی مدیریت ریشه پیدا کرده و گسترش میابد و به این ترتیب رفتارهای منافقانه تحت تاثیر سبک رهبری قلدرمآبانه که دارای رفتارهای ماکیاولی است، افزایش می یابد. هادی نژاد، دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۲) معتقدند اتخاذ سیاست جذب و حمایت از تازه وارد های نامشروع نیز سبب می شود تا این دسته از نیروی انسانی سازمان به ورطه بحران مشروعیت درغلتنده کشش درونی برای خروج از این بحران، منجر به بروز میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده طلبانه در ایشان می شود؛ یعنی این گرایش در آن ها ایجاد می شود که با خوب جلوه دادن خود نزد کارکنان، به ویژه قدیمی های سازمان، برای خود کسب مشروعیت سازمانی کنند.

۱ Goswami



در مجموع نتایج بدست آمده در این پژوهش حاکی از آن است که ریاکاری و رفتارهای منافقانه در سازمان، مساله‌ای چندبعدی است که عوامل متعددی در آن دخیل هستند؛ بنابراین مقابله با چنین پدیده‌ای نیز به اقدامات گسترده و وجود عزمی راسخ در بین کلیه اعضاء سازمان (اعم از مدیران ارشد، سرپرستان، کارکنان و غیره) نیاز دارد. در حالی که در مطالعات مجزا به عوامل مختلفی در رابطه با رفتارهای منافقانه مدیران اشاره شده است، در پژوهش حاضر سعی شد که با رویکرد آمیخته، مدلی جامع در رابطه با پیشایندهای ریاکاری سازمانی فراهم شود که باعث می‌شود درک ما راجع به عوامل موجود این کژرفتاری و همچنین رابطه بین این عوامل، بهبود یابد. سهم علمی این مقاله را می‌توان در ترسیم تصویری جامع از علل بروز رفتار منافقانه مدیران دانست که ضمن تقویت ادبیات داخلی، دلالت‌هایی برای سایر محققان جهت انجام پژوهش‌های بیشتر را می‌دهد. از منظر کاربردی نیز نتایج این پژوهش می‌تواند به عنوان نقشه راهی در اختیار مدیران دولتی قرار گیرد تا اقدامات مقابله‌ای لازم برای به حداقل رساندن (اگر نگوئیم حذف) ریاکاری و رفتارهای منافقانه در سازمان‌های دولتی را اتخاذ نمایند. بالا بودن سطح تملق، چاپلوسی و ریاکاری در بسیاری از سازمان‌های ایرانی -بعنوان یک آسیب جدی در نظام اداری ایران- اهمیت انجام چنین پژوهش‌هایی را برجسته‌تر می‌سازد.





## منابع

۱. ارشادی، نسرین؛ پریایی، صالحه و زارع، راضیه (۱۳۹۱). " بررسی و تبیین نقش تعدیل کننده صفات شخصیتی در رابطه میان ادراک طرد شدگی در محیط کار و رفتارهای انحرافی در محیط کاری"، مجله علوم رفتاری، دوره ۶، ش ۳.
۲. اشگر ف رضا امیری، علی نقی (۱۳۹۷)، شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای ریاکارانه در شرکت های دولتی ایران و ارائه راهکارهای مبتنی بر متون اسلامی: موردکاوی شرکت پالایش گاز پارسین، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۶، شماره ۲؛ از صفحه ۳۰۵ تا صفحه ۳۲۵.
۳. پارسایی، مهدی؛ امیری، علی نقی؛ زارعی متین، حسن؛ یزدانی، حمیدرضا و توکلی، عبدالله (۱۳۹۸)، تملق سازمانی در سازمان های دولتی، مطالعات رفتار سازمانی سال هشتم، شماره ۲ (پیاپی ۳۰)، صفحات: ۳۷ - ۶۰.
۴. رستگار، عباسعلی؛ شول، حسین و شرفی، وحید (۱۳۹۶)، نقش نظام ارزیابی عملکرد در بروز پدیده ریاکاری سازمانی: اثر تعدیل کنندگی جو سازمانی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال ششم، شماره ۲، شماره پیاپی ۲۲.
۵. رضازاده برفویی، حمید؛ مرتضوی، سعید و رحیم نیا، فریبرز (۱۳۹۲)، واکوی پیش آیندهای فردی و موقعیتی مؤثر بر چلپلوسی و تأثیر آن بر پیشرفت شغلی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد).
۶. رضی بهابادی، بی بی سادات، و رضایی گل تپه، مینا. (۱۳۹۴). داوری قرآن کریم نسبت به سخنان منافقان با تکیه بر آرای آیت الله جوادی آملی. پژوهشنامه معارف قرآنی، ۱۹(۵)، ۹۱-۱۱۳.
۷. زارع، امین؛ عزیززاده، حسین و سپهری، سعید (۱۳۹۷)، رابطه رهبری قلدرمآبانه و رفتار منافقانه: نقش جو سکوت ادراک شده و اعتماد بین فردی، پژوهشنامه مدیریت تحول سال دهم، شماره ۲۰.
۸. شامحمدی، مریم؛ محمد مهدی کریمی نیا، مجتبی انصاری مقدم. (۱۴۰۰). بررسی بینامتنی رابطه نفاق و ریا در قرآن و نهج البلاغه. مجله پژوهش و مطالعات علوم اسلامی ۲۶. ۱۴۴-۱۵۹.
۹. شیرینی، اردشیر؛ خلد شرفی، صبریه؛ دهقانی سلطانی، مهدی و یاسینی، علی (۱۳۹۴)، بررسی ارتباط بین خودشیفتگی مدیران و رفتارهای منافقانه با نقش میانجی رفتار ماکیاولیگری مدیران، فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی، سال سوم، شماره ۱۱.
۱۰. صادقی آرانی، زهرا و نامیان، فاطمه (۱۳۹۹)، فراتحلیل محرکها و بازدارندههای رفتار منافقانه در سازمان؛ کاوشی در سازمانهای ایرانی، مجله: مدیریت اسلامی، سال ۲۸، شماره ۱، (صفحه ۱۲۵ تا ۱۴۸).
۱۱. طابوسی، احمدرضا؛ امیر احمدنژاد. (۱۴۰۰). مدیریت بحران نفاق توسط پیامبر اکرم (ص) از دیدگاه قرآن کریم. مطالعات قرآنی ۴۵. ۲۸۳-۳۱۱.
۱۲. عبادی، فاطمه (۱۳۹۱)، بررسی تأثیر نفاق مدیریت ارشد سازمان در مقاومت کارکنان در برابر تغییر: تبیین نقش میانجی اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد سازمان، پایان نامه [کارشناسی ارشد] وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - دانشگاه ولی عصر (عج) - رفسنجان - دانشکده اقتصاد و علوم اداری، استاد راهنما: مصطفی هادوی نژاد.
۱۳. عیدوزهی، مینا و ناستی زایی، ناصر (۱۳۹۹)، تأثیر خودشیفتگی مدیران مدارس بر سکوت سازمانی معلمان با نقش میانجی ریاکاری سازمانی، مجله مدیریت مدرسه، ۳(۳)، ۲۷۹-۲۹۷.
۱۴. غفاری، رحمان، رستم نیا، یحیی. (۱۳۹۸). نفاق سازمانی متأثر از اخلاق ماکیاولی و ابزارهای نفوذ مدیران (مورد مطالعه: استانداری ایلام). مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی"، ۱۷(۳)، ۴۲۱-۴۴۳.
۱۵. فانی، علی اصغر؛ شیخی نژاد، فاطمه؛ دانایی فرد، حسن و حسن زاده، علی رضا (۱۳۹۳). کنکاشی پیرامون عوامل مؤثر بر شکل گیری رفتار سیاسی در سازمان. فصلنامه مدیریت دولتی، سال ششم، شماره ۱: ۱۷۴-۱۵۱.
۱۶. فیروزیان، شبیر؛ نصیری هادی؛ نوروزی محمدجواد. (۱۳۹۹). بررسی تطبیقی معنای «منافق» و «بیماردل» در قرآن کریم. انسان پژوهی دینی ۴۴. ۱۴۳-۱۵۷.
۱۷. کاشف، سید محمد؛ عبدالمهدی گدلولو، رضا (۱۳۹۸). رابطه بین حسادت سازمانی و درگیری مثبت در کار معلمان تربیت بدنی با نقش میانجی رفتارهای منافقانه. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. ۲۴ (۲)، ۳۷-۵۲.



۱۸. کاظمی، نرگس، حیدری، مرضیه. (۱۴۰۰). رابطه بین رهبری اخلاقی، مشروعیت سازمانی، ریاکاری سازمانی و نتایج مربوط به کار معلمان. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۵(۲)، ۹۷-۱۱۹.

۱۹. موسوی، سید نجم الدین، زارع، فرجام. (۱۳۹۶). بررسی نقش رفتارهای سیاسی بر بروز رفتارهای منافقانه با توجه به نقش میانجی معنویت. مطالعات رفتار سازمانی، ۱۶(۴)، ۱۶۱-۱۸۷.

۲۰. نوروزی نفیسه، تقی پوریان محمدجواد، آقااحمدی قربانعلی، علیخانی مرضیه (۱۴۰۰). طراحی الگویی از عوامل کاهنده ریاکاری اخلاقی مدیران از نگاه مدیریت جهادی با رویکرد کیفی. مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۹(۲)، ۱۶۷-۱۸۸.

۲۱. هادوی نژاد، مصطفی و امیرخانلو، مریم (۱۳۹۵). « پرده برداری از نفاق در سازمان با به کارگیری پدیدارنگاری: فهمی از دریافت‌های متکثر ». مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۴(۱)، ۲۴۹-۲۷۸.

۲۲. هادوی نژاد، مصطفی؛ دانایی فرد، حسن؛ آذر، عادل؛ خائف الهی، احمد (۱۳۹۲). رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان، مجله چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۱۳، ۱۵ - ۴۰.

۱. Babu, N, De Roeck, K, & Rai neri, N (۲۰۲۰). Hypocri tical organi zat i ons: I npl i cat i ons for empl oye e soci al responsi bi l i ty. Journal of Busi ness Research, ۱۱۴, ۳۷۶-۳۸۴.
۲. Bharani tharan, D. K., Lowe, K. B., Bahnanni a, S., Chen, Z. X., & Cui, L. (۲۰۲۱). Seei ng i s not bel i evi ng: Leader humi l i ty, hypocri sy, and t hei r i n p act of fol l owers' behavi ors. The Leadershi p Quarterl y, ۳۲(۲), ۱۰۱-۱۴۰.
۳. Chang, Y. P., Hu, H. H., & Li n, C. M. (۲۰۲۱). Consi stency or Hypocri sy? The I n p act of I nternal Corporat e Soci al Responsi bi l i ty on Empl oye e Behavi or: A Moderat ed Medi at i on Model . Sust ai nabi l i ty, ۱۳(۱۷), ۹۴-۱۱۲.
۴. Christensena, Lars Thøger. Mørsi ngb, Møtte & Thyssenc, Ole (۲۰۲۰), Timel y hypocri sy? Hypocri sy t enporal i ti es i n CSR communi cat i on, Journal of Busi ness Research, ۱۱۴: ۳۲۷-۳۳۵.
۵. Dong, M, van Prooi jen, J. W, Wi, S., & van Lange, P. A. (۲۰۲۲). Cul t ure, st at us, and hypocri sy: Hi gh-st at us peopl e who don't practi ce what they preach are viewed as worse i n the Uni ted States than Chi na. Soci al Psychol ogi cal and Personal i ty Sci ence, ۱۳(۱), ۶۰-۶۹.
۶. Goswami, S., & Bhaduri, G. (۲۰۲۱). I nvesti gat i ng t he di rect and i ndi rect effects of percei ved corporat e hypocri sy on t urnover i n t enti ons. Journal of Global Fashi on Market i ng, ۱۲(۳), ۲۱۴-۲۲۸.
۷. Ilsev, A., & Aydi n, E. M. (۲۰۲۱). Leader Hypocri sy and Its Emoti onal, Atti tudinal, and Behavi oral Consequences. I n Destruct i ve Leadershi p and Management Hypocri sy. Emeral d Publ i shi ng Li mi ted.
۸. Ji ang, H, Cheng, Y., Park, K, & Zhu, W (۲۰۲۲). Li nki ng CSR Communi cat i on to Corporat e Reputati on: Understandi ng Hypocri sy, Empl oyees' Soci al Medi a Engagem ent and CSR-Rel ated Work Engagem ent. Sust ai nabi l i ty, ۱۴(۴), ۲۳-۵۹.
۹. Kil içoğl u, Gökhan & Kil içoğl u, Derya Yıl nız (۲۰۱۹): Understandi ng organi zat i onal hypocri sy i n school s: t he rel at i onshi ps bet ween organi zat i onal legi t i macy, ethi cal leadershi p, organi zat i onal hypocri sy and work-rel ated out comes, I nternat i onal Journal of Leadershi p i n Educat i on, DOI : ۱۰.۱۰۸۰/۱۳۶۰۳۱۲۴,۲۰۱۹,۱۶۲۳۹۲۴.



## Explaining and designing a model of factors affecting the hypocritical behaviors of managers

(Case study: Social workers in Fars, Bushehr, Kohkiluyeh and Boyer-Ahmad provinces)

### Abstract

The purpose of this study is to explain and design a model of factors affecting the hypocritical behaviors of managers and to provide an appropriate model. The present research is descriptive-survey in terms of nature and in terms of data collection method and is of mixed type and based on content analysis and structural equations. The statistical population of the study in the qualitative section included ۱۳ experts and in the quantitative section ۱۷۹ social workers in Fars, Bushehr, Kohkiluyeh and Boyer-Ahmad provinces in ۱۳۹۷. Sampling method in the quantitative part, random sampling was proportional to the size of the population. Data collection tools included semi-structured interviews and questionnaires. This research has been done in three consecutive phases. At first, using the content analysis, the components affecting the hypocritical behaviors, in the second phase, the components were graded using the interpretive structural modeling method; finally, in the final phase of the research, the model (the model obtained from the second phase) was validated using a quantitative survey. The power of influence and the degree of dependence of the factors affecting the hypocritical behaviors of managers were also examined. Based on the results, the hypocritical behavior model of managers including cultural factors, individual factors, structural factors, job factors, situational factors, managerial factors, and organizational factors was developed, which was also confirmed through a field study. Overall, comparing what was obtained in this study with what is observed in practice in Iranian organizations, the eradication of even the reduction of hypocritical behaviors in these organizations seems far-fetched.

### Keywords:

Organizational misconduct, hypocritical behaviors, flattery, social workers