

## شناسایی مؤلفه های ریاکاری سازمانی در سازمان های دولتی مورد مطالعه اداره کل آموزش پرورش خراسان رضوی

سپهیل پورعیاس خادر<sup>۱</sup>  
وحید میرزایی<sup>۲</sup>  
حامد خراسانی طرقي<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۲۵

### چکیده

ریاکاری سازمانی زمانی اتفاق می افتد که ارزش ها، علایق و ایده های افراد ناسازگاری وجود داشته باشد که بر عملکرد آنها در سازمان تأثیر بگذارد. این پژوهش با هدف شناسایی مؤلفه های ریاکاری سازمانی در سازمانهای دولتی در اداره کل آموزش پرورش خراسان رضوی انجام شد. روش پژوهش حاضر یک مطالعه کیفی بود که در آن از رویکرد پدیدارشناسی استفاده شد. جامعه آماری تعدادی از کارکنان اداره کل آموزش پرورش خراسان رضوی می باشند که به طور بالقوه بیشترین اطلاعات را در خصوص ریاکاری سازمانی کارکنان دارا هستند و نمونه گیری خبرگان با استفاده از روش نمونه گیری انتخابی هدفمند انجام شد. که با ۱۷ شرکت کننده انجام گرفت. روش جمع آوری داده ها، مصاحبه های نیمه ساختار یافته عمیق و روش تجزیه و تحلیل کلایزی بود. یافته های مطالعه چهار مؤلفه اصلی شامل دوگانگی گفتار و عمل (بدگویی پشت سر، تملق و پاچه خواری، شعارهای توخالی، سیاست های نادرست ارتقاء و پشت سرگویی و بدگویی)، تظاهر و نقاب زدن (عدم صداقت، ظاهرسازی و فریب، دیده شدن و ظاهرسازی، توجه به مسائل برای منافع شخصی، تلاش برای دیده شدن، رفتارهای نمایشی، پوشش و رفتار متظاهرانه) و پنهان کاری و کتمان حقیقت (عدم اعتماد و پیش بینی ناپذیری، شکایت از دیگران، اجرای سیاست های دوگانه، محدودیت های اجتماعی و سیاسی) و تمایل به خودفریبی (تظاهر مذهبی و اجتماعی، استفاده ابزاری از مذهب، نان به نرخ روز خوردن، رعایت ظاهری اصول مذهبی، نقض اصول اخلاقی) را نشان داد لذا نیاز است مدیران آموزش و پرورش کل خراسان رضوی فرهنگ صداقت، شفافیت، و اخلاق حرفه ای را در محیط کار ترویج دهند. این امر نه تنها به بهبود عملکرد سازمان کمک می کند، بلکه محیطی سالم و سازنده برای کارکنان نیز ایجاد می کند.

**کلید واژه ها:** ریاکاری سازمانی، دوگانگی گفتار، تظاهر و نقاب زدن، تمایل به خود فریبی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری تخصصی، گروه مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. (نویسنده مسئول). Dr\_mirzaei@bojnourdiau.ac.ir

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. h\_khorasani\_t@yahoo.com

## مقدمه

رفتار انحرافی به فعالیت یا رفتار انسانی گفته می شود که با موازین اخلاقی موجود در جامعه مطابقت نداشته باشد، پدیده های اجتماعی مانند دروغگویی، تبلی، دزدی، اعتیاد به مواد مخدر، خودکشی، ریاکاری و بسیاری از موارد مشابه از جمله این رفتارهای انحرافی هستند (آمیدجان ودیلوریا؛ ۲۰۲۳). ریاکاری، مفهومی پیچیده و چند سطحی است که مورد توجه پژوهشگران حوزه های گوناگون، به ویژه روانشناسان اجتماعی و فیلسوفان، قرار گرفته است (ایلسو و آیدین؛ ۲۰۲۱). سازمان ها برای بقاء و بهبود عملکرد با مشکلات بسیاری دست و پنجه نرم می کنند. یکی از این مشکلات که آسیب جدی بر پیکره ی سازمان وارد می کند، وجود پدیده نفاق و رفتارهای منافقانه در سازمان است (محمدی و ندیش، ۱۴۰۱). تقاضاهای فزاینده ذینفعان، سازمان ها را وادار می کند تا به طور فزاینده ای خود را مطابق انتظارات اجتماعی و اخلاقی نشان دهند و در این صورت این خطر وجود دارد که در صورت عدم رعایت چنین تعهداتی، این رفتارها ریاکارانه تلقی شوند (کارلوس و لوئیس؛ ۲۰۱۸). ریاکاری سازمانی یکی از ظریف ترین جنبه های منفی محسوب می شود که مانع پیشرفت سازمان ها و دستیابی به اهداف می شود وقتی سازمان ها به محیط داخلی بیش از حد توجه نمی کنند، ممکن است دچار پدیده های زیان بار و آسیب شناختی مانند ریاکاری سازمانی شوند (الصور؛ ۲۰۲۱). ریاکاری رفتار اختیاری یک فرد است که با ارزش های اعلام شده و انتظارات تایید شده مطابقت ندارد و منعکس کننده نوعی ناسازگاری رفتاری است (هیل و پیلو؛ ۲۰۱۵). با این حال، ریاکاری سازمانی زمانی اتفاق می افتد که ارزش ها، علایق و ایده های افراد ناسازگاری وجود داشته باشد که بر عملکرد آنها در سازمان تأثیر بگذارد. هر زمان که تصمیمات به سرعت گرفته می شود و به طور عمومی اعلام می شود اما در عمل به آن عمل نمی شود، می توان آن را مشاهده کرد (قلیچ اوغلو؛ ۲۰۱۷). ابعاد مختلفی از ریاکاری سازمانی در تحقیقات گذشته مورد بررسی قرار گرفته است به عنوان مثال، باتسون، تامپسون، سوفرلینگ، ویتنی و استرانگمن (۱۹۹۹) بعد ریاکاری اخلاقی را بررسی کرده اند و ریاکاری را توانایی فرد برای حفظ یک باور در حالی که با آن مخالف است تعریف کرده اند (باتسون و همکاران، ۱۹۹۹). واگنر و همکاران بعد شرکتی ریاکاری را مورد توجه قرار دادند و آن را به باوری توصیف نمودند که یک سازمان ادعا می کند وجود دارد و نیست (واگنر، لوتز و ویتز؛ ۲۰۰۹).

<sup>1</sup> Umidjon & Dilyora

<sup>2</sup> Ilsev & Aydin

<sup>3</sup> Carlos & Lewis

<sup>4</sup> ALSwaeer

<sup>5</sup> Hale & Pillow

<sup>6</sup> Kılıçoğlu

<sup>7</sup> Batson ., Thompson , Seufferling , Whitney , & Strongman

<sup>8</sup> Wagner , Lutz , & Weitz

برانسون (۲۰۰۷) ریاکاری را در نحوه رسیدگی سازمان و افراد به این نیازهای متفاوت از سوی ذینفعان مختلف توضیح می دهد. برخی نیازها از طریق گفتار، برخی از طریق تصمیم گیری و برخی از طریق عمل برآورده می شوند. با این سازمان ها این خطر را دارند که استراتژی های ریاکارانه برای گروه های ذینفع بیش از حد آشکار شوند و در نهایت یکپارچگی و مشروعیت رفتاری درک شده را تضعیف کنند. ریاکاری سازمانی بر تعهد عملکرد، احساس اعتماد، عدالت و رضایت شغلی کارکنان تأثیر منفی می گذارد (آغالدی، ۲۰۲۲). مدیران زمانی که ارزش های خاصی را برای کارمندان خود بیان می کنند، اما نمی توانند ارزش های خود را با اعمال خود مطابقت دهند، به عنوان ریاکار تلقی می شوند. کارکنانی که ریاکاری سازمانی را درک کردند، قصد بیشتری برای ترک سازمان داشتند (گرین باوم و همکاران؛ ۲۰۱۵) و همچنین ادراک کمتری از عدالت بین فردی و رضایت شغلی داشتند (سایمونز و همکاران؛ ۲۰۰۷). ریاکاری سازمانی، که به عنوان فقدان یکپارچگی تصور می شود، یک ارزیابی اجتماعی منفی است که از درک فاصله بین استانداردهای ادعایی سازمان و اقدامات ناشی می شود (به عنوان مثال، ناهماهنگی حرف و عمل (گرین باوم، ماوریتز، و پیکولو، ۲۰۱۵؛ واگنر، لوتر. و ویتز، ۲۰۰۹).

تحقیقات کنونی در این زمینه نشان می دهد که ریاکاری سازمانی می تواند منجر به بدبینی ذینفعان و واکنش های منفی به اقدامات اجتماعی سازمان، از جمله باورها و خشم منفی مصرف کنندگان شود (آرلی، گریس، پالمر، و فام؛ ۲۰۱۷؛ مارین، کوئستاس، و رومان.، ۲۰۱۶؛ واگنر و همکاران، ۲۰۰۹). علاوه بر این، ریاکاری سازمانی می تواند برای سازمان ها و جامعه تضعیف کننده باشد، زیرا ممکن است شکاف بین مسئولیت ها و منابع را تشدید کند، بهبودها را از بین ببرد. ریاکاری هنگامی رخ میدهد که افراد از عمل کردن به آن چه در مورد آن موعظه می کنند امتناع کنند، هنگامی که استانداردهای اخلاقی پایینتری برای خود نسبت به دیگران در نظر می گیرند، هنگامی که آنها جوری حرف می زنند و جور دیگر عمل می کنند، یا زمانی که آنها تصویر غلطی از اخلاقیات می سازند. (صیامی، ۱۴۰۱). ریاکاری در سازمان بر سه نوع؛ ریاکاری سازمانی (ناسازگاری ادراک شده بین قول گذشته و عمل کنونی مدیریت ارشد سازمان)، ریاکاری روانشناختی (تناقض ادراک شده میان گفتار کنونی فرد نزد عموم و فعل یا افعال وی در گذشته) و رفتارهای ریاکارانه در ارتباطات بین فردی (رفتارهای ناهمگون فرد درباره یک موضوع نگرشی واحد که دست کم یکی از آنها از نوع خودشیرینی ادراک می شود، با هدف خوب جلوه کردن نزد دیگران برای نفوذ در ایشان) می باشد. ریاکاری در سه سطح فردی، رفتاری و سازمانی دیده می شود و به طور کلی در اشکالی مانند مدیریت تصویرپردازی

<sup>1</sup> Greenbaum , Mawritz , & Piccolo

<sup>2</sup> Simons , Friedman , Liu & McLean Parks

<sup>3</sup> Arli, Grace , Palmer , Pham .

(خودشیرینی)، نیت نفع طلبانه پنهان فرد (حفظ مقام، ارتقای مقام و جلب منافع مادی)، چاپلوس پروری مدیریت و فرهنگ آوا و سکوت سیاسی پدیدار می شود (هادوی نژاد و امیری، ۱۳۹۴).

ریاکاری و نفاق دارای پیامدهایی در بعد فردی و هم در بعد اجتماعی و سازمانی است. عمل کردن در راستای مخالف عقاید و ایده آل های هر شخصی نتایج روانشناسانه قدرتمندی ایجاد خواهد کرد. وقتی که افکار و اعمال افراد در تعارض با هم باشند، ناسازگاری، شناختی و حالت بیزاری ناشی از فشار و ناراحتی روانی را تجربه خواهند کرد (نوروزی و همکاران، ۱۴۰۰).

پدیده های مخرب مختلفی به دلیل ریاکاری سازمانی رخ می دهد؛ که بر سازمان ها تأثیر منفی می گذارد، از جمله این تأثیرات می توان به کاهش اعتماد و شهرت سازمان اشاره کرد (گوسوامی و ها-بروکشر؛ ۲۰۱۸).

ریاکاری سازمانی اثرات مستقیم و غیرمستقیم قابل توجهی بر نتایج کسب و کار دارد (قلیچ اوغلو و همکاران، ۲۰۱۹). تحقیقات بر روی سازمان هایی که در زمینه های مختلف فعالیت می کنند نشان داده است که ریاکاری سازمانی عملکرد، تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان را کاهش می دهد (برونسون، ۱۹۸۹؛ فیلیپ و کوهلر؛ ۲۰۰۵؛ چا و ادمونسون، ۲۰۰۶) و قصد آن ها را برای ترک شغل افزایش می دهد (فیلیپ و کوهلر، ۲۰۰۵؛ گرینام و همکاران، ۲۰۱۵). از نظر سازمان های آموزشی، تعداد محدودی از مطالعات انجام شده نشان می دهد که ریاکاری سازمانی، بر اساس ادراک معلمان، با شادکامی سازمانی (کونان و تاسدمیر؛ ۲۰۱۹)، عدالت سازمانی (قلیچ اوغلو، ۲۰۱۵؛ کاهوسی و همکاران؛ ۲۰۱۹) رفتار شهروندی سازمانی (قلیچ اوغلو و ایلماز اوغلو؛ ۲۰۱۹) و تعهد سازمانی (کاراگول کاندمیر و کاهوسی؛ ۲۰۲۰). رابطه منفی دارد. علاوه بر این، قلیچ اوغلو، قلیچ اوغلو و هامرسلی فلچر (۲۰۱۹) در تحقیقات گسترده خود در مورد سازمان های آموزشی نشان دادند که ریاکاری باعث ایجاد مشکلات اعتماد بین معلمان و مدیران مدارس، تضعیف ارتباط بین اعضای سازمان و افزایش شایعات در سازمان و تأثیر منفی بر معلمان می شود. انگیزه، رضایت شغلی، تعهد به مدرسه و عملکرد. بنابراین می توان گفت که ریاکاری سازمانی وضعیت نامطلوبی برای سازمان هاست؛ تعارض اخلاقی، و ناهماهنگی شناختی ممکن است در سازمان در نتیجه حضور ریاکاری سازمانی رخ دهد. این امر باعث می شود تا کارکنان ناهماهنگی را زیر سوال ببرند، اعتماد آنها به رهبران را از بین ببرند و تعهد آنها به اهداف و ارزش های سازمانی را کاهش دهند. همچنین ریاکاری سازمانی منجر به کاهش تعهد سازمانی، رضایت شغلی، انگیزه در کار و رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان سازمان می شود. (قلیچ اوغلو و قلیچ اوغلو، ۲۰۱۹).

<sup>1</sup> Goswami, Ha-Brookshire

<sup>2</sup> Phillippe, & Koehler

<sup>3</sup> Konan & Taşdemir

<sup>4</sup> Kahveci, Kandemir, & Bayram

<sup>5</sup> Kılıçoğlu & Yılmaz-Kılıçoğlu

<sup>6</sup> Karagül-Kandemir & Kahveci

نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی در افق، ۱۴۰۴ با اتکاء به قدرت لایزال الهی، مبتنی بر نظام معیار اسلامی، فرهنگ و تمدن اسلامی- ایرانی و قوام بخش آنها و زمینه ساز جامعه جهانی عدل مهدوی و برخوردار از توانمندیهای تربیتی ممتاز در طراز جمهوری اسلامی ایران در سطح منطقه، الهام بخش و دارای تعامل سازنده و مؤثر با نظامهای تعلیم و تربیتی در سطح جهان، توانمند در زمینه سازی برای شکوفایی فطرت و استعدادها و شکل گیری هویت یکپارچه اسلامی، انقلابی- ایرانی دانش آموزان با توجه به هویت اختصاصی آنان؛ کارآمد، اثر بخش، یادگیرنده، عدالت محور و مشارکت جو، برخوردار از مریبان و مدیران مومن آراسته به فضائل اخلاق اسلامی، عامل به عمل صالح، تعالی جو و تحول آفرین، انقلابی، آینده نگر، عاقل، متعهد، امین، بصیر، حق شناس می باشد) سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، ۱۳۹۰).

در سازمان های آموزشی، مدیران ممکن است مجبور به تصمیماتی شوند که رضایت همه اعضا را نداشته باشد. آنها ممکن است با یک اقدام تصمیم گیری شده متناقض با تصمیماتی که قبلاً به افراد ابلاغ شده روبرو شوند که این امر منجر به تنش ناراحتی یا نارضایتی شغلی می شود و در نتیجه باعث می شود که مدیران بر ارزش های مشترک، رفتار منصفانه و صداقت اهمیت ندهد و دچار ریاکاری سازمانی شوند که در این صورت اعضای این سازمان به هنگام ابراز عقاید از نظر روانی احساس ناامنی می کنند و تعهد اعضای سازمان به سازمان، انعقاد به اهداف و ارزش های سازمان، تمایل به تلاش از طرف سازمان و تمایل به عضویت در سازمان همه کاهش می یابد (کاظمی و حیدری، ۱۴۰۰). قائدامینی هارونی و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان نقش میانجی ریاکاری سازمانی در رابطه بین سکوت سازمانی با شایعه سازمانی در سازمان های آموزشی دولتی انجام داد که نتایج این مطالعه نشان داد ریاکاری سازمانی بر شایعه سازمانی تاثیر معنادار مثبت دارد و سکوت سازمانی بر ریاکاری سازمانی تاثیر معنادار منفی دارد و همچنین تاثیر سکوت سازمانی بر شایعه سازمانی از طریق ریاکاری سازمانی مثبت دارد (قائدامینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۲). میرزایی و قدیمی توکلی (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان واکاوی میانجیگری سکوت سازمانی و شایعات سازمانی در رابطه با خودشیفتگی سازمانی و ریاکاری سازمانی انجام دادند نتایج تاثیر مستقیم و معنادار رفتار مدیران خودشیفته بر ایجاد واکنش های ریاکارانه در میان معلمان نشان داد. احمدی قراچه و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان بررسی رابطه رهبری همنو با حسادت سازمانی و ریاکاری سازمانی در بین کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان بوشهر انجام دادند نتایج این مطالعه نشان داد همچنین بین رهبری همنو با ریاکاری سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد، به این معنا که هر چقدر همنوایی در بین مدیران بیشتر باشد، ریاکاری سازمانی در بین کارکنان کمتر می شود. زب و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان پویایی درک ریاکاری سازمانی و تعبیه شغل در صنعت مهمان نوازی انجام دادند نتایج این مطالعه نشان می دهد که ریاکاری سازمانی باعث افزایش

تعبیه شغلی کارکنان می شود. آغالدی (۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان نقش معنویت محیط کار در کاهش ریاکاری سازمانی در مدارس انجام داد. نتایج نشان داد قدرت پیش بینی ابعاد معنویت محیط کار برای سازمانی ابعاد ریاکاری یافته ها نشان می دهد که که معنویت محیط کار به طور قابل توجهی ریاکاری سازمانی را پیش بینی می کند.

آغالدی ( ۲۰۲۲ ) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر شیوه های رهبری فراگیر مدیران بر ریاکاری سازمانی از طریق نقش میانجی اعتماد به مدیر به این نتیجه رسیدند که رهبری فراگیر به طور مستقیم و غیرمستقیم بر ریاکاری سازمانی تأثیر گذاشت و با توجه به تأثیر کلی، رهبری فراگیر تأثیر معنادار، منفی و زیادی بر ریاکاری سازمانی داشت و ۷۵ درصد از واریانس نفاق سازمانی را تبیین کرد. یاغی و یاغی<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان ارزیابی ریاکاری سازمانی در دانشگاه ها به عنوان رفتار رهبری سمی انجام دادند این مطالعه به دنبال شناسایی ویژگی های نفاق درک شده قبل از بررسی است نتایج چهار گروه از ویژگی های ریاکارانه را آشکار کردند که شامل بی صداقتی، حمله به دیگران، بی اعتنایی به رفاه سازمانی، و شخصیت غیر صادقانه می باشد با توجه به این که ریاکاری سازمانی وضعیت نامطلوبی برای سازمانهاست اگر سازمان های آموزشی در نظر گرفته شود، می توان همین وضعیت را تجربه کرد. زمانی که مدیریت مدرسه با افزایش تقاضای محیط و دانش آموزان مواجه می شود، ممکن است مدیریت با شکست به برآورده کردن انتظارات خود بی اعتنایی کند و به دلیل کارهای زیادی که برای هر خواسته باید انجام دهد، ممکن است ناهماهنگی بین گفتار و کردار خود نشان دهد. بدین ترتیب رفتار ریاکارانه سازمانی مدیریت ممکن است منجر به برخی رفتارهای سازمانی منفی در بین کارکنان آموزش و پرورش و معلمان در محیط مدرسه شود. ریاکاری سازمانی یک مسئله جامع و جهانی است که در تمامی کشورها و شهرها ممکن است وجود داشته باشد. ایران نیز از این نظر مستثنی نیست، و کارکنان آموزش و پرورش خراسان رضوی نیز ممکن است با مشکلات ریاکاری سازمانی روبرو شوند. در زیر به برخی از مشکلات متداول ریاکاری سازمانی در این محیط اشاره می شود ریاکاری سازمانی می تواند به تخریب روابط بین معلمان و افراد مدیریتی، ایجاد احساس ناامنی و تشویش در محیط آموزشی منجر شود. تحقیقات در این زمینه می توانند به شناسایی مسائل و مشکلات مرتبط با ریاکاری سازمانی کمک کنند و اقدامات بهبودی را ترویج کنند تا معلمان در محیطی سالم تر و موثرتر کار کنند لذا با توجه به توضیحات فوق محقق در این پژوهش به دنبال شناسایی مؤلفه های ریاکاری سازمانی در سازمان های دولتی در کارکنان آموزش و پرورش خراسان رضوی است.

<sup>1</sup> Aǧalday

<sup>2</sup> Yaghi & Yaghi

## روش شناسی

این مطالعه بر اساس روش شناسی کیفی و به روش پدیدارشناسی انجام شده است. که پدیدارشناسی به عنوان یک فلسفه و روشی برای بررسی تعداد محدودی از موضوعات برجسته ترازایی می شود، که در آن محقق سعی می کند با برقراری ارتباط نزدیک با شرکت کنندگان، الگوها و ارتباطات معنا داری که در تجربه آن ها شکل می گیرد را تشکیل دهد. در این فرآیند، محقق تجربیات خود را کنار گذاشته و تمرکز بر درک تجربه های افراد شرکت کننده در تحقیق دارد. برای شناسایی مؤلفه ها، از مصاحبه های عمیق با افراد در سطوح مختلف سازمانی استفاده شده است. در این فرآیند، سؤالاتی در مورد تصور مصاحبه شونده ها از ریاکاری سازمانی و تجربیات آن ها در این زمینه مطرح گردید. که خلاصه پاسخ ها و کدهای برجسته به کدهای معنایی تقسیم شده و سپس با استفاده از روش کلایزی، معانی صورت بندی شده و در دسته های مشخص قرار گرفتند. جامعه آماری تعدادی از کارکنان اداره کل آموزش پرورش خراسان رضوی می باشد که به طور بالقوه بیشترین اطلاعات را در خصوص ریاکاری سازمانی کارکنان دارا هستند و نمونه گیری خبرگان با استفاده از روش نمونه گیری انتخابی هدفمند انجام شد. به عبارتی اشخاصی که آگاهی بیشتری نسبت به ریاکاری کارکنان دارا هستند انتخاب شدند. حجم نمونه بر اساس سطح اشباع بوده است و مصاحبه ها تا جایی ادامه پیدا کرد که مصاحبه های بیشتر به استخراج داده های جدیدتری نشده است و داده های قبلی تکرار شده اند. در پژوهش حاضر نمونه گیری تا رسیدن به حد کفایت و اشباع نظری ادامه پیدا کرد و پس از انجام ۱۷ مصاحبه، تحلیل داده ها حاکی از اضافه نشدن داده جدید به داده های قبلی بود، چراکه درصد بالایی از داده های مستخرج از مصاحبه های آخر تکراری بود؛ بنابراین، با انجام ۱۷ مصاحبه و رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه ها پایان داده شد.

## یافته ها

با توجه به اینکه در پژوهش های پدیدارشناسی و در فرآیند مصاحبه و احصای اطلاعات، به مشارکت کنندگان اطمینان داده می شود که اطلاعات آنان بدون مشخصات بوده و صرفاً جهت کشف افق های معنایی فعال ذیل مسئله می باشد، در جدول زیر از درج نام مصاحبه شونده ها خودداری نموده و صرفاً به مشخصات زمینه ای کلی و مرتبط با پژوهش بسنده می گردد.

## جدول ۱: مشخصات نمونه آماری تحقیق در بخش کیفی

کد	تخصص	سن	سابقه فعالیت	سطح تحصیلات
۱	مدیریت دولتی	۴۸	۲۰ سال	دکتری
۲	روانشناسی	۳۷	۱۵ سال	کارشناسی ارشد
۳	علوم اجتماعی	۴۱	۱۷ سال	کارشناسی ارشد
۴	علوم تربیتی	۴۶	۱۹ سال	دکتری
۵	ریاضی	۴۵	۱۸ سال	کارشناسی ارشد
۶	کامپیوتر	۳۸	۱۵ سال	کارشناسی ارشد
۷	زبان و ادبیات فارسی	۴۳	۱۷ سال	دکتری
۸	شیمی	۳۹	۱۴ سال	کارشناسی ارشد
۹	زبان و ادبیات خارجی	۴۶	۲۱ سال	کارشناسی ارشد
۱۰	مدیریت آموزشی	۴۹	۲۵ سال	دکتری
۱۱	برنامه ریزی آموزشی	۴۲	۱۵ سال	کارشناسی ارشد
۱۲	الهیات	۴۳	۱۷ سال	کارشناسی ارشد
۱۳	مشاوره و روانشناسی آموزشی	۳۹	۱۵ سال	کارشناسی ارشد
۱۴	مدیریت منابع انسانی	۴۷	۲۱ سال	دکتری
۱۵	روانشناس تربیتی	۵۲	۱۷ سال	کارشناسی ارشد
۱۶	جامعه شناسی	۴۴	۱۶ سال	کارشناسی ارشد
۱۷	مهندس فناوری اطلاعات	۴۳	۱۷ سال	کارشناسی ارشد



## یافته های بخش کیفی پژوهش و تحلیل داده های مصاحبه ها روش کلایزی

همانگونه که اشاره شد، در مرحله نخست تجربه و دیدگاه های خبرگان در مورد پدیده ریاکاری سازمانی از طریق مصاحبه احصا شد. برای برون آوری کد ها از روش کلایزی استفاده گردید. فرآیند استخراج مؤلفه های مورد نظر بر اساس گامهای رویکرد کلایزی صورت گرفت که به تفکیک یافته های هر گام در ادامه شرح داده شده است.

### یافته های گام اول روش کلایزی (مروری بر تمام داده ها)

به منظور درک محتوای کلی، تمامی دادههای نوشته شده مربوط به مصاحبه ها مرور و سپس متن هرمصاحبه به طور مجزا از یکدیگر تایپ و در قالب نرمافزار MAXQDA پیاده سازی شدند. در ادامه، نمونه ای از متن مصاحبه های انجام شده ارائه شده است.

### مصاحبه کامل نفر ۱ در مورد ریاکاری سازمانی

سوال اول: زمانیکه کلمه "ریاکاری سازمانی" به گوش شما می خورد، چه تصویری از آن در ذهن شما ترسیم می گردد؟

#### مصاحبه شونده

زمانی که این کلمه را می شنوم، به رفتارهای غیرصادقانه و فریبکارانه در محیط کار فکر می کنم. ریاکاری سازمانی به نظرم شامل اقداماتی است که افراد برای به دست آوردن توجه یا اعتبار بیشتر انجام می دهند، در حالی که در واقعیت با اصول و ارزش های سازمانی فاصله دارند. برای من، این مفهوم با نداشتن صداقت و شفافیت گره خورده است. به عنوان مثال، افرادی را می بینم که فقط به خاطر جلب توجه مدیران یا همکاران، رفتارهای خاصی را از خود نشان می دهند و به ارزش های واقعی احترام نمی گذارند. همچنین، استفاده از مسائل مذهبی یا اجتماعی به عنوان ابزاری برای پیشرفت شخصی نیز یکی دیگر از ابعاد ریاکاری سازمانی است.

سوال دوم: در دوران مدیریت خود با چه ریاکاری سازمانی مواجه شده اید؟

#### مصاحبه شونده

در دوران مدیریت، متأسفانه با موارد زیادی از ریاکاری سازمانی مواجه شدم. به یاد دارم که در یکی از پروژه ها، یکی از همکاران برای جلب نظر مدیران، به جای ارائه واقعیت ها، فقط نقاط قوت پروژه را بیان می کرد و نقص های آن را به کلی نادیده می گرفت. این رفتار نه تنها به از بین رفتن اعتماد میان اعضای تیم منجر شد، بلکه در نهایت نیز پروژه دچار مشکلاتی جدی شد.

همچنین، در برخی موارد شاهد بودم که افراد برای به دست آوردن منافع شخصی، به تملق و پاچه خواری روی می آوردند. این نوع رفتارها باعث می شد که تصمیمات در سازمان بر اساس شایستگی ها و توانمندی ها اتخاذ نشود و در عوض، معیارهایی غیرواقعی مد نظر قرار گیرد.

در نهایت، سیاست های دوگانه نیز به شدت مشهود بود. به عنوان مثال، برخی افراد در موقعیت های مختلف به گونه ای عمل می کردند که بر اساس منافع شخصی خودشان تغییر می کردند و این موضوع باعث ایجاد فضای بی اعتمادی در سازمان می شد. این تجربه ها نشان دهنده این است که ریاکاری سازمانی نه تنها بر روابط فردی تأثیر منفی می گذارد، بلکه می تواند به عملکرد کل سازمان لطمه بزند.

### یافته های گام دوم روش کلایزی (استخراج جملات مهم)

استخراج جملات مهم از متن مصاحبه ها در این مرحله صورت می گیرد که برای این منظور اقدام به برجسته سازی مفاهیم مهم در متن شد و هر واحد مجزای معنایی مشخص گردید

همانطور که بیان شد استخراج جملات مهم از متن مصاحبه ها در این مرحله صورت می گیرد که برای این منظور اقدام به برجسته سازی مفاهیم مهم در متن شد و هر واحد مجزای معنایی مشخص گردید. برای مثال نمونه ای از برجسته سازی جملات مهم متن مصاحبه ها در ذیل آورده شده است.

### خلاصه و برجسته سازی مفاهیم کلیدی یک نمونه از مصاحبه ها

#### کدگذاری باز

یکی از مراحل اصلی در روش تحلیل داده های کیفی است. این روش به محقق اجازه می دهد تا با بررسی عمیق داده های خام (مانند متن مصاحبه ها، یادداشت های میدانی و غیره)، مفاهیم اولیه و کدهای اولیه را استخراج کند. این کدها به عنوان بلوک های سازنده نظریه نهایی عمل می کنند.

در ادامه تمامی کد گذاری های باز و تحلیل هر کدام از مصاحبه ها آورده شده است .

## کدگذاری باز مصاحبه ها

### سوال: تصور مصاحبه شوندهگان از ریاکاری سازمانی

- A1: عدم صداقت - نمایش بیشتر از واقعیت
- A2: تظاهر مذهبی و اجتماعی - استفاده از مسائل مذهبی، سیاسی و اجتماعی برای اهداف سازمانی
- A3: ظاهرسازی و فریب - تفاوت ظاهر و باطن، فریبندگی
- A4: استفاده ابزاری از مذهب - اعمال مذهبی برای اهداف شخصی
- A5: تملق و پاچه خواری - انجام کارهایی بدون اعتقاد واقعی
- A6: نان به نرخ روز خوردن - تطبیق با شرایط برای نفع شخصی
- A7: عدم اعتماد و پیش بینی ناپذیری - نداشتن قابل اعتماد بودن و رفتار غیرقابل پیش بینی
- A8: دیده شدن و ظاهرسازی - تلاش برای جلب توجه و دیده شدن در مراسمات
- A9: منافق و متظاهر - افراد با رفتار دوگانه
- A10: توجه به مسائل برای منافع شخصی - استفاده از مسائل اجتماعی و سیاسی برای اهداف
- A11: تملق در سازمان - انجام پاچه خواری برای نفع شخصی
- A12: تظاهر برای موقعیت بهتر - استفاده از رفتار متظاهرانه برای ارتقاء
- A13: توجه به ظاهر - تمرکز بر ظاهر به جای فعالیت واقعی
- A14: بدگویی پشت سر - رفتار دوگانه در روابط
- A15: ظاهرسازی در مراسمات - تلاش برای نشان دادن حضور در مراسمات
- A16: تلاش برای دیده شدن - تلاش برای جلب توجه در موقعیت های عمومی
- A17: ظاهرسازی برای توجه مدیران - استفاده از رفتار متظاهرانه برای جلب توجه مدیران

### سوال: در دوران مدیریت خود با چه ریاکاری سازمانی مواجه شده اید؟

- B1: افزایش مزایای مالی - موقعیت های مالی یا اضافه کار به عنوان مثال برای ریاکاری
- B2: انتخاب ناعادلانه کارکنان - انتخاب افراد برای پست های بهتر یا با مزایای بیشتر به دلیل رفتار ریاکارانه
- B3: منافع شخصی - فدا کردن دوستان و همکاران برای کسب رضایت مدیران و منافع فردی
- B4: رفتارهای نمایشی - ظاهر فریبنده و رفتار نمایشی برای تأثیرگذاری بر دیگران
- B5: تملق و پاچه خواری - تملق و پاچه خواری برای جلب نظر مدیران بالادستی

- B6: مدیریت بر اساس ظاهر - مدیرانی که به ظاهر و رفتارهای فریبنده توجه می کنند
- B7: رعایت ظاهری اصول مذهبی - استفاده از اصول مذهبی به عنوان ابزاری برای پیشرفت شخصی
- B8: شعارهای توخالی - شعارهایی که به منظور فریب دادن دیگران و کسب اعتبار کاذب بیان می شود
- B9: سیاست های نادرست ارتقاء - استفاده از سیاست های نادرست برای ارتقاء شغلی
- B10: پوشش و رفتار متظاهرانه - پوشش و رفتارهایی که فقط برای نمایش و جلب توجه انجام می شود
- B11: پشت سرگویی و بدگویی - بدگویی و پشت سرگویی از دیگران برای ایجاد تصویر مثبت از خود
- B12: اعمال فشار برای رعایت مقررات - اعمال فشار بر کارکنان برای رعایت مقررات به صورت ظاهری
- B13: شکایت از دیگران - شکایت از همکاران به منظور دستیابی به اهداف شخصی
- B14: اجرای سیاست های دوگانه - اجرای سیاست های مختلف در مواقع متفاوت برای بهره برداری
- B15: نقض اصول اخلاقی - نقض اصول اخلاقی به خاطر منافع شخصی یا شغلی
- B16: محدودیت های اجتماعی و سیاسی - استفاده از محدودیت های اجتماعی و سیاسی به نفع خود
- B17: فریبکاری در مراسمات - نمایش فریبکارانه در مراسمات و موقعیت های اجتماعی
- یافته های گام سوم روش کلایزی (ایجاد معانی صورت بندی شده)**

در این مرحله، به ایجاد معانی صورتبندی شده پرداخته شد. برای این کار ابتدا واحدهای برجسته شده در گام قبل، فشرده سازی شدند تا یک معنی مشترک بدست آید. که این معانی در چند مصاحبه دیگر نیز آمده بود و فراوانی این معانی در سایر محاسبه شده که در جدول ۲ آورده شده است.

**جدول ۲ : فراوانی معانی برجسته ریاکاری سازمانی در مصاحبه ها**

فراوانی	مصاحبه مرتبط	واحدهای معنایی برجسته
5	B17, B10, B4, A3, A1	عدم صداقت و نمایش فریبنده
4	B16, B7, A4, A2	تظاهر مذهبی و اجتماعی
3	B5, A11, A5	تملق و پاچه خواری
4	B14, B3, A10, A6	منفعت طلبی شخصی
4	B11, A14, A9, A7	رفتارهای دوگانه و عدم اعتماد
5	B6, A17, A16, A15, A13	تمرکز بر ظاهر و رفتارهای سطحی
4	B9, B13, B15, B2	نقض اصول اخلاقی و رفتارهای غیر عادلانه
2	B12, B8	شعارهای بی اساس و ظاهر سازی

## یافته های گام چهارم روش کلایزی (قرار دادن معانی صورت بندی شده در داخل دسته ها)

در مرحله چهارم روش کلایزی پس از توافق در مورد تمامی زیر مؤلفه های صورت بندی شده دسته بندی این مفاهیم به مؤلفه ها که منعکس کننده ساختار منحصر به فردی از زیر مؤلفه ها هستند، آغاز شد. در این مرحله طبق آنچه که کلایزی بیان داشته است هنگامی که برای هر عبارت معنی دار، مفاهیم صورت بندی شده ای در نظر گرفته شد و در اینجا عوامل در ۴ دسته دوگانگی گفتار و عمل و تظاهر و نقاب زدن و پنهان کاری و کتمان حقیقت و تمایل به خود فریبی تقسیم بندی شده اند:

برای شناسایی و تحلیل مؤلفه های ریاکاری سازمانی، می توان آن ها را بر اساس نوع رفتار به دسته های زیر تقسیم بندی کرد:

### ۱. دوگانگی گفتار و عمل

A14: بدگویی پشت سر - رفتار دوگانه در روابط

B5: تملق و پاچه خواری - تملق برای جلب نظر مدیران بالادستی

B8: شعارهای توخالی - بیان شعارهای فریبنده برای کسب اعتبار کاذب

B9: سیاست های نادرست ارتقاء - استفاده از سیاست های نادرست برای ارتقاء شغلی

B11: پشت سرگویی و بدگویی - بدگویی از دیگران برای بهبود تصویر شخصی

### ۲. تظاهر و نقاب زدن

A1: عدم صداقت - نمایش بیشتر از واقعیت

A3: ظاهر سازی و فریب - تفاوت ظاهر و باطن

A8: دیده شدن و ظاهر سازی - تلاش برای جلب توجه در مراسمات

A10: توجه به مسائل برای منافع شخصی - استفاده از مسائل اجتماعی و سیاسی برای منافع شخصی

A16: تلاش برای دیده شدن - تلاش برای جلب توجه در موقعیت های عمومی

B4: رفتارهای نمایشی - رفتارهای فریبنده برای تأثیرگذاری بر دیگران

B10: پوشش و رفتار متظاهرانه - انجام رفتارهای نمایشی برای جلب توجه

### ۳. پنهان کاری و کتمان حقیقت

A7: عدم اعتماد و پیش بینی ناپذیری - رفتار غیرقابل پیش بینی و نبود صداقت

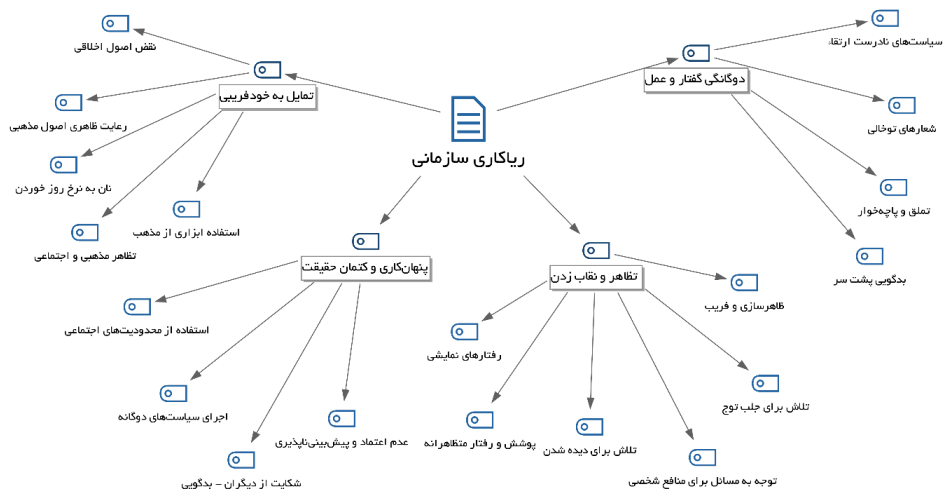
B13: شکایت از دیگران - بدگویی به منظور دستیابی به اهداف شخصی

- B14: اجرای سیاست‌های دوگانه - رفتار متفاوت در شرایط مختلف برای بهره‌برداری شخصی  
 B16: محدودیت‌های اجتماعی و سیاسی - استفاده از محدودیت‌های اجتماعی برای منافع شخصی

#### ۴. تمایل به خودفریبی

- A2: تظاهر مذهبی و اجتماعی - استفاده ابزاری از مسائل مذهبی، سیاسی و اجتماعی برای اهداف سازمانی  
 A4: استفاده ابزاری از مذهب - اعمال مذهبی برای اهداف شخصی  
 A6: نان به نرخ روز خوردن - تطبیق با شرایط برای نفع شخصی  
 B7: رعایت ظاهری اصول مذهبی - استفاده از اصول مذهبی به عنوان ابزار پیشرفت  
 B15: نقض اصول اخلاقی - نقض اصول اخلاقی برای منافع شخصی  
**کد گذاری انتخابی :**

برای دسته‌بندی و کدگذاری مصاحبه‌ها بر اساس نوع شناسی در در ۴ دسته دوگانگی گفتار و عمل و تظاهر و نقاب زدن و پنهان کاری و کتمان حقیقت و تمایل به خود فریبی دسته‌بندی شدند:



شکل ۱: الگوی پژوهش خروجی Maxqda کد گذاری انتخابی ریکاری سازمانی

## نتیجه گیری

بررسی ریاکاری سازمانی در سازمان آموزش و پرورش خراسان رضوی، نشان دهنده وجود برخی الگوهای رفتاری و ساختاری است که بر عملکرد کلی سازمان تأثیر منفی می گذارد. ریاکاری سازمانی، که اغلب به صورت تناقض بین گفتار و کردار، وعده های غیرواقعی، و رفتارهای دوگانه از سوی مدیران یا کارکنان دیده می شود، پیامدهای گسترده ای بر روابط بین کارکنان، اعتماد سازمانی، و کارایی کلی سازمان دارد. این پدیده می تواند باعث کاهش رضایت شغلی کارکنان، تضعیف اعتماد به مدیریت، و ایجاد حس بی عدالتی در میان اعضای سازمان شود. در سازمان های آموزشی، مانند آموزش و پرورش، که نقش حیاتی در تربیت نیروی انسانی آینده ایفا می کنند، بروز ریاکاری تأثیرات گسترده تری دارد. این پدیده نه تنها منجر به کاهش انگیزه و روحیه کارکنان می شود، بلکه ممکن است کیفیت آموزش و یادگیری دانش آموزان را نیز به شدت تحت تأثیر قرار دهد. یافته های این پژوهش به ما کمک می کند تا ابعاد مختلف ریاکاری سازمانی و چگونگی بروز آن ها در رفتارهای فردی و سازمانی را درک کنیم. هر مولفه به طور مشخص بر نوعی از رفتار اشاره دارد که می تواند به عنوان ریاکاری تلقی شود، و درک این رفتارها می تواند به شناسایی و مدیریت این چالش ها در سازمان ها کمک کند. با توجه به یافته های این پژوهش دسته بندی مولفه های ریاکاری سازمانی نشان می دهد که این پدیده در چهار حوزه کلیدی شامل دوگانگی گفتار و عمل، تظاهر و نقاب زدن، پنهان کاری و کتمان حقیقت، و تمایل به خودفریبی نمود پیدا می کند. این دسته ها بیانگر پیچیدگی و چندبعدی بودن رفتارهای ریاکارانه در سازمان ها هستند و به طور مستقیم بر کیفیت روابط کاری، اعتماد بین فردی، و کارایی سازمانی تأثیر می گذارند. مولفه های دوگانگی گفتار و عمل مانند بدگویی، تملق، و شعارهای توخالی، به تناقض میان گفتار و کردار افراد اشاره دارد که اعتماد را در سازمان تضعیف می کند. در حوزه تظاهر و نقاب زدن، رفتارهایی نظیر ظاهرسازی و تلاش برای دیده شدن، نشان دهنده رویکردهای غیرصادقانه برای جلب توجه و کسب اعتبار است. پنهان کاری و کتمان حقیقت، از جمله اجرای سیاست های دوگانه و عدم صداقت، موجب ایجاد فضایی مبهم و غیرقابل اعتماد می شود. در نهایت، تمایل به خودفریبی با تظاهر مذهبی و نقض اصول اخلاقی، بر

بهره برداری ابزاری از ارزش ها و هنجارهای اجتماعی تأکید دارد. این تحلیل نشان می دهد که ریاکاری سازمانی در سازمان هایی مانند آموزش و پرورش، می تواند از دلایل اساسی کاهش روحیه کاری، تضعیف انسجام سازمانی، و ایجاد بی اعتمادی میان کارکنان و مدیران باشد. مقابله با این چالش، نیازمند فرهنگ سازی اخلاقی، ایجاد شفافیت در سیاست ها و فرآیندها، و تقویت سازوکارهای ارزیابی رفتارها است. به این ترتیب، سازمان ها می توانند با کاهش مولفه های ریاکاری، فضای اعتماد و صداقت را تقویت کرده و بهره وری و اثربخشی خود را افزایش دهند.

بر اساس دسته بندی مولفه های ریاکاری سازمانی و نتیجه گیری حاصل از آن، پیشنهادات کاربردی به مدیران آموزش و پرورش خراسان رضوی به شرح زیر ارائه می شود:

**ایجاد سیاست های شفاف و یکپارچه:** مدیران باید در تمامی فرآیندها و تصمیمات خود شفافیت داشته باشند، به ویژه در ارتقاء شغلی، ارزیابی عملکرد، و تخصیص منابع. شفافیت در این زمینه ها می تواند از بروز رفتارهای دوگانه و شعارهای توخالی جلوگیری کند.

تقویت سیستم های بازخورد: ایجاد کانال های بازخورد رسمی و غیررسمی که به کارکنان این امکان را بدهد تا به راحتی مشکلات و دغدغه های خود را مطرح کنند، می تواند از بروز بدگویی پشت سر جلوگیری کند.

**برگزاری کارگاه های آموزشی اخلاقی و حرفه ای:** برگزاری دوره های آموزشی برای کارکنان و مدیران در زمینه اخلاق حرفه ای و اصول صداقت، می تواند به کاهش تظاهر و نقاب زدن کمک کند. این دوره ها باید بر اهمیت رفتارهای صحیح و تأثیرات آن بر فضای سازمانی تأکید کنند.

**مدیریت نمونه بودن:** مدیران باید با رفتارهای خود الگوی مناسبی برای کارکنان باشند. رفتار صادقانه و شفاف مدیران می تواند به طور غیرمستقیم به سایر کارکنان القا شود و فرهنگ سازمانی را تقویت کند.



---

شناسایی مؤلفه های ریاکاری سازمانی در سازمان های دولتی مورد مطالعه اداره کل آموزش پرورش خراسان رضوی ۷۷

اجرای سیاست های شایسته سالاری در ارتقاء شغلی: ارتقاء افراد باید بر اساس شایستگی ها و عملکرد واقعی باشد، نه بر اساس تملق و پاچه خواری. این امر باعث می شود که کارکنان از انجام رفتارهای نمایشی برای جلب نظر مدیران منصرف شوند.

**ایجاد سازوکارهای ارزیابی عملکرد منصفانه و جامع:** باید ارزیابی عملکرد بر اساس معیارهای دقیق و شفاف صورت گیرد و از تاثیر عواملی مانند روابط شخصی یا رفتارهای نمایشی جلوگیری شود.

**تقویت فرهنگ شفافیت در تصمیم گیری ها:** مدیران باید در فرآیندهای تصمیم گیری به وضوح از دلایل و مبانی انتخاب های خود اطلاع رسانی کنند. این کار می تواند از ایجاد فضای پنهان کاری و عدم اعتماد جلوگیری کند.

**ارتقای فرهنگ «گزارش دهی و نظارت»:** ایجاد سیستم های گزارش دهی سالم و بی طرف می تواند به مدیران کمک کند تا از تخلفات و رفتارهای نادرست آگاه شوند و در جهت رفع آن ها اقدام کنند.

نظارت دقیق بر رفتارهای کارکنان: استفاده از ابزارهای نظارتی به منظور شناسایی و تحلیل رفتارهای ریاکارانه می تواند به مدیران کمک کند تا نقاط ضعف سازمان را شناسایی و اصلاح کنند.

**ایجاد سیستم های پاسخگویی برای کارکنان:** کارکنان باید از این فرصت برخوردار باشند که در صورت مشاهده رفتارهای ریاکارانه، بتوانند به راحتی آن ها را گزارش کنند بدون اینکه از عواقب منفی نگران باشند.

بررسی و اصلاح سیاست های ارتقاء شغلی و ارزیابی عملکرد: سیاست های موجود باید بازبینی شوند تا از بروز رفتارهای ریاکارانه مانند استفاده از سیاست های نادرست ارتقاء جلوگیری شود.

**پیشنهاد سیاست های تشویقی بر اساس صداقت و عملکرد واقعی:** سازمان ها باید سیاست هایی را طراحی کنند که کارکنان را به دلیل عملکرد واقعی و صداقت تشویق کنند، نه به دلیل تظاهر یا نقاب زدن.

ایجاد فضاهای عمومی برای بیان ایده ها و مشکلات: فراهم آوردن فضاهایی برای کارکنان که بتوانند به راحتی مشکلات و نگرانی های خود را مطرح کنند، می تواند از ایجاد جو منفی و تظاهر در محیط کاری جلوگیری کند.

**ترویج همکاری و هم افزایی:** به جای رقابت های مخرب و پشت سرگویی، مدیران باید همکاری میان کارکنان را تقویت کنند و فضایی برای تعامل و همکاری مثبت ایجاد کنند.

با اجرای این پیشنهادات، مدیران آموزش و پرورش خراسان رضوی می توانند به کاهش ریاکاری سازمانی کمک کنند و فرهنگ صداقت، شفافیت، و اخلاق حرفه ای را در محیط کار ترویج دهند. این امر نه تنها به بهبود عملکرد سازمان کمک می کند، بلکه محیطی سالم و سازنده برای کارکنان نیز ایجاد می کند.

## منابع و مأخذ:

- احمدی قراچه ، علی محمد؛ شجاعی فرد، علی؛ رواء، سلیمه؛ اسکندری، بامشاد؛ فراشبندی، رضا. (۱۴۰۱). بررسی رابطه رهبری هم‌نوا با حسادت سازمانی و ریاکاری سازمانی در بین کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان بوشهر، **فصلنامه آموزش و بهبود منابع انسانی**، ۹(۳)، ۱۹-۱.
- صیامی، مریم. (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان بررسی رابطه مشروعیت سازمانی و ریاکاری سازمانی با عملکرد سازمانی معلمان ، **پایان نامه کارشناسی ارشد: دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل**، دانشکده علوم انسانی.
- قائدامینی هارونی، عباس؛ صادقی ده چشمه، مهرداد؛ مشرف قهفرخی، الهه؛ مالکی فارسانی، غلام رضا. (۱۴۰۲). بررسی نقش میانجی ریاکاری سازمانی در رابطه بین سکوت سازمانی با شایعه سازمانی، **مدیریت دولتی تطبیقی**، ۵(۱)، 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.
- محمدی وندیش، علیرضا. (۱۴۰۱). بررسی نفاق سازمانی بر اساس آموزه های علوی، **پایان نامه کارشناسی ارشد: دانشگاه تهران**، پردیس فارابی
- میرزایی، وحید، & قدیمی توکلی، مجید. (۱۴۰۲). واکاوی میانجیگری سکوت سازمانی و شایعات سازمانی در رابطه با خودشیفتگی سازمانی و ریاکاری سازمانی. **پژوهش های روانشناختی در مدیریت**.
- نوروزی ، نفیسه؛ تقی پوریان؛ محمدجواد ؛ آقااحمدی، قربانعلی ؛ آقااحمدی، قربانعلی ؛ آقاعلیخانی، مرضیه. (۱۴۰۰). طراحی الگویی از عوامل کاهنده ریاکاری اخلاقی مدیران از نگاه مدیریت جهادی با رویکرد کیفی، **مدیریت منابع در نیروی انتظامی**، ۹(۳)، ۱۸۸-۱۶۷
- هادوی نژاد، مصطفی؛ بهارلویی، الهه. (۱۳۹۴). رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان: **پیشایندها و پیامدهای سازمانی**. مدیریت دولتی ؛ ۷ ( ۲ ) ، ۴۱۲ - ۳

Ağalday, Bünyamin(2022) Examining the Effect of Principals' Inclusive Leadership Practices on Organizational Hypocrisy through the Mediating Role of Trust in Principal. *Participatory Educational Research (PER)*, 9 (5);204-221.

Alswaer, E. A. (2021). *The Reflections of Employees'voice Strategy Styles on Organizational Hypocrisy: the Mediating Role of Ethical Leadership a Case Study at Royal Jordanian* (Doctoral Dissertation, Middle East University).

ağalday, B. (2022). *The Role of Workplace Spirituality in Reducing Organizational Hypocrisy in Schools*. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 9(2), 390-404.

Arli, D., Grace, A., Palmer, J., & Pham, C. (2017). Investigating the direct and indirect effects of corporate hypocrisy and perceived corporate reputation on consumers' attitudes toward the company. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37, 139-145.

Batson, C. D., Thompson, E. R., Seufferling, G., Whitney, H., & Strongman, J. A. (1999). Moral Hypocrisy: Appearing Moral to Oneself Without Being So. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(3), 525-537.

Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: talk, decisions, and actions in organizations*. Wiley.

Carlos, W. C., & Lewis, B. W. (2018). Strategic silence: Withholding certification status as a hypocrisy avoidance tactic. *Administrative Science Quarterly*, 63, 130-169.

Cha, S.E. and A.C. Edmondson, 2006. When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization. *The Leadership Quarterly*, 17(1): p. 57-78.

Goswami, S.; Ha-Brookshire, J. Exploring U.S. Retail Employees' Experiences of Corporate Hypocrisy. *Organ. Manag. J.* 2016, 13 ,168-178. [CrossRef]

Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., & Piccolo, R. F. (2015). When leaders fail to "walk the talk" supervisor undermining and perceptions of leader hypocrisy. *Journal of Management*, 41, 929-956.

Hale, W. J., & Pillow, D. R. (2015). Asymmetries in perceptions of self and others' hypocrisy: Rethinking the meaning and perception of the construct. *European Journal of Social Psychology*, 45(1), 88-98. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2064>

Ilsev, A. and Aydin, E. M. (2021). Leader Hypocrisy and Its Emotional, Attitudinal, and Behavioral Consequences. In: *Destructive Leadership and Management Hypocrisy*. Emerald Publishing Limited

Kahveci, G., Kandemir, İ. K., & Bayram, S. (2019). Examining the relationship between teachers' organizational hypocrisy and their perceptions of organizational justice. *Elementary Education Online*, 18(2).

Karagül-Kandemir, İ. & Kahveci, G. (2020). Examination of the relationship between the perceptions of organizational hypocrisy and organizational commitment behaviors of primary and secondary school teachers. *Turkish Studies - Education*, 15(2), 963-981.

Kılıçoğlu, G., & Yılmaz Kılıçoğlu, D. (2019). Understanding organizational hypocrisy in schools: the relationships between organizational legitimacy, ethical leadership, organizational hypocrisy and work-related outcomes. *International Journal of Leadership in Education*, 24(1), 24-56. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1623924>

Kılıçoğlu, G., Kılıçoğlu, D. Y., & Karadağ, E. (2017). Do Schools Fail to "Walk Their Talk"? Development and Validation of a Scale Measuring Organizational Hypocrisy. *Leadership and Policy in Schools*, 18(1), 52-82. <https://doi.org/10.1080/15700763.2017.1371762>

Konan, N., & Taşdemir, A. (2019). The relationship between teachers' perceptions of organizational hypocrisy and their perception of happiness levels. *Scientific Educational Studies*, 3(2), 132-152.

Marín, L., Cuestas, P. J., & Román, S. (2016). Determinants of consumer attributions of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 138, 247-260.

Phillippe, T. W., & Koehler, J. W. (2005). A factor analytical study of perceived organizational hypocrisy. *SAM Advanced Management Journal*, 70(2), 13-20.

Simons, T., Friedman, R., Liu, L. A., & McLean Parks, J. (2007). Racial differences in sensitivity to behavioral integrity: attitudinal consequences, in-group effects, and “trickle down” among black and non-black employees. *The Journal of Applied Psychology*, 92(3), 650–65. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.650>

Umidjon, Y., & Dilyora, a. (2023). Factors Influencing the Formation of Deviant Behavior in Adolescence. *Conferencea*, 89-93.

Wagner, T., Lutz, R. J., & Weitz, B. A. (2009). (electronic) Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions. *Journal of Marketing*, 73, 77–91.

Yaghi, A., & Yaghi, M. (2021). Evaluating organizational hypocrisy within universities as toxic leadership behavior. *Public Integrity*, 23(4), 385-400.

Zeb, F., Wang, Q., & Shahjehan, A. (2023). Hypocrisy is the tribute that vice pays to virtue: Dynamics of perceived organization hypocrisy and job embeddedness in the hospitality industry. *Frontiers in Psychology*, 13, 1036320

---

## **Identifying the components of organizational hypocrisy in government organizations studied by the General Directorate of Education of Khorasan Razavi**

### **Abstract**

Organizational hypocrisy occurs when there are incompatible values, interests, and ideas of individuals that affect their performance in the organization. This study aimed to identify the components of organizational hypocrisy in government organizations in the General Directorate of Education of Khorasan Razavi. The research method was a qualitative study in which a phenomenological approach was used. The statistical population is a number of employees of the General Directorate of Education of Khorasan Razavi, and expert sampling was carried out using a purposive sampling method. Which was carried out with 17 participants. The data collection method was in-depth semi-structured interviews and the Claise analysis method. The study findings showed four main components including the duality of speech and action, pretense and masking, secrecy and concealment of the truth, and a tendency to self-deception. Therefore, there is a need for managers of the General Directorate of Education of Khorasan Razavi to promote a culture of honesty, transparency, and professional ethics in the workplace. This not only helps improve the organization's performance, but also creates a healthy and productive environment for employees.

**Keywords :**Organizational hypocrisy; duality of speech and action; pretense and masking; secrecy and concealment of the truth; tendency to self-deception.