

واکاوی و تبیین مؤلفه‌های ریاکاری سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش

خراسان رضوی

سهیل پورعباس خادر^۱، دکتر حامد خراسانی طرقي^۲ و دکتر وحید میرزایی^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۰۹

چکیده:

این پژوهش با هدف شناسایی مؤلفه‌های ریاکاری سازمانی در سازمان‌های دولتی، در اداره کل آموزش و پرورش خراسان رضوی انجام شد. در بخش کیفی، از رویکرد پدیدارشناسی استفاده گردید و مشارکت‌کنندگان شامل ۱۷ نفر از کارکنان اداره کل آموزش و پرورش خراسان رضوی بودند که بر اساس معیارهایی چون حداقل ده سال سابقه کاری، تجربه مدیریتی و آشنایی با مباحث مدیریتی و تمایل به مصاحبه به صورت هدفمند انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته عمیق صورت گرفت و داده‌ها با روش کلازی و با بهره‌گیری از نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند. فرایند تحلیل تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در بخش کمی، جامعه آماری شامل کلیه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش خراسان رضوی (۹۰۰ نفر) بود که بر اساس فرمول کوکران، ۲۶۹ نفر به صورت تصادفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای محقق ساخته بر مبنای یافته‌های کیفی بود که پس از بررسی روایی و پایایی، بین نمونه آماری توزیع و گردآوری گردید. داده‌های کمی با بهره‌گیری از روش تحلیل عاملی تأییدی و جهت بررسی شاخص‌های برازندگی مدل از مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار AMOS تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که ۲۶ مؤلفه در قالب ۶ دسته تظاهر و نقاب زدن، استفاده ابزاری از مذهب، دوگانگی گفتار و عمل، تملق و منفعت طلبی، تخریب دیگران و فریبکاری، پنهان کاری و کتمان حقیقت شناسایی شدند لذا با توجه به مؤلفه های شناسایی شده نیاز است مدیران آموزش و پرورش کل خراسان رضوی فرهنگ صداقت، شفافیت و اخلاق حرفه‌ای را در محیط کار ترویج دهند. این امر نه تنها به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند، بلکه محیطی سالم و سازنده برای کارکنان نیز ایجاد می‌کند.

کلیدواژه‌ها: ریاکاری سازمانی، تظاهر و نقاب زدن، استفاده ابزاری از مذهب، دوگانگی گفتار و عمل، تملق

و منفعت طلبی

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه علوم تربیتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

^۲ استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

^۳ استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

Deconstructing Organizational Hypocrisy: A Case Study of the Razavi Khorasan Provincial Education Organization

Abstract

This research aimed to identify the dimensions of Organizational Hypocrisy within governmental organizations, specifically conducted in the General Directorate of Education of Razavi Khorasan. In the qualitative phase, a phenomenological approach was employed. Participants included ۱۷ employees from the General Directorate of Education in Razavi Khorasan, purposefully selected based on criteria such as a minimum of ten years of work experience, managerial background, familiarity with management concepts, and willingness to be interviewed. Data collection was performed through in-depth, semi-structured interviews. The data were analyzed using the Klayzi method (or *thematic analysis approach*, depending on the exact nature of Klayzi in context) with the support of MAXQDA software. The analysis process continued until theoretical saturation was reached. In the quantitative phase, the statistical population comprised all ۹۰۰ employees of the General Directorate of Education in Razavi Khorasan, from which ۲۶۹ individuals were randomly selected based on Cochran's formula. The data collection instrument was a researcher-made questionnaire developed based on the qualitative findings. After validating its reliability and validity, it was distributed and collected from the statistical sample. The quantitative data were analyzed using appropriate statistical methods. The findings revealed ۲۶ distinct dimensions grouped into ۶ main categories: ۱) Pretension and Masking, ۲) Instrumental Use of Religion, ۳) Duality of Speech and Action, ۴) Flattery and Self-Interest Seeking, ۵) Undermining Others, and ۶) Deception and Concealment of Truth. Therefore, based on the identified dimensions, the educational managers of the entire Razavi Khorasan province need to promote a culture of honesty, transparency, and professional ethics in the workplace. This action will not only contribute to improving organizational performance but will also foster a healthy and constructive environment for employees.

Keywords: Organizational Hypocrisy, Pretension and Masking, Instrumental Use of Religion, Duality of Speech and Action, Flattery and Self-Interest Seeking.

مقدمه

ریاکاری سازمانی از جمله عوامل مضر در سازمان‌های دولتی و به‌خصوص آموزش و پرورش است. 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 بر اساس ارزش‌های اعلام شده، سازمان عمل می‌کند نه بر اساس انتظارات و ارزش‌های شخصی (فیلیپ و کوهرل^۱، ۲۰۱۵). فرد یا سازمان ممکن است از ظاهر تقوا و فضیلت استفاده کند تا به اهداف شخصی یا سازمانی دست یابد، در حالی که در عمل رفتاری منطبق با این ارزش‌ها نداشته باشد و این موضوع موجب کاهش اعتماد، تعارض در روابط انسانی و افت کیفیت عملکرد سازمان می‌شود (پاول و اسمیت، ۲۰۱۳؛ هادوی نژاد و امیری، ۱۳۹۴). نظریه‌های مختلفی مانند ناهماهنگی شناختی (فستینگر ۱۹۷۵)، نظریه مشروعیت سازمانی داوینگ (۲۰۰۵) و نظریه نهادی دی‌ماجیو و پاول (۱۹۸۳) ریشه‌های این پدیده را در تضاد میان باورها و رفتارها، فشارهای نهادی و تلاش برای مدیریت تصویر اجتماعی معرفی کرده‌اند (فستینگر، ۱۹۷۵؛ داوینگ، ۲۰۰۵؛ دی‌ماجیو و پاول، ۱۹۸۳). این پدیده در محیط‌های آموزشی نیز پیامدهای منفی فراوانی دارد، از جمله کاهش رضایت شغلی، کاهش تعهد سازمانی، افزایش نیت ترک خدمت و تضعیف انگیزه کارکنان که در نهایت به افت کیفیت آموزش منجر می‌شود (گرین باوم و همکاران، ۲۰۱۵؛ قلیچ اوغلو و همکاران، ۲۰۱۹).

با وجود اهمیت فراوان آموزش و پرورش در تربیت نیروی انسانی آینده کشور، ریاکاری سازمانی در این حوزه به‌عنوان یک چالش جدی مطرح است که آثار زیان‌باری بر عملکرد و سلامت سازمانی دارد. مدیران در این سازمان‌ها ممکن است به دلیل فشارهای محیطی و پیچیدگی وظایف خود دچار ناهماهنگی بین گفتار و عمل شوند که زمینه‌ساز بروز رفتارهای ریاکارانه می‌شود (کاظمی و حیدری، ۱۴۰۰). این رفتارها نه تنها موجب تضعیف اعتماد متقابل میان مدیران و معلمان می‌شود، بلکه باعث افت انگیزه، رضایت و تعهد شغلی آنان نیز می‌گردد و در نتیجه ارتباطات سازمانی و فضای کاری را مخدوش می‌سازد (قلیچ اوغلو و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین، علی‌رغم اهمیت و پیامدهای این پدیده، مطالعات نظام‌مند و بومی درباره ریاکاری سازمانی در آموزش و پرورش استان خراسان رضوی محدود است و اطلاعات کافی جهت تدوین راهکارهای مؤثر مدیریتی موجود نمی‌باشد. بنابراین، پژوهش حاضر به دنبال شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد ریاکاری سازمانی در سازمان‌های آموزش و پرورش استان خراسان رضوی است تا با ارائه شواهد تجربی، خلأ علمی و عملی موجود را پر کند و به بهبود فضای

^۱ Philip & Kohler

سازمانی، افزایش اعتماد و ارتقای کیفیت آموزشی کمک نماید (احمدی قراچه و همکاران، ۱۴۰۱؛ آلوسون و اسپیسر، ۲۰۱۲).

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 مربیان 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 نداده 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 (کازمی و حیدری، ۱۴۰۰). 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. این مطالعه با توجه به اهمیت نظری و کاربردی، زمینه ساز افزایش آگاهی مدیران و سیاست گذاران آموزشی در خصوص پیامدهای ریاکاری و تدوین سیاست های مؤثر برای کاهش این پدیده در نظام آموزش و پرورش می باشد. این امر می تواند به بهبود شفافیت، همسویی بین گفتار و عمل، و تقویت تعهدات اخلاقی و سازمانی در محیط های آموزشی منجر شود (آغالدی، ۲۰۲۲؛ قلیچ اوغلو و همکاران، ۲۰۱۹).

مرور پیشینه نشان می دهد که بخش عمده ای از تحقیقات داخلی و خارجی درباره ریاکاری سازمانی بیشتر بر بررسی پیامدها و روابط علی این پدیده متمرکز بوده اند. برای نمونه، پژوهش هایی به نقش

میانجی ریاکاری در روابطی همچون سکوت و شایعه سازمانی یا تأثیر ویژگی‌های شخصیتی و سبک‌های رهبری بر بروز ریاکاری پرداخته‌اند (قلندامینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۲؛ کلیاک، ۲۰۲۱؛ میرزایی و قدیمی‌توکل، ۱۴۰۲؛ موسوی‌صدر، ۱۳۹۸). همچنین بخشی دیگر از مطالعات پیامدهای ریاکاری را بر متغیرهایی چون اعتماد سازمانی، تعهد کارکنان و جو اخلاقی سازمان مورد توجه قرار داده‌اند (صیامی‌اصل، ۱۴۰۱؛ یاغی و یاغی، قلیچ اوغلو، ۲۰۱۷). در کنار این موارد، تنها تعداد محدودی از پژوهش‌ها به شکل اکتشافی یا کیفی تلاش کرده‌اند علل یا عوامل ریاکاری را شناسایی کنند (امیرخانلو، ۱۳۹۲؛ اشگرف و امیری، ۱۳۹۷؛ اسنلسون-پاول و همکاران، ۲۰۲۰). این پدیده به ناسازگاری میان ارزش‌ها، باورها و عملکرد افراد در سازمان اشاره دارد که بر عملکرد و جو سازمانی تأثیر منفی دارد. نوروزی و همکاران (۱۴۰۰) با رویکرد کیفی عوامل کاهنده ریاکاری اخلاقی مدیران را در ۷ بعد از جمله مسئولیت‌پذیری، عدالت و شفافیت سازمانی شناسایی کردند. بیاتی و همکاران (۱۳۹۸) تأثیر اینرسی سازمانی بر ریاکاری با میانجی‌گری کم‌کاری و سایش اجتماعی را تأیید کردند. موسوی‌صدر (۱۳۹۸) رابطه سبک‌های رهبری مخرب با ریاکاری را بررسی کرد و نقش اخلاق کار اسلامی را به‌عنوان عاملی تعدیل‌کننده یافت. تحقیقات دیگر روی نقش خودشیفتگی مدیران در افزایش ریاکاری و سکوت سازمانی تأکید دارند (عبدوزوهی، ۱۳۹۸). همچنین، پژوهش‌های خارجی مانند مطالعه زب و همکاران (۲۰۲۳) اثر ریاکاری سازمانی بر تعبیه شغلی را بررسی کرده‌اند و آغالدی (۲۰۲۲) معنویت محیط کار را عاملی کاهش‌دهنده ریاکاری معرفی نمود. متون به اهمیت مدیریت فراگیر و رهبری اخلاقی برای کاهش ریاکاری اشاره دارند (آغالدی، ۲۰۲۲؛ قلیچ اوغلو و همکاران، ۲۰۱۹). پژوهش‌های کیفی همچنین با استفاده از پدیدارشناسی به طبقه‌بندی ابعاد رفتاری و سازمانی ریاکاری پرداخته‌اند (امیرخانلو، ۱۳۹۲). بررسی‌ها نشان می‌دهد که بیشتر تحقیقات به روابط میان متغیرها، پیامدها و رفتارهای سازمانی ریاکاری پرداخته‌اند ولی خلأ در مطالعات بومی در سازمان‌های دولتی ایران وجود دارد. هدف اصلی، شناسایی و تبیین مؤلفه‌های ریاکاری سازمانی در سازمان‌های دولتی آموزش و پرورش خراسان رضوی است؛ سازمانی که به‌دلیل گستردگی، نقش بنیادین در توسعه اجتماعی و حساسیت‌های فرهنگی، بررسی آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. 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 می‌شود. ریاکاری سازمانی

می‌تولند به تخریب روابط بین معلمان و افراد مدیریتی، ایجاد احساس ناامنی و تشویش در محیط آموزشی منجر شود. تحقیقات در این زمینه می‌توانند به شناسایی مسائل و مشکلات مرتبط با ریاکاری سازمانی کمک کنند و اقدامات بهبودی را ترویج کنند تا معلمان در محیطی سالم‌تر و موثرتر کار کنند بنابراین، این پژوهش برای مدیران آموزش و پرورش خراسان رضوی فرصتی است تا با استفاده از یافته‌ها، اصلاحات مدیریتی را در جهت ارتقای شفافیت، اعتماد سازمانی و کارآمدی تصمیمات اجرایی پیاده‌سازی کنند. با توجه به تغییرات سریع در محیط‌های آموزشی و فشارهای نهادی بر سازمان‌های دولتی، غفلت از بررسی ریاکاری سازمانی می‌تواند پیامدهای جدی همچون افزایش نارضایتی معلمان، کاهش سرمایه اجتماعی سازمان و تضعیف اعتماد عمومی را به همراه داشته باشد. از سوی دیگر، بررسی این موضوع در حوزه آموزش و پرورش که نقش کلیدی در تربیت نسل آینده دارد ضرورتی دوچندان دارد. زیرا هرگونه ریاکاری در سیاست‌گذاری یا اجرا، مستقیماً بر کیفیت نظام آموزشی و بر آینده سرمایه انسانی کشور اثرگذار خواهد بود لذا با توجه به مطالب فوق سوال اصلی این پژوهش این است که مولف‌های ریاکاری در سازمان‌های دولتی (سازمان آموزش و پرورش) چیست؟

روش تحقیق

در این پژوهش، استراتژی کیفی مورد استفاده پدیدارشناسی با رویکرد کلایزی بهره خواهد برد. فرآیند اجرای پدیدارشناسی کلایزی بر اساس مراحل هفت‌گانه می‌باشد در بخش کمی این پژوهش، از استراتژی پیمایشی استفاده خواهد شد. در این پژوهش، پس از شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد اصلی پدیده مورد مطالعه در مرحله کیفی، پرسشنامه‌ای محقق ساخته بر اساس یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌های کیفی طراحی خواهد شد. بدین ترتیب، بخش کمی پژوهش به‌عنوان مکمل مرحله کیفی، امکان تعمیق‌پذیری نتایج و تأیید یافته‌های اولیه را فراهم خواهد ساخت. این رویکرد ترکیبی نه تنها به درک عمیق‌تر از مؤلفه‌های مورد مطالعه کمک خواهد کرد، بلکه به پژوهشگر اجازه خواهد داد تا هم از منظر توصیفی و هم از منظر تحلیلی به بررسی جامع پدیده بپردازد. بخش اول از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته برای جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق استفاده شد و برای بخش کمی پرسشنامه ابزاری است که به صورت مستقیم به جمع‌آوری داده‌های تحقیق می‌پردازد. در بخش کمی این پژوهش، به منظور شناسایی مؤلفه‌های ریاکاری سازمانی، از پرسشنامه‌ای که توسط محقق طراحی شده است، استفاده می‌شود در پژوهش حاضر جامعه آماری شامل دو بخش است: مشارکت‌کنندگان: جامعه آماری تعدادی از کارکنان اداره کل آموزش پرورش خراسان رضوی می‌باشند که به طور بالقوه بیشترین اطلاعات را در خصوص ریاکاری سازمانی کارکنان دارا هستند و نمونه‌گیری خبرگان با استفاده از روش نمونه‌گیری 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 مصاحبه‌ها

تا جایی ادامه پیدا کرد که مصاحبه‌های بیشتر به استخراج داده‌های جدیدتری نشده است و داده‌های قبلی تکرار شده‌اند. در پژوهش حاضر نمونه‌گیری تا رسیدن به حد کفایت و اشباع نظری ادامه پیدا کرد و پس از انجام ۱۷ مصاحبه، تحلیل داده‌ها حاکی از اضافه نشدن داده جدید به داده‌های قبلی بود، چراکه درصد بالایی از داده‌های مستخرج از مصاحبه‌های آخر تکراری بود؛ بنابراین، با انجام ۱۷ مصاحبه و رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد. ملاک‌های ورود در پژوهش شامل داشتن حداقل مدرک کارشناسی، داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت، تمایل به شرکت در مصاحبه، آشنایی با مباحث مدیریتی و داشتن سابقه مدیریتی و ملاک خروج از پژوهش عدم تمایل به شرکت در اجرای پژوهش بود در مرحله کمی جامعه آماری این پژوهش در این مرحله نیز کارکنان اداره کل آموزش و پرورش خراسان رضوی می‌باشد که بر اساس آمار تعداد جامعه آماری ۹۰۰ نفر است و بر اساس فرمول کوکران ۲۶۹ نفر به صورت نمونه‌گیری تصادفی به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. روش و ابزار گردآوری داده در بخش کیفی از طریق روش کتابخانه‌ای و میدانی (مصاحبه با خبرگان) انجام خواهد شد. ابتدا مطالعات کتابخانه‌ای در مورد ادبیات و پیشینه برای شناسایی عوامل از طریق بررسی متون صورت خواهد گرفت و در مرحله بعد با استفاده از روش میدانی و با ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اولیه تدوین خواهد شد (حافظ نیا، ۱۳۸۸). بر اساس موضوع داده‌ها و اطلاعات از طریق مطالعات مقدماتی، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جمع‌آوری می‌شود و برحسب راهبرد پدیدار شناختی فهرستی از مفاهیم و مقوله‌ها جمع‌آوری و مدل مرتبط با موضوع تدوین می‌گردد روش گردآوری داده‌ها در بخش کمی میدانی و ابزار مورد استفاده پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای است که با توجه به اطلاعات حاصل از بخش کیفی طراحی شده است. در پژوهش حاضر این پرسشنامه از دو بخش اطلاعات جمعیت‌شناختی و و سوالات پرسشنامه تشکیل شده است. پرسشنامه مذکور به صورت محقق‌ساخته، برگرفته از تحلیل و نظر خبرگان در بخش کیفی می‌باشد. این پرسشنامه حاوی گویه و از طیف پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) استفاده شده است. شیوه نمره‌گذاری به ترتیب از ۱ تا ۵ است. روایی سازه پرسشنامه نهایی پژوهش با استفاده از تحلیل عاملی انجام شد. روایی سازه بیان می‌کند نتایج به دست آمده از کاربرد یک ابزار اندازه‌گیری تا چه حد با نظریه‌هایی که آزمون بر محور آن‌ها تدوین شده است، تناسب دارد. ضریب آلفای کرونباخ نوعی ضریب پایایی است. پایایی های کمتر از ۰/۶ عموماً ضعیف، پایایی های ۰/۷ قابل قبول و پایایی های بیشتر از ۰/۸ خوب قلمداد می شود به منظور مستندسازی هر چه بهتر مصاحبه‌ها، نظم بخشی، تلخیص و ترکیب داده‌های اولیه استخراج شده، و دستیابی به نتیجه‌ای مطلوبتر، در این پژوهش، از نرم افزار MAXQDA در تحلیل داده‌ها استفاده خواهد گردید در بخش کمی، داده‌ها با استفاده از

آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرند. در بخش آمار توصیفی از شاخص های مرکزی و پراکندگی (میانگین، انحراف استاندارد، کشیدگی، چولگی، بیشترین و کمترین) استفاده می شود. جهت بررسی نرمال بودن داده ها از آزمون کلموگروف- اسمیرنوف استفاده می شود. در این بخش از نرم افزار SPSS ۲۶ استفاده می گردد. در بخش بعد جهت بررسی بارهای عاملی متغیرها از روش تحلیل عاملی تأییدی و جهت بررسی شاخص های برازندگی مدل از مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار AMOS به تحلیل ساختار عاملی مدل پرداخته می شود.

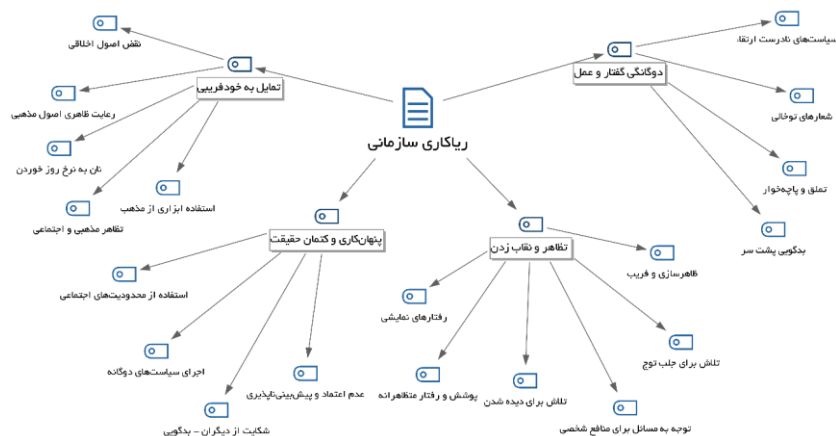
یافته ها

جدول ۱ روند استقرایی احصاء مولفه ها از واحدهای معنایی مصاحبه ها

کدهای باز مرتبط	کد محوری
بدگویی پشت سر - رفتار دوگانه در روابط، تملق و پاچه خواری - تملق برای جلب نظر مدیران	دوگانگی گفتار
بالادستی، شعارهای توخالی - بیان شعارهای فریبنده برای کسب اعتبار کاذب، سیاست های نادرست ارتقاء - استفاده از سیاست های نادرست برای ارتقاء شغلی؛ پشت سرگویی و بدگویی - بدگویی از دیگران برای بهبود تصویر شخصی	و عمل
عدم صداقت - نمایش بیشتر از واقعیت، ظاهر سازی و فریب - تفاوت ظاهر و باطن، دیده شدن و ظاهرسازی - تلاش برای جلب توجه در مراسمات، توجه به مسائل برای منافع شخصی - استفاده از مسائل اجتماعی و سیاسی برای منافع شخصی، تلاش برای دیده شدن - تلاش برای جلب توجه در موقعیت های عمومی	تظاهر و نقاب زدن
عدم اعتماد و پیش بینی ناپذیری - رفتار غیرقابل پیش بینی و نبود صداقت، شکایت از دیگران - بدگویی به منظور دستیابی به اهداف شخصی، اجرای سیاست های دوگانه - رفتار متفاوت در شرایط مختلف برای بهره برداری شخصی، محدودیت های اجتماعی و سیاسی - استفاده از محدودیت های اجتماعی برای منافع شخصی	پنهان کاری و کتمان حقیقت
تظاهر مذهبی و اجتماعی - استفاده ابزاری از مسائل مذهبی، سیاسی و اجتماعی برای اهداف سازمانی، استفاده ابزاری از مذهب - اعمال مذهبی برای اهداف شخصی، نان به نرخ روز خوردن - تطبیق با شرایط برای نفع شخصی رعایت ظاهری اصول مذهبی - استفاده از اصول مذهبی به عنوان ابزار پیشرفت، نقض اصول اخلاقی - نقض اصول اخلاقی برای منافع شخصی	تمایل به خودفریبی

کد گذاری انتخابی:

برای دسته‌بندی و کدگذاری مصاحبه‌ها بر اساس نوع شناسی در ۴ دسته دسته‌بندی شدند:



شکل ۱ الگوی پژوهش خروجی Maxqda کد گذاری انتخابی ریاکاری سازمانی

جدول زیر مقادیر KMO، آمار آزمون بارلت، درجه آزادی و اهمیت آزمون را نشان می دهد. مقدار KMO نشان دهنده کفایت نمونه است. همچنین، اهمیت آزمون بارلت که کمتر از ۰/۰۵ است، نشان می دهد که در سطح ۵٪ خطا، کفایت مدل پذیرفته می شود. بنابراین می توان از تحلیل عاملی اکتشافی برای نمونه استفاده کرد.

جدول ۲ نتایج آزمون کفایت حجم نمونه

مقادیر	شاخص ها	ریاکاری سازمانی
۰/۹۲۶	مقدار آماره KMO	
۵۹۷۰/۹۷۳	مقدار کای اسکوئر	آزمون کرویت بارلت
۴۰۶	درجه آزادی	
۰/۰۰۰	سطح معناداری	

همانطور که در جدول بالا نشان داده شده است مقدار آماره kmo برابر ۰/۹۲۶ برای ریاکاری سازمانی به دست آمد که در سطح بسیار مطلوبی قرار گرفته و سطح معناداری بارلت نیز کمتر از ۰/۰۵ است لذا کفایت حجم نمونه جهت تحلیل عاملی اکتشافی تایید می شود. پایایی پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ در نرم افزار SPSS ۰/۸۹۰ سنجیده شده است که نتایج آن در جدول زیر ارائه شده است. پرسشنامه تحقیق شامل ۳۰ مولفه که توسط ۲۶۹ نفر از کارکنان اداره کل آموزش

۲۴ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال هفدهم، شماره دوم، زمستان ۱۴۰۴

پرورش خراسان رضوی به آنها پاسخ داده شد. در ادامه، نتایج پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. در ادامه نتایج پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد.

جدول ۳ استخراج گویه های هر عامل بر اساس مقادیر بار عاملی

Pattern Matrix ^a						
	Component					
	۱	۲	۳	۴	۵	۶
Q۱	.۸۷۵					
Q۲			.۹۱۰			
Q۶		.۸۴۴		.۲۴۳		
Q۳				-.۲۰۹	.۹۷۸	
Q۴			.۸۴۴			
Q۵	.۱۲۳		.۴۳۸		.۳۹۳	
Q۷	.۱۷۲		.۶۱۳	.۱۷۸		
Q۸				.۳۰۲	.۵۶۴	-.۱۲۲
Q۹	.۹۲۵					
Q۱۱		-.۱۰۰		.۶۸۶	.۱۵۰	
Q۱۲	.۸۰۶		.۱۱۲			
Q۱۳						.۸۰۹
Q۱۴			.۹۰۲			
Q۱۵	-.۱۲۴		.۲۴۸	.۲۱۲		.۵۹۷
Q۱۶				.۷۱۵		
Q۱۸			.۱۹۹	.۶۳۲		
Q۱۷	.۷۴۳			-.۲۷۲		.۳۴۵
Q۱۹	-.۱۴۵	.۸۵۱	.۱۵۵	-.۱۱۶		
Q۱۰		.۸۳۰		.۲۳۸		
Q۲۰		.۶۷۳		.۳۱۴		-.۱۶۵
Q۲۹	.۸۸۷			.۱۲۴		
Q۲۱			.۶۱۲	.۱۲۳		
Q۲۳	.۱۲۴				.۸۳۳	
Q۲۸					.۷۹۲	
Q۲۲	.۱۱۲			.۷۴۵	-.۳۱۹	
Q۲۴		.۸۹۸		-.۳۵۲	.۱۸۰	
Q۲۷	.۱۴۶	.۵۱۴		-.۲۴۵		.۳۳۳
Q۲۵			-.۱۵۰	.۱۳۵		.۸۷۱
Q۲۶			-.۱۵۳	.۷۹۶		.۲۵۸
Q۳۰	-.۱۲۳		-.۱۲۰	.۴۲۰	.۱۴۲	.۶۴۷

پس از انجام مراحل فوق، عوامل در ۶ گروه مشخص شد، با استفاده از منابع کتابخانه ای و با تکیه بر چارچوب مفهومی و نظری و بر اساس شباهت معنایی بین داده‌ها جملات و عبارات مرتبط که به یک موضوع مشترک اشاره دارند، در یک دسته یا مضمون قرار می‌گیرند محتوای هر گروه بر اساس خروجی نرم افزار در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۴- دسته بندی مؤلفه های شناسایی شده ریاکاری سازمانی (یافته های پژوهش)

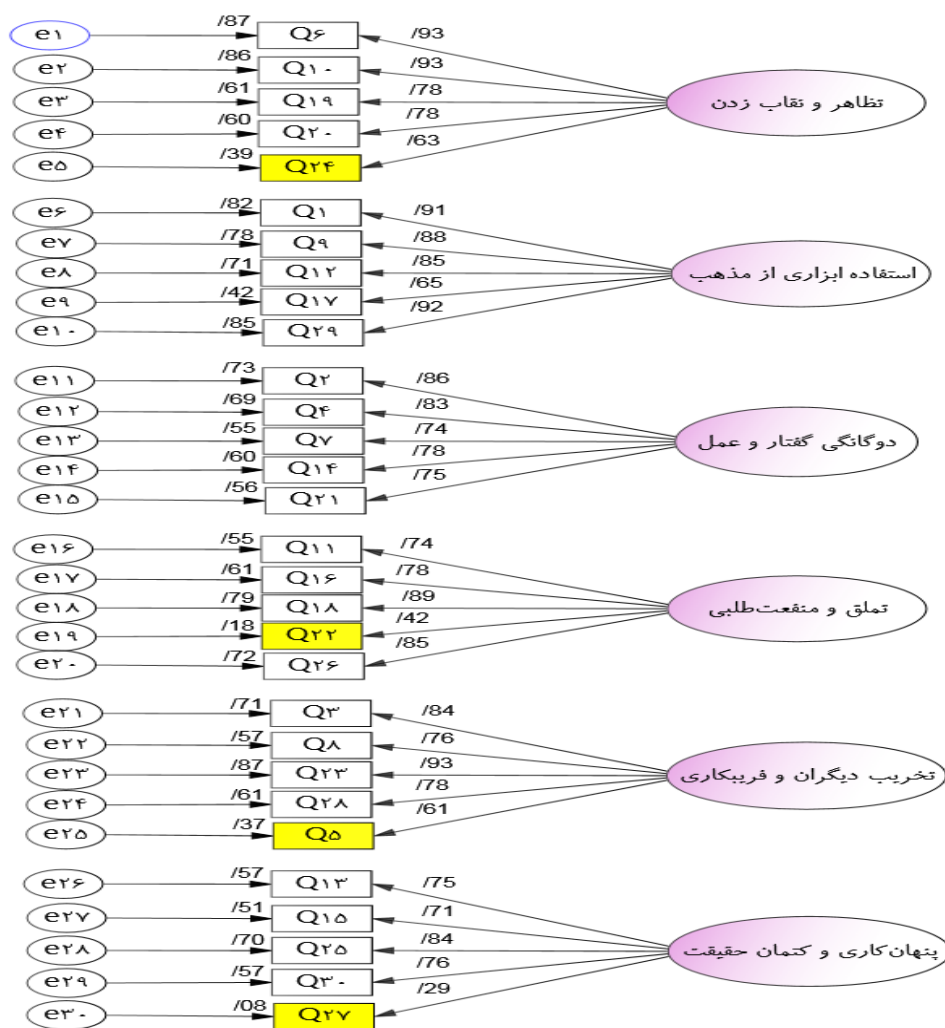
تظاهر و نقاب زدن	
۱.	رفتارهای نمایشی برای دیده شدن
۲.	تمرکز بر ظاهر در محیط کار
۳.	جلب توجه از طریق رفتارهای خاص
۴.	تأثیرگذاری از طریق ظاهر
۵.	نمایش برای دستیابی به اهداف
استفاده ابزاری از مذهب	
۶.	تظاهر به رفتارهای مذهبی
۷.	استفاده از مسائل مذهبی یا اجتماعی به نفع شخصی
۸.	رعایت ظاهری اصول مذهبی
۹.	نمایش تعهد اجتماعی
۱۰.	وانمود به پایبندی به اصول مذهبی
دوگانگی گفتار و عمل	
۱۱.	تناقض بین گفتار و عمل
۱۲.	فریب کاری در رفتارها
۱۳.	نقض اصول اخلاقی برای حفظ موقعیت
۱۴.	اجرای سیاست‌های دوگانه
۱۵.	نقض اصول کاری برای دستیابی به اهداف
تملق و منفعت طلبی	
۱۶.	استفاده از تملق برای جلب نظر
۱۷.	رفتارهای پآچه‌خواری
۱۸.	نان به نرخ روز خوردن
۱۹.	ارتقا بر اساس تملق نه شایستگی
۲۰.	منفعت طلبی برای حفظ موقعیت شغلی
تخریب دیگران و فریبکاری	

۲۶ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال هفدهم، شماره دوم، زمستان ۱۴۰۴

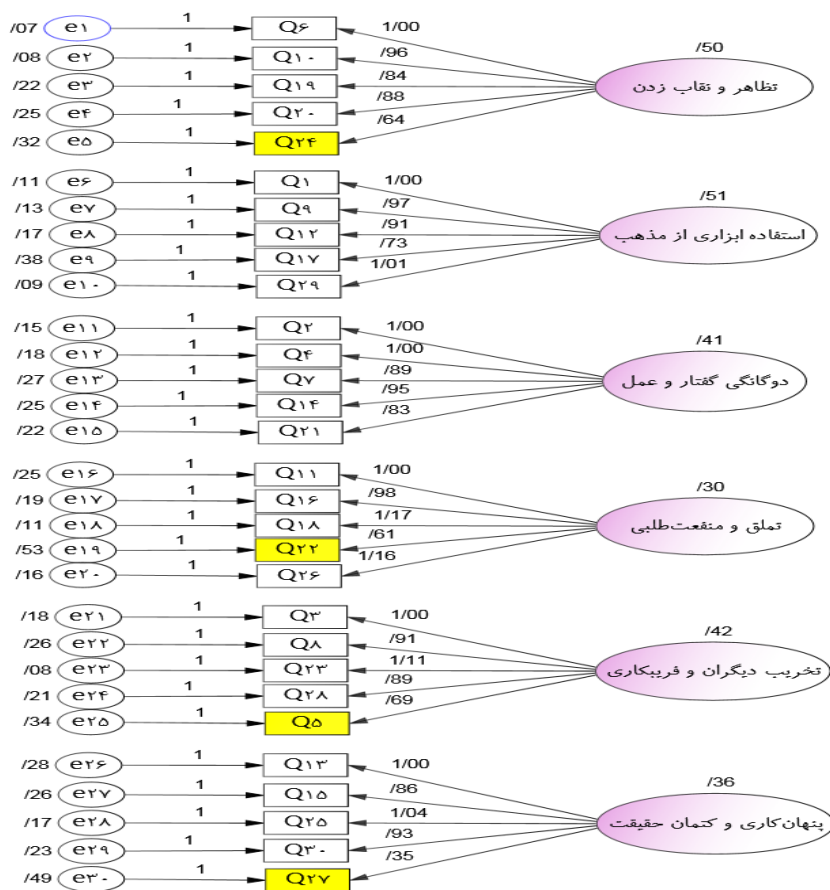
۲۱. بدگویی برای ارتقای موقعیت	
۲۲. شکایت و بدگویی پشت سر همکاران	
۲۳. جلب اعتماد از طریق رفتارهای غیرواقعی	
۲۴. رفتارهای فریبکارانه در مراسم و جلسات	
۲۵. تخریب دیگران برای نشان دادن برتری	
پنهان کاری و کتمان حقیقت	
۲۶. مخفی کردن اطلاعات مهم سازمانی	
۲۷. عدم شفافیت مدیران با کارکنان	
۲۸. خودداری از بیان حقایق در جلسات	
۲۹. کتمان اطلاعات واقعی برای حفظ موقعیت	
۳۰. عدم تشویق صداقت در فرهنگ سازمانی	

بررسی تحلیل عاملی مرتبه اول

نرمال بودن داده‌های متغیر "ریاکاری سازمانی" با روش خودگردان‌سازی با شیوه مونت کارلویی انجام شد. شکل ۲ برآورد مدل پژوهش، متغیر "ریاکاری سازمانی" با ضرایب استاندارد را نمایش می‌دهد.



شکل ۲: برآورد مدل ریاکاری سازمانی با ضرایب استاندارد



شکل ۴-۶: برآورد مدل ریاکاری سازمانی با ضرایب غیر استاندارد

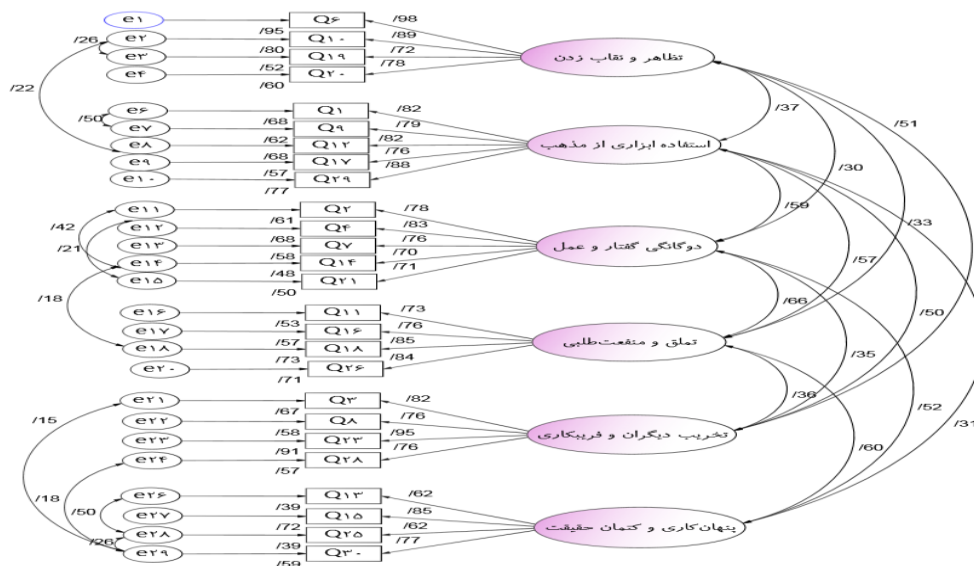
چنانچه در شکل ۴-۶ ملاحظه می‌شود، بارهای عاملی اکثر سئوال‌ها و گویه‌های متغیر ریاکاری سازمانی در سطح بالایی قرار داشته و تنها گویه ۲۴ و گویه ۲۲، گویه ۵ و گویه ۲۷ حذف شدند.

جدول ۵: شناسایی مولفه‌های ریاکاری سازمانی (یافته‌های پژوهش)

Estimate			
Squared Multiple Correlations:			
/۰.۸۴	Q۲۷	/۶۰.۸	Q۱۶
/۵۷۴	Q۳۰	/۵۵۲	Q۱۱
/۷۰۰	Q۲۵	/۵۵۸	Q۲۱
/۵۱۱	Q۱۵	/۶۰.۲	Q۱۴
/۵۶۵	Q۱۳	/۵۴۶	Q۷
/۳۷۰	Q۵	/۶۹۴	Q۴
/۶۱۱	Q۲۸	/۷۳۴	Q۲
/۸۷۲	Q۲۳	/۸۵۱	Q۲۹
/۵۷۰	Q۸	/۴۱۶	Q۱۷
/۷۰.۷	Q۳	/۷۱۵	Q۱۲
/۷۱۹	Q۲۶	/۷۸۳	Q۹
/۱۷۸	Q۲۲	/۸۳۴	Q۱
/۷۸۶	Q۱۸	/۳۹۳	Q۲۴
/۸۵۷	Q۱۰	/۶۰.۲	Q۲۰
/۸۷۰	Q۶	/۶۱۲	Q۱۹

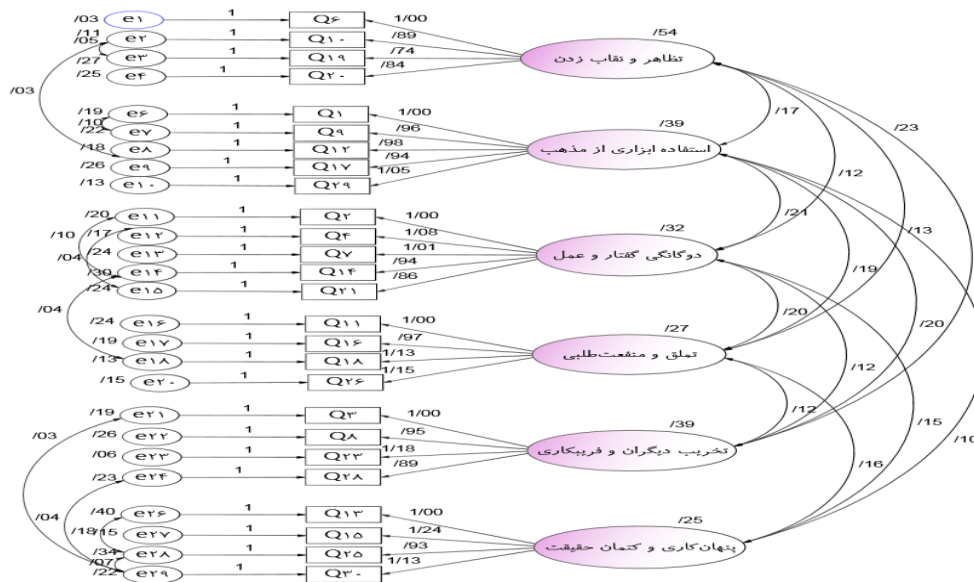
با توجه به نتایج جدول و نمودار عامل‌هایی که عدد به دست آمده برای آن‌ها کمتر از ۰.۴ باشد حذف می‌شود که در اینجا گویه‌های ۵، ۲۷، ۲۲، ۲۴ حذف شدند عوامل حذف شده در جدول و نمودار هایلایت شده‌اند و ۲۶ مولفه باقی می‌ماند.

۳۰ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال هفدهم، شماره دوم، زمستان ۱۴۰۴



شکل ۳ برآورد مدل اصلاح شده ریاکاری سازمانی با ضرایب استاندارد

همچنین برآورد مدل ریاکاری سازمانی با ضرایب غیراستاندارد در شکل ۴-۸ قابل مشاهده می باشد.

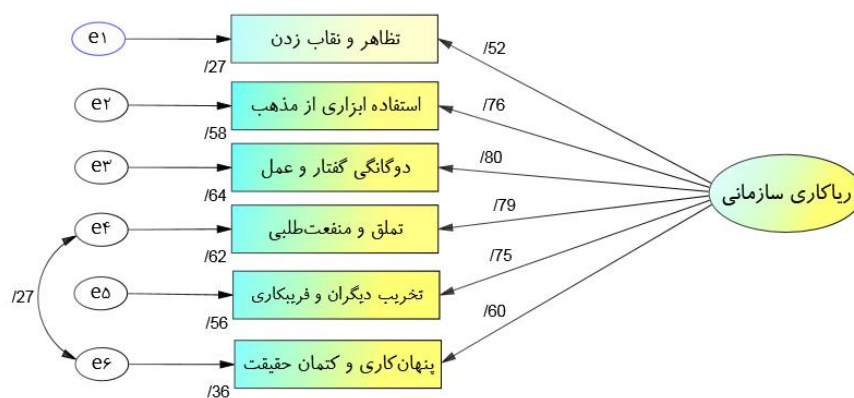


شکل ۴ برآورد مدل ریاکاری سازمانی اصلاح شده با ضرایب غیر استاندارد

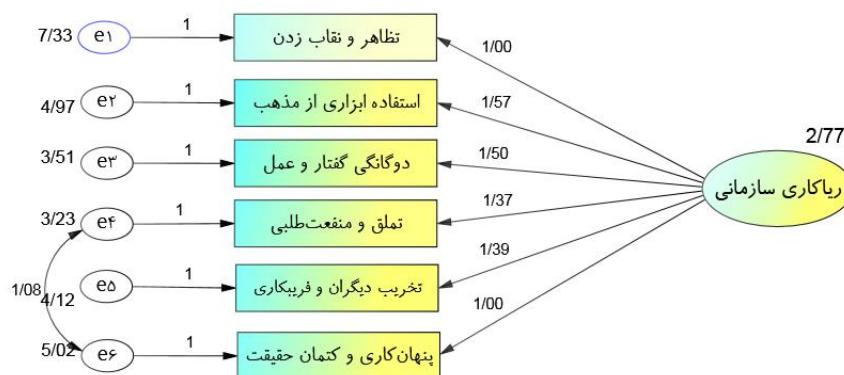
جدول ۶ تخمین مدل متغیر

			<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
Q1	<---	تظاهر و نقاب زدن	۱/۰۰۰			
Q1۰	<---	تظاهر و نقاب زدن	/۹۱۶	/۰۳۴	۲۶/۸۳۴	...
Q1۹	<---	تظاهر و نقاب زدن	/۷۴۴	/۰۴۶	۱۶/۱۶۱	...
Q2۰	<---	تظاهر و نقاب زدن	/۸۴۴	/۰۴۵	۱۸/۷۳۵	...
Q1	<---	استفاده ابزاری از مذهب	۱/۰۰۰			
Q9	<---	استفاده ابزاری از مذهب	/۹۶۵	/۰۳۹	۲۴/۸۹۷	...
Q1۲	<---	استفاده ابزاری از مذهب	/۹۷۱	/۰۴۶	۲۱/۱۸۲	...
Q1۷	<---	استفاده ابزاری از مذهب	/۷۵۱	/۰۵۸	۱۲/۹۸۴	...
Q2۹	<---	استفاده ابزاری از مذهب	۱/۰۴۶	/۰۴۳	۲۴/۴۱۴	...
Q2	<---	دوگانگی گفتار و عمل	۱/۰۰۰			
Q4	<---	دوگانگی گفتار و عمل	۱/۰۹۴	/۰۶۹	۱۵/۸۱۵	...
Q7	<---	دوگانگی گفتار و عمل	/۹۷۳	/۰۷۲	۱۳/۴۴۰	...
Q14	<---	دوگانگی گفتار و عمل	/۸۵۳	/۰۵۵	۱۵/۴۷۸	...
Q21	<---	دوگانگی گفتار و عمل	/۸۸۲	/۰۶۶	۱۳/۲۶۵	...
Q11	<---	تملق و منفعت‌طلبی	۱/۰۰۰			
Q16	<---	تملق و منفعت‌طلبی	/۹۶۶	/۰۷۱	۱۳/۶۳۶	...
Q18	<---	تملق و منفعت‌طلبی	۱/۱۲۷	/۰۷۴	۱۵/۳۰۲	...
Q26	<---	تملق و منفعت‌طلبی	۱/۱۵۱	/۰۷۷	۱۵/۰۳۸	...
Q3	<---	تخریب دیگران و فریبکاری	۱/۰۰۰			
Q8	<---	تخریب دیگران و فریبکاری	/۹۵۵	/۰۶۵	۱۴/۷۷۴	...
Q23	<---	تخریب دیگران و فریبکاری	۱/۱۷۷	/۰۶۰	۱۹/۵۳۲	...
Q28	<---	تخریب دیگران و فریبکاری	/۸۸۸	/۰۶۰	۱۴/۶۸۴	...
Q13	<---	پنهان‌کاری و کتمان حقیقت	۱/۰۰۰			
Q15	<---	پنهان‌کاری و کتمان حقیقت	۱/۲۴۶	/۱۲۳	۱۰/۱۵۸	...
Q25	<---	پنهان‌کاری و کتمان حقیقت	/۹۳۴	/۰۷۸	۱۱/۹۹۵	...
Q3۰	<---	پنهان‌کاری و کتمان حقیقت	۱/۱۳۳	/۱۱۲	۱۰/۰۹۵	...

با توجه به مقادیر جدول ۶ نیز ملاحظه می‌شود که سطح معناداری تمام گویه‌ها کمتر از ۰/۰۱ بوده و همچنین نسبت بحرانی (C.R) بیشتر از مقدار ۱/۹۶ به دست آمده است. تحلیل مدل عاملی مرتبه دوم را به عنوان نوعی از مدل‌های عاملی تعریف می‌کنند که در آن عامل‌های مکنون که با استفاده از متغیرهای مشاهده شده اندازه‌گیری می‌شوند، خود تحت تأثیر یک متغیر زیربنایی‌تر و به عبارتی متغیر مکنون، اما در یک سطح بالاتر قرار دارند. در این بخش به بررسی تحلیل عاملی مرتبه دوم مدل اصلی پژوهش شامل مولفه‌های ریاکاری سازمانی پرداخته شد. شکل ۶ مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم با خروجی غیراستاندارد نمایش داده شده است.



شکل ۶ مدل اصلی با خروجی غیراستاندارد
همچنین در ادامه تاثیر ریاکاری سازمانی با خروجی استاندارد در شکل ۴-۱۰ نمایش داده شده است.



شکل ۷: مدل اصلی با خروجی استاندارد

جدول ۷ تخمین مدل متغیر

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	ریاکاری سازمانی	
				۱/۰۰۰	<---	تظاهر و نقاب زدن
par_۱	...	۸/۵۴۱	۱/۸۳	۱/۵۶۷	<---	استفاده ابزاری از مذهب
par_۲	...	۸/۶۹۶	۱/۷۳	۱/۵۰۱	<---	دوگانگی گفتار و عمل
par_۳	...	۸/۶۷۲	۱/۵۸	۱/۳۶۹	<---	تملق ومنفعت طلبی
par_۴	...	۸/۶۳۴	۱/۶۱	۱/۳۸۸	<---	تخریب دیگران و فریبکاری
par_۵	...	۷/۳۷۷	۱/۳۵	۱/۹۹۹	<---	پنهان کاری و کتمان حقیقت

با توجه به مقادیر جدول ۴-۱۹ نیز ملاحظه می‌شود که سطح معناداری روابط همه متغیرها کمتر از ۰/۰۱ بوده و همچنین نسبت بحرانی (C.R) بیشتر از مقدار ۱/۹۶ به دست آمده است که مورد تایید است.

مدل تحلیل عاملی تأییدی برازش شده مقیاس با شاخص نسبت مجذور خی به درجه آزادی دارای مقدار ۱/۶۱۲ است که در حد مطلوب و کمتر از میزان ۴ بوده و برای اعتبار مدل، مناسب است. همچنین، شاخص اصلی نیکویی برازش در مدل معادلات ساختاری یا به عبارتی، ریشه میانگین مربعات خطاهای برآورد (RMSEA)، برابر مقدار ۰/۰۴۶ و و کمتر از ۰/۰۸ است که نشان دهنده خطای معقول در جامعه است.

جدول ۴۸ گزیده‌ای از شاخص‌های مهم برازش مدل اصلی

شاخص	X ^۲	df	X ^۲ /df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI
میزان	۱۲/۸۹۴	۸	۱/۶۱۲	۰/۰۴۶	۰/۹۸۶	۰/۹۶۲	۰/۹۹۳	۰/۹۸۳
سطح مطلوب	-----	---	<۴	<۰/۰۸	>۰/۸۰	>۰/۸۰	>۰/۸۰	>۰/۸۰
نتیجه								
			تایید	تایید	تایید	تایید	تایید	تایید

اگر شاخص‌های CFI (شاخص برازش مقایسه‌ای-تعدیل یافته)، NFI (برازندگی نرم شده)، IFI (شاخص برازش افزایشی) بزرگ‌تر از ۰.۹۰ باشند، بر برازش بسیار مطلوب و بسیار مناسب دلالت دارند و بزرگ‌تر بودن این شاخص‌ها از ۰.۸۰ حاکی از برازش مطلوب و بزرگتر از ۰.۵۰ حاکی از برازش مناسب مدل است. بنابراین با توجه به جدول ۴-۲۰ بررسی آماری مدل کلی تحقیق از برازش مناسبی برخوردار است. بنابراین، کلیه گویه‌های به کار گرفته شده در تحقیق، قدرت تبیین‌کنندگی ریاکاری سازمانی را برای ابعاد مدل ریاکاری سازمانی مورد نظر بطور نسبی داشته‌اند و برازش کاملی دارد.

یافته‌ها

مولفه‌های ریاکاری سازمانی در سازمان‌های دولتی کدام‌اند؟

جهت پاسخ به سؤال پژوهش که هدف آن شناسایی مولفه‌های ریاکاری سازمانی بود، ۲۶ مولفه در قالب ۶ دسته

تظاهر و نقاب زدن، استفاده ابزاری از مذهب، دوگانگی گفتار و عمل، تملق و منفعت طلبی، تخریب دیگران و فریبکاری، پنهان کاری و کتمان حقیقت شناسایی شدند باید به این نکته توجه داشت که مفاهیم احصاء شده معمولاً در هم تنیده‌اند و مرز کاملاً روشن و مشخص شده‌ای ندارند و گاهی کمی همپوشانی میان مفاهیم به چشم می‌خورد. البته طی طبقه‌بندی زیرمولفه‌ها به طور مستمر نظرات اشخاص صاحب‌نظر (مطابق فصل سوم) اخذ و اعمال گردید.

اولین مولفه شناسایی شده در مولفه‌های ریاکاری سازمانی عامل تظاهر و نقاب زدن است که دارای ۴ زیر مولفه رفتارهای نمایشی برای دیده شدن، تمرکز بر ظاهر در محیط کار، جلب توجه از طریق رفتارهای خاص، تأثیرگذاری از طریق ظاهر می‌باشد اولین زیر مولفه رفتارهای نمایشی برای دیده شدن است که به رفتارهایی اشاره دارد که افراد صرفاً برای جلب توجه و توجه به دیگران در محیط کار انجام می‌دهند، بدون اینکه اثری هدف یا ارزش‌افزا داشته باشند. برای مثال، برخی از افراد یا مدیران ممکن است در جلسات، صرفاً برای نشان دادن حضور فعال، بیش از حد صحبت انجام دهند یا خود را به طور مثال درگیر مسائلی نشان دهند، در حالی که مشارکت واقعی و اثربخشی ندارند. این نوع رفتارها به خلق تصویری غیرواقعی از انجام، تخصص یا علاقه مندی به کار می‌شود این رفتار بر اساس نظریه مدیریت برداشت گافمن (۱۹۵۹) که قابل تبیین است که بر اساس این نظریه، افراد در موضوعات اجتماعی تلاش می‌کنند تا تصویر دلخواه خود را در ذهن دیگران بسازند. آن‌ها صحنه‌های طراحی می‌کنند و در آن نقش ایفا می‌کنند تا مخاطبان (مدیران، همکاران، زیردستان) را جلب کنند.

پژوهش روزنفلد و همکاران (۲۰۰۲) نشان داد که رفتارهای نمایشی می‌توانند در محیط‌های سازمانی با شایسته‌سالاری ضعیف، جایگزین شایستگی واقعی شوند و باعث ارتقای افراد نالایق گردند.

دومین زیر مؤلفه تمرکز بر ظاهر در محیط کار می‌باشد در این نوع رفتار، فرد توجه زیادی به ظاهر خود، نحوه لباس پوشیدن، و استفاده از نمادهای بیرونی قدرت و اعتبار دارد. تمرکز بر ظاهر به‌ویژه زمانی برجسته می‌شود که ارزش‌گذاری بیشتری بر اساس ادراک و ظاهر شدن تا عملکرد واقعی داشته باشد. در چنین شرایطی، ظاهر و جلوه بیرونی به ابزاری برای جلب توجه و پنهان‌سازی ناکارآمدی تبدیل می‌شود. این مؤلفه با نظریه هویت اجتماعی تاجفل و تورنر (۱۹۷۹) همخوان است. بر اساس این نظریه، افراد می‌کوشند تا از طریق نشانه‌های بیرونی، خود را به گروه‌های معتبر و مطلوب منتسب کنند. همچنین، نظریه کار زیبایی بیان می‌کند که ظاهر بدنی، نحوه ارائه خود و جذابیت ظاهری، به نوعی سرمایه انسانی در محیط‌های کاری تبدیل شده است. پژوهش وارهارست و همکاران (۲۰۰۰) نشان داد که در برخی از صنایع مانند خدمات، ظاهر نقش اساسی در استفاده و ارتقاء آن‌ها دارد. سومین زیر مؤلفه جلب توجه از طریق رفتارهای خاص می‌باشد در این نوع رفتار، افراد با انجام حرکات اغراق‌آمیز، شوخی‌های نمایشی یا ابراز احساسات غیرعادی، تلاش می‌کنند تا توجه دیگران را به خود جلب کنند. این رفتارها معمولاً در موقعیت‌های عمومی مانند جلسات رسمی، رویدادهای سازمانی یا حتی شبکه‌های اجتماعی سازمانی بروز می‌کند. هدف اصلی این رفتارها، دیده شدن و برجسته شدن است این زیرمؤلفه نیز با نظریه نمایش اجتماعی گافمن (۱۹۵۹) قابل تحلیل است. افراد در این نظریه، بازیگرانی هستند که بر روی صحنه ظاهر می‌شوند و با رفتارهایی طراحی شده، سعی در جلب نظر مخاطبان دارند. همچنین، نظریه کاریزمای سطحی اشاره به برخی افراد دارد، با استفاده از سبک‌های رفتاری خاص، ظاهری کاریزماتیک از خود به نمایش می‌گذارند، بدون آن‌که الزامات رهبری یا مهارت‌های واقعی را داشته باشند. این نتایج با تحقیقات روزنفلد و همکاران (۲۰۰۲) همسوست که بیان کردند بسیاری از افراد با استفاده از «رفتارهای نمایشی غیرمستقیم» مانند تظاهر به فشار کاری یا توجه زیاد به مسائل سازمانی، در پی جلب حمایت یا مدیران هستند، در حالی که هدف اصلی کسب درآمد است. چهارمین زیر مؤلفه تاثیرگذاری از طریق ظاهر می‌باشد در این رفتار، افراد تلاش می‌کنند تنها از طریق ظاهر آراسته، نشانه‌های مقام (نظیر پوشش رسمی، اتاق‌های کاری مجلل)، و زبان بدن قاطع، بر دیگران تأثیرگذارند. در شرایط، تأثیر ناشی از ویژگی‌های ظاهری است و نه از دانش، تجربه یا مهارت واقعی فرد. این رفتار به‌ویژه در سازمان‌هایی که ساختارهای ارزیابی شفاف و بر عملکرد وجود ندارد، بیشتر می‌یابد. این رفتار با نظریه‌های ضمنی رهبری مرتبط است. این

نظریه بیان می‌کند که افراد، بر اساس کلیشه‌ها و برداشت‌های ذهنی، رهبران را قضاوت می‌کنند. برای مثال، ظاهر جدی، رفتار قاطع و لباس رسمی می‌توان مخاطب را با «رهبری توانمند» تلقین کرد، حتی اگر فرد فاقد توانمندی واقعی باشد. در جستجوی پژوهش همسو با این یافته می‌توان به پژوهش‌های سی و همکاران اشاره کرد که نشان دادند افراد با ظاهر جذاب و رفتارهای رسمی، حتی در صورت نداشتن شایستگی کافی، بیشتر مورد پذیرش قرار می‌گیرند و به مناصب بالاتر دست می‌گیرند.

دومین مؤلفه ریاکاری سازمانی استفاده از ابزاری از مذهب می‌باشد این به معنای بهره‌برداری آگاهانه و هدفمند از دین و ارزش‌های مذهبی در محیط سازمانی، بدون اعتقاد به آن‌ها و صرفاً برای نیل به اطلاعات شخصی یا سازمانی است. این نوع ریاکاری نوعی رفتار فریبده تلقی می‌شود که ممکن است باعث بی‌اعتمادی، ریاکاری و کاهش سرمایه اجتماعی در سازمان شود. این مؤلفه شامل ۵ زیر مؤلفه تظاهر به رفتارهای مذهبی، استفاده از مسائل مذهبی یا اجتماعی به نفع شخصی، رعایت ظاهری اصول مذهبی، نمایش تعهد اجتماعی و وانمود به پایبندی به اصول مذهبی می‌باشد اولین زیرمؤلفه تظاهر به رفتارهای مذهبی است این رفتار معمولاً عبارت است از انجام ظاهری مناسب دینی مانند نماز، روزه، ذکر گفتن، یا استفاده از الفاظ مذهبی در گفتار روزمره، بدون باور واقعی یا التزام عملی به آن‌ها. و این رفتار معمولاً با هدف کسب اعتماد، مشروعیت یا نفوذ در میان کارکنان یا مدیران سازمان انجام می‌شود. بر اساس نظریه‌ی نمایش‌گری اجتماعی اثر اروینگ گافمن (۱۹۵۹) افراد ممکن است در نقش‌های اجتماعی نقش‌آفرینی کنند که لزوماً بازتاب‌دهنده باورهای درونی‌شان نیستند. در محیط سازمانی نیز ممکن است برای همسو جلوه‌های خود با هنجارهای دینی حاکم، رفتاری ظاهری از خود نشان دهنده باشد. اشنایدر و همکاران (۲۰۱۰) در مطالعات خود بر مدیریت برداشت نشان می‌دهند که افراد در محیط‌های کاری، مکان‌هایی از عناصر مذهبی به عنوان ابزاری برای نشان دادن وفاداری یا صداقت استفاده می‌کنند، بدون اینکه الزامی به باور به این عناصر وجود داشته باشد. دومین زیر مؤلفه استفاده از مسائل مذهبی یا اجتماعی به نفع شخصی می‌باشد در این حلقه، افراد با بهره‌گیری از مفاهیم اخلاقی یا اجتماعی (مانند عدالت، ایثار، تقوا، مردم‌داری) سعی می‌کنند خود را در موقعیت مطلوب و مورد اعتماد قرار دهند تا فرصت‌ها، مناصب یا امتیازات خاص بهره‌مند شوند بر اساس نظریه فرصت‌طلبی سازمانی ویلیامسون^۱ (۱۹۷۵) می‌توان بیان کرد افراد در سازمان‌ها از هر ابزاری از جمله دین و اخلاق، برای دستیابی به استفاده شخصی استفاده کنند همچنین بر اساس نظریه آپورت، افرادی که فعالیت‌های دینی‌شان بیرونی است، از دین به منزله ابزاری برای اهداف شخصی و اجتماعی استفاده می‌کنند. این افراد ممکن است برای مشاهده شدن توسط

^۱ Williamson

دیگران، برای افزایش اعتبار در جامعه یا برای انطباق با انتظارات جامعه در مراسم مذهبی حاضر شوند باستون و همکاران (۲۰۰۲) نشان می‌دهند که بسیاری از افرادی که پای عمل به ارزش‌های اخلاقی به میان می‌آید، دچار نوعی «ریاکاری اخلاقی» می‌شوند. به بیان دیگر، آن‌ها سعی می‌کنند ظاهری اخلاقی داشته باشند خود نشان دهند تا سود شخصی ببرند، حتی اگر به اصول اخلاقی پایبند نباشند. سومین زیر مولفه رعایت ظاهری اصول مذهبی می‌باشد که شامل رفتارهایی می‌باشد که در آن افراد به ظاهر اصول اخلاقی و دینی مانند صداقت، امانتداری و پرهیز از غیبت را رعایت می‌کنند، اما در عمل به آن رفتار نمی‌کنند و دچار دوگانگی در رفتار و عمل می‌شوند بر اساس نظریه ناهماهنگی شناختی فستینگر (۱۹۵۷) این ناهماهنگی میان باور و رفتار ممکن است برای فریب دیگران و به دست آوردن هدف انجام شود این یافته‌ها با نتایج انواری (۱۳۹۷) که پژوهشی با عنوان عوامل ساختاری شکل‌گیری تظاهر در ایران انجام داده بود همسویی دارد. چهارمین زیر مولفه نمایش تعهد اجتماعی است این زیرمولفه از ریاکاری سازمانی اشاره به رفتارهایی دارد که در آن فرد یا سازمان به صورت ظاهری و غیرصادقانه تعهد خود را به ارزش‌های اجتماعی، اخلاقی یا مذهبی نشان می‌دهد، در حالی که در عمل پایبندی واقعی به این اصول وجود ندارد. در این حالت، فرد می‌کوشد خود را پایبند به ارزش‌های اجتماعی و مذهبی نشان دهد (مثل احترام به بزرگ‌تر، به خانواده، کمک به دیگران)، در حالی که این نمایش فقط برای جلب نظر دیگران یا پیشرفت در سلسله‌مراتب سازمانی انجام می‌شود بر اساس نظریه سرمایه نمادین بوردیو^۱ (۱۹۸۶) ممکن است برای کسب وجه اجتماعی از نمادهای فرهنگی و دینی استفاده شود، بی‌آنکه به ارزش‌های زیربنایی آن‌ها اعتقاد داشته باشند. این یافته‌ها با نتایج سارگلو^۲ (۲۰۱۱) که به بررسی چهار بعد اصلی دینداری، از جمله تعهد اجتماعی و اخلاقی می‌پردازد همسوست. پنجمین زیر مولفه وانمود به پایبندی به اصول مذهبی است این مولفه به معنای ساختن تصویری از به‌عنوان فردی دیندار، اخلاق‌مدار و دارای اصول مذهبی است، در حالی که فرد در عمل به این اصول پایبند نیست. وانمود به دیانت، یک ابزار برای فریب، راه اندازی و پیشبرد اهداف فردی تلقی می‌شود. بر اساس نظریه سازه‌گرایی اجتماعی (ساخت‌گرایی اجتماعی) نشان می‌دهد که هویت‌های فردی در اجتماعات اجتماعی ساخته می‌شوند و افراد ممکن است خود را آنگونه بسازند که بیشترین سود اجتماعی یا سازمانی را برایشان داشته باشند. این یافته‌ها با نتایج ویور و ایگل^۳ (۲۰۰۲) همسویی دارد که نشان می‌دهد که برخی افراد از مذهب به عنوان پوششی برای رفتارهای غیراخلاقی استفاده

^۱ Bourdieu^۲ Saroglou^۳ Weaver & Agle

می‌کنند تا خود را موجه جلوه دهند. همچنین با نتایج گینو و گالنسکی^۱ (۲۰۱۲) نیز مطابقت دارد که بیان کردند افراد ممکن است با تظاهر به پایبندی مذهبی، فاصله خود با معیارهای اخلاقی را پنهان کنند و از این طریق به اهداف نامشروع دست یابند. سومین مولفه ریاکاری سازمانی دوگانگی گفتار و عمل می‌باشد که شامل پنج زیر مولفه تناقض بین گفتار و عمل، فریب کاری در رفتارها، نقض اصول اخلاقی برای حفظ موقعیت، اجرای سیاست‌های دوگانه و نقض اصول کاری برای دستیابی به اهداف می‌باشد. اولین زیر مولفه تناقض بین گفتار و عمل می‌باشد که این زیر مولفه به تفاوت بین اینکه سازمان‌ها چه اعلام می‌کنند (گفتار) و چه چیزی در عمل انجام می‌دهند (رفتار) اشاره دارد. بر اساس نظریه «ریاکاری سازمانی» برونسون (۱۹۸۹) سازمان‌ها ممکن است برای حفظ مشروعیت، بین گفتار و عمل خود تفاوت قائل شوند. همیشه برای رهبران، تیم‌ها و سازمان‌ها ممکن نیست که به آنچه موعظه می‌کنند، عمل کنند. عدم هماهنگی بین گفتار و کردار می‌تواند عواقب بین فردی شدیدی مانند بی‌اعتمادی و محکومیت اخلاقی را به دنبال داشته باشد که اثرات منفی بر کل سازمان‌ها دارد. این مولفه به وضعیتی اشاره در آن، رفتارهای واقعی افراد (به‌ویژه مدیران، رهبران یا مسئولین سازمانی) با گفته‌ها و وعده‌هایی که پیش‌تر بیان کرده‌اند، همخوانی ندارد. این تناقض می‌تواند منجر به کاهش اعتماد، افزایش شک‌گرایی و کاهش انگیزه پیروی افراد یا مخاطبان شود. با توجه به نظریه اعتبار رهبری کوزس و پوسنر (۲۰۱۲) رهبران زمانی معتبر هستند که «آنچه می‌گویند با آنچه انجام می‌دهند» همسو باشد. عدم انطباق بین گفتار و عمل، مهم‌ترین عامل فروریختن معتبر رهبر است و در بلندمدت اعتماد کارکنان را از بین می‌برد. همچنین بر اساس نظریه ناهماهنگی شناختی فستینگر (۱۹۵۷) ناهماهنگی بین باورها، گفتار و رفتار باعث ایجاد تنش روانی در افراد می‌شود. این تنش ممکن است باعث بروز رفتارهای جبرانی مانند عملکرد نادرست رهبران، یا بالعکس، کاهش تعلق سازمانی شود. این یافته‌ها با نتایج افرون و همکاران (۲۰۱۸) که پژوهشی با عنوان از تناقض تا ریا: چه زمانی «گفتن یک چیز و عمل کردن به چیز دیگر» محکوم می‌شود همسوست. دومین زیر مولفه فریب کاری در رفتارها می‌باشد. فریبکاری در رفتارها به اطلاق می‌شود که در آن فرد یا گروهی به‌صورت آشکار و عامدی اطلاعات نادرست می‌دهند، حقایق را پنهان می‌کنند، یا با ظاهرسازی و بازی‌های روانی سعی در ایجاد تصور در ذهن دیگران دارند. در محیط‌های سازمانی، این رفتارها معمولاً با هدف حفظ شخصی، ارتقاء موقعیت شغلی یا جلوگیری از پاسخگویی صورت می‌گیرند (بوک^۲، ۱۹۹۹). طبق نظریه‌ی فریب دیوید و همکاران^۳ (۱۹۹۶) موسوم به تئوری فریب بین فردی،

^۱ Gino & Galinsky^۲ Bok^۳ David et al

فریب در عوامل انسانی نه تنها آگاهانه است و در واکنش به پاسخ‌های طرف مقابل تنظیم می‌شود. در سازمان‌ها نیز فریب‌کاران سعی می‌کنند رفتار خود را با واکنش همکاران یا مدیران تنظیم کنند و با کنترل کلام و زبان بدن، اعتماد دیگران را جلب کنند. بر اساس این نظریه، افراد در سازمان‌ها ممکن است از تاکتیک‌های فریب‌کارانه برای کسب قدرت، اطلاعات یا منابع استفاده کنند. رفتارهای فریب‌کارانه جزئی از "بازی‌های سیاسی ناسالم" در سازمان تلقی می‌شود (فریس و همکاران^۱، ۲۰۰۲). این یافته‌ها با نتایج بولر و بورگون (۱۹۹۶) همسوست که نشان دادند فریب در نظریه متقابل انسانی است. افراد فریب‌کار برای پنهان کردن حقیقت نیاز به حفظ کنترل رفتاری دارند که با گذر زمان تر می‌شود. سومین زیر مولفه نقض اصول اخلاقی برای حفظ موقعیت می‌باشد این زیرمولفه به رفتارهایی اشاره دارد که افراد در سازمان با آگاهی از غیراخلاقی آن‌ها هستند، صرفاً به منظور حفظ جایگاه شغلی، معتبر، یا شخصی مرتکب می‌شوند. این ممکن است شامل دروغگویی، تحریف اطلاعات، نادیده گرفتن عدالت، یا حتی همدستی در رفتارهای غیراخلاقی دیگران باشند (تنبرانسل و مسیک^۲، ۲۰۰۴). بر اساس نظریه بندورا (۱۹۹۹) در نظریه فاصله گیر اخلاقی توضیح می‌دهد که چگونه افراد غیراخلاقی رفتارهای غیراخلاقی را توجیه می‌کنند و خود را از پیام‌های آن جدا می‌کنند. در این حالت، افراد برای حفظ تصویر مثبت از عمل غیراخلاقی را به عنوان یک «اقدام» یا «دفاع از موقعیت» بازتعریف می‌کنند. این یافته‌ها با نتایج تنبرانسل و مسیک (۲۰۰۴) همسویی دارد که نشان دادند افراد به راحتی می‌توانند اصول اخلاقی را نادیده بگیرد، به‌ویژه زمانی که نسبت به جایگاه آن‌ها وجود دارد، آسیب می‌بیند. چهارمین زیر مولفه اجرای سیاست‌های دوگانه است که به رفتارهایی اطلاق می‌شود که در آن، سازمان‌ها یا مدیران به ظاهر یک سیاست یا ارزش را تبلیغ می‌کنند اما در عمل، یا سیاست‌های متفاوت و متن‌های متفاوت را اجرا می‌کنند. برانسون در کتاب خود تحت عنوان "ریاکاری سازمانی" بیان می‌کند که سازمان‌ها برای پاسخ به تقاضاهای متضاد محیطی، ناچار به اتخاذ سیاست‌هایی هستند که در گفتار، تصمیم‌گیری و عمل با یکدیگر تفاوت دارند. در این نظریه، «اجرای سیاست‌های دوگانه» به عنوان یکی از ابزارهای بقا در محیط‌های پیچیده و چندگانه انتظارات در نظر گرفته می‌شود این یافته‌ها با نتایج رازا و استندینگ^۳ (۲۰۱۱) همسوست که مطالعه‌ای درباره ریاکاری سازمانی در بخش دولتی نشان دادند که بسیاری از نهادها سیاست‌هایی را به شکل نمادین اجرا می‌کنند که با انجام عملی‌شان در تضاد است. پنجمین زیر مولفه دوگانگی گفتار و عمل، نقض اصول برابریستایی به اهداف است که به رفتاری در سازمان اطلاق می‌شود که در آن، اصول و

^۱ Ferris et al

^۲ Tenbrunsel & Messick

^۳ Raza & Standing

ارزش‌های حرفه‌ای، اخلاقی یا سازمانی که به صورت رسمی در گفتار و اسناد سازمانی پذیرفته شده‌اند، در عمل قربانی دستیابی به نتایج، عملکرد عملکردی یا رفتارهای خاص می‌شوند. این زیرمؤلفه نشان‌دهنده یک فاصله عمدی و نظام مند در میان آنچه سازمان یا مدیران به عنوان «اصول» اعلام می‌کند مانند صداقت، شفافیت، عدالت و مسئولیت پذیری و آنچه واقعاً در فرآیندهای تصمیم‌گیری، اجرا و ارزیابی رخ می‌دهد، است. برانسون (۱۹۸۹) در نظریه ریاکاری سازمانی مطرح می‌کند که سازمان‌ها را برای حفظ مشروعیت نمادین در برابر جامعه و ذی‌نفعان، اصول و ارزش‌هایی در گفتار ترویج می‌دهند. اما برای حفظ کارایی واقعی، باید در عمل این اصول را نقض کنند و «نقض اصول کاری برای اهداف» دقیقاً تجسم همین تضاد است. این نتایج با یافته‌های تنبرانسل و مسیک (۲۰۰۴) همسوست که نشان دادند افراد در شرایط خاص، اخلاقی را «محو» می‌سازند تا رفتار غیراخلاقی خود را با وجدان راحت انجام دهند، به‌ویژه زمانی که تحت فشار قرار گیرند. همچنین گینو و مارگولیس^۱ (۲۰۱۱) نیز نشان دادند در محیط‌های کاری نتیجه‌محور، کارمندان بیشتر تمایل به نادیده گرفتن اصول اخلاقی دارند، به‌ویژه زمانی که مشاهده می‌کنند که این کار باعث ارتقای شغلی دیگران می‌شود. چهارمین مؤلفه ریاکاری سازمانی تملق و منفعت طلبی است که شامل ۴ زیر مؤلفه استفاده از تملق برای جلب نظر، رفتارهای پاچه‌خواری، نان به نرخ روز خوردن و منفعت‌طلبی برای حفظ موقعیت شغلی می‌باشد اولین زیر مؤلفه استفاده از تملق برای جلب نظر می‌باشد تملق به عنوان یکی از رفتارهای معمول درون سازمانی، به گفته‌ای می‌شود که فرد برای تأثیرگذاری بر دیگران، جلب توجه و پذیرش اجتماعی، به‌ویژه از سوی افراد با نفوذ انجام می‌دهد. این رفتار می‌تواند شامل تعریف و تمجید اغراق‌آمیز، دوست داشتن بی‌چون و چرا با نظرات دیگران، نمایش بیش از حد وفاداری باشد. این مؤلفه با نظریه مبادله اجتماعی بالوه قابل تبیین است که بر اساس این نظریه، روابط اجتماعی مبتنی بر مبادله است. فرد با تملق، نوعی «سرمایه اجتماعی» به مدیر یا فرد اثرگذار می‌دهد، با امید به دریافت نتایجی مانند ترفیع، حمایت یا ارتقاء جایگاه برسد همچنین با استفاده از نظریه خود ارائه گری گافمن (۱۹۵۹) تملق، یکی از راهکارهای اصلی خودارائی است. تلاش افراد می‌سازند، مطلوب خود را در ذهن دیگران بسازند، و ابزاری برای ساختن این تصویر مثبت از افراد با نفوذ است. نتایج این یافته‌ها با پژوهش پارسائی و همکاران (۱۳۹۸) که پژوهشی با عنوان تملق سازمانی در سازمان‌های دولتی انجام داد همسوست. دومین زیر مؤلفه رفتارهای پاچه‌خواری است این مؤلفه به مجموعه‌ای از رفتارهای آگاهانه و هدفمند اطلاق می‌شود که افراد برای جلب توجه، کسب محبوبیت یا ارتقاء موقعیت شغلی نزد مافوق یا سایر عوامل تأثیرگذار در سازمان می‌دهند. این رفتارها شامل تمجید مکرر

^۱ Gino & Margolis

و غیر واقع بینانه از مدیر یا سایر افراد دارای قدرت می باشد همچنین افراد چابک‌ساز و انموذ به توافق نمایی ظاهری با دیدگاه‌های مدیر حتی زمانی که نظر متفاوتی دارند می کنند رفتارهای پاچه‌خواری بخشی از تاکتیک‌های نفوذ در سازمان محسوب می‌شوند. طبق نظریه جونز و پیتمن (۱۹۸۲) این رفتارها برای مدیریت برداشت و دستیابی به اهداف شغلی از طریق تأثیرگذاری بر دیگران انجام می شوند. این نتایج با یافته‌های هادوی نژاد و امیرخانلو (۱۳۹۵) همسوست که نشان دادند مفاهیمی مانند خودشیرینی، سعایت، حفظ و ارتقای مقام، جلب منافع مادی، خودپایشی، یادگیری رفتارهای غیر کارکردی سیاسی، چاپلوس‌پروری مدیریتی و فرهنگ سکوت سیاسی از دیدگاه مشارکت‌کنندگان به‌عنوان جلوه‌های ریاکاری سازمانی مطرح شده‌اند. سومین زیر مولفه نان به نرخ روز خوردن است که به عنوان نوعی فرصت‌طلبی رفتاری در محیط کار تعریف می‌شود که در آن افراد برای حفظ یا ارتقاء جایگاه خود، ارزش‌ها یا دیدگاه‌های خود را بر اساس قدرت، شرایط سازمانی یا روابط، به‌سرعت تغییر می‌دهند. به‌جای پایبندی به اصول، در هر شرایطی مطابق با خواسته‌های مدیران یا افراد رفتار می‌کنند. معمولاً از این رفتار به عنوان یک استراتژی بقا برای پیشرفت شغلی استفاده می‌کنند. بر اساس دیدگاه نظری رفتارهای انطباقی فرصت‌طلبانه رفتار «نان به نرخ روز خوردن» می‌تواند زیرمجموعه‌ای از رفتارهای انطباقی فرصت‌طلبانه باشد. یا مدیریت برداشت محافظه‌کارانه تلقی شود. نظریه‌های، این رفتار بیشتر به دیدگاه مکیاولیستی در سازمان نزدیک است که فرد برای دستیابی به اهداف خود، رفتارهای غیر اخلاقی یا تطبیق‌پذیری مفرط از خود نشان دهد. چهارمین زیر مولفه منفعت‌طلبی برای حفظ موقعیت شغلی می باشد این رفتار به طور خاص به تلاش‌های آگاهانه و هدفمند برای حفظ یا ارتقای موقعیت شغلی خود از طریق فرصت‌طلبانه، هدف یا فریبکاری اشاره دارد. منفعت‌طلبی برای حفظ موقعیت شغلی» به رفتارهایی اطلاق می‌شود که فرد با هدف حفظ موقعیت شغلی خود، اقدام به تملق‌گویی، پنهان کاری یا حتی فریبکاری می‌شود. این رفتارها ممکن است شامل بزرگ‌نمایی توانمندی‌ها، نادیده گرفتن اشتباهات خود، یا نسبت به موفقیت‌های دیگران به خود باشند. در سازمان ریاکاری، این زیرمولفه نشان‌دهنده تلاش‌های فردی برای جلب رضایت مشتریان یا همکاران به‌منظور حفظ یا ارتقای موقعیت شغلی است. بر اساس نظریه سرمایه اجتماعی روابط اجتماعی و اعتماد متقابل بین اعضای سازمان، سرمایه‌های ارزشمند است. اما رفتارهای منفعت‌طلبانه می‌تواند این سرمایه را تضعیف کند و به کاهش اعتماد بینجامد. و بر اساس نظریه مکیاولیسم برای دستیابی به اهداف شخصی خود، هر وسیله‌ای استفاده می‌کنند، حتی اگر این وسایل غیر اخلاقی باشند. در سازمان‌ها، چنین چیزی ممکن است برای حفظ موقعیت شغلی خود، به تملق‌گویی یا فریبکاری روی آورد. این یافته‌ها با نتایج ملکی و همکاران (۱۴۰۲) همسوست که در پژوهشی در میان

حسابرسان شاغل در بخش دولتی و خصوصی نشان دادند که بین فریبکاری سازمانی و منفعت طلبی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. همچنین، بخش اختصاصی به دلیل رقابت بیشتر، بهتر به رفتارهای منفعت طلبانه اند. پنجمین مولفه ریاکاری سازمانی تخریب دیگران و فریبکاری است که شامل ۴ زیر مولفه بدگویی برای ارتقای موقعیت، شکایت و بدگویی پشت سر همکاران، جلب اعتماد از طریق رفتارهای غیر واقعی و رفتارهای فریبکارانه در مراسم و جلسات است اولین زیر مولفه بدگویی برای ارتقای موقعیت است بدگویی برای ارتقای موقعیت به رفتاری اطلاق می شود که در آن فرد از طریق ارائه اطلاعات منفی یا انتقاد آمیز درباره همکاران یا اعضای دیگر سازمان، سعی در ارتقای جایگاه خود یا کسب حمایت از افراد کلیدی سازمان دارد. این نوع رفتار، با هدف خاص در سازمان های رقابتی مشاهده می شود این رفتار را می توان در قالب نظریه مدیریت برداشت لیری و کاوالسکی^۱ (۱۹۹۰) تبیین کرد که افراد به ویژه در محیط های رقابتی، ممکن است از بدگویی به عنوان ابزاری برای بهبود تصویری که از خود نشان می دهند استفاده کنند و به دیگران آسیب بزنند، تا موقعیت اجتماعی خود را افزایش دهند. همچنین بر اساس نظریه رفتارهای ضد اجتماعی سازمانی رایینسون و بنیت (۱۹۹۵) این نوع رفتار در دسته رفتارهای ضد اجتماعی قرار می گیرد که افراد به طور آگاهانه یا ناخودآگاه برای پیشرفت و ارتقاء شغلی انجام می دهند این نوع رفتارها میتواند به تضعیف محیط کاری، کاهش اعتماد و آسیب به روابط میان فردی منجر شود این یافته ها با نتایج خادمی و همکاران (۱۳۹۷) همسوست که نشان دادند در سازمان هایی با رقابت های فرهنگی بالا، بدگویی به عنوان ابزارهایی برای ارتقای موقعیت شغلی و استفاده از افراد به کار گرفته می شود. دومین زیر مولفه شکایت و بدگویی پشت سر همکاران است شکایت و بدگویی پشت سر همکاران به رفتارهایی گفته می شود که در آن فرد به غیرمستقیم و در غیاب همکاران خود، از عملکرد آن ها می تواند انتقاد کند یا شکایت کند. این نوع رفتار معمولاً از طریق گفت و گو با سایر همکاران یا مدیران صورت می گیرد و هدف آن تخریب اعتبار فرد مورد نظر یا تضعیف موقعیت در سازمان است. چنین رفتارهایی به طور کلی به عنوان نوعی تلاش برای افزایش موقعیت شخصی و اجتماعی در مقایسه با دیگران می باشد. این رفتار را می توان در قالب نظریه رقابت درون گروهی هوگ و تیندالی^۲ (۲۰۰۱) تبیین کرد. این نظریه، افراد به ویژه در محیط های بر اساس رقابت های کاری، ممکن است تلاش کنند تا با کاهش اعتبار دیگران، خود را به عنوان فردی برجسته و قابل توجه نشان دهند این نوع رفتار، استراتژی است که افراد برای کسب امتیاز و جایگاه بیشتر در سازمان به کار می برند. این یافته ها با نتایج عبداللهی و همکاران (۱۳۹۷) همسوست که نشان داد بدگویی پشت سر همکاران باعث کاهش رفتارهای تیمی و

^۱ Leary & Kowalski

^۲ Hogg & Tindale

افزایش تضادها در محیط کار می‌شود. سومین زیر مولفه جلب اعتماد از طریق رفتارهای غیر واقعی است این زیرمولفه به فردی اشاره دارد با نشان دادن رفتارهایی ظاهراً صمیمانه، صادقانه یا فداکارانه اما در واقع ساختگی و نمایشی، اعتماد دیگران را جلب می‌کند. این نوع رفتار معمولاً با نیت‌های پنهان همراه است. مانند دخالت در تصمیم‌گیری‌ها، کسب حمایت‌های خاص، یا خنثی‌سازی رقابت‌های رقابتی از سوی دیگر همکاران. افراد ممکن است در ظاهر نقش «همدل» یا «همراه» را ایفا کنند، در حالی که در باطن هدفی کاملاً خودمحورانه دارند. طبق نظریه مدیریت برداشت لیر و کاوالسکی (۱۹۹۰) افراد تلاش می‌کنند تصویری خاص از خود در ذهن افراد ایجاد کنند. در این مورد، ممکن است فرد با رفتارهای غیر واقعی مانند تعریف و تمجیدهای ساختگی یا ادعای همدلی، به‌طور مصنوعی اعتماد دیگران را جلب کند و از آن برای استفاده شخصی از آن استفاده کند. همچنین با استفاده از نظریه سرمایه منفی بارت^۱ (۲۰۰۵) جلب اعتماد به‌طور ساختگی را می‌توان نوعی «سرمایه منفی» دانست. به این معنا که فرد با جعل اعتماد، به جای تقویت روابط اصیل و مشارکتی، زمینه‌ای برای فریب و سوءاستفاده از ایجاد می‌کند. رفتاری در بلندمدت باعث فرسایش اعتماد سازمانی و ایجاد جو ناسالم در محیط کار می‌شود. چهارمین زیر مولفه رفتارهای فریبکارانه در مراسم و جلسات است که به رفتارهایی گفته می‌شوند که در آن افراد در مراسم رسمی و عمومی مانند مراسم سازمانی یا مراسم داخلی شرکت‌ها، چهره‌های غیر واقعی و از خود به نمایش می‌گذارند تا بر دیگران تأثیر بگذارند، تصویری مثبت می‌سازند این رفتارها ممکن است شامل همدلی ساختگی، نمایش صداقت، یا ادعای مشارکت فعال در امور گروهی باشد، در حالی که پشت این رفتارها نیست واقعی وجود متفاوت دارد. بر اساس نظریه بیدلی^۲ (۱۹۷۹)، افراد در محیط‌های سازمانی نقش‌هایی را ایفا می‌کنند که الزاماً بازتاب‌آوری شخصیت‌ها یا ارزش‌های واقعی آن‌ها نیست بلکه بر اساس پیش‌بینی‌های محیط و موقعیت اجتماعی تنظیم می‌شود. در مراسم و جلسات، برخی ممکن است نقشی را انتخاب کنند که با هدف واقعی‌شان تطابق را انتخاب کنند. همچنین براساس نظریه فریب استراتژیک بولر و بارگون (۱۹۹۶) افراد در موقعیت‌هایی که حضور جمعی دارند یا تصمیم‌گیری‌های گروهی مطرح می‌شود، ممکن است از فریب به‌عنوان ابزاری برای تأثیرگذاری یا جلب حمایت استفاده کنند این یافته‌ها با نتایج دلبریدج و جنکینز^۳ (۲۰۲۰) همسوست. ششمین مولفه از ریاکاری سازمانی پنهان کاری و کتمان حقیقت می‌باشد که در آن افراد یا گروه‌ها به صورت آگاهانه و عمدی از ارائه اطلاعات واقعی، شفاف و مهم به دیگران خودداری می‌کنند. این رفتار می‌تولند به دلیل شخصیت، حفظ قدرت، ترس از

^۱ Burt

^۲ Biddle

^۳ Jenkins & Delbridge

پیامدها یا حفظ موقعیت اجتماعی در سازمان شکل بگیرد. این مولفه شامل چهار زیر مولفه مخفی کردن اطلاعات مهم سازمانی، عدم شفافیت مدیران با کارکنان، خودداری از بیان حقایق در جلسات، کتمان اطلاعات واقعی برای حفظ موقعیت می باشد. اولین زیر مولفه مخفی کردن اطلاعات مهم سازمانی است که اشاره به رفتارهایی دارد که افراد یا گروه‌ها اطلاعات حیاتی و تأثیرگذار برای سازمان را پنهان می کنند. این اطلاعات ممکن است شامل داده های مالی، گزارش های عملکرد، هشدارهای مدیریتی یا اطلاعات منابع انسانی باشد. مخفی کردن اطلاعات مهم سازمانی یکی از زیر مولفه های مهم ریاکاری است که در آن سازمان یا یک در آن سازمان، به پنهان کردن اطلاعاتی از حقایق می پردازد که در تصمیم گیری یا ارزیابی عملکرد نقش حیاتی دارند در این وضعیت، نوعی «نمایش آگاهانه» از وضعیت سازمان ارائه می شود که تنها جنبه های مطلوب یا قابل پذیرش را نشان می دهد، در حالی که نقاط ضعف، خطرات، یا ناکارآمدی های پنهان می مانند. این رفتار برخاسته از نیت فریبکارانه است که در آن، هدف اصلی ساختن تصویری مثبت تر از حقیقت به منظور حفظ اعتبار، منابع یا جایگاه درونی و بیرونی سازمان است. که این رفتار بر اساس نظریه فریب سازمانی که توسط پژوهشگرانی مانند کارول و دلبریج^۱ (۲۰۱۵) تبیین می شود که بیان نمودند پنهان کاری اطلاعات بخشی از استراتژی های ریاکارانه است که با هدف کنترل روایت سازمانی و شکل دهی برداشت از دیگران به کار گرفته می شود. این یافته ها با نتایج دلبریج و جنکینز^۲ (۲۰۲۰) همسوست. دومین زیر مولفه عدم شفافیت مدیران با کارکنان می باشد در این حالت، مدیران از بیان صریح حقایق یا انتقال شفاف اطلاعات به خودداری می کنند. این رفتار ممکن است برای حفظ کنترل، جلوگیری از ایجاد نگرانی یا ترس از معترض بودن باشد. اما در عمل به تضعیف اعتماد و سازمانی می شود. این یافته بر اساس نظریه شفافیت سازمانی قابل تبیین است که بیان می کند که سازمان هایی اطلاعات خود را به صورت شفاف، دقیق و به موقع با ذی نفعان به اشتراک می گذارند، اعتماد بیشتری ایجاد می کنند. عدم شفافیت، باعث ایجاد شکاف بین مدیران و زیردستان می شود. بر اساس نظریه ساچمن^۳ (۱۹۹۵) سازمان ها برای حفظ تصویری مشروع در نزد ذی نفعان، ممکن است اطلاعات را گزینشی افشاء کند یا شفافیت را کاهش دهند تا تناقض ها را کاهش دهند. این تلاش برای حفظ شروع می تواند منجر به رفتارهای ریاکارانه شود همچنین بر اساس نظریه تضاد نقش ها کاهن و همکاران^۳ (۱۹۶۴) زمانی که مدیر یا کارمند درگیر تضاد بین نقش های مختلف خود می شود، ممکن است برای کاهش فشار، از شفافیت دوری کند و اطلاعات را پنهان کند. این عدم شفافیت می تواند چهره های ریاکاری سازمانی

^۱ Carol & Delbridge^۲ Suchman^۳ Kahn et al.

ایجاد کند این یافته‌ها با پژوهش برانسون (۱۹۸۹) همسویی دارد که بیان می‌کند که سازمان‌ها برای حفظ ظاهر و انطباق با فشارهای محیطی، گفتار و تصمیمات را از رفتار واقعی جدا می‌کنند و عدم شفافیت در لایه‌های مدیریتی یکی از ابزارهای کلیدی در این فرآیند است. سومین زیر مولفه خودداری از بیان حقایق در جلسات می‌باشد کارکنان یا حتی مدیران، به دلیل ترس از تهدید، فشار گروهی یا فرهنگ اقتدارگرایانه، در جلسات رسمی از بیان مسائل واقعی، اشتباهات، یا نقاط ضعف خودداری می‌کنند. این رفتار با پدیده‌ای «سکوت سازمانی» همپوشانی دارد. این زیرمولفه به حالتی اشاره دارد که به نارسایی‌ها، مشکلات یا حتی فرصت‌های مهم در سازمان، از ارائه اطلاعات، پیشنهادات یا هشدارها در جلسات رسمی خود می‌پردازد. این خودداری ممکن است آگاهانه یا ناخودآگاه باشد، و در نتیجه عواملی مانند ترس از پیامدهای منفی، عدم اعتماد به مدیران، یا اعتقاد به بی‌تأثیری نظرات فردی در تصمیم‌گیری‌ها گرفته شود (پیندر و هارلوس^۱، ۲۰۰۱). در این شرایط، جلسات به جایی می‌بایست گفت‌وگوی سازنده و تصمیم‌گیری اثربخش باشند، به محیط‌های رسمی، پرهیزکارانه و مکان نمایشی تبدیل شوند. جایی که باید می‌دهند برای حفظ موقعیت شغلی یا جلوگیری از تنش، سکوت اختیار کرده و به بیان واقعیات نپردازند. این وضعیت می‌تواند منجر به تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، کاهش بهره‌وری تیمی، و از دست دادن فرصت‌های اصلاحی در سازمان شود. این یافته‌ها با نتایج کایاک^۲ (۲۰۲۱) همسوست که بیان کردند که زمانی که کارکنان از بیان حقایق خودداری می‌کنند، این رفتار می‌تواند به عنوان یک سازمانی ریاکاری سازمانی به شمار آید که منجر به افزایش شایعات در سازمان می‌شود. چهارمین زیرمولفه کتمان اطلاعات واقعی برای حفظ موقعیت می‌باشد که به رفتاری اشاره دارد که در آن فرد، آگاهانه و به‌طور عمدی، از افشای اطلاعات صحیح و مهم درباره مسائل سازمانی، مشکلات، آسیب‌ها، یا عملکردها خودداری می‌کند. این کتمان ممکن است ناشی از انگیزه‌های فردی مانند حفظ موقعیت شغلی، ترس از تنبیه، یا وضعیت به وفاداری سازمانی باشد. یا ریشه در ساختارها و فرهنگ سازمانی داشته باشد که افشای اطلاعات را تنبیه‌پذیر یا پرهزینه می‌داند (میچلی و نیر^۳، ۲۰۰۵). در اطلاعات سازمانی، کتمان شکلی از سکوت آگاهانه می‌شود که در آن فرد، علی‌رغم این که متوجه پیام‌های منفی این پنهان کاری برای سازمان، می‌شود اطلاعات درست را بازگو نمی‌کند. کتمان اطلاعات واقعی، به‌ویژه در جلسات تصمیم‌گیری یا در مواجهه با مشکلات بحرانی، می‌تواند آثار مخربی داشته باشد، زیرا باعث ایجاد گمراهی مدیران، تخریب سازمانی، و تضعیف تصمیم‌گیری سلامت می‌شود. بر اساس نظریه مدیریت برداشت اروینگ گافمن (۱۹۵۹)

^۱ Pinder & Harlos

^۲ Çayak

^۳ Miceli & Near

افراد مانند بازیگران در صحنه‌های اجتماع تلاش می‌کنند تا تصویری را از خود به نمایش بگذارند. در این راستا، گاهی ممکن است اطلاعاتی باشد که به اعتبار یا مقبولیت اجتماعی منجر شود، به‌طور عمدی پنهان یا کتمان شود. این یافته‌ها با نتایج لونکوویست و همکاران (۲۰۱۴) همسوست که نشان دادند افراد دارای رفتارهایی هستند که در نظر دیگران اخلاقی به نظر برسند، حتی اگر رفتار واقعی با ارزش‌های اعلام‌شده همخوانی نداشته باشد. این رفتار می‌تواند شامل کتمان اطلاعات برای حفظ تصویر مثبت از خود باشد.

پیشنهاد می‌شود در آموزش و پرورش خراسان رضوی، نظام بازخورد ۳۶۰ درجه طراحی و اجرا گردد؛ به‌گونه‌ای که کارکنان صرفاً بر اساس نمایش و رفتارهای ظاهری مورد ارزیابی قرار نگیرند، بلکه نظر همکاران، زیرمجموعه‌ها و مدیران نیز در ارزیابی عملکرد لحاظ شود. این اقدام موجب می‌شود معیار دیده‌شدن از «نمایش» به «عملکرد واقعی» تغییر یابد. در فرایند ارزشیابی عملکرد سالانه شاخص‌هایی مرتبط با «خلاقیت، نوآوری و اثربخشی فعالیت‌ها» لحاظ گردد و معیارهای ظاهری (مانند حضور نمایشی در جلسات) کاهش یابد. همچنین می‌توان با برگزاری کارگاه‌های مهارت‌محور (نه صرفاً آموزشی نظری) مثل مدیریت زمان و حل مسئله، کارکنان را از ظاهرگرایی به سمت عمل‌گرایی هدایت کرد. نظام قدردانی و پاداش‌دهی در آموزش و پرورش به‌گونه‌ای بازطراحی شود که موفقیت‌های واقعی (مثل بهبود فرآیند آموزشی یا ارائه ایده‌های کاربردی) به‌طور شفاف معرفی و تقدیر شوند. این کار باعث می‌شود نیاز به جلب توجه نمایشی کاهش یافته و افراد بدانند دیده‌شدنشان به عملکرد واقعی گره خورده است.

لازم است در فرایند ارتقا و انتصاب مدیران و کارکنان کلیدی، به‌جای ملاک‌های ظاهری (مانند نحوه لباس یا شیوه‌های نمایشی)، شاخص‌های قابل سنجش مانند سوابق کاری، مهارت‌های تخصصی و نتایج عملکرد مورد توجه قرار گیرد. برگزاری کارگاه‌های «اخلاق حرفه‌ای» و «رفتار اصیل سازمانی» نیز می‌تواند به اصلاح نگرش کارکنان کمک کند. برای جلوگیری از تظاهر مذهبی، پیشنهاد می‌شود واحد فرهنگی آموزش و پرورش دوره‌های آموزشی در خصوص «دینداری اصیل و اخلاق حرفه‌ای» برگزار کند. مدیران در جلسات اداری با پرهیز از نمایش مذهبی و عمل صادقانه، الگوی عملی برای کارکنان باشند. در ارزشیابی سالانه، شاخص «صداقت در عمل» و «پایبندی واقعی به ارزش‌ها» گنجانده شود.

منابع

واکاوی و تبیین مؤلفه‌های ریاکاری سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش خراسان رضوی □ ۴۷

- احمدی قراچه، ع. م.، شجاعی فرد، ع.، رواء، س.، اسکندری، ب.، و فراشبندی، ر. (۱۴۰۱). بررسی رابطه رهبری همونا با حسادت سازمانی و ریاکاری سازمانی در بین کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان بوشهر. فصلنامه آموزش و بهبود منابع انسانی، ۹(۳)، ۱-۱۹.
- اشگرف، ر.، و امیری، ع. ن. (۱۳۹۷). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای ریاکارانه در شرکت‌های دولتی ایران و ارائه راهکارهای مبتنی بر متون اسلامی: موردکاوی شرکت پالایش گاز پارسیان. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۶(۲)، ۳۰۵-۳۲۵.
- امیرخانلو، م. (۱۳۹۲). پرده برداری از ریاکاری در سازمان با استفاده از پدیدارنگاری (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه ولی عصر رفسنجان، رفسنجان، ایران.
- بیاتی، ب.، سلیمانی، م.، و احمدی، س. (۱۳۹۸). اثر اینرسی سازمانی بر ریاکاری سازمانی با میانجی کم‌کاری و سایش اجتماعی کارکنان (مطالعه موردی سازمان ورزش شهرداری تهران). مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۶(۲)، ۸۵-۹۹.
- حدادی نژاد، م.، و امیری، ع. (۱۳۹۴). رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان: پیشایندها و پیامدهای سازمانی. مدیریت دولت، ۷(۲)، ۳-۲۲.
- حسینی، س. ع.، و زارع، ا. (۱۳۹۶). تاثیر رهبری قلدرمابانه در بروز رفتارهای منافقانه: تبیین نقش میانجی سکوت سازمانی. رسالت مدیریت دولتی، ۸(۱)، ۱۵-۲۷.
- رستگار، ع.، شول، ح.، و شرفی، و. (۱۳۹۶). نقش نظام ارزیابی عملکرد در بروز پدیده ریاکاری سازمانی: اثر تعدیل‌کنندگی جو سازمانی. مطالعات رفتار سازمانی، ۶(۲)، ۵-۲۷.
- صیامی، م. (۱۴۰۱). بررسی رابطه مشروعیت سازمانی و ریاکاری سازمانی با عملکرد سازمانی معلمان (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل، اردبیل، ایران.
- عبدوزهو، م. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر خودشیفتگی مدیران بر سکوت سازمانی معلمان با نقش میانجی ریاکاری سازمانی (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.
- قائدامینی هارونی، ع.، صادقی ده چشمه، م.، مشرف قهفرخی، ا.، و مالکی فارسانی، غ. ر. (۱۴۰۲). بررسی نقش میانجی ریاکاری سازمانی در رابطه بین سکوت سازمانی با شایعه سازمانی. مدیریت دولتی تطبیقی، ۵(۱)، ۱۵-۲۱.
- Ağalday, B. (۲۰۲۲). Examining the effect of principals' inclusive leadership practices on organizational hypocrisy through the mediating role of trust in principal. Participatory Educational Research (PER), ۹(۵), ۲۰۴-۲۲۱.
- Ağalday, B. (۲۰۲۲). The role of workplace spirituality in reducing organizational hypocrisy in schools. International Journal of Psychology and Educational Studies, ۹(۲), ۳۹۰-۴۰۴.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (۲۰۱۲). A stupidity-based theory of organizations. Journal of Management Studies, ۴۹(۷), ۱۱۹۴-۱۲۲۰.
- Brunsson, N. (۱۹۸۹). The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations.. John Wiley & Sons.
- Çayak, S. (۲۰۲۱). The mediating role of organizational hypocrisy in the relationship between organizational silence and organizational rumor: A study on educational organizations. International Journal of Psychology and Educational Studies, ۸(۲), ۱-۱۳.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (۱۹۸۳). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, ۴۸(۲), ۱۴۷-۱۶۰.

Dowling, J. (۲۰۰۵). Legitimacy and organizations: A review and future directions. *Academy of Management Review*, ۳۰(۱), ۴۹-۶۰.

Festinger, L. (۱۹۵۷). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.

Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., & Piccolo, R. F. (۲۰۱۵). When leaders fail to “walk the talk”: Supervisor undermining and perceptions of leader hypocrisy. *Journal of Management*, ۴۱(۳), ۹۲۹-۹۵۶.

Kılıçoğlu, G., & Yılmaz Kılıçoğlu, D. (۲۰۱۹). Understanding organizational hypocrisy in schools: The relationships between organizational legitimacy, ethical leadership, organizational hypocrisy and work-related outcomes. *International Journal of Leadership in Education*, ۲۴(۱), ۲۴-۵۶.

Kılıçoğlu, G., Kılıçoğlu, D. Y., & Karadağ, E. (۲۰۱۷). Do schools fail to “Walk Their Talk”? Development and validation of a scale measuring organizational hypocrisy. *Leadership and Policy in Schools*, ۱۸(۱), ۵۲-۸۲.

Phillippe, T. W., & Koehler, J. W. (۲۰۰۵). A factor analytical study of perceived organizational hypocrisy. *SAM Advanced Management Journal*, ۷۰(۲), ۱۳-۲۰.

Powell, C. A., & Smith, R. H. (۲۰۱۳). Schadenfreude caused by the exposure of hypocrisy in others. *Self and Identity*, ۱۲(۴), ۴۱۳-۴۳۱.

Snelson-Powell, A. C., Grosvold, J., & Millington, A. I. (۲۰۲۰). Organizational hypocrisy in business schools with sustainability commitments: The drivers of talk-action inconsistency. *Journal of Business Research*, ۱۱۴, ۴۰۸-۴۲۰.

Zeb, F., Wang, Q., & Shahjehan, A. (۲۰۲۳). Hypocrisy is the tribute that vice pays to virtue: Dynamics of perceived organization hypocrisy and job embeddedness in the hospitality industry. *Frontiers in Psychology*, ۱۳, ۱۰۳۶۳۲۰.

فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی
<https://sanad.iau.ir/journal/jearq>